Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Humanidades y Educación
Postgrado en Comunicación Social y Publicidad

Trabajo de Grado

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL COACHING EJECUTIVO PARA GESTIONAR CAMBIOS ORGANIZACIONALES QUE GENEREN APRENDIZAJE CONTINUO

Presentado por

Irina Zahindra Morales Trias

para optar al título de

Magíster en Comunicación Organizacional

Tutor – Asesor

Carlos Delgado Flores

Caracas, febrero de 2015

Nadie alcanza la meta con un solo intento,
ni perfecciona la vida con una sola rectificación,
ni alcanza altura con un solo vuelo.
Nadie camina la vida
sin haber pisado en falso muchas veces...
Nadie recoge cosecha sin probar muchos sabores,
enterrar muchas semillas y abonar mucha tierra.
Nadie mira la vida sin acobardarse en muchas ocasiones,
ni se mete en el barco sin temerle a la tempestad,
ni llega a puerto sin remar muchas veces.
Nadie siente el amor sin probar sus lágrimas,
ni recoge rosas sin sentir sus espinas.
Nadie hace obras sin martillar sobre su edificio,
ni cultiva amistad sin renunciar a sí mismo.
Nadie llega a la otra orilla
sin haber ido haciendo puentes para pasar.
Nadie deja el alma lustrosa
sin el pulimento diario de la vida.
Nadie puede juzgar
sin conocer primero su propia debilidad.
Nadie consigue su ideal
sin haber pensado muchas veces que perseguía un imposible.
Nadie conoce la oportunidad
hasta que ésta pasa por su lado y la deja ir.
Nadie encuentra el pozo del placer
hasta caminar por la sed del desierto.
Pero nadie deja de llegar,
cuando se tiene la claridad de un don,
el crecimiento de su voluntad,
la abundancia de la vida,
el poder para realizarse
y el impulso de sí mismo.
Nadie deja de arder con fuego dentro
sin antes saber lo que es el calor de la amistad.
Nadie deja de llegar
cuando de verdad se lo propone.
Autor Desconocido

A mi hermosa Familia: Mi amor, mi bendición.
Nakary, Cotongo, Mary y Franklin.

AGRADECIMIENTOS

"La creencia que una persona sola puede hacer algo grande es un mito."
John C. Maxwell

Aunque sea un texto corto es el más grande en espíritu que se le puede bridar al lector en nombre de todas esas maravillosas personas que de una u otra forma han estado presentes durante el desarrollo de este Trabajo de Investigación y mi carrera profesional. Mencionaba Maxwell en su texto *las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*, que nadie logra algo solo, se necesita de un equipo, razón por la que estoy infinitamente agradecida de:

Mi **Dios**, siempre presente, por ser perfección y misericordia, que me ha permitido recorrer este camino. A mis Padres, **Franklin y Mary**, por ser motivo de inspiración y admiración. A mi bella hermana, **Nakary,** por acompañarme siempre y apoyarme en esos momentos difíciles. A mi hermano **Franklin,** por ser parte del camino. Igualmente, agradecida de todas las personas e instituciones que colaboraron con esta investigación, comenzando por **Domingo Martínez**, quien con sus conocimientos fue luz al inicio de este trabajo investigativo. A **Miguel Amariscua,** quien con su bondad fue apoyo al comienzo de esta investigación. A la **Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)**, por permitirme ser parte de su formación profesional y seguir forjando la excelencia académica. Igualmente, gracias a la **Escuela de Postgrado de Comunicación Social** de la UCAB y su personal, en especial al profesor **Marcelino Bisbal**, a quien le siento un profundo respeto y admiración por ser un continuo luchador de la comunicación. Igualmente, un "gran" agradecimiento al profesor **Carlos Delgado-Flores**, tutor de la investigación, excelente investigador, escritor y catedrático, quien con sus conocimientos e invalorable apoyo estuvo en el desarrollo de la investigación y en los puntos claves para que fuese una investigación del más alto nivel. Gracias a mi querida profesora **Rafi Ascanio**, por haber estado presente al inicio de la investigación, con sus invalorables correcciones y aportes. Gracias a mis profesores de la UCAB, a quienes recuerdo con mucho aprecio y valoración: Gabriel Reyes, Miguel Antezana, Nicolás Rubino, MaryClein Stelin, Hilda López de George, Luis Calzadilla, Yria Puyosa, Lulú Jímenez, Yasmin Track, Juan Rosales. Gracias a mis compañeros de estudio, quienes formaron parte ineludible de mi aprendizaje y formación: África Abache, Jarmila Romero, Rossy Vargas, María José Martínez, Rosario Quintero, María Soledad Venier, Ingrid Rubino, Berioska Ferreira, Mariela Rivas, Cristina Iriarte, Astrid Montilla, Rebeca Yosvir, Yecenia Angulo, María Alejandra Silva, Yuretzi Barreto, Miguel López, Gaby Güeres, Faviola Acevedo, Nereida Figueroa, Odra Fernández, Desiree Barrios, Valentina Maldonado, Andreina Marín, Jitzahi Álvarez, Eliécer Daniel, Alix Aranguren. Gracias a los Profesionales que formaron parte de esta investigación **Carmen Teresa Luengo, Miguel Antezana y Rocío Márquez**. También, muchísimas gracias a **Antonio Batista**, un compañero, un amigo, mi amor. Gracias a los trabajadores de la Biblioteca de la UCAB, en especial a **Morella Duarte y Luis** por la atención recibida. Agradezco también la vida que me permite escribir esto, estar en el ahora, disfrutando de esta meta cumplida y de todo el recorrido ¡Recorrido que ha sido maravilloso, lo logré; tú también puedes!, ¡A todos, muchísimas Gracias…!

ÍNDICE GENERAL

Resumen…… 10

Introducción……..…… 13

Capítulo I.-

Planteamiento del problema…… 17

1.1 Descripción y formulación del problema……..... 17
1.2 Objetivos de la investigación…… 23
1.3 Justificación de la investigación…….. 23
1.4 Viabilidad de la investigación…….. 26

Capítulo II.-

Marco referencial…… 27

2.1 Antecedentes relacionados con la investigación…… 27

Capítulo III.-

Marco teórico…… 41

3.1 Modalidades de organización…….. 41
3.2 Comunicación…… 49
3.2.1 Comunicación organizacional…… 53
3.2.1.1 Cultura corporativa y comunicación…… 66
3.2.2 Comunicación interpersonal…… 70
3.2.3 Director de comunicación (DirCom)……..... 74
3.3 Cambios organizacionales…….. 85
3.3.1Resistencia al cambio…… 91
3.4 La comunicación para el cambio…… 96
3.5 Origen del Coaching y su base filosófica…….. 98
3.6 Definiciones de Coaching…… 103
3.7 Diferencia entre Coaching y otras herramientas gerenciales… 108
3.7.1 El Coaching y la terapia…… 110
3.7.2 El Coaching y la formación……... 111
3.7.3 El Coaching y la consultoría……. 112
3.7.4 El Coaching y el mentoring…….. 113

3.8 Coaching ejecutivo……... 115
3.8.1 Tipologías de coaching ejecutivo…… 119
3.8.1.1 Coaching para las técnicas…….. 119
3.8.1.2 Coaching para el rendimiento..…… 120
3.8.1.3 Coaching para el desarrollo……..… 120
3.8.1.4 coaching para la agende del ejecutivo…… 121
3.8.2 Beneficios del coaching ejecutivo…….. … 124
3.8.3 Efectividad del coaching ejecutivo……. 126
3.9 El rol del coach……. 131
3.9.1 Gerente – Coach……..... 142
3.9.2 Coaching aplicado a la gestión del gerente……... 146
3.9.3 Competencias interpersonales…… 151
3.10 Coaching en las organizaciones……... 154
3.11 Implicaciones legales del Coaching……..... 163
3.12 Aprendizaje Organizacional…….. 171
3.12.1 Estilos de aprendizaje……. 183
3.12.2 Aprendizaje y Coaching……. 190
3.12.3 Sociedad del Conocimiento……..... 198

Capítulo IV.-

Marco Metodológico…… 203

4.1 Modelo de la investigación……. 203
4.2 Diseño de la Investigación …… 205
4.3 Alcance de la Investigación……. 208
4.4 Tipo de investigación…… 209
4.5 Hipótesis……. 211
4.6 Población y Muestra……. 212
4.5.1 Selección de la Unidad de Muestra…… 215
4.7 Variables
4.7.1 Operacionalización de variables……. 217
4.7.2 Definición de términos……..... 218
4.7 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos…… 218
4.8 Confiabilidad y Validez del Instrumento……. 223

Capítulo V.-

Análisis de resultados…… 227

5.1 Análisis de datos cualitativos…… 227
5.2 Resultados del análisis cualitativo…….……..... 232
5.2.1 Nota biográfica de los expertos y síntesis de las entrevistas… ……... 232
5.2.2 Presentación de resultados previos del análisis cualitativo (Categorías)……..... 240
5.2.3 Informe de análisis cualitativo y vinculación teórica..... 241
5.3 Modelo comprehensivo de comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo…….…… 282
5.4 Perfil de competencias……. 299

Conclusiones y recomendaciones…….. 301

Referencias bibliográficas…… 308

Anexos…… 317

ANEXO A: Instrumento de recolección de datos (Guías de entrevistas)……... 318
ANEXO B: Formato de evaluación de entrevista..... 323
ANEXO C: Evaluaciones de las entrevistas…….. 324
ANEXO D: Bitácora de análisis…….. … 338
ANEXO E: Bitácoras de campo…….. 342
ANEXO F: Transcripciones de entrevistas…… 351
ANEXO G: Presentación de resultados previos del análisis cualitativo (categorías)……..... 391
ANEXO H: Matriz de análisis cualitativo de las entrevistas a expertos..... 452
ANEXO I: Matriz de análisis cualitativo sobre variables obtenidas y temas vinculantes……. 469
ANEXO J: Mapa Mental sobre el tema de investigación…… 472

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro n° 1. Trabajos de investigación consultados para dar conocimiento del Estado del Arte…… 37
Cuadro n° 2. Definiciones de Coaching…….…… 105
Cuadro n° 3. Características, confusiones y errores de apreciación relativos al coaching ejecutivo…….. 118
Cuadro n° 4. Identificación y operacionalización de variables…… 217
Cuadro n° 5. Formato de bitácora de campo..... 222
Cuadro n° 6. Perfil de competencias del DirCom al gestionar cambios organizacionales desde la perspectiva del coaching ejecutivo…….. 300
Cuadro n°7. Matriz de análisis cualitativo de las entrevistas a expertos…... 452
Cuadro n°8. Matriz de análisis cualitativo sobre variables obtenidas y temas vinculantes …… 469

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n° 1. Posición del DirCom en el organigrama…….. 83
Gráfico n° 2. Distinción entre Coaching y otras profesiones…… 109
Gráfico n° 3. Los cuadrantes profesionales…… 114
Gráfico n° 4. Habilidades centrales para el Coaching……. 138
Gráfico n° 5. Los nuevos paradigmas de las nuevas organizaciones…… 157
Gráfico n° 6. La regulación del Coaching……... 166
Gráfico n° 7. La regulación de la industria del Coaching…… 167
Gráfico n° 8. La administración del conocimiento y el aprendizaje organizacional…… 177
Gráfico n° 9. Comparación de los estilos de aprendizaje de Kolb y Honey-Munford…….. 187
Gráfico n° 10. El coaching como proceso de aprendizaje orientado a la acción……... 192
Gráfico n° 11. Aprendizaje transformador en las organizaciones……. 195
Gráfico n° 12. Pasos de aprendizaje organizativo…… 197
Gráfico n° 13. Coreografía del Análisis Cualitativo……... 231
Gráfico n° 14. Modelo comprehensivo de comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo……. 283
Gráfico n° 15. Mapa mental sobre el tema de investigación……. 472

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Humanidades y Educación
Postgrado en Comunicación Social y Publicidad

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL COACHING EJECUTIVO PARA GESTIONAR CAMBIOS ORGANIZACIONALES QUE GENEREN APRENDIZAJE CONTINUO

Autor: Morales Trias, Irina Zahindra
Tutor: Delgado Flores, Carlos
Fecha: Febrero, 2015

RESUMEN

De acuerdo a los resultados de la investigación se generó un modelo comprehensivo de Comunicación Organizacional a través del Coaching Ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo, dando paso al desarrollo de un perfil de competencias del DirCom para gestionar cambios desde la perspectiva del coaching.

En este sentido, el *coaching ejecutivo* ha de concebirse como una herramienta de cambio, por permitir un ciclo de aprendizaje transformacional, contribuyendo al desarrollo de competencias y habilidades del DirCom para gestionar el área de la comunicación organizacional, gestionar cambios, y a la vez erigiendo un aprendizaje en la organización.

La gestión de la comunicación organizacional no se limitará únicamente al desarrollo del trabajo informativo, ni mucho menos a ser la herramienta emergente que se supone resolverá por sí sola lo que acontece. Ahora, ha de entenderse que en una organización la gestión de la comunicación organizacional debe inmiscuirse en la Alta Gerencia, la estrategia organizacional y el diseño de gestión, para en mayor medida poder gestionar

cambios organizacionales, enfrentar desafíos, y ser partícipes en el desarrollo de gerentes y demás personas que conforman la organización.

En otras palabras, se afianza como la herramienta gerencial para la gestión de la comunicación frente a los cambios organizacionales, desde una nueva modalidad organizativa, por fomentar la escucha activa, manejo de emociones, manejo de relaciones interpersonales, clima de confianza, empatía entre otros aspectos, necesarios hoy en día, para la gestión y visión de un gerente-coach.

Entre los objetivos de la investigación estuvo la descripción de tendencias del manejo actual de la comunicación organizacional y el desarrollo de un perfil de competencias del DirCom al gestionar cambios organizacionales; desarrollados en un estudio de enfoque *fenomenológico,* bajo una *perspectiva cualitativa*, de *alcance descriptivo,* con un *diseño no experimental,* y una *muestra dirigida* a profesionales y expertos de la comunicación organizacional y/o coaching ejecutivo.

Descriptores: Comunicación Organizacional, Coaching, Coaching Ejecutivo, Cambio Organizacional, Aprendizaje organizacional, DirCom, Coach, Gerente-Coach, Competencias del DirCom, Habilidades, Modelo de Gestión.

Abstract

According to the results of the investigation a comprehensive organizational communication model generated through Executive Coaching for managing organizational changes that generate continuous learning, leading to the development of a competence profile of DirCom to manage changes from the perspective of coaching.

In this regard, executive coaching has to be conceived as a tool for change, for allowing a transformational learning contributing to the development of competencies and skills DirCom to manage organizational communication area, managing change, and for building Organizational Learning.

The management of organizational communication is not limited solely to the informative labor or be the emerging tool that is supposed to resolve itself what happens. Now understood that the organizational communication

management should interfere in senior management, organizational strategy and design management for further able to manage organizational changes, face challenges, and become partners in developing managers and others who make up the organization.

In other words, it is entrenched as the management tool for managing communication to organizational changes, from a new organization modality, to promote active listening, managing emotions, interpersonal skills, confidence, empathy etc. Today aspects required for management and vision of a manager – coach.

Concerning the objectives of the research was the description of current management trends of organizational communication, and development of a competence profile of DirCom to manage organizational change. This academic investigation was conducted from a qualitative perspective, with a phenomenological approach, descriptive scope, and with a non-experimental design, sampling of professionals and experts in organizational communication and executive coaching.

Descriptors: Organizational Communication, Coaching, Executive Coaching, Organizational Change, Organizational Learning, DirCom, Coach, Manager - Coach, DirCom Competencies, Skills, Management Model.

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de herramientas gerenciales emergentes, algunos de sus seguidores las conciben como soluciones a muchos de los problemas dentro de las organizaciones, aunque las consideran una moda, y cambian de propuesta gerencial apenas surja una nueva. El Coaching no ha de tratarse como una herramienta más.

La complejidad de las organizaciones de hoy en día plantea una búsqueda incesante de nuevas y efectivas herramientas gerenciales, que logren permanecer en el tiempo. Aunque las modas pasan, sean efectivas o no, el Coaching, a pesar de tener aproximadamente dos décadas influyendo en otras disciplinas, ha logrado permanecer en el tiempo, considerándose aún como una herramienta en estado embrionario.

Por lo que no es de extrañarse el surgimiento y auge que ha tenido el Coaching en sus distintas facetas, porque ha persistido como solución efectiva de los problemas, además por ser una herramienta influyente en el "know How" de las empresas.

Así como el Coaching ha perdurado como herramienta que enfrenta desafíos, la comunicación organizacional de igual manera ha estado en una era de retos, encaminados a indagar por respuestas oportunas a las necesidades de imagen, entorno, relaciones interpersonales y, muy en especial, necesidades surgidas por los constantes cambios organizacionales y demanda de las comunicaciones.

No obstante, este manejo de la comunicación organizacional para enfrentar desafíos no se limita únicamente a desarrollar estrategias para la

consecución de objetivos o cambios organizacionales, ni mucho menos a ser una herramienta emergente que se supone resolverá lo que acontece. Ahora, ha de entenderse que el manejo de la comunicación en una organización debe incluir a la gerencia, debido a que ambos, en mayor medida, enfrentarán los desafíos que se les presenten.

Ya decía Chiavenato (2006) que el área de la comunicación ha de concebirse como sustancial. Es por ello que lo demandante en la actualidad, en términos de comunicación no es idearla aislada, como un proceso frío que solo informa. Más bien, ha de relacionarse con lo que quieren lograr las empresas y sus directivos, como área estratégica, con objetivos comunicacionales fundados en los de la organización y su gestión.

En otro sentido, el desarrollo tecnológico obliga a replantear los medios con los cuales se comunica el hombre en sociedad, a estar atentos al entorno y sobre todo pensar en el uso de una herramienta, que minimice los errores de comunicación dentro de la organización, y más bien pueda incorporarse para el desarrollo organizacional y personal.

Por otra parte, Chiavenato (2006), expone el paso a una comunicación lateral intensiva como otras de las transformaciones de la sociedad, refiriéndose a que la organización piramidal con jerarquías habituadas ha llegado a su fin, abriendo el camino a unas redes de comunicación más informales, que facilitan la interacción entre el personal y hace más notable el dinamismo de las organizacionales actuales.

Interesante resulta incorporar a este escenario de transformaciones la palabra Coaching, que por sí sola encierra, cambio, aprendizaje, globalización; siendo el Coaching un proceso de aprendizaje dispuesto para

aquellos que quieran desarrollar habilidades, repotenciar capacidades, producir cambios, mejorar imagen, mercadeo, reputación, trabajo en equipo, etcétera.

El Coaching se pudiese entender como una herramienta gerencial en auge, que permite replantear el manejo efectivo del área o situación donde se requiera, con énfasis en el cambio y el aprendizaje, que facilita entonces tanto el desarrollo personal como organizacional.

Es otras palabras, el Coaching, para este estudio, ha de concebirse como una herramienta de cambio que permitirá conseguir un ciclo de aprendizaje organizacional positivo, contribuyendo entre otras cosas a disminuir la resistencia, a abocarse al cumplimiento de objetivos, involucrar a todos con el fortalecimiento y desarrollo de habilidades y competencias, mejorar las relaciones interpersonales y entorno, así como lograr generar cambios que generen aprendizaje continuo a través de la gestión del DirCom desde la perspectiva del coaching ejecutivo.

Por lo antes expuesto, el presente estudio enfocado en la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo, pretende brindar un nuevo modelo comprehensivo para gestionar la comunicación efectiva a la hora de generar cambios. Considerando este planteamiento, se expondrá a continuación la estructura que contempló esta investigación.

CAPÍTULO I, dedicado al planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación y viabilidad.

CAPÍTULO II, conformado por el marco referencial, contentivo de los antecedentes de la investigación.

CAPÍTULO III, dispuesto a todo el marco teórico, en el cual se contemplan tópicos, como: modalidades de organización, comunicación organizacional, coaching ejecutivo, aprendizaje organizacional, cambios organizacionales, Sociedad del Conocimiento, cultura corporativa, competencias interpersonales, entre otros conceptos.

CAPÍTULO IV, dedicado al marco metodológico que aborda aspectos como el tipo de investigación, metodología: diseño de investigación, hipótesis, población y muestra, variables y su operacionalización, técnica e instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez del instrumento

CAPÍTULO V, dedicado al análisis y presentación de los resultados, desarrollo del modelo comprehensivo de comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo y la propuesta del Perfil de Competencias del DirCom para la gestión de cambios organizacionales desde la perspectiva del coaching ejecutivo.

Finalmente, el estudio estará respaldado por conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas y anexos de la investigación

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

> *Los cambios que están ocurriendo en el mundo ya no son meros cambios sino verdaderas mutaciones, de tal profundidad y amplitud que obligan a repensarlo todo, incluyendo repensar el pensar.*
>
> *Vignolo (c.p. Indriago, 2010, p.72).*

1.1 Descripción y formulación del problema

Directores, gerentes, líderes, comunicadores y demás individuos de distintas profesiones, obligaciones y disciplinas se preguntan hoy en día ¿qué necesita la organización? y cómo ayudarla a alcanzar los objetivos para enfrentar cambios o satisfacer las necesidades, tanto internas como externas, en un mundo tan cambiante.

Si bien es cierto que los avances tecnológicos y el entorno volátil en que se vive actualmente, obligan a responder las exigencias del mercado económico, político y social; en esa misma medida que van ocurriendo, se ha dejado a un lado el pensar en el propósito final que se debe lograr dentro de las organizaciones. En estos tiempos pareciera necesario detenerse y reflexionar acerca de las mejores oportunidades e identificar lo que pudiera funcionar mejor para el mañana.

Decía Vignolo (c.p. Indriago, 2010, p.72), que era necesario “repensar el pensar”, en cuanto al cómo saber responder frente a los cambios de una manera planificada. Asimismo, Menéndez (2006, p.44), afirma que hoy en día lo que más cuesta es pensar, puesto que “los problemas cotidianos

nublan la posibilidad de ver alternativas y soluciones". Soluciones que pudiesen encontrarse a través del abanico de herramientas gerenciales que se han venido diseñando; opciones que han proliferado en estas últimas décadas en la búsqueda de mejoras en el ámbito organizacional.

Entre las mencionadas herramientas se encuentran el Mentoring, Consultoría, Consejería Empresarial, además del Coaching en sus versiones (ontológico, ejecutivo, personal y organizacional).

Estas herramientas existentes para atender las demandas de gestión organizacional, no se relacionan a la ligera, porque cada una de ellas ha surgido por un propósito. En la presente investigación, el Coaching será la herramienta a utilizar no como una capacitación de liderazgo, sino como un nuevo modelo de gestión dentro del ámbito organizacional.

Se entiende el Coaching como un proceso que facilita el aprendizaje, permitiendo ayudar a la persona, mediante una conversación, a ser consciente de su estado actual y así promover el cambio, con el establecimiento de acciones que ayuden a mejorar el desempeño, desarrollar habilidades y lograr los objetivos que la persona se proponga.

El Coaching ha sido reconocido por sus competencias y resultados. Un estudio de Manchester Inc. sobre el impacto del Coaching (Castro y Ocampo, 2010, p.17), sobre una muestra de 100 directivos, concluye entre sus beneficios, lo siguiente:

- Mejora en la productividad 53%
- Calidad 48%
- Fortaleza organizacional 48%

- Servicio al cliente 39%
- Aporte de valor para el accionista, reducción de costos 23%
- Nivel mínimo de rentabilidad 22%

Otro de los autores que asume el crecimiento del Coaching dentro de las organizaciones es Secadas (c.p. Moreau, 2008, p.14), quien resalta algunos de los “por qué” de esta herramienta:

1. Los puestos de trabajo son más complejos
2. Los retos de liderazgo son más complejos
3. Se necesita feedback y pocas veces se recibe
4. Las organizaciones son menos jerárquicas, por lo que las cuestiones relativas a las personas ganan importancia.
5. En períodos de cambios rápidos, el liderazgo pasa a ser vital
6. La cultura de las compañías fomenta progresivamente el que los directivos reciban ayuda externa
7. Es una excelente inversión.

En atención a estas cifras y a sus resultados, se puede señalar el crecimiento de manera exponencial del Coaching, tanto que en la actualidad muchas empresas están en busca de este estilo de formación y adiestramiento para su personal. Moreau (2008, p.14) expresa que “no es pues de extrañar que cada vez sea mayor el número de compañías y organizaciones que acuden a coaches profesionales para que les ayuden a navegar entre los cambios y exigencias constantes del mercado”.

Para Castro et al. (2010, p.12), “el Coaching es una conversación”, que busca en lo organizacional desarrollar habilidades de liderazgo en una

persona de nivel jerárquico superior, para contribuir así al desarrollo organizacional.

Por su parte, Moreau (2008, p.18), sostiene que “el Coaching está asociado al cambio, y el cambio implica aprendizaje. Además, manifiesta que el aprendizaje no consiste únicamente en la adquisición de conocimientos, sino que también requiere ser capaz de demostrar este conocimiento, a través de la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones”.

Este conocimiento, en otras palabras, incluye saber escuchar, saber preguntar, desarrollar estrategias, informar a tiempo, atender las necesidades del personal, ostentar capacidades motivadoras y competencias que ayuden al desarrollo individual y grupal; éstas que constituyen algunas de las labores íntimamente relacionadas al gerente de hoy día.

Además, aspectos de gran valor para que las organizaciones obtengan resultados visibles. Por ejemplo, la comunicación en las organizaciones, concebida como un valor intangible, reviste su importancia en el hecho de estar unida al factor humano y a la demanda de una sociedad más comunicante, interactiva y hasta se pudiese decir, más exigente comunicacionalmente. Por ello, y como seres comunicantes, no es sorprendente el interés que han tenido los investigadores en desarrollar estudios sobre la comunicación organizacional y cómo ha de ser su gestión.

En otro contexto, se tiene que el Coaching se desprende desde varios enfoques, primordialmente como una herramienta para el autodesarrollo, como una capacitación para el liderazgo, un adiestramiento para directivos, y hasta como una moderna estrategia de gestión empresarial. Propuestas que se encaminan hacia una tutoría para el desarrollo de capacidades y

habilidades en un individuo. Siendo el coaching ejecutivo uno de ellos, capaz de desarrollar competencias útiles para las mejoras en las relaciones personales, capacidad de trabajo en equipos, entre otras.

En la actualidad se pudiese considerar que los directivos de las empresas se ocupan de tener líderes que sepan escuchar y comunicar, personas con altas capacidades de gerencia, que pueden ser reforzadas a través de disciplinas emergentes, como el Coaching. El tener que “pensar” no es en referencia a las modas, como muy bien pudiese considerarse esta herramienta, sino poder concebirla como un nuevo modelo que pudiese afrontar en mayor medida las demandas actuales de las organizaciones, en materia de comunicación y gestión.

Aún más cuando lo que se percibe actualmente es que quienes están a cargo de la gestión de comunicaciones “deben desarrollar sus competencias para convertirse en ‘verdaderos directivos’. Así lo asegura López-Quesada (c.p. Burson-Marsteller, 2013, p.9), director general de Comunicación y Relaciones Institucionales de Zed Worldwide.

> Un verdadero DirCom debería estar en el comité de dirección. La pregunta es si los DirCom estamos preparados para ello, si somos verdaderos directivos. Si nos limitamos a realizar tareas de interlocución con distintos públicos sin aportar estrategia, sin demostrar resultados y sin crear valor para el negocio, estar o no en el comité resulta irrelevante. Muchos DirCom en grandes empresas llegaron a ese puesto desde áreas funcionales distintas: eran directivos de confianza y se les ponía al frente de la interlocución de la empresa hacia audiencias clave. Pero hay que conseguir que el DirCom sea un directivo con capacidad de gestión y no que al directivo de confianza se le convierta en DirCom”. (López-Quesada, c.p. Burson-Marsteller, 2013, p. 9).

Desde esta perspectiva, es posible hacer una reflexión sobre la comunicación organizacional y su estrecha relación con la gestión que está en demanda hoy en día, apremiada para gestionar cambios organizacionales. Lo que pudiese reconsiderarse una de las herramientas antes mencionada como el coaching ejecutivo, que busca entre otras cosas gestionar cambios, generar un clima de confianza, compromiso y capacitar a la persona con el desarrollo de competencias para un liderazgo efectivo.

Jesús Castillo (c.p. Indriago, 2010, p.49), director de Contevenca, empresa venezolana encargada de la búsqueda y selección de ejecutivos, profesionales y personal especializado, señala que entre las habilidades y competencias que buscan las empresas hoy en día están “la capacidad de aprendizaje rápido, personas que puedan adaptarse a los cambios, porque en todas partes lo constante son los cambios, y en Venezuela ocurren a una velocidad sorprendente”.

En este sentido, este estudio no busca responder al creciente interés del Coaching como herramienta organizacional o la efectividad de las habilidades de un ejecutivo generadas a partir de un programa de Coaching; sino cómo la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo puede gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo.

Esto, en función de poder proporcionar resultados valiosos para el óptimo desarrollo de competencias en el DirCom a favor de su gestión de la comunicación organizacional para gestionar cambios organizacionales desde la perspectiva del coaching ejecutivo; como nuevo enfoque y modalidad organizativa.

Por lo antes expuesto, el presente estudio pretende responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las tendencias del manejo actual de la comunicación organizacional al gestionar cambios organizacionales?

¿Cuáles son las competencias de un DirCom para gestionar cambios organizacionales desde la perspectiva del coaching ejecutivo?

1.2 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Generar un modelo comprehensivo de comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo.

Objetivos específicos

- Describir tendencias del manejo actual de la comunicación organizacional, al gestionar cambios organizacionales.
- Establecer un perfil de competencias del DirCom al gestionar cambios organizacionales, desde la perspectiva del coaching ejecutivo.

1.3 Justificación de la Investigación

Se entiende que el principal propósito de toda justificación es exponer las razones acerca de la importancia del estudio, al respecto Berganza y Ruiz (2005, p.47), señalan algunos criterios como la conveniencia, la relevancia social y las implicaciones prácticas, para evaluar la utilidad de este tipo de investigación social.

De esta manera, se pudiese decir que la presente investigación pudiera representar, sin duda, un aporte sustancial al área de la comunicación y carreras afines a la gestión empresarial, partiendo de que la temática de

estudio se asentó en comprender el manejo de la Comunicación Organizacional a través del coaching Ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje, lo que se ha de considerar como una nueva modalidad de gestión.

Por otro lado, esta precedencia de manejar la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales, da cabida a la relevancia social de este estudio. En primer lugar, por lo trascendental de dar a conocer las herramientas y/o adiestramientos que fortalecen hoy día la gestión dentro de las organizaciones, así como poder involucrar la gestión con un desarrollo de competencias, que se traducirían en un aprendizaje tanto individual como organizacional.

En segundo término, se considera relevante en el ámbito social debido al aporte que pudiera arrojar la investigación a profesionales del área de la comunicación a través del reforzamiento y formación, respecto al tema comunicación–coaching. Así como a estudiantes, académicos y colectividad empresarial.

Por otra parte, la importancia que reviste esta investigación tanto para la comunicación organizacional como para la disciplina del Coaching, se fundamenta en que existe escasa información sobre el tema relacionado a estos términos, comunicación-coaching; porque hasta donde se conoce en Venezuela no se cuenta con investigaciones académicas que se relacionen con la presente propuesta.

Los estudios sobre coaching ejecutivo, han estado presentes en investigaciones para el desarrollo de habilidades gerenciales, competencias,

fortalecimiento de liderazgo, habilidades interpersonales, pero no desde el punto de vista de la comunicación organizacional. Razón por la cual este estudio se pudiese considerar una base fundamental para futuras investigaciones en el área de la comunicación organizacional, destacando su valioso aporte teórico desde la perspectiva del Coaching.

Otro de los criterios que señala Berganza et al. (2005), son las implicaciones prácticas, que son aquellas que pueden resolver problemas de las instituciones, actores sociales o individuales. De acuerdo a esto, esta investigación ofrece un aporte a profesionales del área para el manejo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo, para gestionar cambios, entre otros aspectos gerenciales, cuyo valor y comprendiendo el fenómeno estudiado, se pudiera referir al apoyo que brindaría para resolver lo que acontece en el ámbito organizacional y personal. A juicio del investigador se pudiese decir que el estudio pudiera representar hasta un nuevo modelo de gestión de la comunicación organizacional para gestionar cambios organizacionales.

En cuanto a la conveniencia, como criterio de utilidad para evaluar la importancia del estudio, que no es más que responder al ¿para qué sirve? según Hernández, Fernández y Baptista (2006); se manifiesta la posible contribución que ofrece este estudio como descripción de un fenómeno actual, que si bien es cierto viene creciendo el tema de Coaching desde hace unos cuantos años, es en este siglo XXI es que se está consolidando en otras disciplinas, considerándose de esta manera una importante contribución a la disciplina de las ciencias sociales, específicamente a la comunicación social a través del coaching ejecutivo.

1.4 Viabilidad de la Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.52) la viabilidad o factibilidad de una investigación estriba en la disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales que determinen el desarrollo de la investigación. Asimismo, estos autores señalan el indispensable acceso al lugar o contexto donde se llevó a cabo la investigación como parte de la viabilidad para el desarrollo del proyecto investigativo.

En relación a esto último, se pudiese decir que la investigación, por tratarse de un tema con características particulares y al estar dirigido a un campo específico, se facilitó su desarrollo sin limitarse a una institución o, mejor dicho, a un Estudio de caso. Estuvo sustentado por una muestra de expertos, con criterios alineados a los objetivos de la investigación que respaldan la factibilidad de la investigación, con quienes se tuvo facilidad de acceso para el desarrollo de la investigación.

En cuanto a los recursos humanos, financieros y materiales, se pudiera mencionar que el presente estudio contó con la disponibilidad para el desarrollo de una investigación académica. Lo que implicó una investigación sin aporte financiero por parte de alguna persona natural o jurídica.

En relación a la disponibilidad del recurso humano, el estudio contó con la guía de un tutor y un colaborador, quienes estuvieron enfocados en la orientación de la presente investigación.

CAPÍTULO II
MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes relacionados con la Investigación

Según Arias (2006, p. 106), “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”.

Al respecto, en el primer arqueo bibliográfico se consideraron los estudios en relación con la problemática que se planteaba, sobre Coaching, comunicación y cambios organizacionales. Si bien es cierto que el objetivo es generar un modelo comprehensivo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo, hasta el momento de la investigación no se encontraron investigaciones relacionadas con el objetivo de la presente investigación.

El Coaching en sus inicios fue acogido únicamente por la disciplina del deporte; y es a finales de siglo pasado que se adentra con mayor énfasis en otras disciplinas. Es por esto, que los estudios académicos consultados están referidos a cada área y, no al compendio del tema en general.

Asimismo, se puede decir que se acudió a fuentes primarias como las tesis de grado, que de alguna manera guardaron relación con la temática de la presente investigación. A partir de tales aportes se plantearon elementos como contribución al desarrollo de este trabajo de investigación.

En este orden de ideas, a continuación se mencionarán algunos trabajos que guardan relación con la investigación, más específicamente con estudios relacionados al Coaching:

Moreau (2008), presentó un proyecto sobre la *Percepción del estado de competencias al recibir coaching ejecutivo (Caso: empresa consumo masivo farmacéutico)* de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Investigación de tipo descriptivo, no experimental, que estuvo enfocado en un estudio de campo.

El autor bajo el contexto del Coaching, manifiesta que es un nuevo tipo de paradigma, un nuevo adiestramiento, basado en los principios de la psicología y la educación para satisfacer las necesidades de las compañías y organizaciones de todo el mundo. (Moreau, 2008).

Entre los hallazgos, el autor detectó la necesidad de mejorar las comunicaciones internas para posicionar entre los empleados los mensajes de la directiva con un enfoque hacia lo institucional, afinidad y operativo de la organización.

Un estudio que guarda relación con esta investigación no sólo por manejar el Coaching como tema principal, sino que además la autora expone su importancia de acuerdo a este tipo de herramientas para enfrentar los cambios:

> El Coaching está asociado al cambio y el cambio implica aprendizaje. Por su parte el aprendizaje no consiste únicamente en la adquisición de conocimientos, sino que también requiere ser capaz de demostrar este conocimiento a través de la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones. El rol del

> coach consiste en observar v facilitar una perspectiva objetiva de las cuestiones y problemas, es transformador (Zeus y Skiffington, c.p. Moreau, 2008, p.17)

En este sentido, se recuerda que la presente investigación presenta como objetivo generar un modelo comprehensivo de comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo, lo que implica un cambio transformador, una propuesta asociada al cambio. Moreau (2008) hace una remembranza que muy bien pudiese ser parte de la justificación del presente trabajo de investigación, al señalar que el Coaching es "una manera de enfrentar el cambio o estar preparados para cuando llegue, es a través del continuo aprendizaje que exista en la organización y las modalidades a implementar para que se lleve a cabo" (Moreau, 2008, p.13).

Contexto que se vincula con el objetivo general de la presente investigación, debido a que es una manera de gestionar la comunicación para enfrentar cambios, pudiendo ser el Coaching la herramienta que facilita a la organización enfrentar cambios o estar preparada para ello.

Otra investigación relacionada con el Coaching, es el trabajo de grado realizado por Albani y Padilla (2004), titulado *Percepción del desarrollo de competencias interpersonales producto de un programa de tutoría (Coaching) ejecutiva* de la UCAB. Una investigación de tipo descriptiva, transeccional, con un diseño no experimental, realizado bajo un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas, sobre una muestra intencional.

Las autoras señalan que los objetivos fueron planteados en función de mejorar la relación organización-empleados, a través de la intervención de Recursos Humanos y un tipo de adiestramiento que los guiara de acuerdo a

sus necesidades. Aseguran que gracias a la información recogida este tipo de herramienta se pudiera convertir en una elección, al momento de querer desarrollar o fortalecer competencias.

La investigación se enfocó específicamente en el Coaching ejecutivo, por contener una atención personalizada a ejecutivos en función de que se tuviera una mejor capacitación para emprender acciones eficaces, mejorar el rendimiento y/o crecimiento personal, además de obtener mejores resultados empresariales para la organización. (Albani y Padilla, 2004).

Es de señalar que este estudio se relaciona con la presente investigación por tratar sobre las competencias interpersonales producto del Coaching o "tutoría", como así lo manifiestan las investigadoras. Por otro lado, en este estudio se obtuvo la *comunicación eficaz* como la competencia de menor puntaje entre las demás competencias estudiadas. Es decir la comunicación eficaz fue la que menos se desarrolló en los ejecutivos.

De igual forma, los ejecutivos tutoreados (coachees) opinaron que "fue un excelente proceso, completo y claro, que les permitió un aprendizaje continuo e importantes logros entre lo personal y lo laboral, por lo que recomendarían ampliamente el programa o adiestramiento". (Albani et al., 2004, p.121).

Otra de las investigaciones que guarda relación con el Coaching fue realizada por Guerra y Gutiérrez (2011), sobre *La efectividad del programa de desarrollo de liderazgo "Coaching Individual", aplicado en Banesco en el segundo semestre de 2010* de la Universidad Católica Andrés Bello.

Investigación de tipo exploratoria con un diseño de campo, no experimental y longitudinal de panel, debido a que los investigadores midieron los cambios en las características de liderazgo de un mismo grupo de ejecutivos, a través de las técnicas como la encuesta y la entrevista.

Guerra et al. (2011), realizaron una investigación de tipo probabilística, porque se conocía el total de los participantes. Además, desarrollaron en el marco teórico el aprendizaje organizacional, siendo éste un aporte esencial para la presente investigación.

Allí se expone que el aprendizaje organizacional (AO) es como “cualquier cambio que afecte en alguna medida la teoría de la acción de la organización con resultados relativamente persistentes” (Guerra et al., 2011, p.34).

En relación a la teoría de acción en una organización los autores esbozan que se puede hablar de ella sólo si la acción de ésta modifica algunos de sus componentes, de allí se podría decir que ha aprendido la organización.

En otro contexto, se reseñan a continuación aquellos trabajos de Grado relacionados con el tema de la Comunicación. Al respecto, se tiene el proyecto de investigación de Mesa (2009), denominado *Formulación de la Estrategia general de comunicación interna en Celeriteth Solutions* de la Universidad Católica Andrés Bello, basado en un diagnóstico cuantitativo y cualitativo acerca de la efectividad y satisfacción de las comunicaciones internas de la empresa, en el que el autor detectó la necesidad de mejorar las comunicaciones internas para posicionar entre los empleados los mensajes de la directiva con un enfoque hacia lo institucional, afinidad y operatividad de la organización.

Mesa (2009), determinó que los mensajes debían de ser transmitidos por los canales idóneos para su efectivo propósito, y esto debido a que entre sus hallazgos se comprobó que la empresa no contaba con un adecuado sistema de comunicaciones, no existían canales formales, por lo que los empleados no se sentían satisfechos con el proceso de comunicación que se llevaba hasta al momento, y manifestaban la necesidad de información vinculada con la ejecución y responsabilidades de sus labores, las oportunidades de crecimiento personal que podría ofrecer la empresa, así como los resultados de su área de trabajo.

A partir de esto, el investigador pudo formular una estrategia de la mano con la directiva de Celeritech Solutions, a fin de motivar, incentivar, alinear e informar a todas las áreas de la empresa, teniendo como meta principal el mantener una oportuna comunicación para la búsqueda de una mejor productividad y optimización de su imagen interna.

Otro de los trabajos considerados de importancia, relacionados al área de la comunicación organizacional, es la investigación realizada por Jiménez (2009), quien propuso un *Plan estratégico de Comunicación para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana: oportunidad vista bajo la perspectiva del paradigma del siglo XXI;* investigación de cambo con un diseño no experimental de tipo transeccional exploratorio de la Universidad Católica Andrés Bello; en la que justifica la relevancia de promover y formular estrategias comunicacionales en las organizaciones públicas en vista de que señalan que no existen planes adaptados a sus culturas y entorno, y menos en situaciones de crisis. (Jiménez, 2009, p.17).

A pesar de que la investigación se realiza en función de la comunicación en tiempo de crisis, se vincula con el presente estudio debido a su posición

frente a la inexistencia de políticas que proponen planes de comunicación, que memoricen riesgos al momento de enfrentar cambios o situaciones complejas.

Igualmente, se vincula la investigación realizada por Jiménez (2009), en vista que desarrolla un análisis detallado y minucioso sobre la comunicación; para ese entonces, tomó en consideración los siguientes elementos de estudio: *la incidencia de la cultura organizacional, incidencia de la identidad conceptual, crisis internas y externas, y efectividad de los medios de comunicación organizacional.*

En vista de esto, el estudio deja en evidencia cuán trascendental es la transmisión de información hacia los empleados independientemente de los niveles jerárquicos, ya que hace referencia a la necesidad de mejorar la delegación de funciones a través de un adecuado medio de comunicación, según el público, y a través de un emisor adecuado para tal fin. (Jiménez, 2009).

Otro trabajo de grado que también estuvo presente en el acercamiento bibliográfico, es el estudio probabilístico de Pesquera (2009), de la Universidad Católica Andrés Bello, titulado *Diagnóstico de la Comunicación existente en el equipo de la dirección de Recursos Humanos de Xerox de Venezuela*, que estuvo dirigido para determinar las fortalezas y oportunidades de mejoras en lo que respecta a la comunicación entre los miembros del equipo. Esta investigación tuvo como técnicas la observación directa y la entrevista estructurada de preguntas abiertas, con un cuestionario basado en la escala de desarrollo de equipos de Dyer y el desarrollo de un sociograma, bajo el modelo de Bales.

Pesquera (2009, p.20), refiere en su investigación que “las organizaciones exitosas y los clientes requieren de líderes dedicados y diestros que puedan encontrar el balance correcto. El liderazgo es la clave para responder a este gran desafío”. Premisa que pudiese entreverse como el desarrollo de habilidades y capacidades que se da dentro de un proceso de Coaching.

Otro aspecto que aporta este estudio para la presente investigación, es que entre las necesidades detectadas dentro de la organización estuvo el mejorar y desarrollar canales de comunicación efectivas para los miembros de Recursos Humanos de la organización, como también fomentar la integración y disposición del trabajo en equipo. (Pesquera, 2009).

Por su parte, Perazzo (2012), desarrolló una investigación denominada *Intervención para mejorar las habilidades de liderazgo a nivel supervisorio en la empresa GMARK, de la UCAB*, en la que afianza que si se aplicaba un liderazgo requerido para el nivel de desarrollo del colaborador con relación al alcance de una meta, la empresa podría maximizar el externo de su inversión en la gestión del talento. Esta investigación descriptiva, el autor la desarrolló bajo una metodología aplicada-acción, con diseño no experimental.

Por otro lado, una de las investigaciones que llamó la atención del investigador está relacionada con la Programación Neurolingüística (PNL) de Aponte y Troncoso (1998), que a pesar de sus años de publicación, presentó una base fundamental en relación al tema de Coaching, entendiendo que aunque la presente investigación no maneja conceptos de PNL; el Coaching si tiene fundamentos en la PNL.

Asimismo, el Trabajo de Grado de Planas (2011), denominado *Comunicación interna y opinión ética de los empleados de soluciones del*

futuro, Caracas, 2010, sirvió como referencia metodológica, al ser esta una investigación cualitativa, de modalidad fenomenológica, siendo el mismo enfoque de la presente investigación.

Otro estudio que sirvió de referencia metodología e investigativa, fue presentado por Pinto (2010), quien desarrolló un *Modelo de gestión de comunicación de crisis para el manejo de procesos de nacionalización. Estudio de casos: EDC y CANTV* de la Universidad Católica Andrés Bello. Desde un enfoque de investigación cualitativa, la investigadora propuso un diseño de gestión desde el área de la comunicación para brindarles a las organizaciones cómo estar preparadas ante este escenario. Siendo un estudio que se relaciona directamente con la presente investigación al tratar el desarrollo de un modelo de gestión, que no es más que la relación con los objetivos y propósitos de esta investigación.

En sentido documental, otro estudio que brindó aportes a la presente investigación sobre la comunicación organizacional y su gestión, fue la tesis doctoral de Fernández Beltrán (2007) de la Universidad Jaume (España), quien abordó el ámbito de la *Gestión de la nueva comunicación interna,* con respecto a un *análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad valenciana*. El autor reseña modelos de la comunicación interna, desde la perspectiva de las funciones, cultura corporativa y modelos de gestión y finalmente modelos de comunicación en las organizaciones, que sirvieron como base teórica para el desarrollo de la presente investigación, entendiendo que ésta tiene como objetivo generar un modelo comprehensivo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo, para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo.

Igualmente, un trabajo de tesis doctoral presentado por la universidad Autónoma de Barcelona, por Francisca Morales (2006), sobre *La comunicación planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Sirvió de base investigativa al tratar entre sus propósitos el acercamiento al nuevo perfil profesional del director de comunicación en las organizaciones en la actualidad. Referencia que presenta estrecha relación con este estudio en cuanto se busca desarrollar un modelo de la comunicación organizacional para enfrentar cambios que redunden en un nuevo perfil de competencias del DirCom desde la perspectiva del coaching ejecutivo.

Por último, ha de reseñarse el trabajo de ascenso de la Universidad Católica Andrés Bello, realizado por el profesor Hernán Salinas (2007 p.120), acerca del *Aprendizaje organizacional y la gerencia del cambio en situaciones de incertidumbre y de ambigüedad.* En el que el autor propone mayor atención a la "observación de las reacciones organizacionales ante los esfuerzos de cambio, para identificar en dónde se hallan las fuentes de resistencia (limitación al cambio): en las estructuras, en los procesos, en la cultura organizacional, en sus políticas, reglas o normas; en conductas particulares, etc. (…)*".* Aspecto que brinda sentido a esta investigación en relación a su estrecha vinculación con el cambio y aprendizaje organizacional.

Cuadro N° 1. Trabajos de Investigación consultados para dar conocimiento del Estado del Arte

Universidad	Línea de Investigación	Autores	Metodología
Diagnóstico de la Comunicación Organizacional, Plan estratégico de Comunicaciones y Gestión de la Comunicación			
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Dirección General de Estudios de Postgrado, Área de Humanidades y Educación.	Comunicación Organizacional, Plan Estratégico de Comunicación	Jiménez, 2009	Investigación de campo, diseño no experimental de tipo transeccional exploratorio. Entrevista a profundidad con una muestra dirigida.
	Comunicación Organizacional, Estrategia Comunicacional	Mesa, 2009	Estilo cualitativo y cuantitativo
	Comunicación Organizacional	Pesquera, 2009	Estudio probabilístico, que tuvo como técnica la observación directa, entrevista estructurada de preguntas abiertas, cuestionario basado en la escala de desarrollo de equipos de Dyer y sociograma de Bales
	Comunicación Organizacional, Programación Neuro-Lingüística	Aponte y Troncoso, 1998	Investigación evaluativa, con diseño experimental antes-después, instrumento de recolección de datos: la encuesta.
	Comunicación Organizacional, Opinión ética	Planas, 2011	Investigación cualitativa etnográfica, modalidad fenomenológica, nivel descriptivo. Técnicas: entrevistas y encuesta (esta última, tuvo como instrumento un cuestionario mixto).

Universidad	Línea de Investigación	Autores	Metodología
	Comunicación Organizacional, Satisfacción laboral	Baiz y García, 2006	Estudio de campo, correlacional, muestreo probabilístico. Instrumento de recolección de datos: cuestionarios.
	Comunicación en crisis. Modelo de gestión	Pinto, 2010	Estudio interpretativo/ cualitativo, de tipo descriptivo, No experimental, Muestra dirigida, con entrevista en profundidad como técnica de recolección de datos.
Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Audiovisual y Publicidad. Facultad de Ciencias de la Comunicación. (España)	Comunicación Planificada, Comunicación Organizacional, Gestión.	Morales, 2006	Estudio de campo cualitativo, con metodología de investigación holística, conocido también como proyecto factible, retrospectivo y prospectivo. Alcance temporal longitudinal. Enfoque etnográfico. Observación directa y entrevistas dirigidas, como técnicas de investigación.
Universidad Jaume. Departamento De Filosofía, Sociología y Comunicación Audiovisual y Publicidad. (España)	Comunicación Organizacional, Nuevas tecnologías, Cultura corporativa.	Fernández Beltrán, 2007	Etapas de la Investigación: Exploratoria, conclusiva, de contraste y de síntesis. Estudio documental y de navegación. Técnicas: entrevistas. Instrumento: cuestionarios.
Coaching ejecutivo, Desarrollo de habilidades y Competencias de liderazgo			
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Facultad de Ciencias, Económicas y Sociales	Coaching Ejecutivo, Competencias Gerenciales	Moreau, 2008	Estudio de campo, Investigación de tipo descriptiva, diseño no experimental.
	Coaching Ejecutivo, Desarrollo de Competencias	Albani y Padilla, 2004	Investigación de tipo descriptiva, diseño no experimental.

Universidad	Línea de Investigación	Autores	Metodología
	interpersonales		
	Coaching, Liderazgo	Guerra y Gutiérrez, 2011	Investigación exploratoria- longitudinal de panel, técnicas: encuesta y entrevistas.
	Liderazgo	Perazzo, 2012	Metodología aplicada-acción, enfoque de campo, diseño no experimental, nivel descriptivo. Técnicas: observación, encuesta y entrevistas. Instrumento de Thomas Kilmann de modos de conflictos.
	Coaching, Desarrollo de competencias	García y Teixeira, 2005	Estudio descriptivo, tipo preexperimental: pretest- postest, muestreo intencional, cuestionarios como instrumento de recolección de datos.
	Habilidades de Coaching	Sforzina y Turcumani, 2008	Estudio no experimental, transeccional, muestra no probabilística intencional, Instrumento desarrollado por McLean, Yang, Kuo, Tolbert, Larkin.
	Desarrollo de Habilidades, Comunicación organizacional efectiva	Trejo, 2012	Estudio de alcance explicativo, con estilo cualitativo. Investigación- acción, de campo, transversal. Se utilizó un diseño de situaciones de aprendizaje según el Modelo de Walter Dick y Lou Cary
Cambio Organizacional			
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)	Cambio Organizacional	Manrique, 2011	Investigación de campo no experimental, con alcance descriptivo, diseño investigación –

Universidad	Línea de Investigación	Autores	Metodología
			acción, con una muestra no probabilística.. Técnicas: taller de calidad del servicio al cliente, sección de trabajo y el cuestionario como instrumento.
Aprendizaje organizacional y Cambio organizacional			
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Facultad de Humanidades y Educación.	Aprendizaje Organizacional, Cambio organizacional	Salinas, 2007	Trabajo de ascenso, texto académico.
	Aprendizaje Organizacional, Gerencia de proyecto	Riquelme, 2011	Diseño de campo, tipo documental. Técnicas e instrumentos: revisión documental, entrevistas y observación, lista de cotejo.
	Aprendizaje Organizacional	Colmenares y Rodríguez, 2012	Investigación de campo, estudio descriptivo transversal, diseño no experimental, con enfoque cuantitativo. Muestra probabilística. Técnica la encuesta y el cuestionario como instrumento.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

Este capítulo consistió en la búsqueda de los referentes teóricos que sustentan este trabajo de grado, además de todos los aspectos generales que abordan el tema en cuestión.

3.1 Modalidades de organización

La modalidad organizativa ha vuelto a ganar importancia dentro del desarrollo, comportamiento y manejo organizacional en estas últimas décadas, de cierto modo por entender cuáles son los nuevos enfoques y las correspondientes formas de gestión en las organizaciones en la actualidad.

Menciona Chiavenato (2006, p.14), que “en los próximos años el mundo verá el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática que todavía predomina en muchas organizaciones) y el surgimiento de nuevas arquitecturas organizacionales más adecuadas a las exigencias de la era postindustrial”.

Para entender el camino de estas nuevas modalidades organizativas, ha de sintetizarse el significado de las teorías pasadas, y así poder obtener un conocimiento amplio de lo que hasta ahora se ha desarrollado y de la dirección que han tomado las modalidades de organización en la actualidad.

Es por esto que se expondrá resumidamente algunas de las teorías y enfoques de la administración.

Los orígenes de la Administración se remontan a los Egipcios, 4000 a.C., cuando éstos tuvieron “necesidades de planear, organizar y controlar”, pasando por Platón, 400 a.C., con el “principio de la especialización”, y por Nicolás de Maquiavelo, con su “principio de consenso en la organización: liderazgo, tácticas políticas”, hasta la llegada de la administración científica en el siglo XX. (Chiavenato, 2006, p.25).

Este recorrido de la administración científica comienza en el año 1903, con Frederick W. Taylor (Estados Unidos), con la racionalización del trabajo; paralelamente Henri Fayol (Francia), desarrollaba estudios sobre la especialización de las tareas, coordinación y control del trabajo. Esta primera etapa, conocido por Chiavenato (2006), como enfoque clásico, versó en trabajos de problemas técnicos, y estaban reducidos a problemas en la ejecución de las tareas.

Al final de la década de 1910 llega la teoría de la burocracia, ajustada a la racionalidad organizacional, seguida de la teoría estructuralista, referida a “un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y a una ligera aproximación a la teoría de las relaciones humanas”. (Chiavenato, 2006, p.248).

En una nueva fase comienza a desarrollarse el enfoque humanista de la administración, a partir de los estudios de Elton Mayo y su experimento de Hawthorne; estudios que estaban relacionados con las condiciones del trabajo, la fatiga y el aburrimiento de los trabajadores. Además, el enfoque en las relaciones humanas y su teoría, tuvo énfasis en la interacción social, y en aspectos como liderazgo, motivación, comunicación, organización informal y la satisfacción de las necesidades humanas básicas.

Para esta fase, también intervinieron teóricos como Kurt Lewin, quien dio a conocer la importancia de la motivación, formulando la teoría de campo, en la que expuso que “el comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes” y, (…), “éstos tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás”. (Chiavenato, 2006, p.100).

A partir de este enfoque humanista, dado por los años 30s, se identificaron factores importantes dentro del entorno laboral, ocasionando años después el desarrollo de investigaciones sobre la importancia de las necesidades sociales en el trabajo. Así como también, a partir de allí, se logra comprobar la influencia del liderazgo sobre el comportamiento de las personas. (Chiavenato, 2006).

Posteriormente, llega el enfoque sistémico, el cual según el modelo de Schein, expone que “la organización es un sistema abierto en constante interacción con el medio”, “(…) un sistema con objetivos o funciones múltiples que involucran interacciones múltiples con el medio ambiente”. (Chiavenato, 2006, p.416).

Luego se retoman los principios generales de la administración, con la llegada del enfoque neoclásico, enfoque que hace énfasis en los objetivos y los resultados; “las organizaciones no existen en sí misma, sino para alcanzar objetivos y producir resultados”. (Chiavenato, 2006, p.130).

Surgen teorías como la teoría del comportamiento, teniendo énfasis en el ambiente, y la teoría de contingencia, dirigida a un diseño organizacional adecuado a cada situación. Éstas que dieron paso a las nuevas modalidades organizativas y enfoques de la administración.

De lo antes expuesto, se pudiese indicar una estrecha relación que guardan algunos enfoques y teorías con respecto a la concepción del Coaching. Esa importancia que se reviste en las relaciones interpersonales, a partir de un enfoque humanista, en aspectos como la motivación y el liderazgo, pudiese ser relacionada a través del desarrollo personal, como lo aborda esta herramienta gerencial.

Otro aspecto que tiene analogía con el Coaching es integrar las necesidades de la organización, el cumplimiento de objetivos con la satisfacción de las necesidades personales. A su vez, el énfasis en el entorno y el poder adecuarse dependiendo de la situación representan aspectos que, cada vez, toman mayor fuerza en la actualidad; principios que se pudiesen considerar como los que han promovido el cambio en las estructuras organizativas.

En cuanto a estas nuevas modalidades organizacionales y la perspectiva futura de la administración, Chiavenato (2006), manifiesta que estarán relacionadas más a las características de un entorno y a sus exigencias, además considera que estos cambios han de deberse a tres aspectos causantes:

1. Los cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios, en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones no están en condiciones de atender.
2. El crecimiento y la expansión de las organizaciones, que se vuelven complejas y globalizadas.
3. Las actividades, que exige personas con diversas competencias y especialidades, lo cual implica problemas de coordinación y,

principalmente, de actualización en función de los cambios acelerados. (Chiavenato, 2006, p.15).

Bajo esta óptica, el autor se esmera en realzar las necesidades actuales de las organizaciones, resultado de los cambios que aquejan de manera exponencial a las estructuras organizativas y a toda gestión, tanto interna como externamente, dando muestra del por qué la nueva modalidad organizativa está dirigida hacia las exigencias del entorno.

Chiavenato (2006) señala ciertos factores que de una u otra forma, provocan futuros y profundos cambios en los procesos de la organización. Entre ellos está, el *Crecimiento de las organizaciones*, el cual presenta la necesidad de un sistema orientado hacia la eficacia, que prevalezca con el tiempo sin importar cuán recurso humano ingrese o cuán expansiva se haga la organización.

Entre otros, se encuentran: la *competencia más aguda*, referida a que cada vez más aumentan los mercados y los negocios; la *sofisticación de la tecnología,* que nace de los avances tecnológicos a los que la organización debe atender para su propio beneficio; *mayor visibilidad en las organizaciones,* aspecto que responde en la medida que crecen las organizaciones y se vuelven más sofisticadas, competitivas e internacionales, proyectando una imagen positiva que no les permitirá ser ignoradas. (Chiavenato, 2006).

Estos factores están vinculados directamente a la visión de comprender mejor los cambios que se aproximan a las organizaciones y a su modalidad organizativa. Ya se advertía en la teoría situacional que no había un único

modelo organizacional y que todo dependía de las características del entorno.

Así pues, se llega hablar hoy día de modelos híbridos, modelos que tampoco dejan de provenir de teorías anteriores, tan solo se adaptan a las nuevas necesidades. Al respecto, manifesta Chiavenato (2006, p. 531) que:

> El futuro camino de la teoría administrativa está, no en la simple y sencilla cancelación de las teorías anteriores que se muestran cada vez más rebasadas y obsoletas cada día que pasa, sino en su evolución o revolución hacia los nuevos y diferentes enfoques, éstos que son más adecuados al mundo actual.

Además, el autor señala que no es correcto al hablar de sí una teoría es mejor que otra, porque la modalidad organizativa muy bien pudiese depender del momento, es decir, dependiendo de la situación se podrá resolver a través de un enfoque o de otro, y no estrictamente de que se mantenga una modalidad única. Por ejemplo, se pudiese inferir que dependiendo del entorno se maneje una modalidad enfocada en las tareas, así como en otra situación, una modalidad con base en las relaciones humanas.

De acuerdo a lo expresado hasta el momento, se pudiese inferir cuán importante se hace para el presente trabajo el entendimiento sobre la modalidad organizativa y los cambios que han surgido en los enfoques y sus estructuras, debido a que esta evolución ha marcado (y continuará haciéndolo) el surgimiento de nuevas formas de gestionar.

Con respecto a esto, Chiavenato (2006, p. 537), advierte que la forma de dinamizar la organización está pasando por cambios. Lo que se pudiese

traducir en que los enfoques de gestión y la dirección de las organizaciones cambiarán, por aspectos tales como:

1. *El papel de los gerentes debe redefinirse*: con el abandono de la visión tradicional de que el futuro de la organización puede y debe ser establecido y capitaneado por los gerentes. Eso significa un reajuste en las relaciones de poder. El *empowerment*[1] está detrás de todo esto.

2. No son más los gerentes los guardianes del espíritu corporativo, de la visión compartida del futuro, de la conversación de la cultura organizacional y de las creencias y valores de la organización. Todo está cambiando. El nuevo papel de la gerencia consiste en fomentar la necesaria inestabilidad para estimular potencialidades acéntricas latentes y para que pueden surgir las condiciones de aprendizaje y cambios de información por medio de las interacciones. Se trata de cuestionar permanentemente el *statu quo*.

Varios aspectos pudiesen considerarse a partir de esto: primero, la condición del *empowerment* dentro del papel de los nuevos gerentes, que

[1] *Empowerment* es un término que traducido se refiere a empoderamiento, proveniente del verbo empoderar que es definido en el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) como "hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido"; no obstante, es un término que se discute si es anglicismo, porque ya existía como verbo, el verbo apoderar y tenía entre sus acepciones, referidas en la edición vigésima primera del DRAE, "hacerse poderoso o fuerte; prevenirse de poder o de fuerzas. Lo que se reconoce en el ámbito organizacional es que el empoderamiento o utilizado por muchos en idioma inglés, empowerment, se basa en desarrollar competencias en los trabajadores, ofreciéndoles herramientas, recursos, autoridad, oportunidad, motivación, haciéndolos responsables de los resultados de sus acciones, contribuyendo así mismo a su satisfacción y desarrollo de competencias.
Definición extraída de http://www.businessdictionary.com/definition/empowerment.html

está dirigido hacia una capacitación más audaz, en el que el gerente tenga las competencias necesarias para fortalecer su gestión, y a través de fortalecer su equipo de trabajo impulse a la organización hacia la consecución de objetivos.

Segundo, la gerencia consiste en fomentar la necesaria inestabilidad para estimular las potencialidades de los líderes, cuyas potencialidades referidas a la gestión de los nuevos gerentes, pudiesen ir desarrollándose con herramientas que promuevan habilidades y capacidades tanto personales como organizacionales.

Por último, la primordial necesidad será dirigir la organización hacia unas condiciones de aprendizaje y cambio por medio de un manejo efectivo del conocimiento, así como el desarrollo de competencias interpersonales, que se traduzcan en cambios y sean pertinentes a la demanda actual de relaciones e interacción social.

Continuando con lo antes expuesto sobre la nueva gerencia Chiavenato (2006, p. 538), indica que la nueva gerencia debe asumir atribuciones como "actuar como coach, impulsando y dinamizando las acciones de las personas en dirección a metas y objetivos negociados y consensuados", así como el "estímulo a la autonomía, a la iniciativa, a la conectividad, a la comunicación y a la cooperación".

Por otra parte, la modalidad organizativa cobra importancia para las empresas en la actualidad porque se mueven en un ambiente de cambios tecnológicos, sociales, políticos, gerenciales, sin cesar, y se pudiese inferir que si mantienen una estructura clásica le impedirá adaptarse a ellos: como atender las necesidades del personal, que se traducen en productividad y

compromiso con la empresa, dar paso a la innovación, asentar un modelo de aprendizaje y adaptación a los cambios; todos éstos vitales para su sustento y obtención de resultados exitosos.

Por ello se habla de una modalidad híbrida, una estructura organizativa que se adapte a las necesidades: Que sea de sistema abierto para que esté en continua interacción con su entorno, además pueda generar a partir de allí una gestión con profesionales y gerentes que promuevan continuo aprendizaje y permitan potencializar el desarrollo de competencias personales y mejoras en la organización.

3.2 Comunicación

Desde los estudios de Shannon por los años 30s, sobre la información y el campo de la informática y las telecomunicaciones es que se acoge el término de comunicación como un aspecto de intercambio informativo; previo a esto solo se conocía como una transmisión unilateral de información

Posteriormente, el norteamericano Wiener retoma los estudios de Shannon incluyendo dentro del sistema de comunicación, la retroalimentación; fomentando con esto las “bases” de la comunicación, tales como: emisor, canal, receptor y código.

A partir de allí se hace mayor énfasis en la acepción actual de comunicación, acerca de comprender la información sólo como una transmisión, un proceso unilateral, mientras que la comunicación es un proceso recíproco, interpretado por Robbins (2004, p.284), como una “transferencia y comprensión de significados”.

Por su parte Andrade (c.p Fernández, 2006) señala que la definición de comunicación es un término complejo porque presenta muchas definiciones y que ni los expertos se han puesto de acuerdo en la naturaleza o disciplina del mismo.

Chiavenato (2009, p.308), la reconoce como "(…) el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medios de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes".

Este autor manifiesta que la comunicación es un elemento clave debido a que las personas no trabajan con cosas sino con información. Partiendo de esto, refiere que "todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación". (Chiavenato, 2009, p.308).

Robbins (2004, p. 284), aborda otras "cuatro funciones principales" que debe tener la comunicación frente a un grupo u organización, como: *control, motivación, expresión emocional* e *información*.

En otras palabras quiere decir que la comunicación sirve para *controlar* de cierta manera las conductas de los individuos, en función de conseguir acciones que logren el objetivo implícito en el mensaje; además, la comunicación fomenta la *motivación:* cuando se transmite a los empleados informaciones claras sobre las tareas y responsabilidades, así como los resultados de las mismas; también es una *expresión emocional,* el estar en un grupo social, en el que se permite expresar frustraciones y sentimientos; y finalmente la comunicación es *información*, que facilita la toma de decisiones, permitiendo identificar y evaluar alternativas. (Robbins, 2004).

En estos tiempos, la comunicación continúa siendo un elemento diferenciador, manejada de forma estratégica dentro de la organización para la consecución de objetivos; así lo concibe Chiavenato (2009, p.321), exponiendo entre otros aspectos, que la comunicación es "esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas", y así lograr las metas propuestas de toda organización.

No obstante, la comunicación también puede ser un problema, y no brindar efectividad en su proceso, cuando está mal gestionada tanto en lo personal como en una organización, por lo que puede ser una "ventaja comparativa o un enorme problema". (Chiavenato, 2009, p.333).

En referencia a ello, Chiavenato (2009), expone algunos aspectos o vías a considerar para que la comunicación sea efectiva como son el acompañamiento, la retroalimentación, la empatía, la repetición (redundancia), la simplificación del lenguaje, el escuchar bien, fomentar la confianza y la creación de oportunidades.

a) *Acompañamiento*: para este autor el acompañamiento está dirigido a la comprensión del mensaje, en el que el emisor debe asegurarse que la persona haya entendido la información que intentó transmitir.
b) *Retroalimentación*: en la comunicación interpersonal puede haber una realimentación directa, diferente ocurre en comunicaciones como el memorando, debido a que por el hecho que se reciba el documento no quiere decir que se cumpla la comunicación. Las empresas deben tener un buen sistema de comunicación que permita la realimentación de niveles inferiores a superiores.
c) *Empatía*: corresponde cuando el comunicador tiene la capacidad de ponerse en el lugar del otro, con el propósito de lograr entender cómo

éste decodifica el mensaje, adoptando sus puntos de vista y emociones en función de entender cómo percibe y filtra el mensaje.

d) *Repetición*: los mecanismos de realimentación significan muchos más que el acompañamiento de las comunicaciones, debido a que una información a través de un memorando no significa que haya habido comunicación. Por lo que las empresas deben tener un buen sistema de comunicación de niveles inferiores a superiores. La realimentación es la respuesta a la comprensión del mensaje, pero también viene siendo la apertura de canales para que las personas puedan dar respuestas y así el emisor confirme que el mensaje haya sido recibido.
e) *Lenguaje sencillo*: el comunicador debe codificar los mensajes con palabras y símbolos que entienda la persona, porque sólo hay comunicación si se comprende el mensaje. Ya se ha identificado que el lenguaje es una de las barreras para la buena comunicación.
f) *Escuchar atentamente*: no basta con oír, se debe comprender el mensaje. El comunicador debe hacer que le entiendan y, a su vez, entender bien, es escuchar atentamente a las personas. *Davis (c*.p Chiavenato, 2009, p.324), "planteó los diez mandamientos del buen oyente", las cuales son:

1. Deje de hablar.
2. Póngase cómodo.
3. Demuestre que quiere oír.
4. Elimine posibles distracciones.
5. Busque crear empatía.
6. Sea paciente.
7. Domine su temperamento.
8. Vaya directo al asunto o a la crítica.
9. Pregunte.
10. Deje de hablar.

Asimismo, Chiavenato (2009), cita otro autor exponiendo sus cinco consejos para escuchar: evitar los juicios de valor, escuchar toda la historia, reconocer los sentimientos y las emociones, reconsiderar la posición del otro y preguntar con cuidado.

g) *Propiciar la confianza mutua*: la comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca, entre administradores y subordinados.
h) *Crear oportunidades*: consisten en buscar otras alternativas, como organizar retiros, para dar a conocer ideas u objetivos de la organización, debido a que las personas en ese contaste bombardeo de información, pueden que no revisen o ni les llegue los mensajes importantes de la organización. (Chiavenato, 2009, p.324)

3.2.1 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional no es más que “el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas se mueven en dirección lateral u horizontal…”, (Chiavenato, 2009, p. 321).

La comunicación dentro de las organizaciones a su vez es entendida bajo una dicotomía en su quehacer, como la comunicación interna o externa, no obstante el presente Trabajo de Grado se acogerá bajo la concepción de Chiavenato (2009), referida estrictamente a la comunicación del público interno, como el proceso que utilizan las personas para comunicarse o transmitir información, por lo que no es más que hablar de la comunicación dentro de una organización.

Para Andrade (c.p. Fernández, 2006, p.12), la comunicación interna viene siendo:

> El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso adecuado de los medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna se caracteriza por las relaciones constantes de las diferentes áreas, departamentos y niveles jerárquicos de la organización, que planifica actividades que se lleven a cabo dentro de la organización para el cumplimento de los objetivos organizacionales y estratégicos de la organización. La comunicación externa, por su parte, corresponde a las comunicaciones dirigidas al entorno, es decir dirigidas a la proyección e imagen de la organización, con competencia en aspectos como prestigio, comerciales, publicidad, presentaciones cívicas, conferencias de presentación, proveedores, clientes, entre otros; en este sentido al hablarse de comunicación organizacional en esta investigación se estará refiriendo a la comunicación interna. (Andrade, c.p. Fernández, 2006).

De igual manera ha de destacarse que en la actualidad la comunicación organizacional ha evolucionado del simple proceso de intercambio de información, ha venido cobrando importancia de acuerdo a todo el surgimiento tecnológico y social que se ha levantado, así como el aporte y apoyo efectivo dentro de la gestión empresarial. En referencia, se tiene lo expuesto por Pizzolante (c.p. Reyna, 2010), quien aseguró en declaraciones a una entrevista sobre comunicación corporativa, que:

> La comunicación corporativa hoy es una herramienta de apoyo para el fortalecimiento de las instituciones, pero hay que profesionalizar las comunicaciones. Porque cuando hablas de comunicación corporativa no hablas de la comunicación hacia fuera sino también hacia dentro y esas es todavía una materia pendiente en una gran cantidad de empresas de la región. (Pizzolante, c.p. Reyna, 2010, párr.25).

Para este autor, la mayoría de las organizaciones se centran aún más en la comunicación externa que en la interna. Por su parte, Villafañe (c.p. Fernández Beltrán, 2007, p.13), afirma que "la comunicación interna en las organizaciones es el aspecto más deficitario dentro del *corporate* y el que, sin duda, mayor desarrollo habrá de tener en el futuro de las empresas de España".

Este punto es referente sobre lo que opinan algunos expertos del área debido a que consideran que si bien es cierto que se ha venido moldeando la comunicación organizacional a un ámbito más estratégico, como lo refiere Chiavenato (2006), aún hay mucho por desarrollar, tan es así que algunos continúan sosteniendo que "la comunicación interna es la gran abandonada", según lo expone el experto en comunicaciones, Antezana (c.p. Montoya, 2013, párr.3).

Asimismo, Alfageme (c.p. Burson-Marsteller, 2013, p.11), directora de Comunicación de la Organización Médica Colegial (OMC), ha de considerar que la responsabilidad de la comunicación interna que dirigía Recursos Humanos (RR.HH) es un error, ya que ha sido vista así por algunas empresas, de hecho señala que "el departamento que más tendrá que adaptarse a la nueva realidad es el de RR.HH., encargado hasta hace poco tiempo de la comunicación interna, algo que todavía hoy persiste en la gran mayoría de las empresas. Esto es un error porque la comunicación interna,

sobre todo en las grandes corporaciones, es tan importante o más que la externa y esta es una parcela que los DirCom debemos cuidar extremadamente y darle la importancia que requiere".

Nguyen-Thanh (c.p. Villafañe, 2000, p.240), define la comunicación interna como "una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general".

Desde esta premisa, Villafañe (2000, p.240), presenta los siguientes objetivos de la comunicación interna, referidos en este trabajo de investigación por su estrecha relación con el tema de estudio:

a) *La implicación del personal:* referida por muchos como la motivación. Para que el personal sienta una condición de implicación ante su organización, ésta debe proveerle del conocimiento mínimo de la misma y el sentido de acción. En otras palabras, es difícil mantener estrecha la vinculación con el empleado si la organización no ataca los niveles de incertidumbre con información, involucrándolos con la situación. "En épocas de crisis, la incertidumbre que genera una información escasa o poco clara sobre el futuro de la empresa o del individuo dentro de ella produce altos niveles de angustia, estrés, ansiedad, que pueden llegar a ser paralizantes". (Villafañe, 2000, p. 240).
b) *La armonía de las acciones de la empresa:* ocurre cuando el conocimiento fluye por todos los niveles de la organización, y luego cuando este conocimiento es tomado por la dirección de la organización, se puede considerar acciones armoniosas, debido a que logran identificar los públicos con su organización.

c) *El cambio de actitudes:* El autor manifiesta que “la dinámica más repetida en las empresas en los últimos años es el cambio”. (Villafañe, 2000, p.241). Frente a los incesantes cambios tecnológicos, entornos y mercados, que viven las empresas en la actualidad, asimismo afirma que “sin riesgo” el “vehículo del cambio es siempre la comunicación y, especialmente, la interna”, bien sea por causas como la incorporación de nuevas tecnologías, fusiones, u otras. (Villafañe, 2000, p.242).

Mayo (c.p. Villafañe, 2000, p.242) expresa que en todo cambio, es imprescindible “el gran esfuerzo de formación y comunicación que las empresas deben realizar, ya que la propia acción comunicativa, en tanto proceso de evolución interactivo, es en sí mismo un factor de cambio”.

d) *La mejora de la productividad:* la comunicación según, Villafañe (2000, p.242), puede mejorar la productividad en dos niveles:
    1- Mediante la transmisión de información operativa (instrucciones, procedimientos, normas, etc.)
    2- Sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa.

En relación a estos supuestos, el autor hace referencia a una encuesta realizada por Inergie, dirigida por Philippe Détrie y Catherine Meslin, a ejecutivos de las áreas de comunicación y Recursos Humanos, quienes consideraron que ciertos aspectos fundamentales para la mejora de la productividad, eran: La sensibilización del personal frente a los objetivos organizacionales (siendo el más importante, según el estudio), la construcción del espíritu de equipo y el reforzamiento de la cohesión y un clima de confianza. (Villafañe, 2000).

Estos objetivos de la comunicación interna se pudiesen concebir enmarcados dentro del trabajo y gestión dentro del área, es así como al hablar del área de comunicaciones en sí, Villafañe (2000), manifiesta sobre "la indisolubilidad entre la función de la comunicación interna y la función del management".

> La comunicación de la empresa no ha nacido de la noche a la mañana, ha sido elaborada lentamente sobre las insuficiencias de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los modos de gestión de las empresas. Esta lenta elaboración que comienza con el pensamiento tayilorista encuentra su máximo significado en las teorías del management participativo. (Nyuyen-Thanh, c.p. Villafañe, 2000, p.237).

Bajo este contexto se destaca la gestión de una gerencia participativa con una dirección que promueva y desarrolle esa participación coadyuvando el desarrollo de competencias interpersonales y un proceso de aprendizaje y cambio de sus miembros, en función de que la gestión de la comunicación sea indisoluble del management, como muy bien lo refiere Villafañe (2000).

A partir de esto, se define lo que se conoce como dirección de la comunicación, la cual puede darse de manera horizontal, descendente y ascendente. Así como cabe diferenciar entre las formas de comunicación, que vienen siendo la verbal y no verbal.

La comunicación verbal, especialmente la oral, tiene una función fundamental, por ser "el principal medio para transmitir mensajes además de que la calidez y el contacto humano no se pueden suplir con ningún otro. La comunicación verbal también puede ser escrita y reviste otras formas, como: los memorandos, comunicados, noticias, boletines, entre otros, lo que la hace más compleja para su entendimiento y eficacia". Robbins (2004, p.286).

En cuanto a las dimensiones de la comunicación, se tiene:

La comunicación horizontal, que según Robbins (2004, p.286), “es cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre el personal del mismo rango”.

La comunicación descendente, se da cuando la información u comunicación pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Cuando los gerentes se les dirigen a sus subordinados. Está enfocada hacia la designación de tareas, información de metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos laborales, igualmente este tipo de comunicación puede darse de forma escrita, a través de memorandos emanados por presidencia hacia las distintas direcciones.

La comunicación ascendente, referida a una dirección de abajo hacia arriba. Ésta que se dirige a un nivel superior del grupo u organización donde se encuentre el emisor. Sirve, entre otras modalidades de información, para dar retroalimentación a los superiores, informales del desarrollo de los trabajos asignados o su progreso. La comunicación ascendente es el vínculo principal que se establece para conocer las opiniones de los empleados, en relación al trabajo, al entorno, a los compañeros y al conocimiento de la organización en general.

Por otro lado, en la comunicación organizacional la interacción comunicativa juega un papel determinante en el manejo de las relaciones interpersonales. Debido a que se da un proceso de organización discursiva, en el cual los sujetos que actúan bajo un mismo lenguaje pueden afectar a los demás. (Robbins, 2004).

Es así como las funciones que cumple la comunicación dentro de las organizaciones parten desde principios como la interacción comunicativa, debido a que la comunicación persigue la motivación, expresión emocional, información y el control. Para Robbins (2004), estas cuatro son las funciones de la comunicación en todo grupo u organización.

Motivación, porque fomenta el seguimiento de la tarea, aclara lo que hay qué hacer y tiene el poder de indicar cómo lo están haciendo, entendiendo que "la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación". (Robbins, 2004, p.284).

Expresión emocional, por ser la comunicación un trato social, facilita a sus miembros el poder expresar sentimientos, emociones, frustraciones. En relación a la función de *Información,* ésta permite la toma de decisiones, para que los miembros al recibir datos tengan como identificar y evaluar opciones, entre otros aspectos. (Robbins, 2004).

La comunicación también cumple la función de *Controlar*, debido a las jerarquías de autoridad cuando brindan lineamientos formales para que se sigan.

En otro contexto, la comunicación en las organizaciones ahora tiene entre una de sus premisas que la responsabilidad recae sobre todos los miembros de la organización. Que si bien es cierto, aún se encuentran organizaciones con líneas jerárquicas inquebrantables, la comunicación organizacional también se ha ido mudando hacia otras funciones y espacios organizacionales.

Al respecto, Andrade (c.p. Fernández, 2006, p.14), indica que “la comunicación es una responsabilidad compartida”, exponiendo que por esta misma premisa se ha vuelto una prioridad las habilidades de comunicación que deben tener las personas dentro de la organización, de los distintos niveles y áreas que fuesen.

Chiavenato (2009), manifiesta que para mejorar la comunicación organizacional es necesario optimizar la información que se desea transmitir y comprender lo que intentan decir los demás, en pocas palabras indica que se debe mejorar la capacidad para codificar y descodificar.

Por su parte, Pizzolante (2006, p.70), expresa “que cada vez con mayor frecuencia, los puestos de la alta dirección están ocupados por profesionales que no fueron entrenados para ser comunicadores”. Lo que hace entrever que la comunicación debe ser atendida, porque no es sólo responsabilidad de un departamento o un comunicador, la alta gerencia y sus miembros, tienen su cuota de responsabilidad y participación.

> Más allá de una técnica, la comunicación se concibe parte del ser humano, por ello debemos volver más humana nuestra comunicación y, en consecuencia conocer en detalle las audiencias o diferentes públicos con los que nos comunicamos. Para tener éxito en tiempos como los que vivimos, cada vez será mayor el tiempo que invertiremos en contar, recibir, explicar, motivar, persuadir, asociar nuestras ideas y hacerlas colectivas y compartidas. (Pizzolante, 2006, p.70).

A partir de esto, el autor propone una visión más humana de la comunicación, proponiendo que el “desafío es conquistar la voluntad de sus miembros por compartir un proyecto común”, y para lograrlo señala que la organización deberá comunicarse mejor y de manera más eficiente.

(Pizzolante, 2006, p.70).

> Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes. Una de las responsabilidades más importantes del comunicador en este sentido es la de contribuir a que la organización sea vista no como una serie de entidades aisladas, sino como un conjunto de interrelaciones e interdependencias (…) (Andrade, c.p. Fernández, 2006, p.16).

Para completar esta apartado, se pudiese referir al estado de la comunicación organizacional, la cual según Fernández (2007, p.11), "la comunicación interna es todavía uno de los campos de la comunicación en las organizaciones que presenta un menor desarrollo, tanto desde el punto de vista teórico como práctico".

En otro sentido, aparte de la responsabilidad compartida se pudiese mencionar la revolución de la comunicación interna que se ha producido en grandes empresas como *Google,* reconocida como la mejor compañía para trabajar en los Estados Unidos, según el estudio de *Fortune,* (El Mundo, 2013), y como la mejor empresa para trabajar en el mundo, de acuerdo a la Consultora *Great Place to Work*. (Great Place to Work, 2013).

Esta multinacional de las comunicaciones, ha incluido como parte de su comunicación interna la web 2.0, como medio de participación, incluyendo videos en correos electrónicos, y en calendarios, chat de empleados, etc. Ahora bien, el razonamiento sobre esto es debido a comprender sobre la revolución de la comunicación en las organizaciones y las nuevas corrientes que se vienen generando, a modo de conocer y en algún momento extrapolar esas experiencias en cualquier otro tipo de organizaciones.

Como expresa Fernández (2008), consultor en comunicación interna y presidente de Whycomm, S.A., muy a pesar de que las comunicaciones 2.0 crecieron a una velocidad vertiginosa, se pregunta cómo pudiese llegar esto en el interior de la organización cuándo la mayoría de los empleados no la usa con fluidez, indicando que pudiese ser aún más tarde para hablar del uso de un formato de red social para las comunicaciones internas.

También, manifiesta sobre las posibles consecuencias a posteriori del uso de herramientas comunicacionales como éstas, debido a la preocupación de dejar la expresión abierta de los empleados:

> El modo de intercambio que propone *la web 2.0*, muchas veces, deja librado al criterio de los usuarios el buen uso de los canales. Y si partimos de la base que gran parte de la cultura organizacional se genera desde la comunicación –desde los mensajes que dicen "quiénes somos" y "cómo somos"-, una comunicación más horizontal, es un gran riesgo para el *statu quo*. Lo que se pudiese decir es que es un asunto delicado dejar que cada quien diga lo que le parezca y si pudiese ser o no compartida. (Fernández, 2008, párr. 6).

En cuanto al manejo de las comunicaciones de *Google*, se pudiese reflexionar sobre el movimiento de la comunicación que se ha producido en este tipo de organización, y cómo pudiese intervenir esto en el manejo de la comunicación organizacional y su gestión en un futuro.

No obstante, al hablarse de la figura que tendrá el Director de Comunicaciones (DirCom) frente a estos movimientos ya se pronostica sobre su difícil labor y la gestión en temas online, porque "cada vez hay más información disponible para el público, y esta información ya no es generada por la empresa, sino por el usuario, con lo que el papel del director de comunicación ya no se limita a lanzar los mensajes oficiales, sino sobre todo

a gestionar, matizar, o minimizar la información que viene de los usuarios y otro tipo de fuentes no oficiosas", es por esto que la gestión del DirCom se pudiese concebir a futuro más complicada de lo que resulta ahora o delicada como muy bien se dijo por el manejo y repercusión de las redes sociales y todos los canales informativos que ya existen. (Quirós, c.p. Burson-Marsteller, 2013, p.12)

Además, no sólo ha de referirse a la información disponible o aquella que se genera desde todos los tipos de públicos de la empresa, ya resulta una gestión más compleja en tanto las nuevas herramientas tecnológicas y los medios que se van generando. Hasta el momento se reconoce el periodismo ciudadano, otros como el *brand joarnalism*, aún usado sólo por grandes corporaciones, en donde el canal deja atrás aquellas largas notas de prensa y juega con la interactividad y con temas, que pueden referirse fuera de la corporación, como la música y videos.

También se considera el *video streaming*, en donde el uso de la tecnología resulta llamativo por usuarios y ya corporaciones que pueden ofrecer audio y video instantáneamente vía internet. Es por ello que la comunicación organizacional y la gestión del DirCom se encuentran en estrecha relación con los temas online y tecnológicos, debido a que pudiesen reformular e ir permeando a corto o largo plazo en las organizaciones, como lo han venido haciendo.

Expertos consideran que "internet 2.0 y las redes sociales han venido para quedarse. Son el reflejo de una sociedad más abierta y conectada, a la que la empresa debe dar respuesta. Obliga a las organizaciones y las marcas a ser más transparentes y dialogantes, y por tanto modifica el trabajo de los DirCom. En diez años esto que ahora todavía es novedad formará

parte del paisaje, pero las organizaciones habrán tenido que experimentar un gran cambio para adaptarse". (Burson-Marsteller, 2013, p.14)

En otro contexto, y como punto concluyente sobre esta aspecto la mayoría de las organizaciones se centra aún más en la comunicación externa que en la interna, sin embargo, Fernández (2007, p.13), alude que "las mismas necesidades y beneficios de la comunicación", como estos cambios a través de los avances tecnológicos, han ido generando fuerzas de cambios que obligarán de una forma u otra a la organización a ocuparse de ese terreno.

Asimismo, manifiesta que se están dando las condiciones para este adelanto, siendo previsible el avance progresivo de la comunicación; López (c.p. Fernández, 2007, p.14), manifiesta que "la comunicación interna no sólo seguirá siendo una actividad comunicativa insustituible, sino que constituirá en el próximo futuro, otro de los arietes del corporate, destinado a despertar ese gran activo dormido que es el capital intelectual de muchas empresas".

El catedrático Rafael López Lita (c.p. Fernández, 2007, p. 7), asegura que "resulta obligado generar un nuevo modelo de empresa en el que la comunicación asuma un papel fundamental", debido a la creciente importancia de los aspectos comunicativos en las organizaciones.

Por su parte, Carrascosa (c.p. Fernández Beltrán, 2007, p.6) sostiene que "la necesidad de elaborar un nuevo contrato social, un innovador marco de relaciones humanas dentro de las organizaciones en el que el centro sea la persona. Las organizaciones son lo que son en función de las personas que la integran y, por tanto, deben reformular un nuevo sistema de relaciones en su interior".

En este contexto, Fernández Beltrán (2007) se afianza para afirmar que la comunicación presenta un importante papel dentro de este cambio cultural en la gestión de las organizaciones. Por tanto, al hablar de un nuevo contrato social, la comunicación forma parte intrínseca para lograr este cambio desde la cultura corporativa.

Es entonces, como la Comunicación organizacional referida al público interno, ahora es que comienza a desarrollar su función estratégica dentro de la estructura organizativa, entendiendo, como refieren los autores, es insustituible y se representa bajo las personas lo que conllevará a reformar las relaciones y todo lo que asuma el público y la cultura corporativa.

3.2.1.1 Cultura corporativa y comunicación

Weil (c.p. Fernández Beltrán, 2007, p.7) manifiesta que "la comunicación creciente acompaña esta nueva concepción de la empresa donde el hombre es el capital más precioso; la comunicación es el testigo y el agente del nuevo contrato social".

> El desarrollo de una cultura corporativa afín a los objetivos estratégicos de la organización se ha convertido así en una de las funciones capitales de la comunicación interna en todo tipo de empresas. Y esa capacidad de influencia de la comunicación interna en la cultura corporativa será, precisamente, una de las mayores fuerzas para su desarrollo en el futuro más inmediato. (Fernández Beltrán, 2007, p.9).

Además, el autor manifiesta que "la gestión no se puede concebir sin comunicación: forma parte de su proceso. Como apunta Lorenzo Chiquero, si analizamos el lenguaje de la empresa, vemos que al menos habla tres idiomas: el lenguaje de las palabras, el lenguaje de las acciones y el lenguaje de sus políticas. Por tanto, la gestión necesita la comunicación para poder

materializarse y, además, es en sí misma un acto comunicativo". (Fernández Beltrán, 2007, p.10).

Así como la gestión no se concibe sin comunicación, el manejo comunicacional atiende a la cultura de la organización. La cultura corporativa enseña a los empleados cómo hacer las cosas, así lo refiere Robbins (2006, p.523) al hablar de cultura organizacional, pero así como da estabilidad, para muchas empresas puede ser una barrera.

"(…) Todas las organizaciones tienen una cultura que, dependiendo de su fuerza, puede ejercer influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los integrantes". (Robbins, 2006, p.523).

> Una cultura fuerte, al igual que la personalidad de los individuos, se mantiene estable al paso del tiempo. Por esto los directores tienen dificultades para modificar las culturas fuertes. Cuando una cultura deja de corresponder a su entorno, la administración trata de cambiarla. (…) Cambiar la cultura es un proceso arduo y demorado. En resumidas cuentas, y por lo menos en el corto plazo, los administradores deben tratar la cultura de su organización como más bien fija. (Robbins, 2006, p.523).

Con respecto al cambio en una cultura no se puede pensar únicamente en un cambio total, más bien se pudiese apostar por una transformación o verse influenciada, desde una arista como la comunicación organizacional. Si bien es cierto que el directivo no puede cambiar una cultura, más probable que lo cambie la cultura a él, como expresa Robbins (2006), si se pudiese ver influenciada a partir de sus conocimientos, actitudes y comportamientos, que encierra en sí los significados compartidos de una cultura corporativa.

"La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por

los miembros de una organización, que la distingue de otras". Las organizaciones tienen personalidad, pueden ser conservadoras, rígidas, flexibles, no obstante esta personalidad es valioso considerarla como fija, pero habría que estimar que así como un individuo cambia, su entorno puede cambiar por la influencia que éste ejerce, más aun cuando el cambio favorecerá a la organización. (Robbins, 2006, p. 525).

Por lo que es de hacer notar que "la cultura es un inconveniente cuando los valores no son los que acrecentarían la eficacia de una organización", por ende no responderá frente a los cambios. Las organizaciones con culturas fuertes deben asumir cuando algo funcionó bien, pero que esto no sea barrera para dirigirse al cambio y ser nuevamente eficaz. (Robbins, 2006, p. 529).

Robbins (2006, p. 546), manifiesta que es difícil cambiar la cultura pero no es imposible, y el cambio se da solo bajo condiciones como:

> *Una crisis grave:* la conmoción de una crisis sacude el estado de cosas y arroja dudas sobre la pertinencia de la cultura actual. Entre los ejemplos de estas crisis se encuentran un revés económico sorpresivo, a pérdida de un cliente importante, un avance tecnológico considerable de parte de un competidor.
> *Rotación de liderazgo:* a veces se da la impresión de que nuevos directores, que traen otro conjunto de valores, son más capaces de responder a una crisis.
> *Organizaciones jóvenes y pequeñas:* cuanto más joven sea una organización, menos arraigada estará su cultura. Del mismo modo, es más fácil que la administración comunique valores nuevos si la organización es pequeña.
> *Cultura débil:* cuanto más se sostenga una cultura y cuanto más acuerdo hay entre sus miembros acerca de sus valores, más difícil será cambiarla. Por el contrario, las culturas débiles se prestan mejor a los cambios.

Con respecto al objetivo de este estudio *Generar un modelo comprehensivo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo,* se pudiese vislumbrar como parte de un cambio o influencia en la cultura corporativa a través de la comunicación. En cuanto promoverá el Coaching como herramienta de gestión y éste modificará actitudes y comportamientos entre sus miembros, así como la gestión en sí, por lo que éstos pudiesen influenciar e impactar tanto en la gestión, modalidad organizativa y cultura organizacional.

Por otro lado, al hablar de modificar comportamientos y la relevancia que cubren las relaciones en cuanto al tema de gestión, comunicación y cultura organizacional, se concibe la necesidad de exponer brevemente lo que parte del planteamiento de la Nueva Teoría Estratégica propuesta por el español Rafael Alberto Pérez (2006), quien asume que "una teoría estratégica que no tenga en cuenta el poder de la comunicación para crear y compartir valores y promover transformaciones se quedará irremisiblemente corta.

> Esta afirmación parte de la idea repetida a lo largo del libro de que los negocios, el marketing y la política son procesos de intercambio que difícilmente podrían culminarse sin la ayuda de la comunicación. Y también de la convicción de que toda teoría científica cuyo objeto de estudio son los seres humanos, ha de reconocer que esos seres humanos- en cuanto agentes o actores que intervienen con su mente y su voluntad sobre la realidad interior y exterior- construyen un mundo mental y relacional, un mundo de valores, que sólo se puede entender a partir de la comunicación. (Pérez, 2006, p.71).

Es así como la comunicación cumple un rol determinante en el tipo de gestión del presente, resumiendo que en toda intervención del ser humano no ha de concebirse sin el manejo de la comunicación, pues es ésta la que

permite una mayor comprensión y acción. Según Pérez, 2006, p.71), algunas reflexiones que avalan lo expuesto: "(…) en Sandra Massoni: "La comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural" (1990); en Martín Barbero (2002) al sugerir la "posibilidad de que la comunicación sea un lugar estratégico desde el que pensar la sociedad". Y más recientemente en Marcelo Manucci (2004): "Diseñar estrategia es diseñar significados" .

Asimismo este autor señala que "desde esta perspectiva compartida la comunicación (sus teorías), es el locus perfecto para re-pensar una nueva teoría estratégica", (…) "en las palabras del antropólogo argentino Constantin Von Barloewen (2001), "La civilización mundial del siglo XXI no debe tener un carácter dogmático, sino aspirar al diálogo. No debe ser centralizada sino intercultural, en todos los campos de la vida". (Pérez, 2006, p.71).

Es así como este catedrático advierte que más allá de la estrategia en la comunicación, es el valioso aporte que da la comunicación a la estrategia, resumiéndose en un aporte en la gestión de este siglo, asimismo en la tendencia correcta de cómo se concibe la importancia de las relaciones y el manejo comunicacional sobre este intercambio de relaciones que ayudan y son parte intrínseca de las transformaciones, dentro de grupos sociales o llámese, organizaciones. (Pérez, 2006).

3.2.2 Comunicación interpersonal

Cada vez más las organizaciones trabajan para que sean efectivos sus procesos de comunicación, y como señala Andrade (c.p. Fernández, 2006, p.15), para que "esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente".

En torno a ello, este autor manifiesta que la comunicación organizacional tiene como función contribuir al logro de objetivos y, para lograr esto, debe procurar “que todos los integrantes de la organización reciban información completa, confiable y oportuna, sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo”. (Andrade, c.p. Fernández, 2006, p.15).

Ahora bien, a partir de esto se pudiese cuestionar qué función cumple la comunicación interpersonal frente a este panorama; y es que la comunicación interpersonal en las organizaciones juega un papel transversal, por ser ésta la interacción más directa entre los integrantes en una organización.

Para Sánchez (c.p. Fernández, 2006, p.50), la comunicación interpersonal es “una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal, entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara”

Robbins (2006), señala que la comunicación interpersonal, está compuesta por la comunicación oral, no verbal y escrita (esta última referida a los escritos que se desarrollan en la organización), a diferencia de Sánchez (c.p. Fernández, 2006), quien asume que la comunicación interpersonal sólo se da cara a cara, sea verbal o no verbal.

La comunicación interpersonal requiere cierta atención en las organizaciones; sus propósitos suelen ser claros y connaturales, los beneficios de este proceso conducen a la eficacia y eficiencia organizacional. Es por esto que a continuación se expondrán las barreras de la comunicación interpersonal, en relación de que puedan ser tomadas en cuenta a la hora de comprender el manejo de las comunicaciones.

Según, Sánchez (c.p. Fernández, 2006, p.65), las barreras más comunes por medio de esta interacción en las organizaciones, son: a) la distorsión semántica, en la que se atribuyen significados distintos a las palabras o referidos a conceptos abstractos; b) distorsión serial: deformación del mensaje que va dándose de una persona a otra; c) sobrecarga de información, referido al exceso de información.

Más allá de congeniar con estas barreras, para que la comunicación interpersonal pueda cumplir un papel primordial en las organizaciones, coadyuvando entre el mejoramiento de las relaciones y la consecución de objetivos sustanciales de cada área o de la organización en sí, el comunicador deberá cumplir con ciertos requisitos, según lo afirma Sánchez (c.p. Fernández, 2006), estos requisitos conciernen:

- Conocer a sus receptores tan a fondo como sea posible
- Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor.
- Estructurar los mensajes de forma clara y sencilla.
- Proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente, ni más ni menos.
- Utilizar la retroalimentación.
- Utilizar la redundancia; es decir, enviar el mensaje en distintas formas y a través de diferentes medios.
- Comprender claramente la función en los papeles en la interacción.
- Conocer con detalle las reglas de comunicación aplicables en su contexto, y utilizarlas adecuadamente.
- Emplear canales alternativos.
- No olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor. (Sánchez, c.p. Fernández, 2006, p.66)

Dentro de la comunicación organizacional, existe también lo que se conoce como la comunicación en equipos, que vienen también formando parte de la comunicación interpersonal. Éstas responden a las redes de comunicaciones, porque son a través de dos tipos que se pueden dar este tipo de comunicación, bien sea centralizada o descentralizada.

Chiavenato (2009), asegura que “en un entorno globalizado y competitivo, las organizaciones utilizan los equipos para enfrentar problemas complejos. Así que cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos sus miembros deben compartir la información en una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas. En tales condiciones, los equipos requieren un flujo de información en todas direcciones”. (Chiavenato, 2009, p.326).

Asimismo, el autor asegura que los aspectos simples se resuelven con una comunicación centralizada debido a que la información va directo al supervisor y responde de una mejor manera al trabajarla hacia los demás, “la red centralizada de comunicación ofrece soluciones más rápidas a problemas simples”, se reducen los errores; la red descentralizada por el contrario es más lenta porque los miembros se comunican de manera libre, “es más exacta frente a problemas complejos”. (Chiavenato, 2009, p.326)

Se está considerando las redes de comunicación en este apartado con el propósito de entender que en una organización la interacción y transferencia de información en los equipos, más allá de ser usual, exige un tipo de comunicación, que va de acuerdo a la tarea o en dirección a resolver problemas bien sea a partir de una comunicación centralizada o descentralizada.

3.2.3 Director de comunicación (DirCom)

Para Andrade (c.p. Fernández, 2006, p.15), el responsable de la comunicación organizacional muchas veces se concibe sólo como un "hacedor de medios", comprendiendo su papel únicamente como la persona encargada de llenar los medios de información, desconociendo así la función esencial del responsable de la comunicación organizacional.

De hecho, Larrea (2009, p.3), señala que "todavía se observa en algunos países de Latinoamérica que el periodismo es tratado como sinónimo de comunicación (corporativa, institucional) y garantía de eficiente llegada del mensaje a los públicos objetivos de interés".

La comunicación corporativa o institucional, como la denomina Larrea (2009, p. 3), "es una materia compleja para aprender, entender y desarrollar", aquella que compendia además una comunicación escrita, comunicación no verbal, interpersonal, audiovisual, entre otras.

Por lo que el trabajo del comunicador en la actualidad es aún más amplio y no atañe solamente al periodismo (con la función de informar), también tiene completa intervención en propiciar identidad corporativa, promover la integración, proyectar una imagen positiva, entre algunos otros.

Aunque, en la presente investigación no se detendrá en apartados como identidad o imagen corporativa, se expondrá conocimientos relativos al papel del comunicador como figura trascendental y estratégica ante éstos y otros aspectos, reforzando así su tarea multifuncional, como su co-responsabilidad que tiene con estos términos.

> El DirCom es fundamentalmente, un estratega global. Con visión generalista, es decir holística. Y con actitudes multifacéticas, ya que su trabajo alcanza el todo y las partes de la organización y su entorno social y material. Dicho en otras palabras, el DirCom es el estratega y gestor de las comunicaciones y los activos intangibles de la empresa. (Costa, c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p. 20)

Es decir, el DirCom se pudiese concebir como figura que se expande más allá del área periodística, dotado de un rol estratégico, no por el cargo sino por la visión de negocio y el rol que ya están contemplando las organizaciones.

> Para ser competitivos necesitamos potenciar habilidades que se han convertido en valores elementales para el éxito como son el talento, la creatividad, la estrategia y la gestión de los vínculos. Los modelos del pasado no valen. Y bajo esta premisa debemos de tener en cuenta que todo esto pasa por la comunicación, la interacción, la cooperación, el compromiso y la tecnología. En este contexto, el DirCom, estratega y gestor de las comunicaciones, se afianza más y más como una nueva figura indispensable en el negocio. (Manzanares, c.p. Zapata, 2011, p.12)

Es entonces como el profesional del área de la comunicación organizacional es visto como una figura indispensable y estratega de las comunicaciones, por lo que éste encargado de la comunicación organizacional pudiese tener muchas más responsabilidades. Andrade (c.p. Fernández, 2006, p.17), indica que el DirCom “tiene una responsabilidad y un campo de acción mayores” de lo que se pensaba hasta el momento.

Para Andrade (c.p. Fernández, 2006, p.16), el papel del comunicador organizacional en la actualidad, cumple con el deber de:

a) *Contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales:* las acciones del área de las comunicaciones deber ser cónsonas con lo que desea y planifique alcanzar la organización.

b) *Basarse en la investigación:* el comunicador no debe asumir suposiciones debido a que debe conocer a la organización y a su público, y que su estrategia comunicativa esté formulada bajo esta realidad.

c) *Partir de una estrategia:* los objetivos de la organización no son suficientes. Si bien es cierto su gestión debe apoyarse en ellos, el comunicador debe planificar y establecer los objetivos que quiere alcanzar el área. Como señala este autor no sólo es definir el qué y el cómo sino también el para qué.

d) *Facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización:* el profesional debe fomentar esta participación, y que cada quien asuma sus responsabilidades y el papel que debe jugar en la comunicación.

e) *Asegurar la congruencia:* el comunicador organizacional tiene la dura misión de tener consistencia entre los mensajes y las acciones, desde lo que se dice fuera de la organización y lo que sucede internamente, hasta de lo que no se dice y sucede dentro de la organización.

f) *Utilizar los medios existentes:* todo comunica, no solo los medios tradicionales, como revista o página web. Desde los uniformes hasta el saludo de la secretaria comunica, lo que el comunicador debe

trabajar es que sus medios los utilice de acuerdo a sus públicos, de manera oportuna, y sean coherentes y no estén enviando mensajes contradictorios.

Estos deberes apenas son parte de un abanico de responsabilidades, intrínsecos al papel del comunicador organizacional en la actualidad, por lo que se pudiese decir que no puede haber organización eficiente sin la contribución del comunicador, sin su aporte en la congruencia de lo que se dice y se hace; su papel como apoyo y promovedor de una comunicación eficiente y compartida.

Hasta el momento únicamente se ha hablado del papel del profesional de la comunicación, de la figura encargada del área, pero sin distinción, sin nombre en específico, sin embargo este rol es reconocido bajo la figura de director de comunicación (DirCom), el cual se ha venido gestando desde los años 70, desde Europa, aunque algunos como manifiesta Costa (s/f), atribuyen los primeros pasos del DirCom, en los Estados Unidos.

El director de la comunicación “nace de la necesidad de la empresa” así lo expresa Costa (s/f), quien comenta que para los noventa la función del DirCom en Europa estaba mal entendida, porque se pensaba que era la persona que sólo manejaría los medios de comunicación y emitiría mensajes de la empresa; siendo ésta, según el experto, una interpretación reduccionista.

En este sentido, Costa (s/f), define al DirCom en tres palabras: estratega, generalista y polivalente.

Estratega: porque más que comunicar, el DirCom es un estratega del modelo de comunicación y la organización. De acuerdo a Costa (s/f, p.2) “es

innegable que la comunicación es, al mismo tiempo, “estrategia” y “acción”, o más exactamente, estrategia para la acción, (…) la comunicación empresarial debe dejar de considerarse como una clase de acción independiente de las demás formas de acción”.

Generalista: porque maneja una visión global, una visión holística. Su función no es tan limitativa dentro de las organizaciones. Costa (s/f, p.2), señala que “el DirCom se ocupa en concreto de lo que es más general, universal y permanente que hay en la empresa, y que se inscribe en su área institucional: el liderazgo del presidente, el proyecto corporativo y la imagen pública de la empresa”.

Polivalente: debido a la diversidad de sus funciones y responsabilidades. El DirCom define la política y la estrategia de comunicación, vela por la imagen de la organización, es co-responsable junto con el director de marketing, si existiese el cargo en la organización de lo que se proyecta y se vende; además, es co-responsable de la cultura corporativa y la comunicación interna, ya que ambas también dependen de otras áreas. (Costa, s/f, p.3)

El DirCom además es colaborador del presidente y del consejo de administración, así como también se destaca como consultor interno de todas las direcciones de la organización. Sin dejar por un lado su responsabilidad sobre los medios de comunicación, la responsabilidad social y ahora con otra estratégica responsabilidad como *community manager o gestor de comunidades online (*encargado de las redes sociales). (Costa, s/f, p.3)

Esta figura del DirCom “trabaja mejor si le dotas de libertad y responsabilidad en el seno de la Junta Directiva empresarial”. De acuerdo a lo que menciona el autor en cuanto a su responsabilidad en la empresa y sus diversas funciones. (Costa, c.p. Asociación de Directivos de la Comunicación, 2011, párr. 1).

> El lugar del DirCom es el que corresponde al management. Su departamento, la Dirección de la Comunicación, está en línea con las demás Direcciones, y desde allí da servicio como consultor interno a las necesidades de estas Direcciones. Pero el 80% de su tiempo lo dedica al servicio de la Presidencia, Consejo de Administración o Director General para el liderazgo y para las relaciones institucionales (o corporativas) y con los públicos estratégicos de interés recíproco (stakeholders). (Costa, c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p.20)

Asimismo, Costa (c.p. Asociación de Directivos de la Comunicación, 2011, párr. 2) expone que muy a pesar de cubrir mucha responsabilidad no tiene poder, “el DirCom no tiene poder; tiene mucha responsabilidad porque maneja el mensaje, la portavocía, la imagen y la reputación corporativa, por lo que después del presidente es el empleado que más responsabilidad tiene”.

Por el contrario, ya se vislumbra bajo este contexto que la figura del DirCom cobrará mayor relevancia y ocupación en el seno de la Alta gerencia, es tan así que en un cuestionario del año 2013 realizado por una reconocida agencia global de relaciones públicas y comunicaciones Burson-Marsteller, con presencia en más de 80 países, se atreven a pronosticar la consolidación que tendrá el DirCom para el 2025, como parte de la directiva empresarial.

En mencionado cuestionario participaron 25 directores de comunicaciones, quienes arrojaron entre sus estimaciones que “los directores de comunicación van a incrementar su peso en el organigrama de la empresa. Es la opinión más extendida entre los DirCom entrevistados, y así se han manifestado de forma clara y rotunda”, en sus reflexiones. (Burson-Marsteller, 2013, p.8)

“Esta tendencia va a continuar en los próximos años hasta conseguir su consolidación definitiva en el seno de la empresa. Algo impensable hace no tanto tiempo. No hay que olvidar que, hasta hace muy pocos años, la figura del DirCom tenía unos perfiles muy difusos y que hacía que haya llegado a tener más de 70 denominaciones diferentes.” (Burson-Marsteller, 2013, p.8)

> El DirCom tiene que estar bien ubicado en la organización, depender directamente del primer ejecutivo y formar parte del comité de dirección. Si no es así no podrá gestionar la comunicación de la compañía, será el jefe de un dispensario de notas de prensa”. (Cendoya, c.p. Burson-Marsteller, 2013, p.8)

Así lo advierte Juan Manuel Cendoya (c.p. Burson-Marsteller, 2013), director general de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Banco Santander, quien afirma que el responsable de la comunicación debe considerarse en el comité de la directiva organizacional.

Entre otras de las reflexiones del informe realizado por la agencia se anuncia que “este es un proceso que ya ha comenzado. Hoy muchos directores de comunicación ya están integrados en los Comités de Dirección de las grandes empresas. El puesto de Chief Communication Officer (CCO) es cada vez más común, reportando al CEO o directamente a la Comisión Ejecutiva o al Consejo. Cada día el CCO estará más involucrado en la

estrategia de la empresa y tomará parte en la elaboración de planes estratégicos". (Burson-Marsteller, 2013, p.8)

Por otro lado, de acuerdo a un caso de comunicación y cambio organizacional planteado por una consultora argentina llamada AB Comunicaciones, sobre introducir un cambio en la cultura en una empresa en Latinoamérica; se obtuvo entre algunos de sus resultados: "la valoración que tiene la comunicación como herramienta de cambio y motivación del personal por parte de la Red de facilitadores de Comunicación Interna y la gerencia de Recursos humanos" (González y Hopkins, 2009, p.59).

Lo que lleva a ampliar aún más las responsabilidades del DirCom en la organización, sobre todo en estos tiempos de constantes cambios.

Fuentes (2011, p.6), describe al DirCom como "el responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en la organización con el fin de alcanzar y consolidar una imagen positiva". Asimismo, señala que es quien gestiona las áreas que abarcan la comunicación: el marketing, la comunicación institucional y la comunicación organizacional, entendiéndose tanto el lado interno como externo de las comunicaciones.

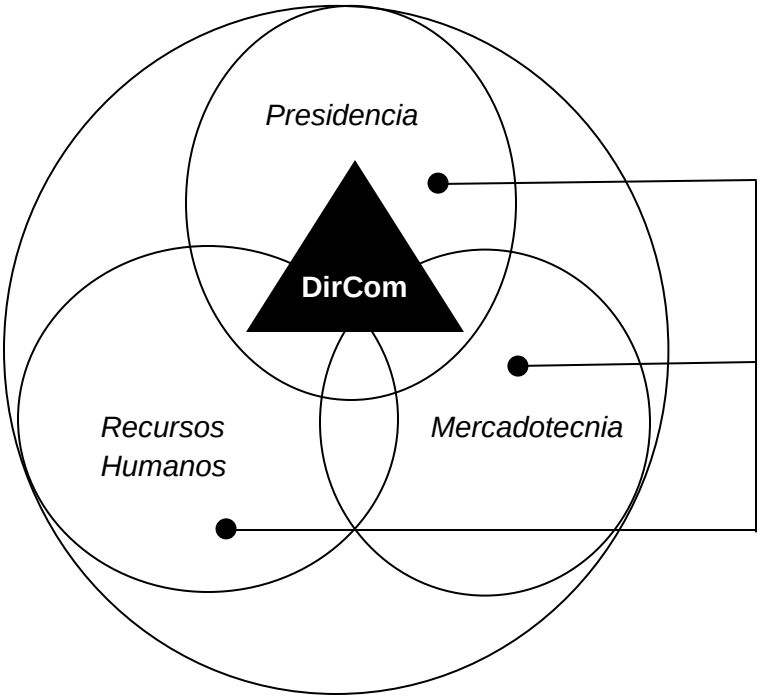
Fuentes (2011, p.6), también hace énfasis que dentro de las labores del DirCom, se debe "extender una mirada estratégica a la Comunicación 2.0", como el responsable de las redes sociales. Por su parte Cebrián (c.p. Fuentes, 2011,), sostiene que es un área dependiente del DirCom, y debe estar implementado en la estrategia de la dirección de la comunicación.

El *community manager* es una figura reciente que va cobrando importancia desde la aparición de las redes sociales, y por ser éstas tan influyentes, hoy en día se habla del plan de comunicación de los *Social Media,* a los que el DirCom debe considerar como parte de su labor estratégica para su proyección de imagen externa.

El DirCom, cada vez más, tiene mayor presencia en las organizaciones, está representando una figura en alza, como sostiene este autor:

> Mientras sigamos evangelizando, mientras sigamos consiguiendo que cada día se contraten más DirCom o se tomen en cuenta consultoras de comunicación para llevar estas funciones; mientras los organigramas entiendan que la comunicación no debe depender de marketing y mientras se entienda que esto es estratégico para ayudar el desarrollo del negocio y a la venta, por supuesto, definiremos un escenario en el que en algunos años podamos haber normalizado esta situación de forma que nadie ponga en duda su rol. (Cebrián, c.p. Fuentes, 2011, p.10).

De acuerdo a esta importancia que se acrecienta sobre la figura del Director de Comunicaciones en la actualidad, a continuación se ilustrará la posición del DirCom en el organigrama que expone Joan Costa (s/f).



Dirección de Comunicaciones

Gráfico N° 1. **Posición del DirCom en el organigrama**
Fuente: Costa, c.p. Master Dircom online (s/f), p. 4.

De acuerdo a este organigrama, se ubica el DirCom dentro de estas tres áreas porque son aquellas que están sujetas a todo tipo de comunicación: mensajes, imagen, y objetivos organizacionales; y se representa a través de un triángulo en el centro debido a que el DirCom está sujeto a una posición estratégica y operacional. (Costa, s/f).

La ilustración da cabida a identificar los ámbitos de la comunicación empresarial, que según Costa (s/f) (c.p. Master Dircom online, s/f, p.4) están definidos como: la Comunicación Institucional, la Comunicación Organizacional y la Comunicación Mercadológica.

Costa (s/f) (c.p. Master DirCom online, s/f), sostiene que aunque sólo se esté representando el DirCom en estás tres áreas, por su directa competencia con éstas, no deja de ser interviniente de las comunicaciones de otras áreas, acotando que el DirCom cumple además una función como consultor interno de las otras direcciones de una organización.

Es por ello que el DirCom cada vez más es una persona con un rol importante, según Briz (c.p. Fuentes, 2011, p.9), director de comunicación de BNP Paribas, entidad bancaria en España, asegura que cada vez es más respetada la figura del DirCom; "(…) respetada dentro de los comités, de dirección, dada la creciente importancia de la comunicación, de la reputación, de la imagen y de la RSC en el desarrollo de la estrategia".

Igualmente, expresa que "las organizaciones que escuchan a sus clientes, a sus empleados, a sus reguladores, entre otros, saben que deben contar con la opinión del DirCom al momento de elaborar sus decisiones estratégicas", debido a que éste interviene hasta como hacedor del valor competitivo. (Briz, c.p. Fuentes, 2011, p.9).

> En el siglo XXI, cuando el intercambio de información es una de las variables con más importancia en el mundo de los negocios, el DirCom contribuye cada vez con más fuerza a la mejora de la posición competitiva de la empresa. Un buen DirCom dispone de buen acceso a todos los públicos meta de su organización, y puede movilizar a los miembros de ésta hacia sus objetivos. (Briz, c.p. Fuentes 2011, p.9).

Por lo mismo, Costa (c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p.21), afianza la importancia en ascenso del DirCom y comenta que ya en la Unión Europea, que además sigue un enfoque humanista, la figura del DirCom está consolidada. En los Estados Unidos es diferente, por tener una cultura

distinta, esta figura existe pero responde más al mercadeo que a la comunicación.

> Las grandes empresas e instituciones de todo el mundo han sido las primeras en incorporar el DirCom, así como las ONG, los gobiernos, incluso la Iglesia. En España, entidades como Telefónica, están mejorando su imagen y sus negocios, lo cual se puede comprobar haciendo un seguimiento de la prensa general y especializada: el número de noticias negativas y comentarios críticos sobre la empresa ha sido reducido drásticamente, y no por maquinaciones de tipo lobby, cada vez más difíciles en un mundo cruzado por redes sociales, sino por la mejora de los planes, los procesos y los contenidos comunicativos. (Costa, c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p.21).

Por su parte, Cebrián (c.p. Fuentes, 2011, p.9), hace alusión que aún queda mucho camino por recorrer al estar hablando de la imagen del DirCom, sin embargo es una realidad que cada vez es mayor la valoración a esta figura en las organizaciones pero "la falta de conocimiento sobre sus funciones y competencias hace que todavía no se haya conseguido posicionar su imagen en la empresa".

En este sentido, Costa (c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p.21), manifiesta que "para muchas empresas todavía no ha sido bien comprendido el rol del DirCom. No será pues inútil intentar una didáctica que contribuya a difundir aquello que es propio y específico de su cometido y responsabilidades en las organizaciones".

3.3 Cambios Organizacionales

Toda organización está sujeta a continuos cambios, bien sea la renovación de maquinaria, introducción de nueva tecnología, cambios en los procesos;

todo ello se resume en factores externos e internos que afectan el estado de equilibrio de las organizaciones. (Chiavenato, 2009).

García (c.p. Manrique 2011, p.14), define el cambio “como toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable”.

El cambio puede generarse interna como externamente de la organización; algunas de las situaciones por las que muchas de éstas se ven obligadas a cambiar corresponden a ciertos aspectos, como:

- Los cambios tecnológicos, que se generan continuamente y de manera acelerada, implica que cada vez todo se va volviendo caduco, además los avances de los competidores se convierten en una ventaja competitiva para éstos.
- La competencia se intensifica y se vuelve más global, lo que significa que las organizaciones se ven en la necesidad de alcanzar estándares más altos.
- Los clientes son más exigentes, mostrando cada vez menor tolerancia hacia un servicio deficiente o de baja calidad.
- Se están produciendo cambios en el perfil demográfico, debido a que en muchos países, está incrementándose la población adulta y disminuyendo la población joven.
- Debido al interés de los accionistas, quienes pretenden obtener cada vez mayores utilidades. (Hussey, c.p. Manrique, 2011, p.14).

Aunque algunos de estos aspectos sólo dan cabida a cierto tipo de organizaciones, debido a que ocurre algo muy distinto, por ejemplo, en organizaciones pequeñas, públicas o sin fines de lucro. No obstante, las organizaciones independientemente de su razón social o entorno, están sujetas a estos cambios, pero en sus distintas modalidades.

Cummings y Worley (c.p. Manrique, 2011. p.15), señalan que “los cambios pueden ser de diferentes modalidades como pequeños o de gran magnitud, planificados o no, abruptos, revolucionarios o lento-evolutivo”. Para Chiavenato (2009), cambio organizacional implica transformación, y éste puede ser gradual y constante o rápido e impactante.

Aunque la diferencia entre las modalidades de cambios no son de importancia para la presente investigación, se pudiese considerar relevante la conexión del cambio con el Desarrollo Organizacional (DO), este caracterizado por ser un tipo de cambio, el cual ha sido criticado por tener una visión humanística y no por estar enfocado en la preeminencia de la estructura, los procesos y las tareas, según Chiavenato (2009).

El DO es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. El DO hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar la organización. (Chiavenato, 2009, p. 436).

De esto se pudiese percibir como se proyectan cambios planificados a través del Desarrollo Organizacional y como las organizaciones tienen el papel, no sólo de asumirlos sino de planificarlos; ya decía Chiavenato (2009) que no todos los cambios son iguales y que el éxito de las organizaciones de hoy en día no corresponde a las grandes empresas, sino a aquellas que son aún más flexibles e innovadoras.

Aquellas organizaciones que son capaces de tener presente la innovación para ser competitivas, para crecer y favorecer, entre algunas cosas la

viabilidad de la organización, la imagen, el público interno, entre otros aspectos.

Como no hablar de cambio o de cambio planificado cuando lo que se habla es de un área, como la de comunicación organizacional, que apenas ahora comienza a ver frutos de los futuros cambios de modalidad organizativa, diseño de gestión, influencia inagotable de la tecnología en las herramientas y puestos de trabajo,

Es así que se prevé como reto dentro de la comunicación organizacional que “los nuevos modelos organizativos en muchas empresas se basarán cada vez más en la unión temporal de profesionales que trabajan por objetivos, más que en empleados vinculados a una empresa de por vida. Se trata de todo un reto por resolver en las estrategias de comunicación interna. (Burson-Marsteller, 2013, p.17).

Será indispensable que el DirCom domine otras habilidades como la capacidad relacional, la inteligencia emocional, la adaptación al cambio, la intuición y la capacidad analítica, así como la capacidad de asumir riegos y aceptar los aciertos y los fallos. Burson-Marsteller, 2013, p.23).

Por otro lado, se debe referir a la importancia del cambio sobre la viabilidad de la organización, en tanto Chiavenato (2009), manifiesta en relación a ello que:

> Cuando se hace correctamente, el cambio la prepara para seguir siendo viable y competitiva en un entorno cambiante e incierto. Este cambio constructivo garantiza nuevas condiciones que estimulan la organización. (…), cuando se hace incorrectamente, el cambio puede destruir a una organización o hacerla inviable. (…) así, el cambio puede ser funcional o disfuncional. Chiavenato (2009, p.412).

De igual forma, este autor señala que la inercia también es un tipo de cambio, que muchas organizaciones por evitar las consecuencias no asumen los cambios, ocasionando deterioro a la organización y, perjudicialmente, a la viabilidad de ésta. (Chiavenato, 2009).

Por otra parte, Chiavenato (2009, p.412), asegura que “los verdaderos cambios solo ocurren si interviene la gente. Para modificar la organización el primer paso es cambiar la mentalidad de las personas (…)”.

Esto conduce a considerar lo de aprender a aprender, como lo refiere el autor, partiendo de la necesidad que tienen las organizaciones de involucrar a su recurso humano para que éste acepte y a su vez trabaje por el beneficio de los cambios organizacionales, y así refuercen la viabilidad de su organización.

Otro aspecto que sostiene Chiavenato (2009, p.534) es acerca de la necesidad del cambio, debido a que las organizaciones tienen la necesidad de hacerlo para volverse más competitivas y viables. Algunos cambios pueden incluir, según este autor, lo siguiente:

1. *Cambio del Objetivo de la organización:* significa modificar la misión y la visión, lo que requiere alterar las metas organizacionales e individuales.
2. *Cambio de productos o servicios:* desarrollar nuevos productos para el mercado.
3. *Cambio tecnológico:* implica modificar los equipos utilizados y el trabajo de las personas. (…).
4. *Cambio en la estrategia organizacional:* Define los rumbos de la organización en relación con el devenir del entorno. Los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones en la estructura, cultura y objetivos organizacionales.

5. *Cambio de estructura organizacional:* significa replantear las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de la estructura. (…).
6. *Cambio de la cultura organizacional:* los cambios culturales implican nuevos comportamientos, ya sea en relación con la organización, con los asociados internos y, sobre todo, con los externos.
7. *Cambio de tareas o procesos internos:* involucra principalmente el contenido del trabajo y las maneras de ejecutarlo.
8. *Cambio de personas:* cambiar al personal se refiere a cambiar actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos de los asociados.

Cualquiera de estos tipos de cambio que enfrente o genere una organización, estará inmersa dentro de un proceso, que según Lewin (c.p. Chiavenato, 2009), éste se dará con unas fases, tales como el descongelamiento, cambio y la recongelación:

El *descongelamiento:* es cuando la aceptación llega a la persona, grupo u organización, en la que las viejas ideas se destruyen para dar paso a lo nuevo por aprender.

Cambio: es cuando se comienza a trabajar y pensar distinto, la persona u organización se dirige a la acción, al descubrir, conocer y poner en prácticas las nuevas ideas.

Recongelación: lo aprendido ya se torna la nueva forma de accionar o trabajar. Cuando se integra las nuevas ideas a las prácticas comunes, logrado mediante mecanismos de refuerzo y apoyo para hacer de ello la nueva norma. (Lewin, c.p. Chiavenato, 2009).

El autor señala que en todo proceso de cambio existen distintas fuerzas, y que cada una se dirige en direcciones contrarias, por lo que para aplicar o llevar a cabo el cambio, se debe neutralizar aquellas fuerzas que se oponen y por el contrario favorecer a las fuerzas que apoyen el cambio.

Chiavenato (2009), manifiesta que el cambio sólo se da cuando es mayor las fuerzas de apoyo que las de resistencias, por lo que se deben trabajar en ambas. A partir de esto, se referirá a la resistencia como aspecto interviniente en todo proceso de cambio.

3.3.1 Resistencia al cambio

Robbins (2006), señala que la resistencia al cambio puede ser abierta, inmediata, implícita, o diferida, siendo las dos primeras más fáciles de manejar que las dos últimas.

El autor sostiene que es más fácil enfrentar una resistencia abierta o, inmediata, porque se dan al instante y pueden manejarse con mayor facilidad. Éstas se refieren, por ejemplo, a las quejas que surgen tan pronto sucede el cambio o a una amenaza de huelga, entre otras. A diferencia de las resistencias implícitas o diferidas, que son más complejas para enfrentar.

La resistencia implícita ocurre cuando la persona tiene la reacción de algo, y es causa-efecto. Como no acepta o se resiste al cambio, la persona presenta actitudes como faltar al trabajo, incluir reposos para no laborar, aumentar equivocaciones en el trabajo y está presente la desmotivación en su trabajo; muchas de ellas son difíciles de reconocer e identificar sí es que son verdaderamente producto del cambio.

La resistencia diferida, como lo define su nombre, no se da en el mismo momento. La resistencia puede tardar días, meses o años, lo que pudiese provocar que la persona esté guardando todas las reacciones y cuando se dé la resistencia puede que esté desproporcionada al cambio del momento. (Robbins, 2006).

Igualmente, Robbins (2006, p.559), señala que la resistencia se da a partir de dos fuentes: *Individuales,* fuentes que residen en características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades"; y fuentes *Organizacionales*, concernientes a las organizaciones, que según el autor "las organizaciones son por naturaleza conservadora" y reacias al cambio. Las fuentes de Resistencia para cada una, son las siguientes:

Fuentes de Resistencia Individual (Robbins, 2006, p.559):

Hábitos: se origina resistencia cuando se rompe con lo que veníamos acostumbrados a hacer, "como seres humanos somos criaturas de hábitos" y de respuestas programadas.

Seguridad: igualmente como seres humanos se resguarda el sentimiento de estar a salvo, en cuanto al ámbito laboral. Al percibir cualquier posibilidad de perder el puesto de trabajo o cambios estructurales, la resistencia aflora por la misma necesidad de estar seguro.

Factores económicos: así como la seguridad se afecta por cambios estructurales o de cargos, o personal nuevo, las personas se resisten al desconocer si estos cambios afectarán su salario. Algunas personas donde sus ingresos son compensados por productividad, le da miedo enfrentarse a los cambios que tal vez introduzcan en sus tareas, debido al temor de no ser tan productivos como antes, y en respuesta la reducción de sus ingresos.

Miedo a lo desconocido: cuando se introducen procesos nuevos a ciertas áreas laborales, los empleados pueden resistirse por desconocer si podrán hacer el trabajo. La incertidumbre prevalece en este tipo de resistencia por el mismo desconocimiento que se tiene a cómo operará el cambio en su actividad laboral.

Procesamiento selectivo de la información: "los individuos dan forma a su mundo mediante sus percepciones", por lo que individualmente procesan la información y descartan hasta los argumentos de beneficios que les traería el cambio. Como las nuevas potencialidades que tendrían el aprender nuevos procesos en su actividad laboral. (Robbins, 2006, p. 559).

Fuentes de Resistencia Organizacional

Inercia estructural: las organizaciones tienen procesos y estructuras definidas, y cuando llega personal nuevo, éstos lo absorben, trabajan para que se adapten y eviten la introducción de un cambio. "Cuando una organización enfrenta un cambio, la inercia estructural actúa como contrapeso para conservar la estabilidad".

Enfoque limitado en el cambio: los cambios que se dan en una organización, deben ser generales, debido a que aquellos que se dan en espacios diferentes, quedan nulos al no incluir todos los sistemas de la organización, siendo poco probable que se acepte el cambio.

Inercia de los grupos: los grupos se manejan con normas establecidas o implícitas, estás que se enfrentan a la persona que quiera influir o cambiar su comportamiento como restricción al cambio.

Amenaza a la destreza: “los cambios en los esquemas de las organizaciones pueden plantear una amenaza a la destreza de grupos especializados”. (Robbins, 2006, p. 561).

Otro de los aportes de Robbins (2006), acerca de cambios organizacionales y la resistencia es que éstos traen consigo, una propuesta de seis tácticas destinadas a los agentes de cambio para que puedan hacer frente al cambio y se maneje la resistencia:

Educación y comunicación: la resistencia advierte que gran parte de ésta se debe a la desinformación; *Participación*, al propiciar la participación de las personas que se resisten al cambio hace más viable su aceptación; *Facilitación y apoyo,* aunque está táctica cobra tiempo, dinero y no asegura el éxito de aceptación al cambio, es utilizada en personas que requieran un trabajo adicional como una terapia o asesoría; *Negociación,* se da cuando la resistencia pertenece a unos pocos, entonces se negocia con éstos ciertas recompensas para que manejen mejor el cambio.

Entre otras de las tácticas se encuentran *Manipulación y cooptación*: la primera concierne en distorsionar los hechos y hacer más atractivo el cambio o el beneficio de éste, es una influencia sobre quienes no acepten el cambio, puede ser también al ocultar información o crear una base de rumores que favorezcan al cambio. Por su parte la cooptación se refiere a manipular a los involucrados al cambio pero haciéndolos participes, cuando se busca a los líderes que pueden influir en otros para que no se resistan al cambio.

Por último está la táctica de *Coerción,* que es aquella cuando existe un motivo que obliga a la persona a aceptar el cambio. Por ejemplo, si hay

amenaza de que no le darán un ascenso o reducirán los ingresos de una persona, ésta aceptará el cambio por la amenaza u obligación.

En este contexto, se considera necesario aclarar que la presente investigación no presenta objetivos en relación al tipo de modelo que se utilice para manejar los cambios, por un lado. Por el otro, aparte de las tácticas que pueden variar de acuerdo al enfoque de cambio que se quiera implantar o se desarrolle en la organización, existen diversos modelos para el manejo del cambio, en esta oportunidad sólo se menciona el modelo de Lewin (c.p. Chiavenato, 2006), por su estrecha vinculación al cambio organizacional.

Por otra parte, la resistencia guarda relación con uno de los términos centrales de esta investigación, el Coaching. En el proceso de éste, específicamente en su etapa inicial, se presenta la resistencia como uno de los puntos que debe enfrentar el coach. No obstante, también el coach puede volver a enfrentar una situación de resistencia en el proceso de Coaching.

Duhne, Garza y Quintanilla (2011), indican que uno de los errores al definir el quiebre en el proceso del Coaching, en otras palabras, uno de los problemas que se tiene para identificar el problema que el cliente está presentando, es la resistencia al cambio.

Los autores manifiestan que la resistencia se puede deber a que el cliente “no ve la necesidad de cambiar o el tutoreado recibe algún beneficio por estar donde está”. Cuando éste no vea la necesidad de cambiar, a pesar de que otros si la observan, el papel del coach es hacérselo saber con preguntas y aclaratorias; en el proceso el coach puede indagar sobre estos

temores y expresarle que son naturales, y mostrarle de que manera puede lograr el cambio. (Duhne et al., 2011, p.44).

3.4 La comunicación para el cambio

"Pocos líderes en las empresas de hoy negarían la importancia de la comunicación efectiva como herramienta para lograr el cambio". (D´Aprix, 1999, p. 51).

Desde hace algún tiempo ya se argumenta que:

a) La comunicación es una herramienta esencial para lograr el cambio.

b) Es una herramienta que a menudo se usa mal o sin criterio.

c) En la medida en que se la usa mal en las organizaciones, confunde a la gente. Le provoca enojo y alimenta el escepticismo y el cinismo con relación a la motivación de la gente que la conduce, aumentando por esa vía sus temores y su resistencia al cambio.

d) Hay un modo mucho mejor de hacer las cosas. (D´Aprix, 1999, p.19)

Asimismo, este autor manifiesta que "el verdadero objetivo de la comunicación efectiva en una empresa es lograr una comprensión común y concentrarse en lo que la organización está tratando de lograr en el mercado. Debido a que el cambio general genera confusión, enojo y escepticismo (…).". (D´Aprix, 1999, p.19)

Por lo que, se pudiese hablar que la comunicación trabaja por el cambio pero de manera tácita. Al respecto, este autor afirma que "las organizaciones no pueden cambiar solas, no tienen en sí misma la capacidad de cambio, porque son simplemente invenciones humanas elaboradas, creadas para

organizar el trabajo y responder a la necesidad humana de pertenecer a algo mayor" (D´Aprix, 1999, p. 35).

Cuando cambia algo en la organización se debe a que un individuo o muchos hicieron su esfuerzo para cambiar (D´Aprix, 1999). Por su parte, Dias (2011, p.15), expone que "los cambios se producen sólo cuando los empleados están cognitivamente preparados para los nuevos requisitos".

> Algunos empresarios muchas veces hablan que no necesitan de estrategias para cambios, porque dicen ellos, si tenemos empleados, debemos informar lo que ellos deben hacer; son empleados, no son socios. Pero, cuando buscamos hacer un cambio, ya está comprobado que, cuando una persona no acepta una realidad, ella presentará resistencia que no son fácilmente observables. La persona puede hacer cosas porque son dichas de manera obligatoria y autocrática, pero esto no significa que pueden hacer calidad o que serán creativas. (Dias, 2011, p.14).

Como señala este autor, "es necesaria una conexión entre la gestión de la comunicación, de la cultura de los procesos cognitivos que todos los cambios locales y globales requieran", así como manifiesta Dias (2011, p.18), las empresas se componen de personas, por lo que éstas deben asimilar los valores que caracterizan el cambio, para que se dé el cambio.

Por su parte, D´Aprix (1999, p. 36), comenta que "el desafío es comprender y racionalizar el cambio y crear la voluntad colectiva de aprovechar las nuevas oportunidades. En la organización a la antigua, tradicional, el proceso puede intimidar a primera vista, pero realmente es cuestión de entender la naturaleza humana y unos pocos principios para comunicar el cambio clara y persuasivamente".

Lo que se comunica no es sólo la vía al cambio, expresa Dias (2011, p.3). “La información no es suficiente para que las personas acepten todo como una verdad. Eso ocurre en cualquier cambio, sea en marketing, recursos humanos o producción, los cambios requieren más que información, ellos exigen participación”.

De acuerdo a Dias (2011, p.13), “los instrumentos de información utilizados por la organización pueden facilitar la aplicación de los cambios, de la misma manera, y con similar valor, es la interacción entre los departamentos y el grado de madurez del grupo, la motivación y la capacidad cognitiva son factores esenciales en cualquier cambio”.

3.5 Origen del Coaching y su base filosófica

El origen del Coaching se remonta al Siglo IV a.c., cuando los sofistas propusieron un método de aprendizaje proveniente del propio ser. Esta metodología conocida como mayéutica socrática, estaba referida a una conversación entre un profesor y su alumno, en el que el alumno adquiere los conocimientos y respuestas desde su propia esencia. Es por esta metodología de conversación y de aprendizaje personalizado que se relaciona el Coaching (tutoría) con la mayéutica.

La mayéutica es una técnica que consiste en interrogar a una persona para que llegue a su propio conocimiento; el Diccionario de la Real Academia española (DRAE), define mayéutica como un “método socrático con que el maestro, mediante preguntas, va haciendo que el discípulo descubra nociones que en él estaban latentes”.

Para Rodríguez (2011, párr.1), Director- socio de *BLC Human Coaching,* los coaches (tutores) que están en formación consideran muy en

serio esta metodología socrática, puesto que las personas que imparten este tipo de adiestramiento “les preocupa de sobremanera no inducir en las respuestas, no dar consejos, ni mostrarse excesivamente directivas”.

En relación a ello, se puede inferir que en el proceso del Coaching se busca primordialmente que quienes reciben el adiestramiento sean quienes generen sus propias respuestas, sin inducción ni condicionamiento, para que éste logre su completa efectividad. (Rodríguez, 2011).

Igualmente, Rodríguez (2011), experto en coaching, señala que al promover al Coaching como parte de esta metodología socrática, también se puede entremezclar su propósito con la de *consultoría* o el *mentoring* (otras herramientas gerenciales y de adiestramiento). Lo que resulta difícil diferenciarlas ya que éstas mantienen como método la conversación y la escucha activa, por lo que hay que tener presente sus diferencias.

Para este autor, Sócrates era un crítico insistente en el tipo de aprendizaje de la época, y proponía, con su “Nnosce te Ipsum” (conócete a ti mismo), a sus discípulos, que respondieran a una serie de preguntas para que obtuvieran lo mejor de sus conocimientos:

> Está bien que mencionemos a Sócrates, como fuente de inspiración y timbre de gloria para el Coaching, porque la antigüedad y la solera de este filósofo se remonta a muchos siglos atrás, admirado además por Platón uno de los grandes sabios de la humanidad. Pero hay que incorporar los hallazgos de las ciencias sociales de las últimas décadas que han avanzado bastante en el grado de conocimiento sobre las relaciones humanas, haciendo posible que el Coaching sea más eficiente y veraz. (Rodríguez, 2011, párr. 7).

Gasalla (2008, p.8), sostiene que el Coaching cobra sentido dentro de esta vieja práctica debido a que el aprendizaje no es lineal ni continuo, y de

acuerdo con la mayéutica el conocimiento nunca se deja de adquirir. Al mismo tiempo, manifiesta "que no se trata de saber más, sino de aplicar más de lo que sabemos".

Gasalla (2008, p.8), expone algunos "aspectos básicos" que relaciona el Coaching con la mayéutica:

- El Coaching es fundamentalmente una conversación entre "coach" y "coachee" (pupilo, cliente)
- El objetivo fundamental del Coaching es ayudar a saber al que ya sabe.
- El papel del coach gira alrededor de las preguntas y no de las respuestas.
- El Coaching es más un viaje que un destino.
- El coach trata de despertar y alertar la conciencia del pupilo.

De esto, se pudiese comprender los inicios de este enfoque o tipo de aprendizaje dentro del método socrático, debido a que ambos afianzan la adquisición de conocimientos por medio de una conversación. No obstante, el Coaching busca llegar más allá del conocimiento, su fin es la acción, con el desarrollo de habilidades y capacidades, de la persona que lo recibe.

Por otra parte, se pudiera considerar trascendente aclarar que la mayéutica propuso que el conocimiento se encontraba de manera natural en la persona, el coaching busca esta capacitación individualizada, pero no se produce por sí sola. La mayéutica propone la obtención natural (el conocimiento ya está dentro de la conciencia de la persona) a diferencia del coaching que la ayuda siempre está presente. (Gasalla, 2008).

> Nuestra metodología (Coaching) se basa en el Arte de la Mayéutica, a través del cual nuestro cliente encuentra su verdad o la verdad (dependiendo de la visión de mundo propia del cliente), con una función práctica para su vida. Consideramos, así como Sócrates, que no existe el enseñar sino sólo el aprender, y éste

> surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el coach sino en los propios coachees (clientes)". (Coaching Magazine, 2005, p.2)

Es entonces, como este filósofo es la fuente de inspiración para el Coaching, seguidamente de Platón, quien a través de su estructura de diálogos (conocido como diálogo platónico), que se da a través de intervenciones cortas en forma de preguntas y respuestas, dirige a la persona a indagar en su conocimiento. Asimismo, su búsqueda del pensamiento refiere a dos preguntas: ¿cómo se logra el conocimiento?, ¿qué es la verdad?; que vienen siendo parte de la base filosófica del Coaching.

Igualmente, otro de los filósofos que contribuyó al coaching fue Aristóteles, quien "ha enseñado a trabajar principalmente en el nivel apetitivo intelectivo", (honores, reconocimientos y autorrealización) del hombre. Expresa básicamente que el hombre puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grabe en ella. Se puede pasar del *Ser,* entendiéndolo como "lo que nos viene dado" o primera naturaleza, al *deber ser*, nuestra segunda naturaleza". (Coaching Magazine, 2005, p.3)

Asimismo, el Coaching también se vio influenciado por la filosofía existencialista y la fenomenología, que "han sido las dos fuentes de influencia que consolidaron la Psicología Humanista, y ésta última ha influenciado en gran medida a la propia metodología del Coaching". (Coaching Magazine, 2005, p.3).

El método fenomenológico de Edward Husserl: Abstenerse de prejuicios, por ejemplo. Esta influencia de la fenomenología, "ha enseñado (incluso mucho antes que el desarrollo de la Programación Neurolingüística), que es

imprescindible abstenernos de todo prejuicio para con nuestros clientes, de manera que permitamos que ellos mismos encuentren sus conciencias más puras". (Coaching Magazine, 2005, p.4)

El pensamiento existencialista de Jean Paul Sartre, es acerca de darse cuenta y tomar conciencia de sí mismo, para replantear y tomar conciencia y hacer un proyecto de vida.

La Psicología humanística, que fusiona las dos anteriores, responde a:

- Valorar la peculiaridad de las personas reconociendo que cada ser humano es diferente.
- Trabaja con la conciencia, dejando de lado todo aspecto del inconsciente. La conciencia es la que otorga libertad y capacidad de elección al hombre.
- Busca significados no explicaciones.
- Las sesiones de Coaching son no-directivas.
- El Coaching se centra en el cliente, no en los objetivos.
- En otras palabras, es a través del cliente como se trabaja los objetivos. Nunca un objetivo estará por encima de la persona.
- El Rapport es fundamental en la relación humana entre el coach y el cliente.
- Los clientes son responsables de la dirección y del plan de acción que se establece en cada sesión.
- Las principales herramientas de un coach son sus cualidades.
- El Coaching no enseña, el cliente aprende.
- El Coaching se enmarca, normalmente, dentro de los factores motivadores del ser humano: la autosuperación o autorrealización.
- Se orienta al comportamiento (hacer, vivir y sentir).
- Hace que el cliente se plantee qué quiere llegar a ser, desde el presente hacia el futuro, construyendo su realidad.
- La relación coach – coachee se establece en un marco íntegro de confianza en el otro. La aceptación y la comprensión de la persona dentro del marco de la confianza, es un axioma fundamental del Coaching.

- El Coaching trabaja con la pulsión del síndrome de crecimiento de las personas. También reconoce el síndrome de la decadencia y el juego que entre ambas se advierte en el ser humano. (Coaching Magazine, 2005, p.5).

Para conocer con mayor detalle lo que significa el Coaching, se expondrán a continuación las diversas definiciones que acuña este término.

3.6 Definiciones de Coaching

Para definir Coaching, primero se debe ir a la semántica del término coach:

> La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest). Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsi szekér, o sea el 'carruaje de Kocs', símbolo de la excelencia. (Coaching Magazine, 2005, p.2).

De esta forma, la palabra coach (coche) es de origen húngaro, destinada a nombrar un vehículo que es jalado con animales para llevar a personas de un lugar a otro. Así es como este término significó en alemán kutsche, en italiano cocchio y en español coche.

> Es así como la palabra "coach", derivado de "coche", cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. El Coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están, adonde quieren llegar. La única distinción, dentro de esta analogía, es que el coach no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo y decisiones que el "conductor" (cliente / coachee) tome a lo largo del proceso. (Coaching Magazine, 2005, p.2).

En Coaching, según Duhne, Garza y Quintanilla (2011, p.15), “el coach es el medio usado para que una persona se desplace hacia un estado de más capacidades”.

En el espacio organizacional un coach es aquella persona con habilidades y capacidades que ayudará a otra a desarrollar sus competencias, para que éste esté preparado para lo que se le presente en el ámbito profesional, sin embargo autores señalan que el Coaching va dirigido también a un desarrollo personal.

Duhne et al. (2011, p.14), definen Coaching como “la relación entre el coach y un individuo – coachado o coachee -, donde el primero ayuda a que el segundo desarrolle competencias y se convierta en un observador más efectivo de sí mismo, de sus acciones y de las acciones de los demás”.

Por su lado, Hoffmann (2011, p.56), señala que la preocupación del Coaching es “establecer condiciones de desempeño individual y grupal altamente efectivas para el logro de las metas de negocio y por ende de la visión organizacional”. Acepción que se resume en la adquisición de habilidades y desarrollo individual y grupal, para mejoras personales y organizacionales.

Para resumir las distintas acepciones que se han presentado algunos autores desde sus inicios, a continuación se reseñará una tabla cronológica de autores con sus respectivas definiciones sobre Coaching.

Cuadro N° 2. Definiciones de Coaching

1996	Whitmore, J.	Destapar el potencial de una persona para que ésta maximice su rendimiento.
1996	Kilburg, R.	El "Coaching ejecutivo se define como la relación de ayuda entre un cliente (…) con responsabilidad empresarial en una organización y un consultor que usa gran variedad de técnicas y métodos de comportamiento para contribuir a que aquel alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados para mejorar su rendimiento y, en consecuencia, mejorar la eficacia de su organización en un acuerdo de "Coaching" definido formalmente.
1999	Downey, M.	Es el arte de facilitar el desempeño, el aprendizaje y el desarrollo de otra persona.
1999	Parlsoe, E.	Es el proceso que facilita el aprendizaje y el desarrollo, y como consecuencia, mejora el rendimiento.
1999	Hall, D., Otazo, K., Hollebeck, G.	Los coaches facilitan un feedback a los ejecutivos que de otra forma, probablemente, nunca obtendrían, sobre temas personales, organizativos, de rendimiento y trayectoria profesional.
2000	Grant, A.	Es un proceso sistemático de colaboración, centrado en encontrar soluciones y orientado a resultados, que facilita la mejora del desempeño en el puesto de trabajo, la experiencia vital, el aprendizaje y el crecimiento personal del coachee.
2000	Zeus, P. y Skiffington, S.	El Coaching es una forma de aprendizaje muy personalizada que implica a ayudar individualmente a los ejecutivos a que aprendan y saquen el máximo partido posible del aprendizaje, para emprender acciones eficaces, mejorar el rendimiento y/o crecimiento personal y además obtener mejores resultados organizacionales para la organización.
2000	James, A. y Belasco,	Ayudar a las personas a que se conviertan en algo más de lo que piensan que pueden ser.
2001	Goldsmith, M.	El Coaching es un proceso de transformación. Mediante el cambio de comportamiento originario en los individuos, un líder puede transformar a la organización y lograr una actitud de compromiso. El Coaching puede constituir un impulso para el cambio organizacional.
2003	Caplan, J.	El coach es el socio colaborador que trabaja con la persona que aprende y le ayuda a alcanzar objetivos, resolver problema, aprender y desarrollarse.
2004	Jarvis, J (CIPD)	Desarrollo del conocimiento y las habilidades de una persona de forma que ésta mejore el desempeño de su puesto de trabajo y contribuya al logro de objetivos organizativos. El propósito es la maximización del desempeño y mejora en el trabajo, aunque puede tener un claro impacto en la esfera privada e individual de la persona. Suele durar breves periodos de tiempo y centrarse en habilidades u objetivos concretos.

Fuente: Cardona, 2009, p.36.

Algunos expertos del área se han encargado de definir Coaching y de exponer sus propias acepciones, como las reseñadas en el cuadro anterior, no obstante, se pudiese mencionar que todas ellas coinciden en tres aspectos fundamentales: el desarrollo de una persona, en cuanto a capacidades y habilidades se refiere, Coaching como una forma de aprendizaje, y la transformación o cambio que recibe la persona a partir de este proceso de tutoría.

Otras acepciones de Coaching más actuales, están referidas a un estilo de liderazgo. Según Scott (2007, p.39), "autores como Goleman (2000, 2002), Belasco (2001) y Chevalier (2001), plantean el Coaching como un estilo de liderazgo que facilita el aprendizaje humano y organizacional".

Belasco (c.p. Scott, 2007, p.39) sostiene que el Coaching será el método de liderazgo del siglo XXI. Asimismo lo concibe, Goleman (c.p. Scott, 2007, p.39), quien indica que "el Coaching gerencial es un estilo de liderazgo que permite la gente a futuro, según metas y competencias y que deban utilizar para ayudar al recurso humano a mejorar su desempeño y a desarrollar fortalezas a largo plazo".

Otros autores ven al coaching como profesión y otros como una forma de aprendizaje. Para Hall y Duval (2010, p.13), "el Coaching es la tecnología de autoactualización del siglo XXI, una tecnología que nos permite liberar y actualizar nuestros potenciales". Así como Hoffmann (2007), señala que el Coaching llegó para sustituir a los obsoletos esquemas de desarrollo humano y profesional en las organizaciones.

Hall et al. (2010, p.14) resaltan un planteamiento sobre las definiciones de Coaching, que se pudiese considerar interesante, debido a que muy a pesar

de los conceptos en la mayoría de los libros que tratan el tema del Coaching la mayoría comienza por definirlo, lo que a sus pareceres, es algo “redundante y simplista”, por ello reviste la relevancia de su acepción a los puntos en que se concentra el Coaching, como:

- La persona
- Los sucesos
- El comportamiento
- El desarrollo de la excelencia
- La evocación de conversaciones internas
- Las preguntas y el cambio.

Aunado a estos puntos, que focalizan la definición del Coaching, Hall et al. (2010, p.14), hacen una remembranza sobre la definición del Coaching de la siguiente manera:

- Engrandece lo mejor de las personas.
- Es el nuevo método gerencial.
- Maximiza el potencial de los empleados.
- Orienta la solución en la vida.
- Facilita innovaciones nuevas y creativas.
- Acelera el aprendizaje y mejora la comunicación.
- Despierta nuevas visiones y significados desde el fondo.

Con referencia a lo planteado hasta ahora, y para la utilización del término en la presente investigación, se acogerá la definición de Coaching como aquel aprendizaje personalizado que se da por medio de una de conversación entre un tutor y otra persona, interesada en observar y reflexionar sobre sus competencias en el ámbito personal y organizacional, y que busca mediante este proceso desarrollar sus capacidades y habilidades en pro de fortalecer y mejorar sus potencialidades en el ámbito personal y organizacional.

En otro contexto, los expertos en Coaching, también se han preocupado en realizar la distinción de lo qué es y lo qué no es Coaching, diferenciándolo de otras herramientas gerenciales que también se asientan sobre el aprendizaje y la atención personalizada.

3.7 Diferencia entre Coaching y otras herramientas gerenciales

Duhne, Garza y Quintanilla (2011, p.15), sostienen que si bien es cierto que el Coaching ayuda al crecimiento personal, no es una terapia ni una asesoría. El asesor consulta, hace un diagnóstico de la situación y presenta la solución a un problema, “el coach no resuelve problemas, sino que facilita el crecimiento del coachee para que éste, por sí mismo, haga frente a sus desafíos”.

Por otro lado, los autores indican que Coaching tampoco es una psicoterapia, por la razón de que una persona que se encuentra en un estado depresivo no le es posible desarrollar capacidades ni competencias gerenciales o de liderazgo.

El Coaching como lo indican Hall et al. (2010, p.16), no es una simple “plática cálida y burbujeante sobre las metas”, este proceso es más intencional, se ajusta al cliente, “el Coaching poderoso facilita la conversación que emerge de un diálogo profundo a través de exploración, preguntas y retroalimentación”, el coach busca más allá del contenido.

Por lo que, comparar al Coaching con otras herramientas, tales como la terapia o la psicoterapia, habría que detenerse en sí el proceso está bien dirigido o no. De hecho, Hall et al. (2010), en comparación con otros autores como Duhne et al. (2011), aseguran que dentro de las prácticas del Coaching, aquellos que utilizan un modelo transteórico del cambio o el

modelo de análisis transaccional, en cierto momento hacen terapia, porque para dar el cambio la persona necesita indagar sobre los traumas de éste.

Hall et al. (2010), advierten que muy pocos autores realmente llegan a definir claras diferencias entre el Coaching y la terapia u otras herramientas. Sin embargo, advierten sobre la importancia de que sean los tutores, quienes tengan claro la teoría y la práctica del mismo, debido a que en muchas ocasiones se ven seducidos a realizar otras técnicas en vez de la del Coaching.

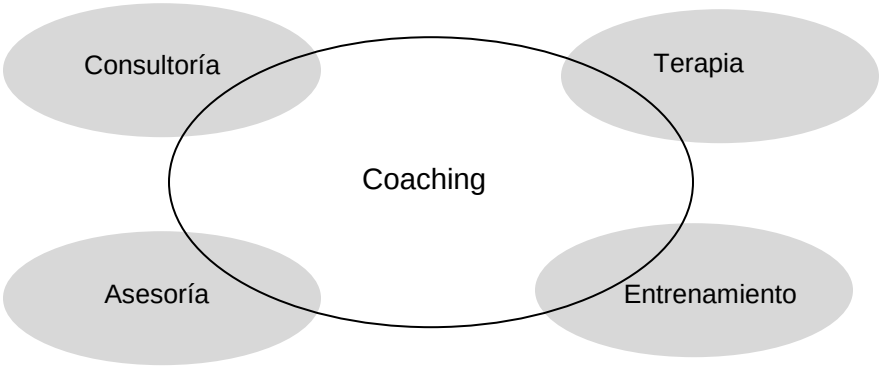


***Gráfico N° 2*. Distinción entre Coaching y otras profesiones**
Fuente: Hall y Duval, 2010, p.21.

Para una mayor distinción entre el Coaching y otras herramientas, la Figura # 1., hace entrever como durante el proceso de Coaching se puede entrelazar con alguna de las otras herramientas. Así como señalaba Hall et al. (2010), que dependerá de la utilización de un modelo en el proceso del Coaching, sin embargo pudiese llegar a accionar en algún tipo de técnica, dentro del proceso de la tutoría.

Para diferenciar las demás herramientas con el Coaching, aún con mayor detenimiento, se explicarán a continuación cada uno de ellas:

3.7.1 El Coaching y la terapia

Las raíces del Coaching se encuentran en la psicología. “El Coaching reboza nociones de la psicología humanística, una ciencia creada por Abraham Maslow y que trata de los valores humanos, del autodesarrollo y la autocomprensión. La tutoría implica el examen y la clarificación de las necesidades y valores del individuo, y el desarrollo de objetivos que conduzcan al desarrollo personal y profesional” (Zeus y Skiffington, 2002, p.10).

Hall y Duval (2010, p.19), esbozan como diferencia crucial entre Coaching y terapia, que esta última se centra “en arreglar lo que está roto y curar la mente y las emociones de la persona”, mientras que el Coaching trabaja en personas que están organizadas y quieren más, “el Coaching no consiste mucho en arreglar cosas, sino más bien en facilitar el siguiente paso en el desarrollo”.

A diferencia de la terapia, que se enfoca en problemas y traumas, el Coaching perfecciona las habilidades. “El Coaching trabaja jugando con las fortalezas personales y eliminando aquellas cosas que están en el camino y sabotean la excelencia. Esto hace al Coaching más generador y enfocado en la solución”. (Hall et al., 2010, p.19).

No obstante, el coach se enfrenta a las necesidades emocionales de todo ser humano, por ser éste un ser emotivo. Tres son las necesidades básicas que se definirán a continuación con el propósito de que se tenga claro el papel del coach ante esta realidad (Duhne, Garza y Quintanilla, 2011):

- Necesidad de sentirnos amados, pertenecientes a diferentes grupos.
- Necesidad de ser valorados.
- Necesidad de sentirnos seguros, lo cual nos da libertad de acción. (Duhne et al., 2011, p.101).

Con respecto al planteamiento de necesidades emocionales por parte del cliente el trabajo del coach se limitará a "observar los estados de ánimo y diseñar los más adecuados para el trabajo que hay que realizar. Aceptar que no es responsable del estado de ánimo actual, pero puede cambiarlo". (Duhne et al. 2011, p.101).

3.7.3 El Coaching y la formación (training)

La formación resulta de un trabajo planificado, con instructores y horarios, en el que se invierte dinero para obtener conocimientos específicos, más no el desarrollo de capacidades o habilidades gerenciales.

Los autores Zeus et al. (2002, p.13), indican que "sólo el 8 y el 12 por 100 de quienes asisten a cursos de formación transforman la nuevas técnicas y conocimientos en una mejora medible del rendimiento o en resultados empresariales".

La formación al no permitir una retroalimentación in situ, crea la desventaja en quienes reciben una tutoría, debido a que no existe la manera de saber cómo éstos aplican lo que aprendieron, de hecho muchos retroceden a lo que venían haciendo, por no saber si lo que están haciendo, está bien o mal. En comparación con el Coaching, es un proceso por naturaleza flexible que permite en todo momento una retroalimentación con consejos que conllevan a la reflexión de cómo se están haciendo las cosas y de qué manera pudiesen ir mejorando.

Al igual que la terapia, la formación presenta ciertas diferencias con respecto al Coaching, entre las que más destacadas, se encuentran:

- En la formación, el cambio procede del exterior, mientras que el Coaching trabaja con el cliente para clarificar los valores y potenciar una motivación intrínseca.
- Los programas de formación no benefician a todos los asistentes, sino sólo a algunos. Por el contrario, la intervención de tutoría es personalizada, y está orientada directamente a las necesidades y aspiraciones del individuo.
- La formación casi nunca implica retroalimentación, mientras que el proceso del Coaching incluye una retroalimentación y un aprendizaje continuados.
- La formación tiende a fortalecer un estilo de gestión jerárquica, tradicional, mientras que el Coaching es un proceso más democrático basado en la colaboración. (Zeus et al., 2002, p.14).

3.7.3 El Coaching y la consultoría

La consultoría tiende a buscarse para resolver un problema concreto. Según Hall et al. (2010), esta herramienta se utiliza para dar consejos en un campo determinado, valiéndose de las destrezas de quien la imparta.

La finalidad de esta herramienta según Zeus et al. (2002, p.13) consiste "en conseguir que los empleados con problemas tomen conciencia de los espacios que hay entre su rendimiento actual y el rendimiento deseado".

La consultoría investiga las causas de dónde proviene el problema en comparación con un proceso de Coaching, que hace énfasis en las nuevas competencias y acciones que se están adquiriendo. Asimismo, el Coaching tiende a ser proactivo, y evita problemas mucho antes de que se presenten,

la consultoría se centra en el pasado, investigando el problema y el por qué de esas conductas.

3.7.4 El Coaching y el mentoring (tutoría)

El mentoring es otra de las disciplinas que tiende a confundirse con el trabajo de un coach, sin embargo presentan ciertas diferencias que permiten afirmar que el trabajo de un mentor es traspasar sus conocimientos, de experiencia y sabiduría, a otra persona y no desarrollar sus capacidades, a diferencia del coach que se focaliza en el desarrollo de la persona.

Para Hall et al. (2010, p.21), el mentoring "involucra a una persona (el mentor) que tiene habilidades particulares, conocimiento y/o experiencia, y un protegido al que le transfiere su conocimiento y sus habilidades". Lewis (c.p. Zeus et al., 2002, p.16) relaciona esta técnica con la edad de la persona, partiendo de que esta transferencia de conocimientos, de técnicas o de experiencias, se da a través de una persona mayor.

Algunos teóricos sólo la refieren como la trasmisión de información de una persona, más experimentada, a otra. Por lo que el mentor debe ser una persona con alto conocimiento de un tema o área en específico.

Estos autores establecieron diferencias entre una y otra herramienta, no obstante, como ya se mencionó, el Coaching tiende a entrelazarse con las finalidades de las demás herramientas, porque todas ellas se encuentran relacionas en el campo del crecimiento y desarrollo personal y organizacional.

Una prueba de ello, lo manifiesta Hall et al. (2010, p.23), al ejemplificar el caso en el cual el coach "tendrá que salirse un poco del Coaching, y cambiar

para enseñar algunas habilidades de desarrollo (entrenamiento), curar alguna emoción (terapia), sugerir cómo arreglar cosas (consultoría) e incluso tener protegidos (tutoría)".

Asimismo, estos autores sostienen que hay espacios en el proceso del Coaching donde se aplican las otras herramientas, o profesiones como las definen ellos. Por ejemplo, al emerger alguna emoción en el proceso se debe considerar la terapia, aunque se debe tener cuidado en no dirigirse más allá, debido a que posiblemente el coach, no tenga la capacidad o el entrenamiento formal para manejar esta situación.

Hall et al. (2010), presentan un esquema donde ubica las distintas profesiones (herramientas gerenciales):

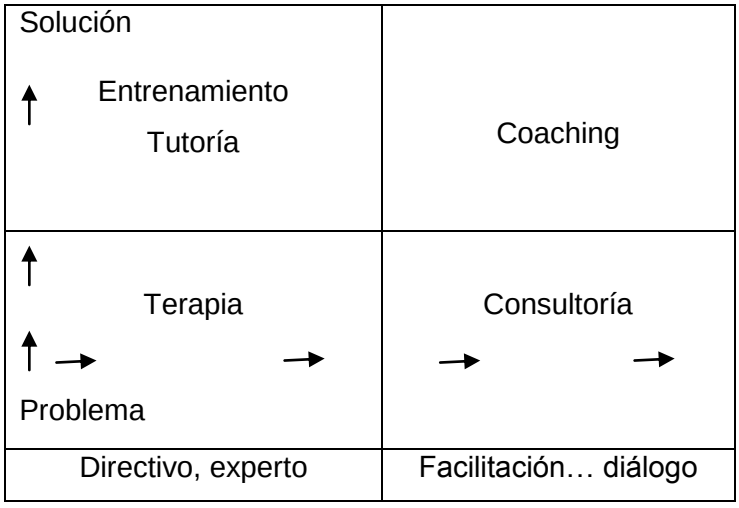


Gráfico N° 3. **Los cuadrantes profesionales**
Fuente: Hall y Duval, 2010, p.26.

Bajo estos dos ejes, se puede llevar al lector a discernir aún más, el propósito del Coaching y su diferencia con las demás herramientas psicológicas y gerenciales.

3.8 Coaching ejecutivo

El Coaching ejecutivo fue acogido por primera vez para describir programas de desarrollo de liderazgo, en el año 1985, sin embargo tuvo su auge para finales de la década de los 90s, cuando se reconoce por primera vez la contratación de coaches por parte de las organizaciones. (Zeus y Skiffington, 2002).

En la actualidad, Castro y Ocampo (2010, p.18), lo definen como la "relación individualizada y de colaboración entre un ejecutivo y un coach con el objeto de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y poder transformar su calidad de vida personal y profesional".

Este tipo de Coaching es entonces una tutoría personalizada que hace énfasis en el trabajo que debe realizar un ejecutivo para maximizar los buenos resultados de su organización y su equipo de trabajo, y entorno, bien sea personal, familiar, etcétera. Es una tipología que también hace hincapié en el campo personal, desarrollo interpersonal y la transformación, y no sólo en la vida profesional del tutoreado. (Castro et al., 2010).

Zeus y Skiffington (2002, p.58) proponen el coaching ejecutivo como "una forma de aprendizaje que implica ayudar individualmente a los ejecutivos para que aprendan y saquen el máximo partido posible del aprendizaje para emprender acciones eficaces, mejorar el rendimiento y/o crecimiento personal además de obtener mejores resultados empresariales (…)".

Para Duhne et al. (2011, p.20), el coaching ejecutivo presentado como estilo de liderazgo “ayuda a identificar las fuerzas y debilidades y las encamina a lograr las aspiraciones personales de trabajo a la par con los objetivos y la visión de la empresa”. Asimismo, advierten que “no se trata de desechar lo que ha dado resultado, sino de tener a la mano otras formas de dirigir y facilitar el trabajo de su gente”. (Duhne et al., 2011, p.19).

Muchas veces por tener enormes exigencias y estrés, los ejecutivos tienden a fracasar en su gestión, principalmente debido a problemas en las relaciones interpersonales, falta de adaptación al cambio, incumplimiento con los objetivos de la empresa, falta de consolidación del equipo de trabajo, entre otros. (Zeus y Skiffington, 2002, p.63).

Parte de estos aspectos, Zeus y Skiffington (2002, p.58), los han identificados como influyentes en el crecimiento del coaching ejecutivo: es decir, el auge de esta técnica se ha debido también a aspectos como:

- Un aumento del estrés y del fracaso ejecutivo.
- La necesidad que tienen los líderes corporativos, en relación a técnicas interpersonales.
- Hoy en día los ejecutivos están sujetos a valoraciones de sus técnicas personales.
- Muchos ejecutivos continúan con un estilo de gestión autoritaria, lo que perjudica el compromiso de los empleados.
- El 60 por 100 de los ejecutivos que ocupan cargos directivos no han recibido formación para manejo del personal.
- La formación por sí sola no arroja resultados tan eficientes como la formación con la aplicación de Coaching, (un 22,4 por 100 aumentaba la productividad, solo con la formación, mientras que aunado a la técnica del Coaching aumentaba un 88 por 100).
- Por aspectos económicos las organizaciones están pasando a la reducción de plantilla y el delayering a la multitécnica.

- La actitud competitiva ha sido sustituida por la necesidad de trabajar como miembro y un líder, colaboradores de equipos. (Zeus y Skiffington, 2002, p.58).

Asimismo, estos autores sostienen que para que los ejecutivos sean eficientes en su gestión requieren oportunidades para continuar desarrollándose, prioridad al desarrollo personal, apoyo para fomentar el cambio, y que no estén limitados de la retroalimentación. (Zeus y Skiffington, 2002, p.63).

En otro sentido, se mostrará a continuación una tabla, que contiene algunas características y errores de apreciación del coaching ejecutivo:

Cuadro N° 3. Características, confusiones y errores de apreciación relativos al coaching ejecutivo

Características
1. Consiste en una serie de interacciones diseñadas para satisfacer las necesidades individuales del cliente, aunque en general se centra en una conciencia personal y en técnicas dirigidas a mejorar el rendimiento personal. 2. Es un proceso mediante el cual se proporciona a los ejecutivos información válida que les permite realizar elecciones bien informadas. 3. Admite que no hay dos ejecutivos iguales, y que cada persona tiene su propia base de conocimiento, y ritmo y estilo de aprendizaje. 4. Es un servicio consultivo basado en las relaciones que presta el coach en función de asesor. 5. Pretende impulsar al ejecutivo hacia una mayor versatilidad y eficacia. 6. El tutor desempeña una función de recurso activo para el ejecutivo explorando, desarrollando y maximizando su potencial.
Errores de apreciación y confusiones
1. El Coaching corre el riesgo de convertirse en la próxima moda pasajera. 2. Algunas organizaciones confunden Coaching con mentoring, o diversas formas de formación y adiestramiento. 3. Es un sector sobre utilizado y en crecimiento en el que muchos individuos autodidactas e inexpertos abren su propio negocio. 4. Se trata de una disciplina sin titulación ni legislación y, por tanto, es difícil establecer unas competencias y estándares de práctica. 5. A menudo, no se planifica detenidamente ni se gestiona como es debido. 6. Algunos consultores de gestión están añadiendo coach a sus tarjetas de visita sin disponer de técnicas y conocimientos básicos (por ejemplo, establecimiento de objetivos y planificación estratégica). 7. Muchos terapeutas y asesores que se dedican al coaching ejecutivo carecen de la experiencia empresarial necesaria y tienden a mantener a sus clientes en la zona de los sentimientos, en lugar de ayudarles a avanzar en pos de sus objetivos. 8. Algunas organizaciones y tutores creen que el Coaching puede resultar satisfactorio en un vacío, y no valoran la necesidad de establecer una cultura de Coaching en el seno de la compañía. Fruto de ello, innumerables programas de tutoría, caros y de recursos intensivos, fracasan.

Fuente: Zeus y Skiffington, 2002, p.59.

3.8.1 Tipologías de coaching ejecutivo

Muchos tutores han determinado ciertas tipologías de coaching ejecutivo, sin embargo para el presente trabajo de investigación se contemplará las cuatro divisiones de coaching ejecutivo desarrollado por *Center for Creative Leadership,* (c.p. Zeus et al., 2002, p.60):

3.8.1.1 Coaching para las técnicas

Este tipo de Coaching está abocado a la tarea principal de un tutor (coach), en la que él ayuda al cliente (tutoreado) a aprender técnicas, actitudes y comportamientos a fin de mejorar significativamente su trabajo actual. Entre las técnicas se incluye el desarrollo de liderazgo frente a su equipo de trabajo con resultados de éxito, como: saber delegar, aprender a conocer su equipo, saber proyectar una buena imagen, escuchar activamente.

Zeus et al., (2002, p.60), reseñaron un caso práctico como ejemplo sobre los resultados de una tutoría basada en la tipología de coaching ejecutivo para las técnicas, en la cual un ejecutivo de una compañía nacional de servicios se percató de las dificultades que tenía sobre organización y presentación de la información, lo que provocaba la falta de atención por parte de su equipo de trabajo y la pérdida de control en las reuniones semanales, que él presidia.

El ejecutivo junto a su tutor (coach), tras evidenciar el por qué de esa pérdida de control en el grupo, diseñaron un programa (de diez sesiones semanales), que incluía técnicas de esquematización mental (conocido por su nombre en inglés como mind –mapping), y la grabación de vídeo de reuniones simuladas mediante métodos de planificación y ordenación de la información.

Como resultado el ejecutivo logró desarrollar su capacidad para estructurar las reuniones, influyendo en el entusiasmo de sus colegas.

3.8.1.2 Coaching para el rendimiento

Otra modalidad de coaching ejecutivo es el que aborda específicamente las mejoras en sus labores, por medio del desarrollo de competencias gerenciales. Para Zeus et al. (2002, p.60), “el coaching para el rendimiento consiste en el aprendizaje que mejora la eficacia del ejecutivo en su trabajo actual y se centra en el establecimiento y desarrollo de competencias ejecutivas en el cargo que ostenta”.

En este tipo de tutoría Zeus et al. (2002), indica que no queda explícito los objetivos a cumplirse, a diferencia del Coaching para las técnicas, por lo que advierten que posiblemente el tiempo en el proceso de tutoría se vaya en función a la clarificación de los objetivos del ejecutivo y en la identificación de las áreas en las que se debe trabajar con el cliente.

Al igual que el Coaching para las técnicas, esta tipología la encierran en el llamado *Coaching de remedio*, debido a que se concibe como aquella que trabaja de acuerdo a la solución de un problema, en la búsqueda de una solución.

3.8.1.3 Coaching para el desarrollo

Se centra en la carrera profesional o en el nuevo rol de liderazgo de un ejecutivo, señalando a su vez que es un proceso más complejo debido a que implica que el ejecutivo exprese y sea claro en sus potencialidades a fin de que se puedan explorar tanto sus fortalezas como debilidades.

Un caso práctico expuesto por Zeus et al. (2002), hace más visible lo que refiere una tutoría para el desarrollo; el caso se basó en un Coaching enfocado en el establecimiento de competencias y roles para un futuro cargo que debía asumir cierto ejecutivo.

En ese proceso de Coaching se manifestaron aspectos como la inseguridad y la duda sobre las capacidades que tenía el ejecutivo para asumir el nuevo cargo. Para ello, se contemplaron la exploración de la actitud, temores y resistencia al cambio que presentaba el ejecutivo, por un lado. Por el otro, se centró en el desarrollo de estrategias para potenciar su flexibilidad y capacidad de adaptación.

Los resultados estuvieron dirigidos a su necesidad de desarrollo de competencias, que proveerían de seguridad y confianza al ejecutivo para asumir el nuevo cargo.

3.8.1.4 Coaching para la agenda del ejecutivo

Esta tutoría abarca temas de tipo personal y empresarial. Lo que significa que el proceso puede establecerse de acuerdo a las necesidades del cliente de su vida personal o del ámbito organizacional. Algunos lo dirigen a aspectos como el fortalecimiento del liderazgo para favorecer el cambio organizacional, por ejemplo.

Este tipo de Coaching en su mayoría viene precedido por una debilidad que presenta el cliente. En la etapa de diagnóstico, el cliente está más ubicado porque es quién, de acuerdo a sus expectativas, establece los objetivos que se desea alcanzar.

El coaching ejecutivo a pesar de tener tipologías definidas, también se le agregan otras intervenciones que demandan los ejecutivos de hoy en día, como:

- Asistir a los ejecutivos para enseñarles a ser coaches en lugar de directivos.
- Proporcionar apoyo constante o más intenso durante o después de un programa de formación o desarrollo.
- Trabajar con un ejecutivo tras haber efectuado una valoración 360° de su rendimiento para establecer objetivos y desarrollar un plan de acción tendente a la consecución de un desarrollo continuado.
- Asistir a través de los escollos y desafíos de un nuevo cargo.

Más concretamente, una muestra de las típicas intervenciones de coaching ejecutivo las detallan Zeus y Skiffington (2002, p.72), de acuerdo a sus investigaciones y experiencias como tutores:

- Desarrollo de liderazgo (talleres de Coaching individuales y de grupo).
- Los directivos como tutores (Coaching individual y de grupo).
- Técnicas de comunicación: a) escucha, reflexión, refrendo; b) técnicas de comunicación de apoyo; c) proporcionar feedback.
- Técnicas de presentación (ejercicios de voz, control de la ansiedad, uso de ayudas visuales, mind mapping).
- Delegación (fomento de la maestría personal, principios de delegación, estilos de delegación).
- Negociación (cómo establecer una relación ganar-ganar en lugar de ganar-perder).
- Gestión de conflictos (estilos de resolución de conflictos, cómo tratar con la gente difícil en el lugar de trabajo).
- Gestión del estrés (hipnosis, relajación y técnicas de meditación).
- Desgaste profesional.
- Coaching para la seguridad de uno mismo.
- Gestión del tiempo.

- Gestión de prioridades múltiples.
- Técnicas de influencia (fomentar el poder en la organización, incrementar la visibilidad, relevancia y flexibilidad del trabajo actual).
- Coaching para el desarrollo profesional, planificación satisfactoria, jubilación.
- Coaching para un nuevo cargo.

Por otra parte, “el coaching ejecutivo está asociado al cambio transformador”, y Zeus et al. (2002, p.67), presuponen que este cambio está inmerso en “la autoconsciencia y la autocomprensión de un comportamiento específico”, aunque algunos autores no adoptan este enfoque debido a que desvirtúa el propósito del coaching ejecutivo.

Algunos autores, “afirman que su función consiste en potenciar el rendimiento laboral y no están autorizados a entremeterse en el reino psicológico, mientras otros trabajan en el ámbito psicológico y sugieren que a menos que aborden el conflicto intrapsíquico, es imposible conseguir un cambio profundo o duradero”. (Zeus et al., 2002, p.67).

No obstante, ya se había hablado que un cambio organizacional está involucrado al cambio individual, el Coaching como proceso de cambio, así se desarrolle coaching ejecutivo, ha de estar relacionado de manera inmanente a un cambio personal y trabajo interno, que repercutirá en su desarrollo y en el desarrollo de su entorno organizacional.

Esto en referencia a exponer las diferentes posturas y tratamiento en profundidad de un programa de coaching ejecutivo y sus distintos enfoques, desde la intromisión o no a lo psicológico del cliente, en un Coaching de ámbito organizacional.

3.8.2 Beneficios del coaching ejecutivo

Parte de la justificación del creciente reconocimiento del coaching ejecutivo, se deriva de los beneficios que ha traído consigo esta herramienta, entre algunos de ellos se pudiesen exponer los señalados por Castro et al. (2010), quienes lo describen como: coordinación de acciones, disminución de conflictos personales e inversión efectivo de tiempo para lograr el máximo desempeño.

Por otro lado, se encuentran los beneficios que residen en la persona que recibe el coaching ejecutivo. De los cuales, se postulan haciendo distinción a través de objetivos, que según lo desarrollado por Zeus et al. (2002), se presentan en torno a *competencias interpersonales*, *desarrollo de técnicas* y *capacidades organizativas.*

Al respecto, los beneficios por las *competencias interpersonales*, están referidos a que el tutureado adquiere conocimientos personales y de la organización para un mejor desempeño y eficiencia en su trabajo, también permite desarrollar relaciones de confianza, ocupándose de sus problemas y los de su equipo de trabajo. Aunado a ello, aprende a manejar el estrés, así como las relaciones interpersonales, adquiriendo conocimientos de comunicación, cómo aprender a escuchar y ofrecer retroalimentación. (Zeus et al., 2002).

En cuanto al *desarrollo de técnicas*, el coachee se ve beneficiado porque amplía sus conocimientos de crecimiento personal, pone énfasis en el aprendizaje y en las técnicas de liderazgo, desarrolla la planificación estratégica y gestiona eficazmente su tiempo, priorizando objetivos. (Zeus et al., 2002).

Otro beneficio individual se atañe a las *Capacidades organizativas*, enfocadas en que el coachee tendrá la capacidad de dirigir cambios organizacionales, debido a que su trabajo responderá al aumento de la productividad; así como también podrá liderar la reestructuración de la organización y posicionarla en el mercado. (Zeus et al., 2002).

Otros autores hablan acerca de los beneficios que se desprenden al utilizar coaching ejecutivo en las organizaciones, para Duhne et al., (2011, p.18), exponen en referencia al Coaching interno o externo, que:

- El Coaching interno, como estilo de liderazgo se enfoca al desarrollo de otros, promueve un continuo crecimiento de cada persona que labora en la empresa, así como el alineamiento de las necesidades de la gente con las de las organizaciones.
- El coach interno desarrolla competencias en escuchar e indagar la posición de los otros, mejora sus relaciones interpersonales y promueve el liderazgo de equipos de alto desempeño, así como el enfoque en los resultados de negocio.
- El coach externo es una persona entrenada para facilitar cambios, tanto individuales como grupales. Los ejecutivos que son apoyados por coaches externos logran crecimiento rápido en las áreas que detienen su desarrollo profesional. A las empresas que son atendidas por coaches externos les es posible conseguir mejores resultados de negocios al contar con gente y equipos que se coordinan mejor y alinean sus esfuerzos con los de la organización.

3.8.3 Efectividad del coaching ejecutivo

Así como han sido reconocidos los beneficios del coaching ejecutivo, tanto individuales como organizacionales, también han emergidos muestras de su efectividad, a lo largo de la trayectoria del Coaching, avalada por ejemplo, por estudios como los realizados por *The Chartered Management Institute* (por su nombre en inglés) (c.p. Menéndez, 2006), en los que se demostró que el 80% de los ejecutivos que recibieron Coaching estaban de acuerdo con su gran aporte y que el 9% dijo que esta herramienta debía estar disponible para todos los empleados, y no exclusivo para altos ejecutivos.

Por su parte, Menéndez (2006) reseña una investigación realizada por *The Internacional Personal Management Association* (1997) (por su nombre en inglés), en la que se informó acerca de la mejora de un 22% en el desempeño y de un 88% en el incremento del desarrollo empresarial.

Cifras que en este siglo han llevado al reconocimiento de este programa de formación y herramienta gerencial. Quedando demostrado a través del considerable crecimiento de coaches, en países como Estados Unidos, Alemania, Japón y Canadá.

Frank Bresser Consulting (por su nombre en inglés), es una consultora de programas de Coaching con más de 10 años de experiencia (conocida como la primera en definir el diseño sistemático y estratégico, implementación y mejora de programas de Coaching en las empresas como una disciplina distinta), que ha realizado estudios de mercado a escala internacional sobre el Coaching; estudios que han arrojados datos positivos en cuanto al crecimiento del Coaching. (Frank Bresser Consulting, 2009).

En su encuesta realizada en el mes de julio de 2009, en 162 países de todo el mundo, dirigida a Asociaciones de Coaching y de Recursos Humanos en Coaching, consultores, expertos y proveedores de Coaching de cada país, se obtuvo lo siguiente:

- Hay un mínimo de 43.000 coaches de negocios trabajando alrededor del mundo.
- Europa, Australia, Norte y Centro América, que representan el 20% de la población mundial tienen el 80% de los coaches.
- Los países con mayor número de Coaches son: EE.UU., Reino Unido, Alemania, Australia, Japón, Canadá y Sudáfrica, representando el 10% de la población y el 73% de los coaches
- El Coaching se usa como una herramienta de negocios en 28 países, mientras que 114 no se usa.

Este estudio, en torno al Coaching en Sur América, arrojó lo siguiente:

- Para esta parte del continente operan alrededor de 2.300 y 2.500 coaches, de los cuales 1000 solo se encuentran en Brasil.
- En Argentina, Colombia y Perú el Coaching está bien difundido y se usa como herramienta empresarial.
- La región muestra una pequeña tendencia al Coaching no directivo, en el cual es el cliente quien toma las decisiones.
- Aún cuando la industria está avanzada en muchos países, el número de coaches es bajo si se compara con los de otras naciones de iguales características.
- En países como Uruguay, Brasil, Ecuador y chile hay ciertas reservas que deben ser superadas (estilo conservador, actitud autoritaria, resistencia, expectativas de un Coaching directivo).
- El único país donde la supervisión juega un rol es en Venezuela. Esto debido a la alta promoción de los cursos de entrenamiento.
- El concepto del Coaching está bien difundido en Argentina y un poco menos en Brasil, Uruguay, Venezuela, Colombia y Chile. En los 6 países restantes es desconocido. (Bacás y Salinas, 2010, Encuesta de mercadeo de coaching ejecutivo en España 2010).

De lo antes expuesto, se resume la proliferación del Coaching alrededor del mundo, especialmente en países desarrollados. Así como se hace notorio el incremento de empresas ocupadas en buscar soluciones efectivas para su desarrollo organizacional, para enfrentar cambios y alcanzar metas a través de este adiestramiento, estrategia, herramienta o, también conocida como profesión.

En relación a este último punto, la encuesta de Mercado de coaching ejecutivo España 2010, arrojó que el Coaching ya es considerado como una profesión emergente, y en la actualidad se encuentra en crecimiento y seguirá extendiéndose por 10 años más. También, los resultados aportan el incremento de los beneficios de éste, incluyendo algunos como la autoconciencia, autoconfianza, compromiso, proactividad y el autocontrol. (Bacás y Salinas, 2010, Encuesta de mercadeo de coaching ejecutivo en España 2010).

Para el 2012, estos autores realizaron otra encuesta relacionada exclusivamente al coaching ejecutivo en España, de la cual se puede extraer como información de interés para este estudio que los coachees, quienes requieren o solicitan procesos de Coaching están más orientados a mejorar las ventas, seguido de la integración en nuevos equipos y/o proyectos y promoción profesional, a comparación que para el 2009 la gestión del cambio estaba entre los primeros objetivos que deseaban los coachees al recibir Coaching, además de mejorar las ventas y gestión del tiempo. (Bacás y Salinas, 2012, Encuesta de mercadeo de coaching ejecutivo en España 2012).

Otros datos referidos en la encuesta relacionados a la presente investigación es que aún el coaching ejecutivo está en fase de crecimiento,

sin embargo atañen que la crisis económica ha afectado considerablemente su desarrollo. No obstante, se atreven a estimar entre el periodo de 2012-2020 algunas oportunidades como:

- Mayor número de coaches (incremento de la demanda para Centros de Capacitación de Coaches: CCC.´s)
- Necesidad de educación del mercado-clientes y coachees (Asociaciones Profesionales y CCC´s).
- Mayor demanda/exigencia en la formación de coaches (por mejor conocimiento de los clientes, competitividad entre CCC´s, formación continua y especialización)
- Mayor demanda de la calidad de los servicios de coaching (Supervisión y Asociaciones Profesionales).
- Incremento de la estandarización del ejercicio de coaching (Asociaciones y CCC´s).
- Desarrollo de la modalidad de coaching video/ telefónico (accesibilidad y flexibilidad).
- Aparición de nichos de ejercicio de coaching (especialización según competencias/necesidades).
- Desarrollo del coaching de equipos y el grupal.
- Desarrollo del coaching interno (coaching transversal y managercoaches)
- Incremento demanda de herramientas de coaching (proveedores de estos servicios).
- Incremento servicios y herramientas para la promoción comercial de los servicios de coaching (incremento de la competitividad).
- Incremento del número de grandes empresas proveedoras de servicios de coaching en detrimento de coaches independientes (concentración de la contratación en empresas de consultoría globales y Escuelas de Negocios).
- Estrechamiento del rango de tarifas y erosión progresiva de las tarifas media (incremento competitividad).
- Aceptación y desarrollo del coaching personal (mercado que moverá un elevado volumen de negocio).
  (Bacás y Salinas, 2012, Encuesta de mercadeo de coaching ejecutivo en España 2012 p.11).

Información que permite estimar el desarrollo que seguirá teniendo el coaching ejecutivo en el país estudiado, asegurando un incremento en la

demanda de coaches en los próximos años, así como el desarrollo de coaching de equipos y grupal y coaching interno.

No obstante, todo lo relacionado al Coaching no se ha visto del todo bien. Para el año 2004, el entonces vicepresidente Senior de *Executive Coaching Network*, Inc. (por su nombre en inglés), Stratford Sherman, señalaba algunas críticas sobre el Coaching, reprochando el gasto anual que generaba este estilo de adiestramiento, estimado en un gasto de US$ 1000 millones por año, y solo en Estados Unidos; en segundo término, señalaba lo poco confiable sobre la información de su eficacia, porque según Sherman nadie había demostrado de manera cierta el poder calificar a un coach ejecutivo, o el por qué de un enfoque sería mejor que otro.

Aunque muy a pesar de ello, se continúa hablando del Coaching no como una moda sino como una herramienta efectiva, la periodista Culshaw (2010, pp. 72-77) manifiesta que “a pesar de las críticas, que no deja de ser una prueba de que la disciplina del Coaching ha impactado, cada corriente de Coaching avanza y se consolida a escala internacional”, técnica que partiendo de la psicología deportiva, se encuentra ahora resolviendo problemas gerenciales y de muchas otras disciplinas.

Para Duhne, Garza y Quintanilla (2011, p.17), “una persona que busque éxito personal y de su organización, el Coaching es una vía efectiva para su desarrollo, ya que ofrece”:

a) *Retroinformación:* da información objetiva, con una visión externa.
b) *Reflexión:* el Coaching lleva al cliente a darse cuenta de dónde está, acerca de sus limitantes, observar sus efectos de pensar y actuar.

c) *Desarrollar habilidades conversacionales y de interacción:* el proceso ayuda como imagen para aprender a comunicarse, a reducir conductas destructivas.
d) *Apoya el cambio personal:* en el ámbito organizacional un programa de Coaching ofrece un camino disciplinado mejorando las relaciones entre sus miembros y siendo motor de la efectividad en sus metas, por lo que "nutre un cambio cultural para beneficio de toda la organización"
e) *Obtiene mejores resultados de negocio:* muchos de los obstáculos organizacionales son por problemas interpersonales. Por lo que el Coaching al forjar el desarrollo de una mejor escucha facilita la efectividad en las relaciones, clientes, equipo, etc. Duhne, et al., 2011, p.17).

3.9 El rol del coach

Algunos autores lo reconocen como facilitador, entrenador o por su nombre en inglés, coach. Otros lo denominan tutor, por ser quien lleva a cabo una tutoría, es decir, acompaña al cliente en un programa de Coaching, sin asesorar ni aconsejar. Para la presente investigación, se le denominará coach o tutor, al menos que al citar a un autor, se utilice la denominación que éste utilice.

El coach es "una persona entrenada para mostrar al coachado dónde se encuentra y las consecuencias y los beneficios de estar en donde está". (Duhne, Garza y Quintanilla, 2011, p.24).

Por su parte, Gasalla (2008), sostiene que el coach no es una persona que resuelve problemas o da consejos, sino es un facilitador que a través de preguntas llega a facilitar la confianza del tutoreado y éste lo manifiesta con un mejor rendimiento.

Duhne et al. (2011, p.24), manifiestan que “un coach no es en sí mismo un asesor, consultor o entrenador, ya que no siempre tiene los conocimientos de la tarea que el otro requiere realizar. El coach no dice qué se tiene que hacer, sino que facilita el cambio de la persona, para que ésta se haga cargo de su reto”. Además, señalan que “el rol del coach es siempre activo; sin embargo, éste no decide ni aconseja qué hacer”.

Otros teóricos enmarcan el coach como un agente de cambio. Un facilitador del cambio que promueve el desarrollo de habilidades y capacidades en otros, para que a través de ese empoderamiento puedan mejorar su calidad y el rendimiento de sus acciones. (Hall y Duval, 2010).

En otras palabras, el coach cumple el rol de facilitador y agente de cambio, que acompaña al cliente para que éste se dé cuenta del estado donde se encuentra y pueda focalizar hacia dónde se quiera dirigir.

El coach como agente de cambio facilita “el poder de cambiar”, en donde el coach trabaja con el compromiso que tiene el cliente de su aprendizaje y cambio; facilita también, “la protección para cambiar”, en la cual el coach crea un espacio seguro para motivar al cambio, donde el cliente puede explorar sus posibilidades y sentirse seguro de sus ideas. (Hall y Duval, 2010, p.272).

Otro aspecto que facilita el coach como agente de cambio es “la conciencia para el cambio”, en la que se invita al cliente a reconocer lo que piensa; se describe como un proceso reflexivo, “el proceso de salirse de sí mismo para tener una perspectiva más amplia”. (Hall et al., 2010, p. 276).

Igualmente, Hall et al. (2010, p.276) señalan que “el Coaching mismo es una experiencia de salirse de sí mismo, ya que esto implica una conversación reflexiva. Nos salimos para meditar sobre quiénes somos, hacía dónde vamos, por qué vamos ahí, cómo, con quién, etc.”, por eso mismo, se considera que muchos pueden recibir Coaching pero no todas las personas tienen cualidades personales para brindar un programa de Coaching.

Estos autores manifiestan que “hay algunas cualidades y rasgos que son esenciales para que una persona pueda coachear con eficacia”. El Coaching debe ser impartido por una persona preparada que cumpla con ciertas competencias y habilidades, de no ser así pudiese hasta ocasionar daño a la persona que lo recibe. (Hall et al., 2010, p.128).

Este daño que hablan los autores está íntimamente relacionado con las emociones, por lo que el coach debe tener completa claridad en sus limitaciones y tener en cuenta que ciertos aspectos deben manejarse con otras herramientas, como psico-terapias u otras.

En este sentido, se deben distinguir “las cualidades personales del coach”. Hall y Duval (2010, p.128), retomaron las cualidades personales que debe ostentar un coach eficaz, expuestas hace algunos años por Zeus y Skiffington, estas son:

1. *Capacidad de autoconciencia:* el coach debe controlar sus reacciones, emociones y comportamientos, ser capaz de aceptar críticas y de dar y recibir retroalimentación, por lo que debe manejar un autoconocimiento y autoaceptación; mientras mayor se conozca tendrá mejor posibilidad de

brindar apoyo, motivar e inspirar al cliente a un cambio constructivo.

2. *Capacidad de inspirar a los demás:* un coach efectivo inspira y motiva al cliente a asumir riesgos, cree en las potencialidades de la persona por eso su fe le brinda poder para inspirar al coachado. El coach trabaja para sacar al coachado de su zona de confort, y de que éste asuma su responsabilidad de los resultados del proceso; trabaja sobre modelos de los puntos fuertes en lugar de los déficits de la persona, ayudándolo a reconocer potencialidades que no había detectado.

3. *Capacidad de establecer relaciones:* el coach siempre se muestra accesible y amistoso, debido que parte del éxito del Coaching radica en la relación del cliente y el coach. Genera confianza y credibilidad, estimula el crecimiento y debe tener paciencia considerando que el crecimiento personal puede ser lento en ciertos casos.

4. *Capacidad de ser flexible:* el coach debe adaptarse a las necesidades del cliente, a su agenda de trabajo y crecimiento personal. Tener la capacidad de saber cuándo hay que apoyar o desafiar, o cuándo se debe variar el estilo de Coaching.

5. *Capacidad de comunicarse:* una de las herramientas esenciales que debe tener el coach, son técnicas interpersonales y de comunicación. El coach es honesto, hasta el punto de mostrarse a él mismo, si eso ayudara la comprensión del cliente. También, se sumerge en la empatía, puesto que debe conocer el mundo del cliente para poder saber qué manejar y ofrecer en el proceso del Coaching. Proporcionan una retroalimentación continua y son capaces de percibir y comprender a partir de la experiencia personal y otras fuentes.

6. *Capacidad de mirar al frente:* el coach está orientado al futuro, estima al cliente a responsabilizarse por su propio desarrollo. Su base es entender que las personas son inteligentes capaces de salir adelante, aunque necesiten ayuda, éste tendrá fe y estará orientado a los objetivos en vez del resultado.

7. *Capacidad de disciplina:* el tutor debe mostrar dedicación principalmente porque los cambios son dolorosos y el cliente tiende a la resistencia, y es la disciplina del coach que llevará el proceso a ser más efectivo. Deberá centrarse en la consecución de objetivos trabajando con una consciencia empática de las inseguridades y temores del cliente. Asimismo, debe asumir la continuidad del proceso independientemente de los obstáculos y ser capaz de reconocer cuando la persona aún no es capaz de cambiar, y mostrar su apoyo en los aspectos convenientes y adaptarse al ritmo de aprendizaje de la persona.

8. *Capacidad de gestionar el entorno profesional:* debe existir un nivel de adaptación entre el cliente y el coach, sin embargo el coach debe ser capaz de reconocer cuando la persona no está abierto al aprendizaje o al cambio, y pueda que el Coaching no sea lo correcto para esa persona, en ese entonces. Por lo que debe tener la capacidad de identificar si el Coaching es lo más adecuado a sus necesidades, y aceptar cuando el Coaching va más allá de su competencia.

9. *Capacidad de diagnosticar situaciones y encontrar soluciones:* el coach debe identificar cuando no estén yendo las cosas bien, con un buen sentido de investigación. Tener creatividad y fomentar reflexiones y otras perspectivas que ayuden al cliente. Tener la capacidad de diagnosticar problemas y proporcionar soluciones.

10. *Capacidad empresarial:* el coach debe creer en sí mismo, sino como vender un producto en el que no se confía, y es que el

> coach es un producto intangible que debe saber vender sus potencialidades, por lo que su espíritu ha de ser triunfador y con determinación. Con confianza en lo que hace y su trabajo, para el alcance de los objetivos, tanto individuales como organizacionales. (Zeus y Skiffington, 2002, p.23).

Estas diez capacidades personales representan lo que debe ostentar un coach eficaz, capacitado para brindar un proceso de coaching efectivo. Asimismo, Zeus y Skiffington (2002), sostienen que no hay coach perfecto, que para hacer Coaching se debe asumir una reevaluación constante y un continuo crecimiento personal y profesional.

También, indican que muchas de las técnicas se pueden adquirir con aprendizaje y práctica. Sin embargo, existen algunas características en la personalidad del individuo que intervienen para desarrollar mejor esta disciplina. Algunas más relevantes que otras, pero todas necesarias para realizar un Coaching efectivo. (Zeus y Skiffington, 2002).

Al respecto, una consideración que se pudiese considerar relevante en este tema de las capacidades y habilidades, es el manejo de las emociones. “El coach debe estar en buen estado mental-corporal-emocional” para brindar un Coaching efectivo, la capacidad para sobrellevar este proceso es importante, debido a que el coach debe estar abierto al cambio, ya que las emociones, actitudes y creencias del coachado pueden influir en el coach. (Hall et al., 2010, p.87).

Los rasgos que debe tener el coach para realizar un Coaching efectivo son: La autoconciencia, inspirar a otros, construir relaciones, flexibilidad para ajustarse al cliente, comunicarse clara y directamente, ver adelante orientado al futuro, ser disciplinado, manejar límites profesionales, diagnosticar asuntos

y encontrar soluciones, y sentido de empresario para vender/mercadear. (Zeus et al., c.p. Hall y Duval, 2010, p.128).

Hall et al. (2010), exponen 25 habilidades que debe tener el coach en el proceso del Coaching; las cuales se encuentran divididas en tres áreas: la primera abarca habilidades esenciales de escucha activa, preguntas de dar y recibir retroalimentación, también aborda aspectos de exploración y de comunicación para que el cliente alcance un compromiso con el proceso.

La segunda área comprende habilidades relacionadas al cambio, en la que se le permite al coach trabajar como un agente de cambio, para que el cliente asuma y trabaje por el cambio. Por último, se encuentran las habilidades para un Coaching efectivo que contempla habilidades de un buen comunicador; debido a que por medio de ellas se puede dirigir un diálogo que permita aprovechar los recursos internos y las ideas del cliente.

Por otra parte, al retomar la temática sobre el rol del coach, ya con previo conocimiento sobre las habilidades y capacidades, se debe considerar que el coach trabaja para resultados a largo plazo y “sabe que para que la persona desarrolle toda su capacidad se requiere un ambiente de libertad y aprendizaje organizacional constante: por tanto, promueve la confianza y el entusiasmo”. (Duhne et al., 2011, p.21).

Las siete habilidades esenciales en el Coaching

1. *Escuchar atenta y activamente*
2. *Apoyo: rapport, presencia*
3. *Preguntar con calidad*
4. *Metapreguntar*
5. *Dar retroalimentación*
6. *Recibir retroalimentación*
7. *Evocar estados*

Las nueve habilidades en la danza del Coaching

1. *Facilitar*
2. *Despertar*
3. *Retar*
4. *Investigar: preguntar y metapreguntar*
5. *Provocar*
6. *Cocrear: encuadrar, desencuadrar y reencuadrar*
7. *Actualizar*
8. *Reforzar*
9. *Probar: comprobar*

Las nueve habilidades decisivas para el Coaching eficaz

1. *Encuadrar y reencuadrar*
2. *Dejar tareas*
3. *Echar porra y validar*
4. *Considerar responsable/comprobar*
5. *Detectar patrones*
6. *Modelar*
7. *Bechmarking (punto de referencia)*
8. *Retroceder (salirse)*
9. *Perfilar*

Gráfico N°4. **Habilidades centrales para el Coaching**
Fuente: Hall y Duval, 2010, p.129.

En este orden de ideas, la confianza es un término que también acuñó Echeverría (2003, p.105), para exponer lo necesidad de la nueva empresa. Este autor aborda la confianza como "un elemento clave en la construcción de la empresa del futuro", contexto que pudiese suponer irá teniendo mayor importancia en cuanto a las relaciones de trabajo.

Mencionaba Echeverría (2003), en su texto sobre *La empresa emergente*, que las relaciones de trabajo debían estar reguladas bajo nuevos mecanismos, sustentados en una emocionalidad diferente:

> Esta emocionalidad será la confianza; destacada su importancia reiteradamente por el actual debate empresarial, que hace permanentes referencias a ella por ser la emocionalidad clave del nuevo modo de hacer empresa, por un lado porque pertenece al desarrollo de habilidades blandas que demandan actualmente los directivos y los gerentes, por otro debido a que lo emocional ha tenido gran auge por encima de lo racional en el entorno organizacional. (Echeverría, 2003, p.91).

Según Echeverría (2003), con la confianza el trabajador se abre al aprendizaje, se atreve a innovar, acepta cometer errores y confrontar sus ignorancias y competencias. Esta afirmación, por tanto, se pudiese relacionar con el rol que cumple el coach y la demanda de este elemento clave que requieren las empresas en la actualidad, es decir, el coach como promovedor de la confianza para la construcción de la nueva empresa.

Echeverría (2003, p.106), sostiene que cada vez existen más modalidades de organización, porque evitan el paradigma de la empresa tradicional, debido a que el jefe no puede mandar y controlar solamente, ahora "ciertamente comienza a reconocerse la necesidad de instaurar nuevas relaciones de trabajo".

En otro sentido, al coach también se le atribuye la futura independencia del cliente. En comparación con otras herramientas gerenciales en las que en la mayoría de las veces se vuelven a requerir; el Coaching genera un aprendizaje para que el tutoreado “sea capaz de autocoachearse”. (Hall et al., 2010, p.92).

Ocurre por ejemplo en la asesoría; que se busca para resolver algo de acuerdo a conocimientos específicos de un área. Cuando en esa misma área se plantee nuevamente otra situación, se recurrirá otra vez a una herramienta gerencial, como la asesoría, de ser el caso; esto sucede porque la asesoría no se gestiona para desarrollar independencia, solo cumple con un asesoramiento para solventar un problema, alcanzar objetivos, desarrollar proyectos, etc.

Hall et al., (2010, p.92), señalan que “el Coaching busca dejar sin trabajo al coach” debido a que le ofrece tantos recursos al cliente para que este luego pueda resolver sus situaciones, a través del aprendizaje adquirido y con el desarrollo de habilidades y competencias, le permitirán no depender de un coach a futuro.

De igual manera, en el ámbito organizacional el coach ofrece a través de un proceso de Coaching, que el cliente consiga un aprendizaje continuo y pueda permitirle saber accionar en el futuro. Hoffmann (2012, p.18) manifiesta que el Coaching permite garantizar al gerente-coach y a las organizaciones, con calidad y consistencia, el aprendizaje continuo del individuo (…)”.

Por lo que los gerentes y/o ejecutivos se ven fortalecidos con la adquisición de ciertas capacidades, como el autoconocimiento, para no

depender de un coach a futuro que además estará afianzado en ese aprendizaje adquirido.

No obstante, como manifiestan Zeus y Skiffington (2002, p.26), “es posible que algunas personas no estén abiertas al aprendizaje y al cambio”, por lo que no todas las personas están preparadas para un programa de Coaching, ni todas sus necesidades responden al uso del Coaching. En ciertos casos el coach debe tener la capacidad para identificar y asumir que el Coaching no es la respuesta más eficaz.

Lo que si es cierto es que el papel del gerente que maneja herramientas de Coaching trabaja para mejorar el desempeño de sus colaboradores (Hoffmann, 2012, p.47):

> El gerente coach conoce a cada colaborador, sus posibilidades, sus deseos, sus aspiraciones y sus limitaciones. Sabrá como motivarlos, retarlos y comunicarse efectivamente. En este sentido, citará al colaborador y facilitará un proceso de negociación donde se le dé la oportunidad de participar directa y activamente en el análisis de la tarea, las metas o retos asociadas. (Hoffmann, 2012, p. 47):

En este sentido el coach brinda una oportunidad de aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, por lo que valdría la pena detenerse sobre el papel de un coach aplicado a la gestión empresarial y cómo éstos se relacionan, en el sentido de poder responder ¿Cómo sería la dinámica del Coaching en manos de un gerente en su área u organización? ¿Cómo pudiese el ejecutivo favorecerse de herramientas de Coaching? ¿Cuándo aplicarlo? Para responder sobre estas inquietudes, se expondrá a continuación cómo se complementan y se relacionan el gerente-coach, o el ejecutivo con herramientas y manejo de Coaching.

3.9.1 Gerente – Coach

Ciertos beneficios conllevan al hablarse de sí un gerente maneja competencias y herramientas de Coaching, esto lo afirma, Hoffmann (2012), quien señala además que el poder gerenciar un área o equipo de trabajo con conocimientos de Coaching lo lleva a un grado diferencial a la organización. Bajo esta premisa:

> El Coaching permite garantizar al gerente-coach y a las organizaciones, con calidad y consistencia, el aprendizaje continuo del individuo; la revisión de mapas y creencias a través de las cuales entendemos el mundo para así posibilitar acuerdos en cuanto a la visión compartida; desarrollar formas conjuntas de pensamiento y acción en individuos y equipos de trabajo; desarrollar y fortalecer una visión sistémica de la realidad y del negocio. Hoffmann (2012, p.18).

Asimismo, el autor asegura que el gerente se verá complementado con el manejo de herramientas de Coaching para fortalecer no solo su visión sistémica, como bien lo señalaba, sino que además permitirá proveer mejores resultados en cuanto a productividad, garantizar mejores relaciones interpersonales y alcanzar metas individual y organizacionalmente.

"Un reto del gerente actual es conocer a su equipo colaborador que, al obtenerlo, sabe cuándo y cómo aplicar las herramientas, qué precisa usar y cómo apoyarlos para que obtengan mejores resultados", para disponer de un personal más productivo y capaz. (Hoffmann, 2012, p.12).

Otro de los retos que anuncia Hoffmann (2012, p.14), que tiene el gerente actual es el aprendizaje organizacional, debido a que es el gerente que necesita enfocar parte de su estrategia en la generación efectiva de aprendizaje:

> Solo garantizando que los colaboradores individuales y los equipos de trabajo creen una estructura de relaciones que facilite y estimule las siguientes condiciones – el aprendizaje, la retroalimentación y la generación nuevas y eficientes respuestas, la organización obtendrá resultados consistentes y productivos en el tiempo.

El aprendizaje organizacional “alcanza uno de sus mayores impactos cuando los gerentes y la misma cultura organizacional estimulan el aprendizaje de los criterios, razonamientos y vías de conocimiento”. Siendo el Coaching un proceso de aprendizaje que busca dar conciencia de una realidad para llevar al gerente a hacerlo mejor, poder, en otras palabras, llevar sus potencialidades en acciones. (Hoffmann, 2012, p.15).

Al continuar hablando de retos que están presentes en un gerente, se destacan también el deber de generar compromiso y el liderazgo, pues la productividad también depende del nivel de compromiso que adquiera su equipo de trabajo frente a sus labores y la organización, a su vez el estilo de liderazgo que ostente el gerente. (Hoffmann, 2012).

Por una parte, el compromiso es “una variable que tiene influencia directa en el desempeño de las personas y definitivamente en la productividad”, igualmente el liderazgo requiere de habilidades para fomentar relaciones de confianza, de respeto y admiración al líder, que se traducen en colaboradores que hagan hasta más de lo solicitado sin estar encima del trabajador. (Hoffmann, 2012, p.20).

Hoffmann (2012, p.22) expone que “el gerente-coach exitoso establecerá relaciones diferenciadas con sus colaboradores tomando en cuenta el tipo de rol y metas a él asignadas, así como el tipo de compromiso preponderante para fortalecer al menos tres aspectos en el trabajador”:

- Aceptación de los objetivos y valores de la organización.
- Disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización.
- Deseo de permanecer en la organización.

Cuando el autor habla sobre el tipo de compromiso, se refiere a los tres tipos de compromisos que existen en un trabajador, según los aportes de Meyer y Allen (2001) (c.p. Hoffmann, 2012), estos se refieren al: *compromiso afectivo*, asociado al sentido de pertenencia; el *compromiso calculado*, en el cual el trabajador tiene claro los costos y beneficios de pertenecer a cierto grupo u organización, comparado con otros, y el *compromiso normativo*, cuando el trabajador se apega a sus normas, reglas o creencias de la organización.

Hoffmann (2012), estima que estos compromisos no se dan por separados, los tres coexisten en el trabajador, sin embargo hay un compromiso que predomina sobre los demás. Por ello, se habla de fortalecer aspectos que se derivan del tipo de compromiso, en busca del que el gerente logre en los trabajadores, la aceptación de objetivos, su confianza, así como el esfuerzo por la organización y su sentido de pertenencia de la organización.

A partir de esto se percibe la necesidad de aclarar cuando un gerente hace Coaching en su sitio de trabajo como responde frente a sus colaboradores ¿qué pasa con la confianza?, más allá del compromiso que estos puedan tener.

> La relación de confianza y de respeto entre los supervisores y el supervisor cambiarán radicalmente para bien con la estratégica del Coaching. Esto definitivamente hará que muchos de los colaboradores tengan apertura para acercarse y comentar sus situaciones personales. Sin embargo, un gerente hábil en el

> manejo de las herramientas de Coaching no necesariamente deberá convertirse en el psicólogo del equipo de trabajo. (Hoffmann, 2011, p.26)

Este autor refiere que el trabajo de un gerente-coach es escuchar, formular preguntas, aplicar la técnica, sin emitir juicios, respetando la situación del colaborador, entre otros aspectos que aplica un coach. En sí, puede trabajar con su equipo de trabajo.

Por otro lado, Hoffmann (2012), presenta las herramientas y la metodología del Coaching que fortalecen las siguientes habilidades del gerente-coach, éstas que muy bien pudiesen concebirse como los puntos que enmarcan el perfil del gerente-coach:

- Capacidad para desarrollar formas afectivas y diferenciadas de compromiso.
- Facilita espacios de interacción que estimulen y permitan la productividad creativa.
- Capacidad para escuchar atentamente, observar sin distorsionar y preguntar a fondo.
- Facilita el autodescubrimiento y la autoobservación.
- Desarrolla el empoderamiento y el acompañamiento de los colaboradores.
- Posibilita y apoya el crear, el experimentar y, por sobre todas las cosas, la responsabilidad personal e iniciativa de los colaboradores.
- Promueve la confidencialidad.
- Estimula el desarrollo de otros.
- Se centra en las posibilidades de los colaboradores, reforzando positivamente sus logros y aprendiendo de los errores.
- Es exigente y orientado a resultados. (Hoffmann, 2012, p.23),

Igualmente, el autor asegura que el liderazgo que promueve el Coaching como herramienta, es “basado en la productividad, la comunicación, la

cercanía con otro, la escucha, la proactividad y, por tanto, en acciones que promueven el cambio y el crecimiento integral de la persona". (Hoffmann, 2012, p.24).

"Ser líder es generar *pasión* en otros para pertenecer y aceptar retos creativamente, *confianza* para comunicarse abiertamente en el triunfo y en el fracaso, y *compromiso* para alcanzar las metas y los resultados de manera consistente". Cita que nos ofrece Hoffmann (2012, p.23), como resumen sobre las habilidades y retos que debe asumir todo gerente-coach en el ámbito organizativo.

3.9.2 Coaching aplicado a la gestión del gerente

> Hacer Coaching como gerentes en una organización requiere de especialización y de especificidad. Esta herramienta aplicada a la función gerencial tendrá tanta vida como resultados efectivos produzca al ser utilizado. (…) Enseñar la metodología del Coaching es capacitarlos en el manejo de herramientas que propician la responsabilidad y el desarrollo de potencialidades en terceras personas, y paralelamente desarrollar sus habilidades y competencias al máximo para el ejercicio del liderazgo. (Hoffmann, 2012, p.30).

Hoffmann (2012, p.35), sostiene que el Coaching puede considerarse como una "herramienta potenciadora de la gestión del gerente", debido a que mejora variables, como:

a) La comunicación, referida a:
    - Dar instrucciones con valor productivo.
    - Escuchar al colaborador
    - Evitar las distorsiones comunicacionales.
    - Ofrecer *feedback* (correctivo, posesivo-efectivo).
    - Relación de confianza.

b) El desempeño productivo, entendido para:
    - Establecer estructuras confiables para el desempeño productivo personal y del equipo de trabajo.
    - Desarrollar integralmente a sus colaboradores.
    - Fomentar y fortalecer la responsabilidad y la proactividad de los colaboradores.
c) Creación y fortalecimiento de cultura productiva:
    - Generar cambios en las creencias y estilos de desempeño del equipo que integra el área.
    - Fortalecer valores comunes acerca de lo que significa ser productivos o comprometidos y los comportamientos asociados con estos valores.
    - Generación de formas creativas y novedosas de llevar adelante los retos que impone la labor cotidiana o estratégica.
    - Impacto en los procesos y normas que organizan el trabajo del equipo.
    - Impacto en el estilo de relación productiva con clientes/ proveedores internos y con clientes/ proveedores externos. (Hoffmann, 2012, p.35).

Variables que contemplan habilidades comunicacionales, habilidades sociales, herramientas de gestión y liderazgo, que muy bien pudiesen ser éstas las premisas impulsoras para considerar hoy en día, con formación en Coaching, el gerente actual.

> El gerente actual enfrenta una diversidad de retos en su área de gestión: retos en la organización a la que pertenece, frente a sí mismo, como persona que necesita enfrentar y asumir; frente a su familia a los que necesita amar; frente a sus colaboradores que demandan cada vez una atención más especializada. El rol del gerente-coach requiere del desarrollo de habilidades que faciliten una vida profesional, técnica, social, personal y familiar de manera armónica. (Hoffmann, 2012, p.11).

Igualmente, este autor se afianza en que el gerente al igual que el coach debe cumplir con tres competencias básicas, para poder generar, a partir del Coaching, una gestión eficiente en su gerencia. Estas competencias son: saber observar, escuchar y preguntar. (Hoffmann, 2012).

“La mayoría de los gerentes saben muy bien su trabajo, manejan excelente conocimientos y herramientas técnicas (…) sin embargo, cuando se habla del manejo efectivo de la gente, muchos gerentes reportan debilidades, temores o incompetencias”. (Hoffmann, 2012, p.41).

Por lo que, al desarrollar las competencias en las que se afianza el Coaching le permitirá al gerente intervenir de forma más efectiva y profunda en su gestión. (Hoffmann, 2012).

La observación es una de ellas, permitiendo que “el gerente que maneja herramientas de Coaching no observa gente con mala actitud, sino que observa personas que llegan quince minutos tarde”, por lo que esta competencia le concede al gerente-coach librarse de prejuicios o etiquetas, que más bien generan dudas, entorpecen las relaciones, llevan a distorsiones y no agregan valor. (Hoffmann, 2012, p.37).

Otra competencia desarrollada a través del Coaching es saber escuchar, que según Hoffmann (2012, p.38).) “es uno de los factores más complejos dentro del proceso de comunicación (…) escuchar implica comprensión”, además es entender el mensaje desde la posición del otro, sus creencias y su motivación, sin emitir juicio que distorsionen el mismo.

Preguntar, es otra de las competencias que lleva la gestión del gerente-coach a ser más eficiente, porque las preguntas permiten conocer la situación, explorar causas y generar soluciones efectivas.

En otro sentido, Hoffmann (2012) da cabida a otras técnicas de Coaching aplicado a la gerencia, entre ellas se encuentra la empatía. También, conocida por este autor como *Rapport*, que se utiliza para lograr un estado de seguridad y confianza. En Coaching la empatía se refiere a acompasar, en el que el coach mimetiza posturas, maneja adecuadamente la voz y el ritmo, la respiración, entre otros aspectos verbales y corporales. Esta técnica fue desarrollada por la Programación Neurolingüística, y busca garantizar una relación más fluida.

Otro foco de importancia que refiere Hoffmann (2012), es sobre el conocimiento que se tenga del equipo de trabajo. El gerente-coach debe conocer a sus colaboradores, para saber cómo motivarlos, retarlos y comunicarse efectivamente con ellos.

Igualmente, cumplir con el acompañamiento de su equipo de trabajo, teniendo paciencia y dando tiempo a que exista la confianza adecuada. Esta técnica busca fortalecer el desempeño en habilidades y conductas específicas del empleado. “El acompañamiento es una de las armas más poderosas” (Hoffmann, 2012, p.54), y tiene como beneficios:

- Garantizar que se haga lo acordado.
- Alertar al respecto al posible incumplimiento de metas.
- Conoce procesos de equipo íntimamente.
- Desarrolla competencias en los colaboradores.
- Incrementa la influencia del gerente-coach como líder.

- Enseña directamente.
- Se anticipa a modificaciones necesarias al plan original.
- Refuerza positivamente.
- Está alerta del progreso alcanzado por el colaborador. (Hoffmann, 2012, p.55).

Por otro lado, se pudiese referir que “la misión del gerente-coach es acordar, motivar, unir, producir y esto sólo se logra con acuerdos racionales que va a garantizar con esta estrategia”. De igual manera, el gerente-coach cumple con ciertas premisas en el proceso de Coaching, las cuales están referidas a privilegiar la creación del aprendizaje organizacional; dirigirse a desarrollar a sus colaboradores y lograr resultados eficientes y consistentes en el tiempo. (Hoffmann, 2012, p.56).

Lo que sí habría que esclarecer es cómo puede cumplirse un rol de coach en la gestión gerencial. Ya se mencionaba anteriormente que el gerente puede trabajar con su equipo de trabajo, aplicando la técnica, formulando preguntas, etc. Ahora bien, Hoffmann (2012, p.113), aclara que “solo se aplicará en momentos claves del ciclo gerencial, en aquellas circunstancias no apremiantes, de calma, que permitan al Gerente mejorar el desempeño de sus colaboradores, generar aprendizaje organizacional, desarrollar habilidades, competencias o potencialidades y empoderar realmente a quienes le apoyan en la cruzada de los resultados”.

Sin embargo, se pudiese debatir lo expuesto por el autor debido a que si bien es cierto el Coaching ofrece, a través de técnicas, fortalecer a su equipo, las herramientas de Coaching jamás dejan de utilizarse en la gestión de un gerente-coach. En primer lugar, debido a que la persona que maneje herramientas de Coaching, jamás dejará de escuchar activamente, solo que

efectivamente en situaciones de apremio es cuando más deberá demostrar su habilidad de escucha activa, por ejemplo.

Es entonces como entender que las habilidades adquiridas no solo están en espacios de calma, el gerente no aparta sus habilidades en momentos de tensión, solo que en efecto los procesos de Coaching para cualquier otro miembro del grupo, si deberán estar programados para los espacios no apremiantes como indica el autor. (Hoffmann, 2011, p.113).

Lo que sí se pudiese concebir según Hoffmann (2011, p.113), es que "el gerente profesional se verá gratamente beneficiado y disfrutará de un equipo más comprometido y productivo cuando aplique de forma consistente y hábil las herramientas de Coaching en su gestión".

3.9.3 Competencias interpersonales

El coach considerado como facilitador del cambio promueve el desarrollo de habilidades y capacidades en otros, para que a través de ese empoderamiento puedan mejorar su calidad y el rendimiento de sus acciones. (Hall y Duval, 2010).

Es por esto que al hablarse de coach es prescindible aclarar que se está hablando de una persona que ha adquirido ciertas competencias que permitirán promover el desarrollo de otros individuos. Respecto a ello, se pudiese considerar necesario definir competencias interpersonales en torno a revitalizar la concepción y visión del trabajo del coach.

Para González (c.p. Riquelme, 2011, p.14), las competencias son "un conjunto de elementos socio afectivos, sensoriales, psicomotores y

habilidades cognoscitivas que permiten llevar a cabo, adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea".

También se conciben como "una especie de combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos". (Irigorin, c.p. Riquelme, 2011, p.14).

Por su parte Tuning (c.p. Delgado, 2010, p.52), manifiesta que "las competencias representan una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades."

> Las competencias se conciben como características de las personas, que están en ellas y se desarrollan con ellas, de acuerdo a las necesidades de su contexto y sus aspiraciones y motivaciones individuales; por lo tanto, no basta con saber o saber hacer, es necesario poseer actitudes, entendidas como la capacidad potencial que posee el individuo para ejecutar eficientemente un grupo de acciones similares. (Canquiz e Inciarte, c.p. Delgado, 2010, p.52).

De acuerdo a esto, se pudiese exponer que no sólo sería desarrollarlas, también se deben identificar en relación al entorno y ser evaluadas, en el sentido de poder "crear un lenguaje común e integrar prácticas de trabajo, alinear las prácticas de trabajo con las estrategias de negocio, facilitar un diseño de trabajo flexible, usar y adoptar nuevos valores y estrategias en un mundo en constante cambio". (Fernández, c.p. Moreau, 2008, p.39).

Martínez (c.p. Moreau, 2008, p.17), ha de considerar que "el Coaching permite abordar la adquisición de competencias y comportamientos que producen resultados (auto eficacia, seguridad, motivación de logro, etc.).

Estos aspectos que se han convertido en una urgencia crítica para los profesionales".

Por su parte, Chiavenato (2006, p.535), a pesar de no introducir el Coaching en este aspecto expone ciertas competencias personales que deberán adquirir las personas para los "nuevos ambientes de negocios de las organizaciones":

1. *Aprender a aprender:* "las personas necesitan tener condiciones de utilizar un conjunto de técnicas, como analizar situaciones, cuestionar, buscar conocer lo que no entienden y pensar creativamente para generar opciones".
2. *Comunicación y colaboración:* "ahora, los equipos constituyen el fundamento de las organizaciones flexibles y la eficiencia de las personas está cada vez más vinculada con su habilidad interpersonal de comunicación y colaboración".
3. *Razonamiento creativo y solución de problemas:* "hoy, se espera que todas las personas del nivel operacional descubran por sí mismas como mejorar y agilizar su trabajo. Para eso, necesitan pensar creativamente, desarrollar habilidades de resolución de problemas y analizar situaciones, indagar, aclarar lo que no saben y sugerir mejorías.
4. *Conocimiento tecnológico:* "las personas deberán utilizar computadoras no solamente en sus tareas relacionadas con el trabajo, sino principalmente para contactos con profesionales en todo el mundo, compartiendo mejoras y recomendaciones en sus procesos de trabajo".
5. *Conocimiento de negocios globales:* "en ese ambiente global y volátil, la capacidad de ver el todo sistémico (gestalt) en que la organización opera se hace indispensable para cumplir la exigencia de agregar continuamente más valor a las organización".
6. *Liderazgo:* "la identificación y el desarrollo de personas excepcionales capaces de llevar la organización al éxito será fundamental. La creación de liderazgos de liderazgos será viral".

7. Autogestión de la carrera: “Las organizaciones están transfiriendo a las personas al autodesarrollo para que puedan asumir el control de sus carreras y gestionar su propio desarrollo profesional”. (Chiavenato, 2006, p.535).

A pesar de estas habilidades interpersonales que expone Chiavenato (2006), en la actualidad se pudiese reforzar otras habilidades que ya entran en juego, de hecho el autor advierte sobre el autodesarrollo; para Granadeiro (c.p. Burson-Marsteller, 2013, p.31), directora de comunicación de Dow Chemical Ibérica para España y Portugal, “Las habilidades tecnológicas ganan más espacio, pero creo que las habilidades relacionadas con la llamada “inteligencia emocional” tendrán aún más peso”.

3.10 Coaching en las organizaciones

> La esencia de la organización del siglo XXI se basará en un cambio de paradigma: del éxito basado en la eficiencia y en las economías de escala para el éxito basado en personas con conocimientos. Así, el trabajo y aprendizaje serán esencialmente lo mismo. Las organizaciones se transforman en educadoras y no en controladoras. (Chiavenato, 2006, 532).

Para Chiavenato (2006), el conocimiento será una base fundamental para las nuevas organizaciones, o mejor dicho, para las actuales organizaciones, en las que los rápidos cambios, los nuevos mercados y hasta las políticas de Estado, como en el caso de Venezuela, no afecten considerablemente su estabilidad.

Como sostuvo, Nonaka (c.p. Chiavenato, 2006, p.532), “en una economía en la cual la única certeza es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento (…) empresas exitosas son aquellas que crean el nuevo conocimiento de forma consistente”.

Lo que traduce que la adquisición de conocimiento será vital para quienes deseen mantener organizaciones exitosas o alcanzar el éxito en su gestión, productividad, ventas, operatividad, por citar algunos de ellos. Además, conforme a saber responder frente al actual entorno en que se vive, bien sea ser innovadores en los momentos de crisis o generar efectivos resultados con el incremento de la motivación del público interno.

Se pudiese decir entonces que los retos y objetivos de las actuales organizaciones son extensos y particulares, coincidiendo con esa búsqueda de eficiencia y el logro de resultados de éxito. Éxito que según Chiavenato (2006, p.532), sólo lo conseguirán aquellas organizaciones que logren conjugar el aprendizaje con la organización, textualmente refiere que "las empresas exitosas serán organizaciones que aprendan eficazmente".

En este contexto, muy a pesar de que Chiavenato (2006) no relaciona su percepción directamente con el Coaching, si lo llega hacer con el aprendizaje, por lo que se pudiese partir desde este mismo énfasis, sobre el aprendizaje y su relación con el Coaching en la organización; su auge como una de las herramientas gerenciales útil para las organizaciones en este nuevo milenio.

Hoffmann (2007, p.21), señala que:

> Los líderes están obligados a revisar el negocio, los roles y costumbres en la organización constantemente. En este sentido, se hace necesario reconsiderar la utilidad de la formación tal como se ha desarrollado hasta ahora. Es indudable que el desarrollo de la gente dentro de las organizaciones es una variable estratégica y esencial. 'la gente hace la diferencia' no el producto como tal o su imagen comercial.

Ambos autores, Chiavenato (2006) y Hoffmann (2007), dan cabida a la importancia sobre la capacitación de las personas dentro de las organizaciones. Por su parte, Hoffmann (2007), afirma que son las personas quienes hacen la diferencia y no los productos.

Igualmente, Chiavenato (2006) señala que la administración no será una responsabilidad gerencial sino individual, en la que las habilidades y capacidades de las personas aflorarán como primera medida, debido a que las personas deberán ser las administradoras de sus propias actividades.

Por lo que la contribución personal será aún mayor, siendo la adquisición de conocimiento o el aprendizaje pieza importante para el éxito de las organizaciones. Es por ello, que antes de abocarse a hablar sobre el Coaching en la organización, se considera relevante ilustrar la propuesta de Chiavenato (2006), sobre los modelos de las empresas de ahora, comparadas con las del siglo pasado, esto en relación a demostrar los aspectos comunes.

Modelo del siglo XX	Aspectos	Prototipo del siglo XXI
División de trabajo y cadena escalar de jerarquía	Organización	Red de socios con valor agregado
Desarrollar la manera actual de hacer negocios	Misión	Crear cambios con valor agregado
Domésticos o regionales	Mercados	Globales
Costos	Ventaja Competitiva	Tiempo
Herramientas para desarrollar la mente	Tecnología	Herramientas para desarrollar colaboración
Cargos funcionales y separados	Proceso de trabajo	Equipos interfuncionales de trabajo
Homogénea y estandarizada	Fuerza de trabajo	Heterogénea y diversificada
Autocrática	Liderazgo	Inspiradora y renovadora

Gráfico N° 5. **Los nuevos paradigmas de las nuevas organizaciones**
Fuente: Chiavenato, 2006, p. 533.

Este cuadro refleja aspectos de las organizaciones que tienen vinculación con el propósito del Coaching. Tal es el caso del modelo de liderazgo inspirador, el desarrollo de equipos interfuncionales y la creación de cambios, que expone Chiavenato (2006) en su prototipo de empresa del siglo XXI. Porque más que necesidades de las organizaciones de hoy en día, se pudiesen considerar aspectos que se trabajan desde el Coaching, como herramienta que dan respuesta a éstas.

En otras palabras, al hablar por ejemplo de la misión de la organización, de acuerdo a lo propuesto por Chiavenato (2006), quien hace referencia a

crear cambio; el Coaching es en sí mismo un proceso de cambio, como lo indican también Hall y Duval (2010, p.272) “el Coaching es acerca del cambio. Consiste en movernos de un estado a otro, desarrollando nuevas habilidades y entendimientos, afilando y enriqueciendo talentos (…)”.

Lo que significa que sí las actuales organizaciones deberán crear cambios, la herramienta del Coaching pudiese responder a esto a partir de su esencia, ya que es concebida como un gestor del cambio individual y organizacional. Asimismo, Hall et al. (2010), manifiestan que el cambio mismo es el objetivo del compromiso, o sea, el propósito del Coaching es facilitar un aprendizaje a través de ese proceso de cambio.

Por lo que se pudiese inferir que ajustar el Coaching con el prototipo de las organizaciones del siglo XXI, propuesto por Chiavenato (2006), pudiese considerarse efectivo, debido en primer lugar, a su finalidad de generar cambios individual y organizacionales, así como su énfasis en el desarrollo de habilidades y capacidades que pudiesen ofrecer lideres inspiradores, y en segundo lugar, por su contribución a un aprendizaje organizacional continuo.

Chiavenato (2006), señala que serán exitosas aquellas organizaciones que aprendan eficazmente, como se mencionaba anteriormente, identificando la importancia en la adquisición del conocimiento, sin embargo en su texto no se profundiza acerca de cómo adquirirlo.

El autor al hablar acerca del desarrollo de la gente se está refiriendo a la capacitación, consultoría o proceso de Coaching que pueda realizar una persona en busca de mayor efectividad en los resultados, fortalecimiento de la cultura corporativa, entre otros. Lo que valdría la pena resaltar es el

énfasis que hace el autor en la adquisición de conocimientos en las organizaciones de hoy en día.

Aunque no se habla del conocimiento academicista, en una investigación realizada por Gallup (c.p. Hoffmann, 2007, p.29), concluye que la capacitación académica o formal, destrezas o habilidades, no garantiza un desempeño superior. La visión de Hoffmann (2007, p.35), se pudiese interpretar como el trabajar con competencias y el desarrollo de otras habilidades debido a que el conocimiento académico es para ciertos aspectos técnicos y especializados: "la estrategia académica es errada, o al menos muy poco influyente, costosa e inefectiva para los trabajadores de las organizaciones modernas".

Este apartado pudiese versar sobre la adquisición de conocimientos de las organizaciones en la actualidad y su relación con el Coaching dentro de las organizaciones como propuesta de los autores en respuesta a las necesidades actuales de éstas, en cuanto a aprendizaje y conocimientos, se refiere.

Hoffmann (2007, p.20), manifiesta que "la estrategia del Coaching aplicada de manera especializada y profesional en los ambientes organizacionales está llamada a sustituir a las obsoletas y desgastadas formas de desarrollo humano y profesional (…)".

No quiere decir que el Coaching sea el remplazo definitivo para la capacitación de personal en los próximos años, lo que si se pudiese considerar es que de acuerdo a la demanda y necesidades de las organizaciones en la actualidad, en cuanto a desarrollo del personal se refiere, el Coaching está visto como la herramienta que "llena los espacios

que se dejan abiertos en otras disciplinas profesionales dedicadas al desarrollo y aprendizaje humano". (Hall y Duval, 2010, p.13).

Entendiendo que el Coaching presenta una psicología generativa de desarrollo y transformadora según los autores, quienes destacan que "trata sobre el crecimiento y el cambio autoactualizado. Facilita el mejor desarrollo humano, llevando a la persona muy hábil al siguiente nivel de desarrollo y destreza". (Hall y Duval, 2010, p.33).

Hoffmann (2007), señala que el Coaching organizacional puede ofrecer "datos cuantificables y positivos en cuanto a mejoras en resultados y desempeño de quienes de manera voluntaria, motivada y positiva han participado en un proceso profesional de coaching organizacional". (Hoffmann, 2007, p.19).

Asimismo, Hoffmann (2007), hace una crítica sobre los modelos academicistas, indicando que aún se mantienen en las organizaciones, cuando en la realidad las necesidades no se atienen a la teoría, sino más bien al desarrollo de capacidades y habilidades personales y gerenciales, que se ofrece en el proceso de Coaching.

Esto se afianza sobre lo manifestado por el autor acerca de que "la mayoría, por no decir la totalidad de las acciones de capacitación no están adaptadas a las necesidades y realidades de cada grupo o individuo", asegurando que depende de variables diferentes y no de la simple adquisición de información teórico-conceptual. (Hoffmann, 2007, p.29).

En esta misma línea, Echeverría (c.p. Cromos Revista, 2011 párr.15) al ser cuestionado sobre si era un problema de la educación en el sentido que los adultos quieran mejorar a través de técnicas como el coaching ontológico lo que no tuvieron en su educación, considera que “no es un problema de la educación. Creo que todo ser humano enfrenta dificultades, enfrenta la experiencia de sentir que su capacidad de actuar y de lograr ciertos resultados, tiene límites. No es algo que tenga que ver con una educación deficiente. Si pensamos en la mejor educación, es muy posible que mantengamos la misma impresión de no poder ir más allá”.

En otro sentido, Duhne et al. (2011, p.21), consideran que “el crecimiento de cada individuo repercute en el desarrollo de la organización”, por lo que pudiese considerarse relevante el aprendizaje dentro de las organizaciones en la actualidad.

Asimismo, Hoffmann (2007), manifiesta la importancia del aprendizaje, no obstante su teoría refiere a que sea un desarrollo de competencias; a través de un aprendizaje experiencial como lo ofrece el proceso de Coaching. No considera aconsejable el aprendizaje a que se tiene costumbre debido a que ese estilo de capacitación solo sirve para aspectos técnicos o especializados.

> Si lo que deseamos es gente capaz de generar aprendizajes inteligentes de sus acciones, experiencias y conocimientos en ambientes organizacionales, es muy importante no confundir la formación con el desempeño, ya que la primera busca mantener informado y actualizado a los trabajadores y la segunda variable aunque incluye la formación, no se agota en ella, sino que la trasciende. (Hoffmann, 2007, p.32)

El Coaching ofrece un crecimiento integral, como lo señala este autor, debido a que cumple con el propósito de generar un “aprendizaje inteligente,

sistémico y oportuno” y así afrontar las “constantes organizacionales: como la incertidumbre, el cambio permanente y la presión continua por mejor capacidad de respuesta y soluciones efectivas que generen los resultados esperados”. (Hoffmann, 2007, p.32).

El Coaching como herramienta de gestión y aprendizaje en las organizaciones, se relacionan cada vez con mayor fuerza; afirma Hoffmann (2012, p.15), que “el Coaching es la herramienta más poderosa para incentivar el aprendizaje en las organizaciones, ya que establece una relación donde la misión clave es desarrollar conciencia, escucha activa, entendimiento y transformar la potencialidad de la energía activa”.

Del mismo modo, Duhne, Garza y Quintanilla (2011, p.19), advierten que en la actualidad “la empresa demanda una dirección más ágil, flexible y participativa, en donde toda persona sea cada vez más responsable, visionaria y con capacidad en la toma de decisiones, acordes con los objetivos de la organización”.

Por lo que el Coaching se pudiese concebir como un recurso del prototipo de organización que se requiere hoy día. Al éste poder ofrecer un aprendizaje de competencias y habilidades, manejar cambios organizacionales, generar aprendizaje, promover participación, alcanzar resultados positivos siendo parte de un proceso flexible e inspirador. Moore (c.p. Gasalla, 2008, p. 4), señala que “en el ambiente competitivo y de cambios rápidos del mundo actual, el Coaching se ha convertido en una de las habilidades de liderazgo más importantes”.

Contexto que deja entrever la prioridad de una herramienta como el Coaching para enfrentar las necesidades organizacionales en la actualidad,

frente a ambientes tan cambiantes como expone el autor. Partiendo de allí, se pudiese retomar nuevamente el repensar el pensar, pues este repensar es debido a ser cónsonos con las necesidades que se presentan actualmente en las organizaciones, y así comprender la nueva empresa y su tipo de gerencia, así como las exigencias de su entorno para responder ante ellas y las demandas actuales de competencias interpersonales que se requieran.

Culshaw (2010, p.72) expone que “los paradigmas de las empresas han ido cambiando, lo que ha llevado a nuevas formas de desarrollo organizacional con mayor cabida para el Coaching”, esto avalado por lo expuesto por Espinal (c.p. Culshaw, 2010, p.72), quien manifiesta que “el Coaching toma un poder extraordinario en la medida en que se comprende el valor agregado que la gente es capaz de dar a las empresas”.

3.11 Implicaciones legales del Coaching

El Coaching tiene referencias normativas a escala internacional pero aún no son compartidas por todos los organismos que promueven este programa. La *International Coach Federation* (ICF), conocida en español como la Federación Internacional de Coaching, se sustenta bajo el *Código Deontológico de la ICF,* éste que representa su base ética y legal dirigida a los profesionales de Coaching y socios de esta organización. (ICF, 2008).

La ICF es una organización sin fines de lucro, fundada en 1995, que cuenta aproximadamente con más de 22 mil socios, agrupando coaches profesionales de todo el mundo. Es reconocida internacionalmente por ser la principal organización dedicada en promover la práctica del Coaching y el Coaching como profesión. (ICF, 2008).

Es entonces, como el *Código Deontológico de la ICF,* viene siendo la referencia principal de ámbito legal y de normativas que regulan el Coaching, que si bien es cierto ha sido desarrollado únicamente para los acreditados a esta federación, es de referencia internacional. El código establece las normas de comportamiento en general en toda práctica de Coaching; entre algunas de ellas, se encuentra la confidencialidad y privacidad, el juramento de ética, y las normas a seguir si existiese algún conflicto de interés. (ICF, 2008).

Ahora bien, con esta información sobre *el Código Deontológico de la ICF* se infiere que valdría la pena indagar, sobre lo que pasaría cuando el Coaching se da dentro de una organización ¿qué prevalece en la práctica?: la organización tendría derecho a solicitar información de la práctica de Coaching, es decir, del ejecutivo que esté realizando el programa; esto en relación a las normas que se establecen sobre confidencialidad y privacidad.

Por otro lado, el acuerdo en la práctica del Coaching que se establece entre el coach y el cliente, tendría que participar la organización, independientemente que se dé en el seno de la organización y a petición de ésta, o se mantiene su desarrollo y manejo individual, aunque se haya solicitado por parte de la organización.

Se pudiese percibir de esto un aspecto interesante, porque todo ello recae en reflexionar sobre cuál código se ajusta o regula el trabajo de los coaches que no son acreditados por la ICF, o acerca del Coaching que se da en la organización. Otra organización como la *International Coaching Community* (ICC), tiene establecido el mismo código aprobado por la ICF, y lo comparte además el *European Mentoring & Coaching Council*, y la *International Association of Coaching.* (ICF, 2008).

La ocupación en este punto relacionado al marco legal del Coaching, surge como reflexión debido a las muchas instituciones y programas de Coaching que han surgidos, y al desconocimiento de si éstos están o no enmarcados bajo una regulación tanto ética como profesional.

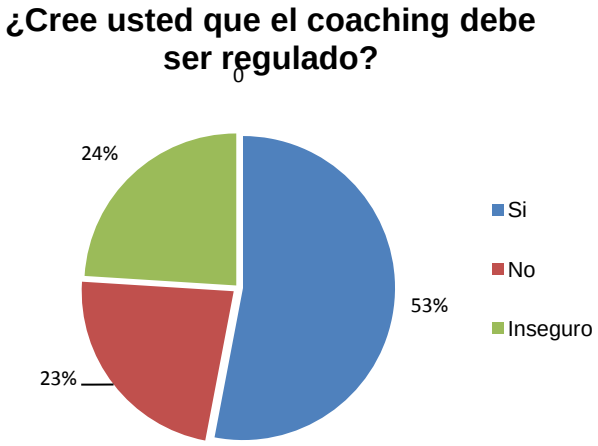
Lo cierto es que se conoce poco del Coaching en el ámbito legal, aún más cuando se trata de un Coaching interno, así como el desconocimiento acerca del marco que regula aquellos coaches que provienen de otras y recientes escuelas de Coaching.

Para el presente trabajo de investigación, que tiene como objetivo general *Generar un modelo comprehensivo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo*, se supone será en otras palabras, la relación con una práctica de Coaching interno por lo que esto pudiese dar luz, como referencia, a futuras investigaciones para ampliar convenientemente las normativas legales del Coaching interno y sus implicaciones legales en el ámbito jurídico de la organización.

Con respecto a esto, profesionales relacionados al Coaching ya se han estado ocupando en indagar sobre la regulación del Coaching en un aspecto más ético que legal.

En un estudio sobre *El papel de la ICF en la profesionalización del Coaching,* realizado en marzo de 2012, por el Dr. Damian Goldvarg Presidente de la ICF Global Board of Directors (por su nombre en Inglés), se obtuvo que más de la mitad de los coaches encuestados consideran que debe ser regulado el Coaching. De igual manera, los coaches acreditados o no, creen que las asociaciones de Coaching son la mejor opción para

manejar la regulación de la industria del Coaching. A continuación, los gráficos que ilustran estos resultados: (Goldvarg, 2012).



Base: 11.401

ICF: 55%

No ICF: 51%

Gráfico N° 6. **La regulación del Coaching**
Fuente: Goldvarg, 2012, p.37



Gráfico N° 7. **La regulación de la industria del Coaching**
Fuente: Goldvarg, 2012, p.37.

Este estudio también arrojó que los coaches de América del Norte son los que menos están de acuerdo en que el Coaching sea regulado, algo contradictorio debido a que 51% de la plataforma de coach acreditados de esta asociación son de esta parte de América. (Goldvarg, 2012).

Otros datos arrojados conciernen a cómo los coaches consideran al Coaching, la cual en su mayoría lo conciben como una profesión más que como un conjunto de habilidades o como industria. Además, la profesión está dominada por el sexo femenino, según este estudio. (Goldvarg, 2012).

En otro contexto, ha de hablarse sobre el marco jurídico de la organización ¿qué sucede cuando el Coaching se da internamente? Si en la actualidad, aún las normativas legales del Coaching no están clara ni para quienes lo rigen, ha de inferirse que en las organizaciones pasa lo mismo.

De la Corte (2002), realizó algunas reflexiones en el ámbito jurídico hace algunos años sobre los programas de capacitación, como el Coaching, que se llevan a cabo en las organizaciones en su país (España), exponiendo algunas implicaciones de este orden: por ejemplo, el cambio en las contrataciones y/ o falta de voluntariedad.

Una de las primeras acotaciones del autor están referidas a que pese de ser el Coaching un tema novedoso ha estado alejado del espectro jurídico, lo que genera mayor dificultad a la hora de desarrollarlo. “No existe jurisprudencia ni desarrollo legislativo más allá de la que se estén haciendo o ya se hayan desarrollados de figuras cercanas o colindadas del derecho laboral aplicable a nuestro (España) ordenamiento”. (De la Corte, 2002).

Es por esto que la implementación de este estilo de técnica para el desarrollo de actitudes y capacidades de ejecutivos, debe estar enmarcada primeramente en la voluntariedad de los intervinientes. Refiere De la Corte (2002, p.276) que “uno de los aspectos esenciales en términos de reflexión jurídica, y por ende funcional, que se debe hacer al inicio de cualquier programa de estas características, es acerca de la “voluntariedad” tanto del coach como especialmente del coachee”.

Como señala De la Corte (2002, p.276), bajo este escenario, tanto en otros, donde exista la necesidad de la voluntariedad de la persona tanto de quien imparte el Coaching como de quien lo recibe, “¿podría llevarse a cabo

el programa de Coaching en contra de la voluntad del trabajador afectado?", la respuesta sería probablemente "no". Porque ¿qué pasaría si se obligase a un ejecutivo a recibir Coaching? y no quisiera; terminaría en acarrear implicaciones de orden jurídico.

No obstante, esta implicación trasciende porque "¿podría el empresario considerarlo como una falta de confianza y de involucramiento del trabajador con el proceso de mejora de la misma organización y de crecimiento personal? (…) ¿podría convertirse en causa de paralización o incluso exclusión de las políticas de promoción profesional?, ¿podría incluso considerarse causa de despido?". (De la Corte, 2002, p. 276).

Como se percibe existen ciertos cuestionamientos a la hora de llevarse a cabo el Coaching interno; todo radica cuando un ejecutivo, por ejemplo, es movilizado de su puesto de trabajo para impartir Coaching o de lo contrario, sea él a quien se le haya impuesto este tipo de formación, y no lo desee.

De la Corte (2002), ha expuesto, que una de las fórmulas que han adoptado las empresas, es que el ejecutivo que impartirá el Coaching dedique media jornada a sus responsabilidades de cargo y la otra media jornada al programa del Coaching o como refería Hoffmann (2012), en los momentos no apremiantes.

La cuestión es que pueden existir otros ejemplos en los que se cambie las condiciones laborales de los ejecutivos. Si la modalidad de contratación se ve forzada en comparación de lo que inicialmente se tenía estipulado en su contratación fija o parcial, De la Corte (2002, p. 277), manifiesta lo siguiente:

> ¿Es legal obligar a un personal contratado, bajo cualquier modalidad contractual, impartir o recibir un programa de Coaching?, ¿puede ser causa de sanción negativa, procede una retribución extra por ser coach, o incluso pactar la vinculación de la consecución de objetivos medibles del coach a una retribución variable?.

Interrogantes que darán paso a muchas más, acerca de las nuevas condiciones laborales en las organizaciones, o las implicaciones jurídicas que pudiesen presentarse a través de un programa de Coaching.

Al respecto, este trabajo de investigación que promueve un *Modelo comprehensivo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para generar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo*, se pudiese ver sumergido en lo antes expuesto, por lo que se pudiese tomar en cuenta en referencia a cualquier implicación jurídica al proponerse un programa de Coaching para el DirCom o herramientas de Coaching para ejecutivos.

En este sentido las reflexiones de De la Corte (2002), se pudiesen tener como valiosa referencia para futuras situaciones que pudiesen presentarse en cualquier organización que lleve a cabo un programa de Coaching. Por ello, se deja claro que este apartado de la presente investigación se limitó a un conocimiento genérico y referencial de las implicaciones legales, con interrogantes de lo que ha ocurrido en otros países con relación a la ejecución de un proceso de Coaching.

3.12 Aprendizaje Organizacional

> *La educación superior tiene que adaptar sus estructuras y métodos de enseñanza a las nuevas necesidades. Se trata de pasar de un paradigma centrado en la enseñanza y la transmisión de conocimientos, a otro* ***centrado en el aprendizaje*** *y el* ***desarrollo de competencias*** *transferibles a contextos diferentes en el tiempo y en el espacio.*
>
> *(Unesco, 1998)*

Como se observa, ya desde hace algunos años se exhorta sobre el cambio en la capacitación de los profesionales. En función de que a partir de la educación superior puedan contar con el desarrollo de competencias y habilidades y un aprendizaje más acorde a las necesidades que demandan el entorno y las organizaciones en la actualidad.

El término aprendizaje según el *Diccionario de la Real Academia Española (DRAE),* presenta tres definiciones. La primera, referida a la acción de aprender una cosa (oficio, arte, etc.), la siguiente al "tiempo que en ello se emplea", y por último la define, desde la disciplina de la psicología, como la "adquisición por la práctica de una conducta duradera". (RAE, 2013)

De todas ellas, se pudiese inferir que el significado de aprendizaje encierra un conocimiento adquirido luego de una acción que permanece en la persona que la ejecuta. Para Robbins (2006, p.43), el aprendizaje es "cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia".

Por su parte, Alonso, Gallego y Honey (1999, p.18), plantean definiciones y no solamente una, debido a que "mucha de la confusión sobre el concepto

de aprendizaje se debe a no diferenciar entre los tres enfoques que describen aspectos no siempre homogéneos"; es entonces como se interpreta al aprendizaje:

- Como ´Producto´, es decir, el resultado de una experiencia o el cambio que acompaña a la práctica.
- Como ´Proceso´, en el que el comportamiento se cambia, perfecciona o controla.
- Como ´función´, es el cambio que se origina cuando el sujeto interacciona con la información (materiales, actividades y experiencias). (Alonso et al., 1999, p.18).

Este trabajo de investigación abordará el aprendizaje desde el ámbito de las organizaciones, por lo que se estará hablando sobre el aprendizaje organizacional y todos los términos que lo acogen, como transferencia de conocimiento y generación de conocimiento.

Entendiendo por Aprendizaje Organizacional (AO), "el proceso a través del cual las empresas crean conocimiento consciente de cómo hacer las cosas de mejor manera". (Hoffmann, 2012, p.14)

El AO lo refieren como una ventaja competitiva debido a que a medida que las organizaciones puedan aprender más, éstas pueden ir mejorando sus procesos y seguir utilizando ese conocimiento en favor de la organización y su recurso humano. (Zapata, 2011).

Por su parte, Hoffmann (2012), identifica al AO como un proceso en el que las empresas crean conocimiento, en búsqueda de su propio desarrollo.

> El Aprendizaje Organizacional es la base o uno de los insumos principales para crear mecanismos formales e informales que de manera permanente e inteligente desarrollan la eficiencia de toda

> la organización y las habilidades de desempeño de sus empleados. (Hoffmann, 2012, p.14).

De igual forma, Zapata (2011, p.89), coincide con lo expuesto por Hoffmann (2012), al indicar que “el aprendizaje no puede ser ajeno al desempeño de los miembros de la organización. Es un proceso integral que permite trabajar con actividades que serán transferidas a los individuos y grupos para la mejora de los procesos y la consecución de sus metas”.

Asimismo, Zapata (2011, p.88) hace hincapié en que tampoco “puede hablarse de transferencia del conocimiento sin que ocurra de manera intrínseca, un proceso de aprendizaje en el plano individual, grupal y organizacional”, debido a que son las personas que fomentan el aprendizaje tanto personal como organizacional, y solo resulta un aprendizaje organizacional si el adquirido individualmente se transfiere a un equipo o grupo, de lo contario no se estaría hablando de AO.

Grant (c.p. Zapata, 2011, p.82), manifiesta que “todo el aprendizaje se lleva a cabo en la mente del ser humano de forma individual. Una organización aprende solamente de dos formas: a) por el aprendizaje de sus miembros o b) por los nuevos miembros, quienes no cuentan con un conocimiento previo de la organización”.

Esta “transferencia del conocimiento no sólo es importante entre las empresas, también lo es dentro de ellas. El éxito de empresas como Wal-Mart o McDonald´s se basa en su habilidad para transferir el conocimiento que se encuentra en las rutinas organizacionales de un establecimiento a otro”. (Zapata, 2011, p.86).

Es por esto que:

> Muchas organizaciones han comprendido que requieren algo más que responder a las necesidades de la demanda de un mercado si desean permanecer en las economías actuales y del futuro. De esta manera observamos que el conocimiento incorporado en rutinas y prácticas que la empresa transforma en productos y servicios valiosos se ha convertido en el recurso estratégico más importante que poseen las empresas en una forma de ventaja competitiva. (Zapata, 2011, p.90).

Esta comprensión que realiza Zapata (2011), en relación a la adquisición de conocimiento, no ha sido tomada en cuenta por las actuales necesidades de desarrollo de los miembros de una organización, anteriormente ya se refería en la educación superior la importancia sobre avanzar hacia otro tipo de conocimiento.

En el preámbulo de la Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI, se reseñó que “la educación superior ha dado sobradas pruebas de su viabilidad a lo largo de los siglos y su capacidad para transformarse y propiciar el cambio y el progreso de la sociedad. Dado el alcance y el ritmo de las transformaciones cada vez tiende más a fundarse en el conocimiento” (Unesco, 1998, Párr.3)

Por otra parte, Zapata (2011), reseña que el éxito de las empresas de hoy es debido al uso que le dan al conocimiento como herramienta fundamental: las empresas al interactuar con el entorno absorben conocimiento y sumado a las experiencias y normas que ya tienen, lo convierten en conocimiento de la organización, generando a partir de este conocimiento, un aprendizaje creado.

La creación de conocimiento viene siendo una de las actividades que contempla la Generación de Conocimiento, y estas actividades se enumeran como: la *creación de conocimiento interno*, el *aprendizaje por acción* y la *adquisición y acceso del conocimiento externo*.

"La *creación de conocimiento interno* es un proceso organizacional que incrementa el conocimiento creado por los individuos y lo sintetiza como parte de la red de conocimientos de la empresa". Por su parte, "el *aprendizaje por acción* está vinculado al entrenamiento en el trabajo, experimentos y simulaciones". (Zapata, 2011, p.80).

Asimismo, la actividad de *adquisición y acceso del conocimiento externo* involucra la comparación de prácticas de otras empresas, contratación de consultores, alianzas estratégicas y asistencia a todo tipo de formación, como conferencias, charlas, etc.

Al respecto, Zapata (2011), se afianza en la creación de aprendizaje, mientras que Hoffmann (2012, p.15), advierte en que el aprendizaje organizacional es una corrección e integración de lo que ya existe. "El aprendizaje organizacional se establece desde diversas vías que van desde la corrección de desempeño individuales o de equipos, pasando por la transformación de normas, estructuras y procesos hasta el conocimiento inteligente y continuo del entorno".

En este mismo contexto, se pudiese mencionar que el aprendizaje organizacional se alude a un aspecto relativo a la planificación y ejecución de las actividades relacionadas para la adquisición o generación de conocimiento, llamada Administración del Conocimiento (AC). (Zapata, 2011).

Ésta es definida por Zapata (2011, p.77) como “el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir al mantenimiento de sus ventajas competitivas”.

En otras palabras, la administración del conocimiento es la forma en que las empresas buscan gestionar el conocimiento, aprovechando todos los medios posibles de la mano de la tecnología, e involucrando cualquier espacio para la transferencia o generación de conocimiento, bien sea a través de grupos de trabajo, redes sociales, etcétera. (Zapata, 2011).

Es por ello que Zapata (2011, p.90), manifiesta que “la administración del conocimiento es un soporte en el proceso del aprendizaje organizacional, al poder proporcionar programas, procesos y herramientas”. A continuación se expondrá el proceso de la administración del conocimiento y el aprendizaje:

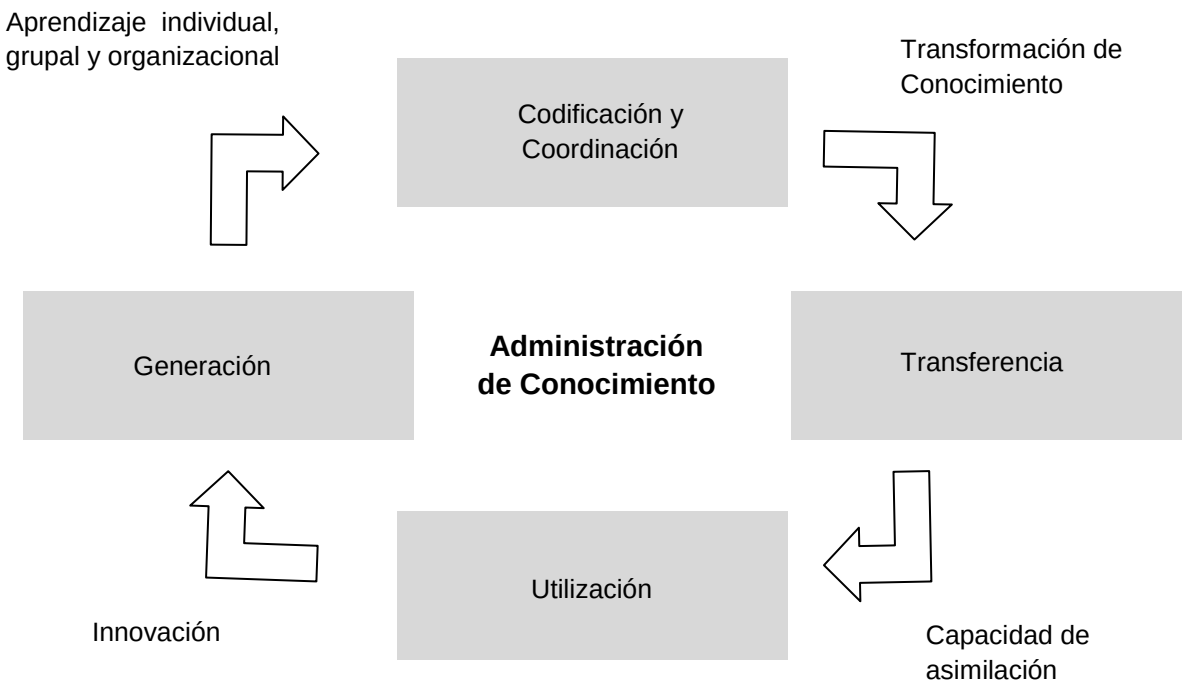


Gráfico N°8. **La administración del conocimiento y el aprendizaje organizacional**
Fuente: Zapata, 2011, p.90.

Este proceso de la administración del conocimiento trabaja desde que se genera conocimiento por estudio de proceso o creación de conocimiento externo. Se distribuye, y se pone al alcance de todos en la organización, luego se analizan y se utilizan los espacios de intercambio para transferirlos por los medios existentes o interpersonalmente, y posterior a ello se cumple la etapa de aplicación del conocimiento, donde se trabaja de acuerdo al aprendizaje.

Además, Zapata (2011, p.78), manifiesta que “a medida que las organizaciones interactúan con su interno absorben información, la

convierten en comunicación y llevan a cabo acciones basadas en la combinación de esa comunicación y sus experiencias, valores y normas internas".

El AO está dado por cinco disciplinas:

> *Desarrollo personal:* aprender a expandir nuestra capacidad personal, resultados que más deseamos y crear un entorno organizacional que anime a todos sus componentes a desarrollarse a sí mismos para alcanzar los ideales y propósitos que elijan.
>
> *Modelos mentales:* en los cuales continuamente nos reflejamos, clasificamos y mejoramos nuestras imágenes mentales del mundo y vemos como muestran nuestras acciones y decisiones.
>
> *Visión compartida:* construcción de un sentido de compromiso en un grupo mediante el desarrollo de visiones compartidas del futuro que buscamos crear y los principios y guías mediante las cuales llegaremos a él.
>
> *Aprendizaje en equipo:* transformando nuestras aptitudes conversacionales y de pensamiento de cada uno de los componentes del equipo, en tal forma que los grupos de personas pueden desarrollar un inteligente, y habilidad superior a la suma de los talentos individuales de los componentes. (Zapata, 2011, p.78).

Pensamiento de los sistemas: una manera de pensar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que conforman el

comportamiento de los sistemas. Esta disciplina ayuda a comprender como cambian los sistemas de una forma más efectiva. Y actuar en consonancia con procesos más extensos del mundo natural y de la economía. (Riquelme, 2011, p.28)

Asimismo, el aprendizaje en la organización responde a ser:

- Proceso de construcción del conocimiento.
- Es dependiente del conocimiento; esto es, las personas usan su conocimiento para crear un nuevo conocimiento.
- Necesita distribución cognitiva, lo que implica combinar el conocimiento que se posee con el conocimiento exterior de cada uno de los individuos. (Zapata et al., 2011, p.90).

No obstante, también se les presenta ciertas barreras al proceso de AO, que dificultan el efectivo aprendizaje en una organización. Aspectos que son forjados por distintas circunstancias, como la cultura organizativa, el estilo de gerencia, o posiblemente por falta de planificación en cuando a generación o desarrollo de aprendizaje se refiere.

Estas barreras u obstáculos en el aprendizaje organizacional, son definidos por Peter Senge (c.p. Hoffmann, 2012, p. 16) de la siguiente manera:

Efecto isla: ocurre cuando los empleados realizan sus labores sin preocuparse por las repercusiones en el desempeño o resultados de otras áreas de la organización. No hay visión compartida, ni de equipo interconectado como sistema.

Efecto rebote: trata de culpar a los demás por los errores, sin aceptar los propios, lo que imposibilita la corrección de los mismos. Además, también este efecto ocurre cuando niegan lo que está ocurriendo en la organización.

Argyris (c.p. Hoffmann, 2012, p.16), refiere tres síntomas de esta negación: 1. Criticar a la organización, pero sin aceptar la responsabilidad de corregir los errores; 2. Acentuar lo negativo, minimizando lo positivo; 3. Aceptación de valores que se saben irrealizables, pero actuando como si lo fueran.

Efecto miope: existe un comportamiento reactivo, que no da paso a la creatividad ni la proactividad. Sólo se observa lo inmediato, sin ocuparse de las consecuencias a mediano o largo plazo.

Efecto máscara: ocurre cuando se responde con agresividad, bajo la excusa de que su acción compete al compromiso, escondiendo la agresividad, dependencia, el adormecimiento con respuestas reactivas.

Efecto ranita hervida: ocurre cuando la organización está en presencia del cambio, y no darse cuenta del mismo, y mucho menos actuar sobre ello.

Efecto siempre lo mismo: una creencia de muchos gerentes que responden siempre con el mismo desempeño o estrategia, argumentando que si dio éxito en el pasado, se obtendrá nuevamente y que utilizan sin base o pruebas que comprueben esto.

Efecto sabelotodo: otra creencia de pensar que la directiva o gerencia lo sabe todo y resuelve todo, cuestión que limita la capacidad de independencia y creatividad, en el que siempre se espera la respuesta porque pedir ayuda es impensable.

Efecto castigo: efecto que ocurre cuando se busca culpables por los errores y se castiga por eso, sin dar paso al aprendizaje; la búsqueda de una revisión de lo qué pasó. También ocurre al tener un criterio negativo, cuando

surge como amenaza, al decir por ejemplo que cierto trabajo traerá consecuencias negativas.

Efecto parásito: la pasividad y el escepticismo forman parte de aquellos empleados que han estado bajo liderazgos autocráticos y centralistas, por lo que reflejan su dependencia y pasividad, así como hacen sólo lo necesario y están con una actitud de apatía.

Siguiendo las lides de los obstáculos del aprendizaje organizacional, Gore y Vásquez (2010), manifiestan que las organizaciones también obstaculizan su propio aprendizaje, porque han sido diseñadas para hacer las cosas de cierta manera:

> La división vertical del trabajo por niveles de responsabilidad, la división horizontal del trabajo por funciones de estandarización de reglas y procedimientos, y el trabajo individual coordinado desde la conducción aunque sean en sí mismos formas de aprendizaje, son difícilmente compatibles con la innovación. Desde cierto punto de vista, podemos decir que las organizaciones han sido diseñadas para obstaculizar el aprendizaje colectivo. (Gore y Vásquez, 2010, p.19).

Gore et al. (2010, p.20), exponen que no hay construcción colectiva de conocimientos sin generación o redefinición de vínculos, debido a que el individuo así adquiera conocimientos o tenga la mejor educación, la organización trabaja con aprendizaje colectivo, porque “la capacitación que genera resultados significativos y claramente reconocibles no se reduce a la transmisión de información preexistente, sino que consiste, en alguna medida, en la construcción de nuevos conocimientos”.

Es esta construcción de nuevos conocimientos al no hacerse de manera colectiva influye como obstáculo para el aprendizaje organizacional. Refiere Wenger (c.p Gore et al., 2010, p.19) que “el sujeto colectivo capaz de aprender no es la organización en su conjunto sino la comunidad de práctica. Consiste en un grupo de personas que comparten un emprendimiento en común, una identidad dada por la pertenencia a la comunidad, y un repertorio de recursos simbólicos y materiales”.

Es por ello que los autores dan a conocer que las mismas organizaciones obstaculizan su propio aprendizaje, porque mantienen las mismas estructuras y no se basan en el aprovechamiento del conocimiento o capacitación individual en colectivo. Gore y Vásquez (2010, p.18), comentan que “para que el conocimiento sea operable, hace falta lograr acuerdos, explícitos o tácitos, con otros para poner en acción el conocimiento en cierto tiempo, y en cierto lugar”.

Por otra parte, Davenport y Prusak (c.p. Zapata, 2011, p.87), exponen ciertos elementos que existen en la organización que dan paso al uso eficiente del conocimiento:

- Cultura orientada al conocimiento.
- Infraestructura técnica e institucional.
- Respaldo del personal directivo.
- Vínculo con el valor económico o el valor del mercado.
- Claridad de visión y de lenguaje.
- Asistentes de motivación no triviales.
- Nivel de estructura del conocimiento.
- Múltiples canales para la transferencia del conocimiento.
- Desarrollo de una base para el conocimiento.

Otro aspecto que involucra la cultura de una organización, es que al tener una cultura más flexible, aunado al apoyo de la directiva, responden como elementos fundamentales para el proceso de transferencia de conocimiento y promoción del aprendizaje organizacional (Zapata, 2011).

Por su parte, Seulanki (c.p. Zapata, 2011, p.78), manifiesta que “el problema no se presenta porque las organizaciones no quieran la transferencia de conocimiento sino que no saben cómo hacerlo”.

3.12.1 Estilos de aprendizaje

“Las personas aprenden de diferente forma. Estas diferencias dependen de muchos aspectos: quiénes somos, dónde estamos, cómo nos visualizamos y qué nos demandan las personas”. (Mc Carthy, c.p. Marrero, 2007, p.2).

Es entonces como se explica la variedad de formas de aprendizaje, denominado teóricamente como *Estilos de aprendizaje*, que no son más que el cómo “cada persona procesa la información en el cerebro”. (Marrero, 2007, p.3).

“Los estilos de aprendizaje son una combinación de características cognoscitivas, afectivas y una conducta psicológica que sirven como indicadores relativamente estables sobre cómo los aprendices perciben, interactúan y responden a su ambiente”. (Sims, c.p. Marrero, 2007, p. 2).

En este apartado, se describirá los estilos de aprendizaje de acuerdo a los aportes de Honey y Munford sobre el proceso de aprendizaje propuesto por Kolb, a pesar de que más adelante se retomará los fundamentos de aprendizaje de Kolb.

Honey y Mumford (c.p. Zeus y Skiffington, 2002, p. 172), desarrollaron cuatro estilos de aprendizaje basados en el proceso de aprendizaje de David Kolb, en función de comprender el estilo que cada persona asume o recibe aprendizaje. Estos estilos se identifican como:

1. *Activistas:* individuos a los que les gusta involucrarse en situaciones de experimentación, les fascinan las nuevas oportunidades, se sienten cómodos siendo el control de atención y suelen tener excelentes perfiles profesionales.

   Aprenden mejor:

   - En el presente.
   - Cuando existe un elemento de riesgo.
   - Cuando pueden polemizar y los demás les inyectan energía.

2. *Reflexivos:* prefieren pensar las cosas detenidamente, les gusta escuchar, observar y reunir datos antes de comprometerse en una decisión o conclusión, suelen mostrarse cautos y conservadores ante un nuevo conocimiento o experiencia.

   Aprenden mejor:

   - Cuando disponen de tiempo para pensar las cosas a fondo.
   - Cuando se les da acceso a toda la información disponible para orientar sus decisiones.
   - Cuando no se les presiona con fechas límite o procesos de toma de decisiones apresurados.

3. *Teóricos:* están interesados en las ideas propiamente dichas, les gustar asimilar y sintetizar nueva información, y aplicarla a sus teorías y explicaciones del funcionamiento del mundo.

   Aprenden mejor:

- Cuando pueden utilizar modelos y sistemas que tienen sentido para ellos.
- Cuando pueden comprender y explorar los vínculos y conexiones entre hechos e ideas.
- Cuando el tema en cuestión es objetivo y se basa en principios racionales.

4. *Pragmáticos*: les interesan las ideas para comprobar si funcionan. Las ideas en abstracto tienen escaso significado para ellos. Les gusta resolver problemas, son prácticos y desean ampliar nuevos conocimientos.

   Aprenden mejor:

   - Cuando pueden asociar las ideas a situaciones de la vida real.
   - Cuando pueden probar estrategias e ideas.
   - Cuando pueden afrontar situaciones prácticas. (Zeus y Skiffington, 2002, pp.173 -175).

Asimismo, estos estilos de aprendizaje los enuncia Hoffmann (2007), en su texto sobre *Manual del coach profesional*, con la particularidad de exponer en cada uno de ellos lo qué debe ser tomado en cuenta por el coach.

En primer lugar, enumera los estilos de aprendizaje de la siguiente manera:

Orientado al aprendizaje en la acción: parte de la premisa de primero actuar y después pensar. También incurre en ser un sujeto que aprende sobre la marcha pero tiende al aburrimiento por hacer una y otra vez la tarea, hasta ser capaz de abandonarla por otras actividades nuevas y retadoras. En relación a lo que debe tener en cuenta el coach cuando el cliente maneje un aprendizaje en la acción, Hoffmann (2007, p.46), afirma que se debe aprovechar la “intuición” que desarrollan este tipo de personas, además de “reforzar su alta productividad con los beneficios que le dará una aplicación

adaptada a la reflexión"; expone que el cliente activo debe comprender que la reflexión no es pérdida de tiempo sino que más bien le ayudará a tener una mejor calidad de acción y resultados.

Orientado al aprendizaje por la reflexión: está centrado en la reflexión, por lo que su aprendizaje y acción pudiese ser más lenta. Se centra en conocer las causas y las relaciones de cada hecho para analizar todos los posibles impactos y acciones. En este estilo de aprendizaje se concibe que el coach deba aprovechar la visión analítica de este tipo de cliente, "para que descubra cómo agregar más valor a su equipo sin violentar su ritmo y habilidades". (Hoffmann, 2007, p.47),

Orientado al aprendizaje por la teoría: se centran en aspectos lógicos, y su relación con la realidad no es observación sino van dirigidos a la teoría, sistemas y conceptos. Los puntos a ser tomados en cuenta por un coach con un cliente que ostenta este tipo de aprendizaje, según Hoffmann (2007), será evitar las largas sesiones de reflexiones teóricas, aprovechar la capacidad de organizar y procesar el aprendizaje, y de ser necesario trabajar habilidades sociales y emocionales.

Orientado al aprendizaje desde lo pragmático: es un estilo apegado a la praxis, dirigido a la importancia de las ideas recién obtenidas para llevarlas a la acción inmediatamente, por lo que maneja aspectos como la concreción y rapidez.

Para Hoffmann (2007), el coach en este estilo de aprendizaje debe tomar en cuenta la experiencia con las otras fases de aprendizaje, para aprovechar los beneficios que pudiese arrojar las otras fases menos desarrolladas por el cliente, como la reflexión, teoría y acción.

De lo antes expuesto, se pudo obtener visiones similares en cuanto a los estilos de aprendizaje que prevalecen desde los años 70, desarrollados por David Kolb. A partir de éstos, los demás teóricos han venido proponiendo y adaptando este proceso de aprendizaje a estilos similares. Es por ello que a continuación se presentará una de las adaptaciones que propuso Honey y Munford (c.p. Alonso, Gallego, Honey, 1999) sobre el modelo desarrollado por Kolb, acerca del aprendizaje.

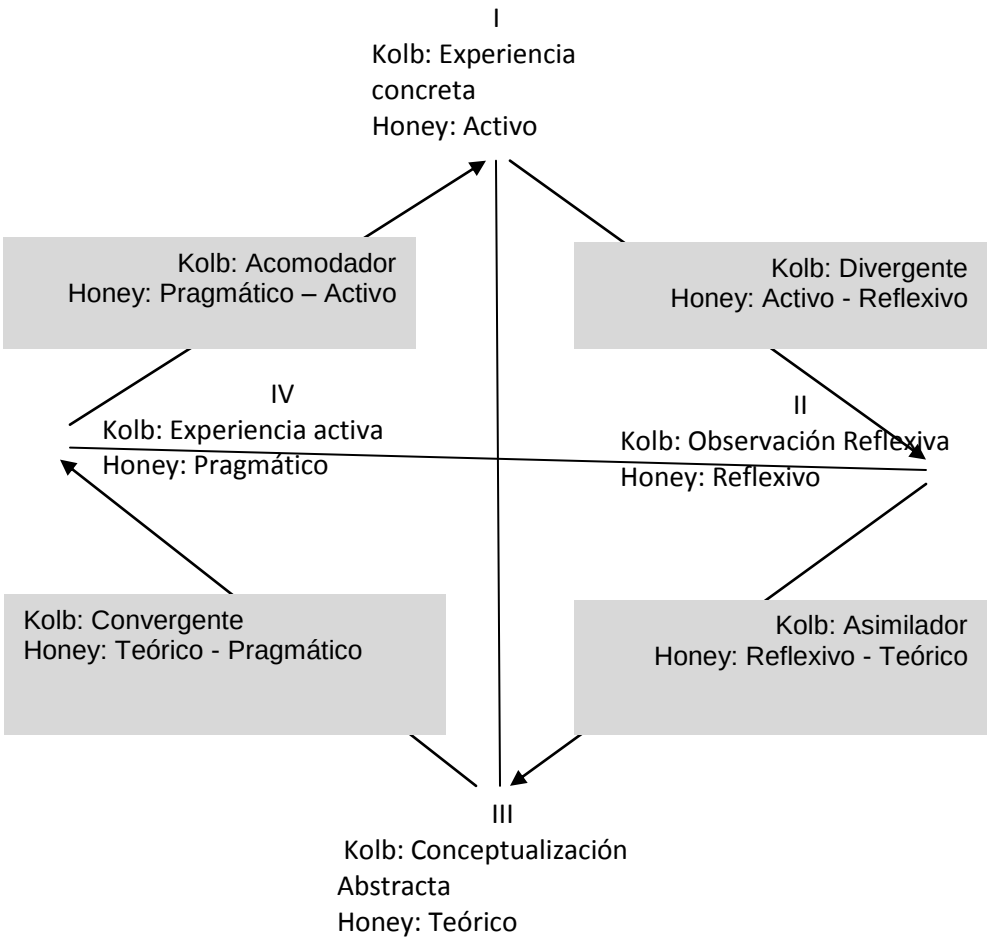


Gráfico N°9. **Comparación de los estilos de aprendizaje de Kolb y Honey- Munford**

Fuente: Alonso, Gallego y Honey, 1999, p.92.

Esta comparación que alberga los aportes de Honey y Munford (1982) sobre el modelo de Kolb, resume los cuatro estilos de aprendizaje: activo, reflexivo, teórico y pragmático. Así como identifica de manera correlacional los estilos según las fases del ciclo de aprendizaje ideado por Kolb.

No obstante, Kolb (c.p. Marrero, 2007, p.4), "describe la manera en que un individuo aprende y cómo puede lidiar con las ideas y situaciones de la vida diaria. Establece que ningún modo de aprender es mejor que otro y que la clave para un aprendizaje efectivo es ser competente en cada modo cuando se requiera". Asimismo, este autor establece los estilos como divergente, asimilador, convergente y acomodador.

Para Kolb el estilo de aprendizaje *Divergente,* "combina la experiencia concreta y la observación reflexiva".

- Habilidad imaginativa, son buenos generando Ideas.
- Pueden ver las situaciones desde diferentes Perspectivas.
- Emotivos, se interesan por la gente.
- Se caracterizan por ser individuos con un trasfondo en Artes liberales o humanidades. (Marrero, 2007, p.4).

Asimilador: "combina la conceptualización abstracta y la observación reflexiva".

- Habilidad para crear modelos teóricos.
- Razonamiento inductivo.
- Les preocupa más los conceptos que las personas, menos interesados en el uso práctico de las teorías.

Convergente: "Combina la conceptualización abstracta y la experimentación activa".

- Son buenos en la aplicación práctica de las ideas.

- Son buenos en situaciones donde hay más de una contestación.
- No son emotivos, prefieren las cosas a las personas.
- Intereses técnicos.

Acomodador: "combina la experiencia concreta y la experimentación activa".

- Habilidad para llevar a cabo planes, orientados a la acción.
- Les gustan nuevas experiencias, son arriesgados.
- Se adaptan a las circunstancias inmediatas.
- Intuitivos, aprenden por tanteo y error.

Por su parte, Honey (c.p Alonso, Gallego y Honey, 1999, p.69), en cuanto a los estilos de aprendizaje manifiesta que sería ideal que las personas manejarán todas las virtualidades, como poder experimentar, reflexionar, elaborar hipótesis y aplicar a partes iguales, sin embargo, "lo cierto es que los individuos son más capaces de una cosa que de otra. Los estilos de aprendizaje serán algo así como una interiorización por parte de cada sujeto de una etapa determinada del ciclo".

Así como Honey y Munford partieron sobre la teoría de Kolb y de una reflexión académica para destacar cuatros estilos de aprendizaje, que aún en la actualidad se consideran, también otros teóricos apostaron por tipologías de aprendizaje. Bernice McCarthy, por ejemplo, desarrolló en su teoría denominada "The 4 MAT System", estilos como innovador, sentido común, analítico y dinámico. Por su parte, Gagné (c.p Alonso, et al. (1999, p.32), se focalizó en la parte cognitiva para los estilos de aprendizaje.

De esta forma, se pudiese resumir como los autores desarrollaron distintos estilos de aprendizaje, algunos con base en lo cognitivo como Gagné, Kolb quien propuso un proceso de aprendizaje y enumeró cuatro

estilos, Honey y Munford, quienes desarrollaron estilos partiendo de la teoría de Kolb; otros, incluso, desarrollaron tipos de aprendizaje de acuerdo a estudios de los hemisferios cerebrales.

En resumen, existen diferencias en los estilos de aprendizaje entre unos teóricos y otros, no obstante, los aportes de David Kolb son los que emergen desde los 70s y los que han servido de base fundamental para los modelos que se han venido desarrollando.

3.12.2 Aprendizaje y Coaching

Como ya se dijo, el Coaching implica cambio y todo cambio conduce a un aprendizaje. Pero más allá de eso, el programa de Coaching lleva implícito un proceso de aprendizaje, que ocasiona una relación inmanente entre ambos.

Hoffmann (2007, p.41) sostiene que "el coaching organizacional, como método de desarrollo de las personas en una organización, es el que mejor conduce a un nivel de efectividad en el desempeño más alto, puesto que es acumulativo y progresivo".

En relación a esto, el Coaching involucra un proceso de aprendizaje, un ciclo progresivo, la diferencia está en el nivel de conciencia que adquieran los ejecutivos de lo que han aprendido. Un resultado que se logra a través de un aprendizaje consciente o inconsciente. (Hoffmann, 2012).

Para el autor, el aprendizaje consciente es aquel que ayuda a desarrollar el potencial de aprender para controlar el proceso de aprendizaje de manera responsable, y el inconsciente es monótono, aquel proceso en el que se repiten las conductas que logran buenos resultados y se evitan aquellas

negativas, donde se pone énfasis en la información para mejorar las próximas acciones.

Este último permite reflexionar frente a la experiencia, como el proceso de aprendizaje propuesto por Kolb (c.p. Hoffmann, 2007), quien conceptualizó el aprendizaje cíclico, un proceso interminable, que va desde la acción a la reflexión y de lo concreto a lo abstracto.

Al respecto, Cardona (2009), propone basar el proceso del Coaching en la curva del aprendizaje de Kolb, quien consideró que el desarrollo de este proceso se daba en cuatro fases:

- Realización de un acto/acción que constituye una experiencia concreta.
- Observación y reflexión con posterioridad a la acción.
- Formación de conceptos abstractos y generalizaciones relativas a la acción.
- Hipótesis a probar futuras acciones.

En otras palabras, el proceso de aprendizaje para Kolb (c.p. Hoffmann, 2007), se inicia por una etapa de acción, que contempla la experiencia de la persona, luego pasa a observar y reflexionar sobre las acciones y así formar conceptos abstractos, a partir de las acciones, para luego poder establecer hipótesis que puedan desencadenar en futuras acciones y respuestas.

De acuerdo a esto, Cardona (2009, p.30), logró diferenciar y añadir otras fases para complementar el proceso del Coaching. Entre ellas se encuentran: a) preparación, b) evaluación, diagnóstico y plan de acción, y c) seguimiento y cierre. Aspectos que se ilustran a continuación, en la propuesta de Cardona (2009):

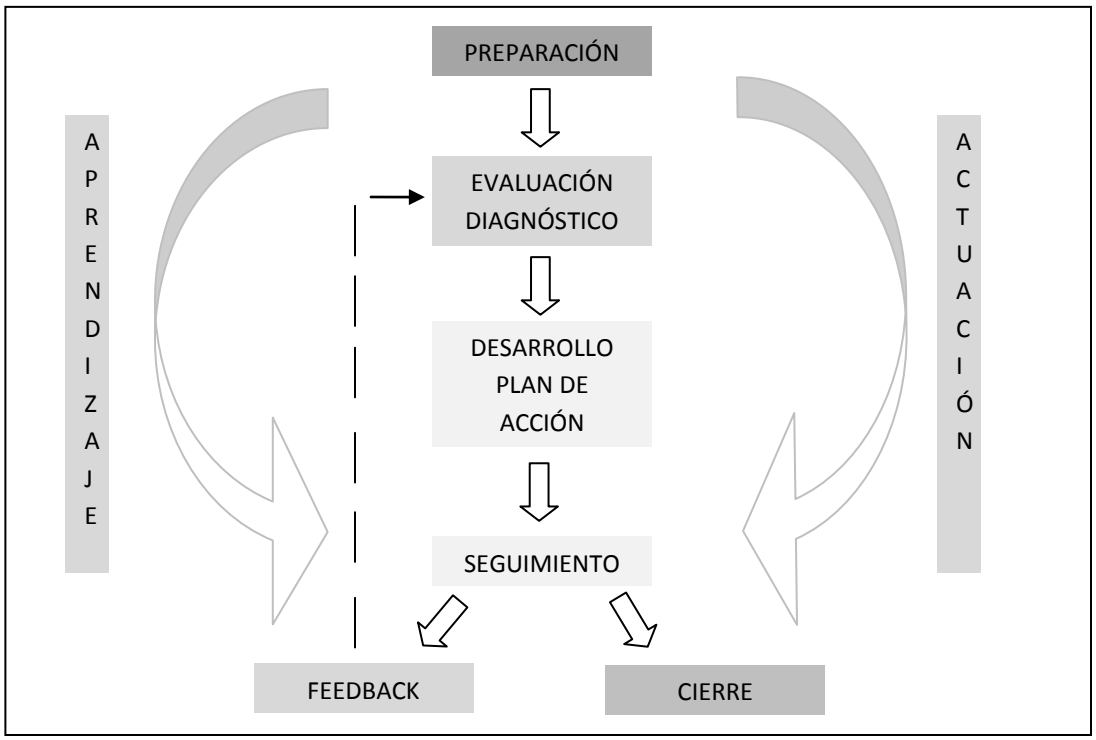


***Gráfico N°10*. El Coaching como proceso de aprendizaje orientado a la acción**

Fuente: Cardona, 2009, p. 30.

Tomando en cuenta el diseño que propuso Cardona (2009), se pudiese deducir que el proceso de Coaching cumple ciertas etapas del proceso de aprendizaje que ideó Kolb. No obstante, debido a que el Coaching es un proceso que se realiza con el fin de objetivos que se determinan en una primera etapa, no se puede afirmar que es una réplica del ciclo de aprendizaje de Kolb.

En otras palabras, esto quiere decir que para Cardona (2009) el Coaching cumple un ciclo de aprendizaje con cierta diferencia, agregando la etapa de seguimiento y cierre, en comparación al proceso de aprendizaje de Kolb, que

viene siendo continuo. Además, el Coaching cuenta con otras etapas diferenciales, tales como la preparación, la elaboración de un plan de acción, y la etapa de retroalimentación del proceso.

Kolb, (c.p. Cardona, 2009, p.30), enfocó sus estudios de aprendizaje en el experimental, aprendizaje que no deja de tener un principio y fin, por el contrario Cardona (2009), argumentó que para el proceso del Coaching debe existir un cierre a fin de que el cliente observe sus alcances, y a través de ellos pueda sustentar mejores acciones.

De igual forma, Cardona (2009), manifiesta que el propósito de incluir estas etapas en el ciclo de aprendizaje era lograr un esquema completo de lo que es el proceso del Coaching, en el que el cliente pueda concebir cómo evalúa la experiencia, cierra su proceso y se orienta a la acción.

Por otro lado, en el ciclo de Kolb (c.p. Cardona, 2009, p. 30), no hay etapas que detienen el proceso, a diferencia del esquema de Cardona (2009) quien propone un quiebre de *Seguimiento* para conocer dónde está parado el tutoreado y así determinar qué se ha logrado, evaluando la efectividad del mismo o de lo contrario preparar otros objetivos.

Otras etapas son la *Preparación: es la* fase inicial en la que se define el marco conceptual y organizativo del proceso, se busca información de la organización, se establecen los objetivos y el por qué de la tutoría; es allí donde se define el trabajo y la relación del tutor y el cliente.

Le sigue la atapa de *Evaluación, diagnóstico y plan de acción: en ella se* conoce lo que está en el entorno, la visión del tutoreado, y la visión de lo que se quiere lograr; también debe haber un diagnóstico, en donde el coach

pueda valorar las tendencias personales del tutoreado, allí también se determina un plan de acción que cumplan con los objetivos que allí se establezcan.

Para Cardona (2009) la *Evaluación* es la fase donde el tutor puede explicar la importancia que tiene la información que el cliente le ofrezca, así como conocer la interpretación de los demás. Aparte, se logra contrastar la información del cliente con la de los demás, a fin de obtener una visión 360°.

En otro contexto, las organizaciones en la actualidad necesitan otro tipo de aprendizaje, como lo refieren Zeus y Skiffington (2002, p.176), quienes aseguran que "necesitan un aprendizaje transformador en lugar de un aprendizaje incremental" que implique un compromiso a largo plazo.

De esto, manifiestan que el compromiso es el que propiciará un cambio sostenido:

> Él está en función del valor que cada cual le otorga a las experiencias de aprendizaje. El mejor aprendizaje es el autodirigido. Una organización saludable y un buen coach ofrecen oportunidades de aprender a los individuos, en lugar de decirles lo que deben hacer. (Zeus y Skiffington, 2002, p.176).

Por lo que, de acuerdo al ciclo de Kolb como modelo de aprendizaje aunado a los aspectos que integran un proceso de Coaching, se pudiese estar hablando y accionando hacia un ciclo de aprendizaje transformador. A continuación, se ilustrará las características de una organización basada en un aprendizaje transformador:



***Gráfico N° 11*. Aprendizaje transformador en las organizaciones**
Fuente: Zeus y Skiffington, 2002, p. 176.

Estas características que refieren los autores corresponden a una organización basada en el aprendizaje transformador, que describen a su vez fundamentos de Coaching, como la conciencia de los puntos fuertes y débiles, la inclusión de las necesidades emocionales, el aprendizaje autodirigido, un clima de confianza. No obstante, el coach deber tener claro que cada organización tiene una cultura de aprendizaje y debe amoldarse a ella.

"El coach debe ser consciente del enfoque de la organización respecto al aprendizaje y ser lo bastante flexible para adaptar sus servicios al perfil de cada compañía". Asimismo, el Coaching debe responder a la filosofía y

dirección de la organización, y conocer su política de aprendizaje. (Zeus y Skiffington, 2002, p.177).

Al respecto, los coaches pueden ayudar a las organizaciones a adquirir aprendizaje, a desarrollar entornos de aprendizaje, pero todo dependerá de la misma organización, debido a que algunas si trabajan con coaches internos o externos, en función de forjar una formación y Coaching personal y organizacional, otras por el contrario dejan la responsabilidad a cada individuo sobre su autodesarrollo y aprendizaje. (Zeus y Skiffington, 2002, p.177).

Por lo que, se pudiese referir lo expuesto por Hoffmann (2012) en relación a la herramienta de Coaching y el aprendizaje: como la herramienta más poderosa para incentivar el aprendizaje en las organizaciones, ya que establece una relación donde la misión clave es desarrollar conciencia, escucha activa, entendimiento y transformar la potencialidad en energía activa".

En otro sentido, se ha de mencionar que el Coaching como proceso de aprendizaje interviene acorde a la cultura de la organización, bien sea para potenciar el aprendizaje o para establecer una cultura de aprendizaje y desarrollo; en este proceso de aprendizaje se contemplan tres pasos, que el coach pudiese utilizar como modelo para impulsar el aprendizaje transformador dentro de la organización. (Zeus y Skiffington, 2002), estos son:

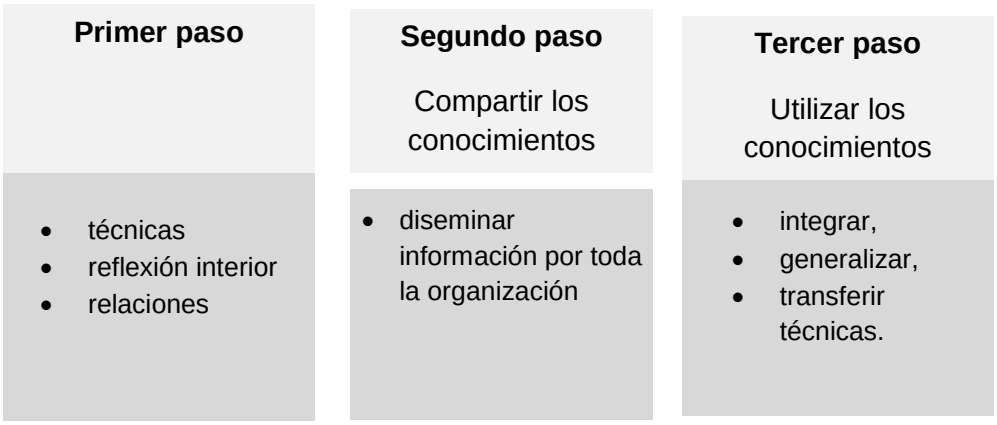


Gráfico N° 12. **Pasos de aprendizaje organizativo**
Fuente: Zeus y Skiffington, 2002, p. 178.

Estos pasos ofrecen la relación entre aprendizaje y comunicación con respecto a la reflexión interna que debe haber como un primer paso del aprendizaje organizacional, y es que siendo el Coaching un proceso de aprendizaje que se da exclusivamente a través de la comunicación, proporciona una línea de aprendizaje individual y grupal.

"El Coaching es comunicación. Por supuesto el Coaching es comunicación. Sobre todo un coach comunica y lleva al cliente a comunicarse más eficazmente consigo mismo y con los demás", lo que resulta en una intención de aprendizaje individual en torno a lo que la persona misma puede comunicarse y percibir en ese proceso, por ello la importancia de "comunicarse más eficazmente consigo misma", en especial por lo que significa la comunicación dentro del aprendizaje. (Hall y Duval, 2010, p.31)

Aprendizaje que se pudiese llevar de la mano con los procesos comunicacionales que se utilicen dentro de las organizaciones. En tanto puedan ir desarrollando y trabajando por un aprendizaje individual y organizacional, generando conocimientos internos y transformándolos hacia una organización ajustada a una Sociedad del conocimiento.

3.12.3 Sociedad del conocimiento

> *En nuestros días, se admite que* ***el conocimiento se ha convertido en objeto de inmensos desafíos*** *económicos, políticos y culturales, hasta tal punto que las sociedades cuyos contornos empezamos a vislumbrar bien pueden calificarse de sociedades del conocimiento.*
>
> *(Unesco, 2005, p. 5)*

El Coaching siendo un proceso de aprendizaje, que interviene acorde a la cultura de la organización, tiende a potenciar el conocimiento a través del desarrollo de habilidades y capacidades que ayudan al coach a establecer una nueva sociedad, forjando un cambio hacia una sociedad basada en el conocimiento. Al respecto, ha de mencionarse que al "hablar de una nueva sociedad es hablar de un nuevo principio axiológico que va a regir las expresiones socioculturales de los individuos y grupos" (Morillas, 1994, p.12).

Además, ha de considerarse que sí en un sistema con estructura nueva adquiere importancia un sistema antiguo, éste podría colapsar. Advierte Morillas (1994, p.13), que "una sociedad que vive de producir y modificar conocimientos, estructuras, ideas y valoraciones choca frontalmente con todo aquello que se presente de forma estática fuera de esas condiciones, simplemente porque bloquea un mecanismo de supervivencia".

Lo que significa un grado de importancia que alcanza la nueva sociedad a la que hemos llegado, interviniendo en las estructuras organizativas para su supervivencia. Por su parte, Delgado (2013), concibe la organización como un sistema abierto, con mirada a una producción social de conocimiento:

> La organización cada día se concibe menos como unidad industrial, productora seriada de bienes de consumo masivo, de capitalización intensiva y de empleo planificable con base en el tiempo destinado a la producción; y se concibe más como sistema abierto y complejo (red), con operaciones interactivas supervenientes en distintos niveles, (fractal), con un ámbito de acción, deslocalizado, virtualizado, e inscrita en procesos de producción social de conocimiento, sea o no este su negocio medular" (Delgado, 2013, p.34).

En este sentido, se pudiese considerar importante la dirección que ha tomado la sociedad desde el siglo pasado, considerando la generación de conocimiento como su firme esencia, producto en sí de las nuevas tecnologías, entre otras variables, que han aportado el "comienzo de la creación de conocimiento o creación de valores intelectuales". Morillas (1994, p.13).

> Aparecen nuevos materiales, nuevas dimensiones, cambia incluso la percepción del entorno, de las posibilidades de acción del individuo. A ésta ya no le sirven esquemas y modos de interpretación de la realidad fijos, sino que necesita más bien una capacitación para situarse correctamente en una realidad cambiante. (Morillas, 1994, p.13).

Una sociedad productora de conocimiento, del saber; que sería igualmente mencionar las nuevas generaciones de organizaciones o sociedades del conocimiento que se han establecido y continuarán haciéndolo por la realidad cambiante, pudiesen estar buscando no sólo el

desarrollo de conocimiento, sino cómo aprender a manejar y a compartir el conocimiento.

El primer Informe Mundial de la Unesco, plantea como convicción que “las sociedades emergentes no pueden contentarse con ser meros componentes de una sociedad mundial de la información y tendrán que ser sociedades en las que se comparta el conocimiento, a fin de que sigan siendo propicias al desarrollo del ser humano y de la vida”, esto como base estratégica para entender como las organizaciones en la actualidad no pueden ser simples unidades industriales, como ya señalaba Delgado (2013).

> La reflexión sobre las sociedades del conocimiento y su edificación permite replantearse el propio concepto de desarrollo. La nueva valorización del “capital humano” induce a pensar que los modelos de desarrollo tradicionales (…) están siendo substituidos por modelos basados en el conocimiento, la ayuda mutua y los servicios públicos. A este respecto, cabe preguntarse si la valorización del conocimiento no conduce a prever un nuevo modelo de desarrollo cooperativo –basado en la garantía de un determinado número de “bienes públicos” por parte de los poderes públicos– en el que el crecimiento ya no se considere como un fin en sí, sino solamente como un medio. Al dar al conocimiento una accesibilidad inédita y al valorizar más el desarrollo de las capacidades de todos y cada uno, la revolución tecnológica podría facilitar una nueva definición de la causa final del desarrollo humano. (Unesco, 2005, p.20).

Reflexión que dirige la atención a comprender como la nueva sociedad advierte la importancia del desarrollo humano, que al ser comparado con una herramienta gerencial como el Coaching, que tiene como propósito el desarrollo individual u organizacional, pudiese ofrecer una posible respuesta a estas nuevas sociedades productoras de conocimiento. Como se señala en el Informe de la Unesco, “la noción de conocimiento es un elemento central

de todas esas mutaciones", que ya se comenzaron a vislumbrar (Unesco, 2005, p.5).

Entre tanto ha de mencionarse, según se indica en el Informe Mundial de la Unesco, que "una sociedad del conocimiento es una sociedad que se nutre de sus diversidades y capacidades", aunque solo podrá ser acreedora de sociedad del conocimiento aquella en la que todos sus participantes sean productores de conocimientos y no simplemente consumidores de lo que ya existe. (Unesco, 2005, p.17).

En cuanto al ámbito organizacional sobre nuevos enfoques de organización Chiavenato (2006, p.535), señala que "el conocimiento de las personas constituye un activo intangible. Las personas ya no son más consideradas un elemento de costo en el balance patrimonial, sino parte integrante de su capital intelectual".

Asimismo, señala que "las organizaciones exitosas son aquellas que saben conquistar y motivar a las personas para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de los problemas y en la búsqueda de la innovación rumbo a la excelencia". (Chiavenato, 2006, p.516).

Por su parte, Delgado (2013, p.340. manifiesta que "ya en 1992, Peter Drucker señalaba que en la época de la sociedad del conocimiento, la gestión ocupará un rol fundamental en tanto 'aplicación del saber a la producción del saber', en 'proporcionar el saber para averiguar en qué forma el saber puede aplicarse a producir resultado".

En otro contexto, todas las pautas, preceptos, políticas, afirmaciones y definiciones que se han expuesto hasta el momento representan la reflexión teórica del investigador en estrecha relación con el objetivo general del presente estudio acerca de generar un modelo comprehensivo de comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo.

Desde el modelo de la organización y todas sus evoluciones y fusiones, que hasta el presente se reconocen y las que se han generado como modalidades organizativas hibridas; pasando por las acepciones de los principales términos que aquí se presentan en materia investigativa como la comunicación organizacional, cambios organizacionales, coaching ejecutivo y aprendizaje organizacional, hasta las nuevas herramientas gerenciales representadas entre ellas, el coaching y lo que abarca en materia de competencias y desarrollo personal, llegando al marco de generar una sociedad del conocimiento y el desafío que se les presenta a las organizaciones al concebir ahora el capital humano como un activo intangible por su saber, enmarcan la teoría que dará paso a las reflexiones y argumentaciones finales de la presente investigación.

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

4.1 Modelo de la Investigación

La presente investigación se ubica dentro de las *ciencias formales*, aquellas que “se ocupan del estudio de objetos ideales o intangibles, es decir, conceptos que sólo están en la mente humana”. (Arias, 2006, p.17).

Asimismo, este trabajo de grado estará sumergido bajo una *perspectiva cualitativa.*

Para Berganza y Ruiz (2005), cuando se habla de una perspectiva cualitativa en la investigación social, se refiere a una técnica que pretende recoger el significado de la acción de los sujetos, un método que analiza el lenguaje que se emplea, siendo el resultado de una realidad social con significados compartidos expresados en el lenguaje.

Según estos autores la realidad social se concibe como una realidad con significados, y éstos no son simples creencias o valores subjetivos sino elementos constitutivos en una realidad, que pueden ser interpretados bajo técnicas como la observación participante, grupos de discusión, entrevistas abiertas o cerradas, de profundidad o estructuradas, análisis del discurso o expresada a través de la historia de vida. (Berganza y Ruiz, 2005).

Según, Ramírez (2007, p.29), las investigaciones cualitativas se plantean sobre la base del logro de objetivos, y las investigaciones orientadas por

objetivos “son muy útiles para la ciencia ya que a través de estás se exploran y diagnostican realidades poco estudiadas”, convirtiéndose en referencias para próximos estudios de los espacios pocos conocidos.

De esta manera, el investigador se sumerge en el ámbito social en una búsqueda de interpretación y comprensión de una realidad, bajo la perspectiva cualitativa que tiene como propósito reconstruir una realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido, como lo señalan Hernández et al. (2006).

Por otra parte, la presente investigación presenta un *diseño fenomenológico,* que abarca “las vivencias puras y la totalidad de los objetos de estas vivencias, pero tomados como meros objetos intencionales de ellas, (…) lo que a este campo interesa propiamente al fenomenólogo no son las vivencias puras fácticas – pues por reducidas, no pierden su carácter de objetos psíquicos, de hechos, sino las esencias de las vivencias puras”. (Gaos, 1960, p.79).

Para Echeverría (2003, p.24), la fenomenología tiene como tema principal la conciencia, “entendida como medio en el que se hace presente o se muestra la realidad; realidad en la medida en que se muestra o aparece a una conciencia recibe el nombre de fenómeno”. Siendo estos las cosas tal y como se muestran, y como se ofrecen a la conciencia.

Este enfoque o método “no interpreta, describe”, por lo que la fenomenología trata de la representación de la realidad y no de la realidad en sí. Además, tiene presente la “contrastación”, debido a que la conciencia percibe algo y lo relaciona con otra cosa. Por lo que este enfoque tiene como principal tarea “la descripción de los tipos distintos de vivencias, de sus

géneros y especies, y de las relaciones esenciales que entre ellas se establecen". (Echeverría, 2003, p.25).

En otras palabras, es cuando "el fenomenólogo quiere atender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor". (Taylor, c.p. Planas, 2011, p.81).

Por su parte, Martínez (2009, p.137), define la fenomenología como "el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre. Husserl, fundador de la fenomenología acuñó el término *Lebenswelt* (mundo de vida, mundo vivido), para expresar la matriz de este "mundo vivido, con su propio significado"

Por lo que el enfoque fenomenológico lleva a conocer los fenómenos desde la percepción, experiencia y vivencia de los participantes, y "no es tanto describir un fenómeno singular sino descubrir la esencia (el éidos) válida universalmente, y útil científicamente, afirma Husserl (c.p. Martínez, 2009, p.139), entendiendo que la fenomenología es "la ciencia que trata de descubrir las estructuras esenciales de la conciencia", como se refería al citar Echeverría (2003).

4.2 Diseño de la Investigación

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), el enfoque fenomenológico es definido como un diseño en la investigación cualitativa, que "se enfoca en las experiencias individuales subjetivas de los participantes" (Mertens, c.p. Hernández et al., 2006, p.712), y que "pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente, se basa en el análisis de discursos y temas específicos, así como en la búsqueda de posibles significados", de

acuerdo con Creswell, Álvarez-Gayou y Mertens (c.p. Hernández et al., 2006, p.713)

Al respecto, este estudio se identifica bajo un diseño fenomenológico, no obstante como refieren estos autores, no existen diseños únicos en las investigaciones cualitativas “las fronteras de los diseños cualitativos realmente no existen”, por lo que se ha de mencionar el resultado híbrido en cuanto a diseños cualitativos se refiere. (Hernández et al., 2006, p.713),

“No hay dos investigaciones cualitativas iguales o equivalentes (son como hemos dicho ‘piezas artesanales del conocimiento’ ‘hechos a mano’, a la medida de las circunstancias”. (Hernández et al., 2006, p.686).

Es decir, se desarrollan trabajos investigativos únicos desde la perspectiva cualitativa, en los que se yuxtaponen aspectos de análisis de un diseño u otro, en los que los autores refieren que el investigador no se debe preocupar en si, por el tipo de diseño, bien sea etnográfico o investigación-acción, sino que debe concentrarse en desarrollar una investigación profunda, que responda al planteamiento del problema. (Hernández et al., 2006).

A partir de esto se presenta una investigación con un diseño fenomenológico, como se ha mencionado, pero con intervención y consideraciones de otros diseños, como del diseño narrativo, debido a que en éste tipo de diseño “el investigador recolecta datos sobre las historias de vida y experiencias de ciertas personas para describirlas y analizarlas. Resultan de interés los individuos en sí mismos y su entorno”. (Hernández et al., 2006, p.701).

Las historias “pueden ofrecer diversos puntos de vista, más allá de versiones oficiales; además nos brindan un panorama más completo y profundo de las características de las personas involucradas en los hechos”. Hernández et al., 2006, p.622).

Por lo que la presente investigación abordará el enfoque fenomenológico a partir de la *Historia de vida*, siendo la historia de vida “la contracción de lo social en lo individual, de lo homotético en lo ideográfico”. En la que se expone que “(…) en la vida de cada cual está toda su sociedad vivida subjetivamente, que es la única manera de ser vivida que una sociedad tiene, pues una sociedad existe en sus miembros o no existe en absoluto”. (Ferrarotti, c.p. Martínez, 2009, p.220).

Igualmente, este estudio se realiza bajo una codificación abierta, aquella que pertenece a un diseño sistemático de la teoría fundamentada, que trata una codificación a la que “se revisan todos los segmentos del material y genera – por comparación constante – categorías iniciales de significado. Elimina así las redundancias y desarrolla evidencia para las categorías (sube el nivel de abstracción). Las categorías se basa en los datos recolectados (entrevistas, observaciones, anotaciones, y demás datos”. (Hernández et al., 2006, p.688).

Este diseño sistemático de Strauss y Corbin (c.p. Hernández et al., 2006, p.692), “en su procedimiento establece desarrollar (diagrama o esquema fundamentado en una categoría central) es una forma de preconcebir categorías, cuya finalidad es verificar teoría más que generar teoría”.

Al respecto, este trabajo no busca generar teoría sólo describe el fenómeno bajo las representaciones subjetivas de los expertos, ofreciendo

una codificación selectiva de categorías de acuerdo al tema estudiado y su vinculación con la teoría. Asimismo, se ha de mencionar que sólo se fundamenta el estudio en una sola categoría central cuando se realiza a través de la codificación axial, en este caso el trabajo es de codificación abierta, y no se ha de generar categoría central.

Asimismo, este trabajo investigativo responde a un diseño emergente, concerniente a la teoría fundamentada, desarrollado igualmente por medio de la codificación abierta pero en el que emergen categorías por comparación constante. A estas categorías emergentes también se les adhieren variables no concebidas previamente. Por otro lado, se ha de mencionar que aunque este diseño permite generar teoría y relacionar categorías, este estudio pretendió un alcance descriptivo, en el que los objetivos responden frente al manejo de codificación abierta, extraer variables establecidas y variables emergentes sin tener que generar teoría o relacionar categorías, sólo descripción del fenómeno e interpretación de los datos para dar respuesta al planteamiento y objetivos de la investigación.

4.3 Alcance de la Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2006), consideran que el *alcance de la investigación* no es fácil determinarlo, porque depende de factores fundamentales, como la revisión de la literatura, que permite al investigador sumergirse en el tema, y a través de esto poder obtener una visión más amplia del hasta dónde llagará la investigación. Por otro lado, está el factor de la subjetividad, el cual influye directamente en el alcance de la investigación, debido a que primeramente depende del investigador y del cuál sea su perspectiva frente al estudio.

De esto se puede inferir que el investigador, con cierta información recabada y definida, está en capacidad de plasmar el alcance de investigación; al respecto, y a consecuencia de una previa indagación bibliográfica, a lo que el investigador consideró un *alcance descriptivo* para la presente investigación. (Hernández et al., 2006).

Los estudios descriptivos según Hernández et al. (2006, p.102), “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”.

Además de describir fenómenos, situaciones o contextos, estos estudios “ofrecen la posibilidad de hacer predicciones aunque sean incipientes”, no buscan relacionar variables sino describir, describir tendencias de un grupo o población. (Hernández et al., 2006, p.102).

Para Berganza et al. (2005, p.54) la investigación descriptiva “debe responder al análisis del hecho o fenómeno que el investigador pretende estudiar”, así como intentar definir el comportamiento del fenómeno estudiado.

4.4 Tipo de Investigación

El presente Trabajo de Investigación corresponde a un estudio de una realidad, investigada a través de una serie de pasos que se emplean de forma científica para resolver problemas, indagar sus causas y/o formular hipótesis. Los datos de esta realidad fueron recogidos de manera natural vinculada a un solo entorno, por lo que representa una investigación *no experimental*. (Hernández et al., 2006).

La investigación *no experimental* se refiere a “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. (Hernández et al., 2006, p. 205).

Los autores explican que este tipo de estudio se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, no se construye alguna situación que pueda modificar las variables independientes, tan solo se estudian las variables, tal cual se observan. (Hernández et al., 2006).

> En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron al igual que sus efectos. (Hernández et al., 2006, p. 206)

Distintos autores han clasificado la investigación no experimental bajo diversos criterios, para Hernández et al. (2006), se clasifica según su dimensión temporal o el número de momentos en el tiempo, en los cuales se recolectan los datos.

De acuerdo con esto, este estudio se centra en una investigación *no experimental transeccional* debido a que la recolección de datos de la investigación estuvo dirigida en un determinado periodo de tiempo.

En cuanto a la finalidad del presente estudio se pudiese concebir también como un *proyecto factible*, entendiendo éste como una “propuesta de acción para resolver un problema práctico o resolver una necesidad”, en el sentido que se distinga como esta investigación daría respuesta a una necesidad organizativa desde la perspectiva del coaching ejecutivo. (Arias, 2006, p.134).

4.5 Hipótesis

Las hipótesis en los estudios cualitativos son emergentes y flexibles, además vienen siendo uno de los resultados del estudio. Son aquellas que “se modifican sobre la base de los razonamientos del investigador y, desde luego, no se prueban estadísticamente”. (Hernández et al., 2006, p.533).

Al inicio de la investigación se planteó una sola hipótesis de Investigación, considerándola como único aspecto referido, no obstante, respaldado en el enfoque cualitativo, en el que pocas veces se dan o no se pueden determinar las hipótesis al inicio del estudio sino durante el proceso o desarrollo la investigación, como refieren Williams, Unrau y Grinnnell (c.p. Hernández et al., 2006, p.533), se formularon otras hipótesis.

Es entonces como a partir del desarrollo de la investigación se fueron formulando las hipótesis, con el propósito de llevarle al lector una información más enriquecedora. Este trabajo no busca comprobar la veracidad de las hipótesis, sino que desde su diseño metodológico se planteó una investigación con enfoque fenomenológico, que busca específicamente la descripción del fenómeno estudiado y la generación de un modelo comprehensivo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo.

Como el investigador puede describir con técnicas metodológicas una visión cualitativa de un fenómeno, las hipótesis formuladas responden a un acercamiento de la realidad estudiada, por lo que se pudiese necesitar mayor amplitud y profundidad en la investigación.

Las hipótesis formuladas para la presente investigación se señalan a continuación:

H1: Demostrar cómo el manejo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo puede gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo.

H2: Describir la visión de los expertos en relación a las organizaciones enmarcadas bajo los procesos de Coaching o intervención de coaches para conocer las diferencias entre las organizaciones que no estén enmarcadas bajo el desarrollo de un proceso de Coaching.

H3: Indagar cómo se percibe el estilo de gerencia del siglo pasado y presente, para tener una visión más amplia con respecto al tipo de gerencia, técnicas y forma de trabajo de las organizaciones del Siglo XXI.

H4: Comprender cómo el equilibrio entre las habilidades duras y blandas se han vuelto necesarias para los gerentes en la actualidad.

H5: Comprender cómo el desarrollo de habilidades y nuevas competencias en el DirCom, a partir del coaching ejecutivo, puede brindarle una mejor gestión de la comunicación organizacional.

4.6 Población y Muestra

El *universo* para esta investigación comprendió a profesionales de comunicación y expertos en Coaching, mientras que la *población* se delimitó a profesionales de la comunicación organizacional, y expertos en coaching ejecutivo u organizacional.

Hernández et al. (2006, p.239), afirman que “un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo investigativo estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema”.

En cuanto a la *muestra* se enmarcó bajo criterios específicos que representaron a un subconjunto de la población antes delimitada, en busca de responder a las preguntas del presente estudio sin tener que generalizar resultados de la población. Galtung (c.p Ramírez, 2007), quien señala que no toda muestra tiene como fin generalizar resultados.

La *muestra* de la presente investigación fue *no probabilística*, definida como "un subgrupo de la población en la que los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación". (Hernández et al., 2006, p.241).

Dentro de la *muestra no probabilística* se encuentra la *muestra intencional*, conocida también como muestra dirigida, en la que se seleccionan los sujetos con la finalidad de que sean representativos de una población determinada, y a su vez permitan responder adecuadamente a lo que se quiere alcanzar.

"El muestreo intencional implica que el investigador obtiene información de unidades de población escogida de acuerdo con los criterios previamente establecidos, seleccionando unidades de tipo o muy representativas". (Ramírez, 2007, p.98).

Este tipo de *muestra intencional* fue la que se ajustó a los criterios de esta investigación en el sentido de conllevar la escogencia de un subgrupo aún más representativo del fenómeno estudiado. Al respecto, se seleccionó una muestra dirigida de tres (3) profesionales y expertos, sujetos al cumplimento de los siguientes criterios:

Profesional 1:

Criterios del experto en el área de comunicación organizacional (DirCom):

1. Experto o profesional del área de la comunicación organizacional con injerencia actual en el manejo de las comunicaciones.
2. Profesional encargado de la dirección de comunicaciones (DirCom) y en cumplimento de funciones de alta gerencia o Experto que brinde consultoría y Asesoría en el área de la comunicación organizacional.
3. Profesional con más de 10 años de experiencia en el ámbito laboral de las comunicaciones.

Profesional 2:

Criterios del profesional de alta gerencia y experto en coaching ejecutivo (Gerente/Coach):

1. Profesional con certificación en coaching ejecutivo u organizacional.
2. Profesional con funciones de Alta Gerencia y manejo y aplicación de herramientas de Coaching en su gestión; intervención de programas de coaching organizacional. Coach con gestión en procesos de coaching individual y organizacional.
3. Profesional con más de 10 años de experiencia en el ámbito profesional gerencial, con más 5 años en el manejo del Coaching.

Profesional 3:

Criterios del experto en coaching ejecutivo u organizacional (Coach):

1. Profesional en programas de coaching ejecutivo u organizacional.
2. Profesional con certificación internacional en Coaching o Coach con certificación avalado por asociación internacional.

3. Coach con más de 10 años de experiencia en programas de coaching.

En la investigación cualitativa al no buscar la generalización de los resultados, “las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran, si se procede cuidadosamente y con una profunda inmersión inicial en el campo, obtener los casos que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos”. (Hernández et al., 2006, p.565).

La *muestra intencional*, conocida también como muestra dirigida o muestra de expertos, es más frecuente en estudios cualitativos debido a que permite generar hipótesis más precisas y son válidas cuando los objetivos planteados en la investigación así lo requieren. (Hernández et al., 2006).

4.6.1 Selección de la Unidad de Muestra

De acuerdo a los criterios establecidos previamente para esta investigación, las unidades de muestra están representadas por los siguientes profesionales:

a) Experto en el Área de la Comunicación Organizacional:
   Miguel Antezana, DirCom, Consultor de Comunicación Corporativa, Catedrático, Director del Grupo DIRCOM Perú.

b) Profesional de Alta Gerencia y Experto en Coaching Ejecutivo:
   Carmen Teresa Luengo, Vicepresidenta del Directorio Digital The Web Latin Guide Corporation, Coach ejecutivo y Coach de vida.

c) Experto en coaching ejecutivo y organizacional:

Rocío Márquez, Coach Ontológico Empresarial, Directora de Talento Libre y Consultora organizacional.

4.7 Variables

4.7.1 Operacionalización de variables

Cuadro N°4. Identificación y operacionalización de variables

Dimensiones	Categorías	Variables
Comunicación Organizacional	Gestión de la comunicación organizacional (DirCom) Manejo de la comunicación organizacional Comunicación organizacional para el cambio Comunicación organizacional para el aprendizaje	Rol del DirCom Estado de la comunicación en cuanto a la gestión del cambio Tendencias de la comunicación Cambio Aprendizaje organizacional
Coaching Ejecutivo	Herramienta Gerencial Desarrollo de habilidades Cambio Aprendizaje Cultura	Concepción del Coaching en la organización Habilidades personales y organizacionales Agente de cambio Promotor de aprendizaje Impacto del Coaching
Cambio Organizacional	Cambio Gestión del cambio Resistencia	Herramienta para gestionar el cambio Agente de cambio en la organización Manejo de la resistencia ante el cambio
Aprendizaje Organizacional	Aprendizaje Cultura	Aprendizaje individual y organizacional Desarrollo de aprendizaje en la organización Impacto en la cultura

Fuente: Elaboración propia

4.7.2 Definición de términos

Comunicación Organizacional: “el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización”. (Chiavenato, 2009, p. 321).

Coaching ejecutivo: “Es una relación individualizada y de colaboración entre un ejecutivo y un coach con el objeto de conseguir un cambio sostenido en un comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional”. (Zeus y Skiffington, 2002, p.9).

Cambios organizacionales: Toda organización está sujeta a continuos cambios, bien sea la renovación de maquinaria, introducción de nueva tecnología, cambios en los procesos; todo ello se resume en factores externos e internos que afectan el estado de equilibrio de las organizaciones. (Chiavenato, 2009, p.412).

Aprendizaje: “cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia”. (Robbins, 2006, p. 43).

En relación a los términos expuestos corresponden a definiciones operativas, para clarificar y unificar los conceptos que se han manejado en el desarrollo de esta investigación.

4.8 Técnica e instrumento de recolección de datos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 582), las investigaciones que se realizan bajo una perspectiva cualitativa no siguen un proceso lineal, “las etapas constituyen más bien acciones que se efectúan para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas de estudio (…)”.

Según los autores, el estudio cualitativo busca obtener datos de personas, seres vivos, contextos o situaciones, por lo que se hace necesario resaltar en este capítulo el papel del investigador, debido a que al tratarse de seres humanos los datos de interés son las percepciones, los conceptos, las creencias, y son éstos los que se pueden captarse mediante la interpretación del investigador, quien va generando información y conocimientos de acuerdo a ellos. (Hernández et al., 2006).

> El investigador, mediante diversos métodos o técnicas, recoge datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce secciones, etc.) y no sólo analiza, sino que es el medio de obtención de los datos. En la indagación cualitativa, el instrumento no es una prueba estandarizada ni un cuestionario ni un sistema de medición; es el mismo investigador, que constituye también una fuente de datos. (Hernández et al., 2006, p. 583).

Es por ello que el autor de toda investigación cualitativa representa un papel importante, debido a que busca no solo la recolección de datos sino entender el tema de acuerdo a las percepciones y creencias que tengan los entrevistados en torno a la realidad estudiada.

En cuanto a la técnica que se planteó en la presente investigación, fue la *entrevista de preguntas abiertas,* motivado a la necesidad de indagar sobre las apreciaciones de los expertos.

> Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (…) y permiten obtener información personal detallada. Una desventaja es que proporcionan información 'permeada' por los puntos de vista del participante. (Creswell, c.p. Hernández et al., 2007, p.598).

Aunque la entrevista cualitativa proporcione desventaja por la obtención detallada acerca del punto de vista de los expertos, es precisamente la técnica más ajustable en torno a la perspectiva cualitativa. (Hernández et al., 2006).

En otro punto se tiene un estudio en base a un enfoque fenomenológico, que no es más que aquel que ofrece una realidad social, un diseño que busca dar a conocer esos significados expresados en lenguaje acerca de un grupo, en este caso, dar a conocer por medio de la entrevista la comprensión de los expertos acerca del problema planteado.

Es por esto que el estudio se apoyó en la entrevista en profundidad abierta, siendo aquella que permite al entrevistador flexibilidad para modificar la guía de preguntas de acuerdo a la información obtenida sin tener que estar limitado a lo establecido en la guía. (Hernández et al., 2006).

Hernández et al. (2007, p.597) señalan que la entrevista cualitativa permite al investigador mayor flexibilidad, además es más íntima y abierta. Así como resalta que “las entrevistas cualitativas deben ser abiertas, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes expresen de la mejor manera sus experiencias y sin ser influidos por la perspectiva del investigador”.

Las entrevistas abiertas “se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla, (él es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido de los ítems)”. Luego se va estructurando en relación a los datos obtenidos. (Hernández et al. 2006, p.597).

En los estudios cualitativos la entrevista representa un esfuerzo mayor, puesto que no es sólo mantener un relato fluido por parte del entrevistado, también es saber manejar y poder retomar las preguntas a los objetivos centrales, es focalizar las preguntas del fenómeno al momento que el entrevistado se disperse. Una buena entrevista profundiza en aquellos detalles de importancia para el estudio, sin dejar de abordar los puntos que se plantearon desde un primer momento. (Hernández et al., 2006).

Por otra parte, Ramírez (2007, p.109), deja entrever que “la decisión en cuanto al instrumento de recolección de datos parte de una reflexión teórica sobre los elementos que nos ofrece tanto el objeto de estudio como la realidad donde se encuentra inmerso”.

En este sentido, para este estudio se utilizó la *guía de entrevista* (Ver Anexo A), *grabadora digital y bitácora de campo* como *instrumentos de recolección de datos*, esta última en razón de poder escribir las anotaciones, aclaratorias y apuntes sobre las opiniones del entrevistado, así como también la opinión personal del investigador, las observaciones e interpretaciones de la entrevista.

En relación a las *bitácoras de campo* en cada entrevista facilitaron el trabajo de anotaciones de cada una de ellas, con la posibilidad de discernir rápidamente los tipos de anotaciones que se percibían o se daban en el contexto, así se podía fácilmente justificar las anotaciones personales o temáticas, etcétera. La bitácora primeramente fue escrita a mano y luego transcrita en digital para un mejor y rápido uso. El formato de bitácora de campo utilizado se muestra a continuación:

Cuadro N° 5. Formato de bitácora de campo

BITÁCORA DE CAMPO		
Fecha:	*Hora:*	*Duración:*
Nombre del entrevistado:		
Perfil del Entrevistado:		
Ubicación de Entrevista:		
Recursos:		
Obstáculos:		
Acuerdos:		
Anotaciones		
Anotaciones de observación directa	*Anotaciones interpretativas*	
Anotaciones temáticas	*Anotaciones personales*	

Fuente: Hernández et al. (2006).

En otro contexto, se ha de exponer que al momento de finalización de cada entrevista y utilización del instrumento de recolección de datos, se realizó una evaluación de la entrevista. Por medio del *formato de evaluación de entrevista* (Ver Anexo B) presentado por Creswell (c.p. Hernández et al., 2007, p.604), adaptado con respecto a la investigación; evaluaciones que se desarrollaron para mayor claridad en el proceso de análisis cualitativo. (Ver Anexo C).

Este formato evalúa aspectos sobre el ambiente y ritmo de la entrevista, también los datos contemplados previamente, la honestidad del entrevistado, así como también incita al investigador a evaluar los sesgos en la entrevista; un punto que pudiese considerarse valioso al momento de interpretación de los datos debido a que los resultados a partir de allí pudiesen arrojar una

mayor objetividad del fenómeno estudiado, al tener claro en cuáles interpretaciones se pudo haber influenciado.

4.9 Confiabilidad y Validez del Instrumento

La naturaleza de los estudios cualitativos parten de que “la metodología utilizada es adaptada para captar las diferencias, las particularidades, los casos anómalos e imprevisibles, los cambios sociales y los significados latentes, que nos proporcionen los elementos significativos para la comprensión de la realidad” (Ramírez (2007, p.133).

Es lo que diferencia la confiabilidad cualitativa de lo cuantitativo, es buscar más una confiabilidad y validez en la información y el entrevistado, que puedan arrojar datos comprensibles de la realidad estudiada, y no abocarse a un elemento único que valide o no la recolección de los datos.

Si bien es cierto que los estudios cualitativos presentan cierta flexibilidad dentro de su metodología para captar tales diferencias, cambios sociales, etc., es el investigador quien debe partir de un escenario planificado para demostrar con claridad los resultados obtenidos.

Para Hernández et al. (2006, p.662), la confiabilidad cualitativa se demuestra cuando el investigador “proporciona destalles específicos sobre la perspectiva teórica del investigador y el diseño utilizado”, así como la claridad con que emita los criterios establecidos para la muestra o selección de los entrevistados. También, exponen que se demuestra la confiabilidad “cuando se específica el contexto de recolección y cómo se incorporó en el análisis”, también al documentar lo que se hizo para “minimizar la influencia de las concepciones y sesgos” y la prueba sobre la recolección de datos se llevó a cabo con coherencia.

En este sentido, se ha de exponer que el investigador especificó cada uno de los pasos en cuanto al desarrollo del análisis cualitativo, exponiendo a través de la *bitácora de análisis* (Ver anexo D), los documentos realizados por etapa; a partir de esto se obtuvo mayor claridad en cuanto a la especificación de la recolección de datos y análisis de los mismos, reduciendo así los sesgos e interpretaciones del investigador.

Por un lado, se introdujeron en los pasos expuestos en la bitácora de análisis evaluaciones de las entrevistas, lo que permitió exponer las posibles influencias y consideraciones personales, reduciendo las interpretaciones del investigador, por el contrario se dejan claro en cada una de las bitácoras de campo las anotaciones personales, como ambientales, entre otras anotaciones y observaciones.

Asimismo, se determinaron criterios inalterables previamente explícitos sobre la selección de los participantes, sujetos al fenómeno de estudio. Siendo la muestra intencional, un claro argumento de validez debido a los criterios tan específicos, enmarcados y los más ajustados al objeto de estudio.

Por otro lado, a través del previo conocimiento del tema y el análisis bibliográfico se determinaron las técnicas y los instrumentos para la recolección de datos, como las entrevistas en profundidad, que arrojaron datos no estructurados, los cuales fueron analizados desde el microanálisis y la unidad de medida. Es decir una confiabilidad y validez que parten a su vez desde la ruta de análisis, así como del análisis de las entrevistas a la generación de la teoría; de lo particular a lo general, a través de un hilo conductor y coherencia (entre teoría y hallazgos).

En cuanto a la confiabilidad en los estudios cualitativos, Ramírez (2007), expone que no es perfecta, primeramente porque carece de medidas, por lo que afirma que el investigador debe asegurar que las categorías que construye se corresponden estrictamente a la situación que se quiere describir.

Como en todo estudio de enfoque cualitativo la esencia y la credibilidad del mismo, parten de sí el investigador captó el significado completo y profundo de las experiencias, como lo refieren Hernández et al. (2006, p.665).

"La credibilidad tiene que ver también con nuestra capacidad para comunicar el lenguaje, pensamientos, emociones y puntos de vista de los participantes" (Coleman y Unrau, c.p. Hernández et al., 2006, p.665).

Al respecto, en el análisis detallado de los datos se fueron estableciendo las variables y categorías de acuerdo a las afirmaciones textuales de los entrevistados sin que sufrieran ningún tipo de modificación. Respetando así los puntos de vistas, pensamientos y reflexiones de cada experto.

Asimismo, esta credibilidad se sustenta bajo los siguientes criterios (Hernández et al., 2006, p.666):

a) Corroboración estructural: en la que las afirmaciones y el desarrollo de categorías se soportan entre sí, lográndose conexiones entre ellas en cuanto a los temas generados y el fenómeno estudiado.
b) Adecuación referencial: surgieron datos no contemplados que se sustentan entre las afirmaciones de los expertos, presentando características similares.

Es entonces, como la credibilidad de esta investigación cualitativa se sustenta a través de la corroboración estructural y adecuación referencial, en tanto el desarrollo de categorías se soportan entre unas y otras sobre el contenido estudiado, es decir, representa conexiones con el fenómeno de estudio. Como también el surgimiento de datos sustentados bajo los aspectos teóricos en cuanto a lo expuesto a través de las afirmaciones de los expertos.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Análisis de datos cualitativos

Con respecto al análisis de datos en estudios cualitativos el investigador va analizando cada unidad de medida, dándole significado. Para este estudio se estableció el *párrafo* como *unidad de medida*; de esa revisión y análisis surgieron las categorías como una codificación en primer plano, que luego dieron paso al hallazgo de *variables*. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En segundo orden, el investigador se dirigió a la codificación abierta que puede surgir por la comparación constante, y al análisis de categorías. En este estudio las *categorías* y el hallazgo de *variables*, validadas a través de la teoría, se agruparon en *temas* que resultaron en una similitud de las dimensiones extraídas de los objetivos de la investigación desde un primer momento.

Se ha de exponer que el investigador realizó la selección de variables en relación a su importancia para la investigación y su vinculación teórica, a su vez se identificaron aquellas variables que no estaban concebidas al inicio de la investigación, las cuales fueron variables emergentes que también dieron sentido en la interpretación de los datos, luego se agruparon en *temas* sobre el análisis detallado de los datos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad.

Igualmente, en esta investigación no se tuvo la necesidad de recurrir a la búsqueda de más datos debido a que en una primera inmersión profunda se obtuvieron datos precisos que abordaron el fenómeno de estudio.

Además, no se encontraron inconsistencias o falta de claridad al problema planteado, por lo que no se regresó al contexto a recolectar nuevos datos. Lo que si se tuvo que desarrollar fue un procedimiento de ir y venir entre los datos arrojados, las interpretaciones previas y la teoría, en virtud de ir atinando similitudes, comparaciones, y dándole sentido a los datos, esto en referencia a la flexibilidad que tienen los estudios cualitativos de no responder a una sola línea o procedimiento.

Por otra parte, Patton (c.p. Hernández et al., 2006, p.624), señala que “los propósitos del análisis cualitativo es darle estructura a los datos”, “lo que implica organizar las unidades, las categorías, los temas y los patrones” (Grinnell c.p. Hernández et al., 2006, p.624). También, se contempla como propósito “describir las experiencias de los expertos estudiadas bajo su óptica, en su lenguaje y con sus expresiones (Grinnell y Creswell, c.p Hernández et al., 2006, p.624).

Asimismo, se ha de mencionar que la descripción de hechos o fenómenos (Baptiste, c.p Hernández et al., 2006, p.624), así como la comprensión que se den a los datos y la interpretación que se le den a las unidades, categorías, temas y patrones (Patton, c.p. Hernández et al., 2006), son parte del propósito de un análisis cualitativo; sin dejar de mencionar el sentido que se encuentra entre los datos y el planteamiento del problema.

Al respecto, el análisis de datos de la presente investigación estuvo enmarcado bajo estos mismos propósitos, desarrollado paso a paso en

relación al análisis de los datos no estructurados que se obtuvieron; también la comprensión de los mismos, en la que se encontraron similitudes y diferencias, de hecho el análisis se realizó en paralelo, en función de que el investigador se dirigiera de una entrevista a otra para extraer las unidades similares y agrupándolas por categorías, en relación a una mayor comprensión de lo particular a lo general.

Hernández et al. (2006), hacen entrever que en el análisis de datos de estudios cualitativos el investigador es el instrumento de recolección de datos, por tal motivo es importante que se considere reflexionar constantemente los datos recabados. En este sentido, en el instrumento de recolección de datos, *Bitácoras de campo* (Ver Anexo E), se llevó a cabo las primeras reflexiones; en la *Presentación de análisis de datos,* como primer trabajo analítico en profundidad se realizaron interpretaciones y conclusiones previas; posteriormente, se realizó la *vinculación con la teoría*, que ofrece las interpretaciones finales, lo que significó que el investigador en cada paso desarrollado estableció criterios de análisis previos que fueron conformando, la presentación de análisis y el informe, y ofreciendo así mejor comprensión de los hallazgos.

De esta forma y para dar a conocer los pasos realizados en cuanto al Análisis de datos se consideró diseñar una *Coreografía de análisis de datos* (Ver Gráfico n° 13), con el propósito de ofrecer un mayor conocimiento sobre el procedimiento efectuado. De hecho autores como Hernández et al. (2006, p.624), consideran que “más que seguir una serie de reglas y procedimientos concretos sobre cómo analizar los datos, el investigador construye su propio análisis. La interacción entre la recolección y el análisis nos permite mayor flexibilidad en la interpretación de los datos y adaptabilidad cuando elaboramos las conclusiones”.

En este sentido el investigador se enmarcó bajo un procedimiento propio, producto del desarrollo del análisis en relación a los pasos que se cumplieron.

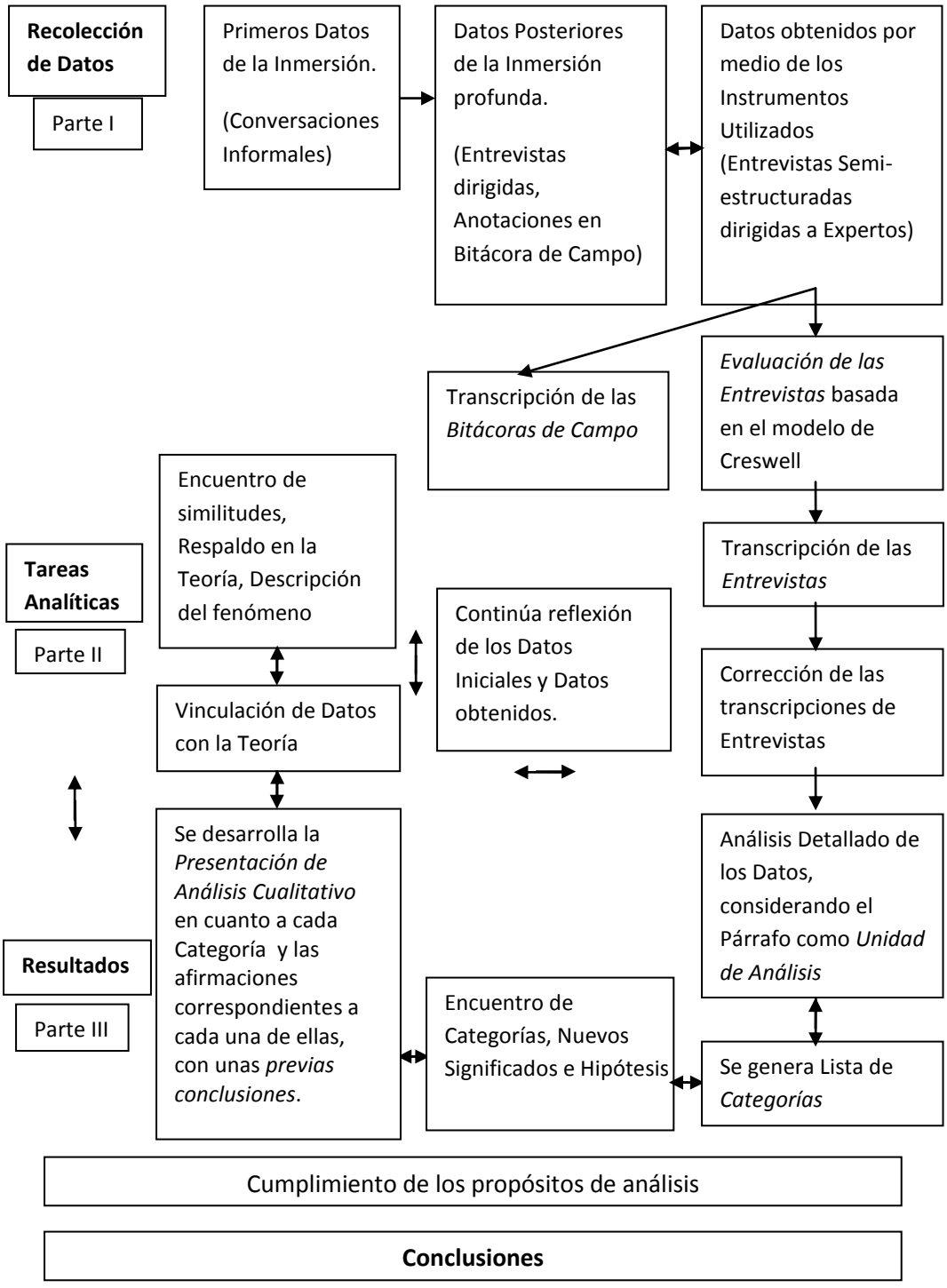


Gráfico N° 13. **Coreografía del Análisis Cualitativo**
Fuente: Hernández et al., 2006, p. 626.

5.2 Resultados del análisis cualitativo

5.2.1 Nota biográfica de los expertos y síntesis de las entrevistas

Entrevistado Nro. 1 Carmen Teresa Luengo

Historia de vida

Coach Ejecutivo y Coach de Vida, certificada, con más de 10 años de experiencia en programas de Coaching en el ámbito organizacional y personal, con Maestría en Coaching de Negocios. Actualmente es la Vicepresidenta del Directorio *Digital The Web Latin Guide Corporation*, diseñado para empresarios y profesionales que buscan tener presencia efectiva en el Internet y poder llegar a su mercado objetivo. Estudió idiomas modernos en la Universidad de California (USA) y en Venezuela. También, realizó Estudios Avanzados en Liderazgo y Negocios, en *Florida Atlantic University*, y Liderazgo del Siglo XXI en la Universidad Internacional de la Florida, cuenta con una Certificación de Especialista en Redes Sociales en *Millennia Atlantic University*, Florida, *Miami Dade Community College, Entrepreneurial Education Center*. Es coach mentora de la Academia de Coaching Americana (ACCA) y entre sus premios y reconocimientos se encuentran:

- Empire who is Who (2006-2007)
- Cambridge Who is Who VIP (2008-2009)
- Woman Leader of the Year awarded by Minority Chamber of Commerce (2008)
- Americas Community Center Recognition (2011)
- Broward County Business Leadership (2011)
- Global Senate of Executive Women's Recognition (2011)
- Americas Golden Award (2012)
- Global Senate of Executive Women (2012)
- Academia de Coaching (ACCA) (2012)

Síntesis de la entrevista

"¿Con Coaching o sin Coaching? Sin Coaching no estábamos avanzando con la velocidad que estamos avanzando hoy en día con Coaching, porque estamos aprendiendo nuevas herramientas que la estamos incorporando (…) sin Coaching estábamos estancados, trabajando en el siglo XX cuando estamos en el siglo XXI", así expone la experta la diferencia cuando se utiliza la herramienta de Coaching ejecutivo o no en las organizaciones para enfrentar cambios organizacionales en la actualidad. En este sentido, afirma que es indispensable que las organizaciones cuenten con un coach, considera que "el coach ejecutivo cada día cobra mayor reconocimiento precisamente por las habilidades que tiene él para gestionar o darle a los empresarios esas herramientas que necesitan; y aquí estamos hablando de la comunicación como un factor importante, porque sin la comunicación no podemos hacer nada". "Los coaches ejecutivos trabajamos solamente con los roles… con los altos mandos y todo lo que es la posición del liderazgo, porque ellos son los que van a transmitir esa información a sus equipos de trabajo, por eso es tan importante". Otro de los puntos que considera Luengo es acerca de los tres estilos de comunicación: la comunicación pasiva, agresiva y asertiva; asegurando que a las empresas se le ha venido mostrando a través de videos institucionales la diferencia entre estos estilos probando que la comunicación asertiva es el estilo más adecuado para la organización. En relación al coach interno y externo, Luengo manifiesta que "los dos son importantes porque el Coaching ejecutivo abarca muchísimas áreas entonces los trabajos se dividen"; "el coach, el gerente interno no lo puede hacer todo porque para tu hacer cambios en una empresa es un proceso y es un proceso largo, o sea, (…) todo lo que sea cambios conductuales los procesos son larguísimos, nosotros venimos con ciertas limitaciones por muchísimos años y cambiar eso no es tan fácil". Como proceso o formación, el Coaching le daría habilidades como "la escucha

activa, esas son herramientas que no saben, no conocen ellos (…) El hecho de saber controlar las emociones eso ayuda muchísimo, muchísimo; esa parte no la tiene el profesional de la comunicación". Asimismo, afirma que "una persona que tenga la capacidad de controlar sus emociones y de transmitir eso a su equipo de trabajo la gente va a trabajar mucho más contenta, van a aprender más porque están en constante aprendizaje y además de eso le va a producir mucho más a la empresa", esto como resultado de esas habilidades que se desarrollan en el coach. Además, las habilidades sociales son las que están buscando los empresarios, "porque son las personas las que van a controlar los equipos de trabajo y donde van a tener mayor producción". "Las empresas no están viendo tanto la formación académica como las habilidades sociales que tú traigas, porque eso le va a aportar gran productividad a la empresa. Otros puntos que surgieron en la entrevista fueron, la comprensión de las señales del comportamiento humano, como parte de las habilidades dada por la formación del coaching; la alineación de los equipos de trabajo como uno de los beneficios del Coaching en la organización; tener cuadros de mando como motivadores; también, expresa Luengo que conocer más a la persona, ver el entorno, manejar el diálogo, saber realizar preguntas poderosas como un coach, traerá gran diferencia a las organizaciones: "un gerente-coach se comporta con sus equipos de trabajo tan diferente como se comportaba antes como gerente normal", y "cada día están aprendiendo más lo que es la labor de un coach; todavía falta mucho por hacer, que las personas vean más lo que hace un coach pero se ve en el resultado de las empresas".

Entrevistado Nro. 2 Miguel Antezana

Historia de Vida

Economista, egresado de la Universidad Central de Venezuela, con Maestrías en Dirección y Gestión Financiera (EOI - Escuela de Negocios,

España), y Administración de Empresas - MBA (Universidad Politécnica de Madrid, España). Ha realizado cursos de especialización en sociología, investigación política, comunicación política y marketing gubernamental, en la Universidad de Harvard y la Universidad de George Washington. Es DirCom, catedrático, Gerente General y Director del Grupo DIRCOM Perú. Es asesor y consultor en organizaciones públicas y privadas de la región, así como en organismos internacionales. Conferencista en temas comunicacionales, socio principal de ANTEZANA Comunicación Corporativa. Creador del Congreso Suramericano de Comunicación Corporativa (COMUSUR), es presidente del Capítulo Peruano del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y académico de la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CiNTE). En Perú ha ejercido la docencia a nivel de postgrado en ESAN Graduate School of Business, en CENTRUM Católica Graduate Business School; y en pregrado en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad ESAN y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. En Venezuela ha sido profesor de pregrado y posgrado en las Universidades Católica Andrés Bello, Universidad Metropolitana y Universidad Santa María. En ésta última casa de estudios ha sido reconocido como "Padrino de Promoción" por varias promociones de comunicadores sociales, mención Comunicación Corporativa. Actualmente es profesor y Coordinador Académico de los Diplomados Internacionales en Comunicación de ESAN, *Graduate School of Business*; y profesor especialista en la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP. Es autor de muchos documentos especializados y artículos publicados en comunicación corporativa, comunicación interna, comunicación estratégica.

Síntesis de la entrevista

"Todavía no se valora ni se conoce en todos lados el tema de lo que es el DirCom, en muchas empresas, lo que existe es el jefe de prensa, el jefe de relaciones públicas, de la comunicación corporativa, o cualquier otro nombre, y éste, esta persona se enfoca mucho en lo que es comunicación externa no en comunicación interna", así concibe Antezana al DirCom y su gestión en la actualidad, asegurando que la "labor del DirCom todavía sigue siendo muy limitada (…), todavía tiene grandes carencias de formación en comunicación interna". Por su parte entiende al Director de Comunicación como un profesional multidisciplinario "el DirCom no es necesariamente un periodista o un graduado de comunicación social sino un profesional que tenga una visión multidisciplinaria y transdiciplinaria". Además, es aquel que tiene un equilibrio entre las habilidades duras y habilidades blandas, referidas a la parte técnica y académica por un lado, y manejo de emociones, empatía, relaciones interpersonales por el otro. El experto en comunicaciones manifiesta que el DirCom no es quien sólo tenga asignado un cargo, es quien "tiene una filosofía de trabajo y una preparación para desempeñar ese cargo en cualquier entorno". Por otro lado, al hablar si un DirCom utilizara herramientas de Coaching o tendría formación en Coaching, expone que "lo que le permite es precisamente tener una apertura mayor a las demás personas y al generar esa apertura, al gestionar emociones (…), eso contribuye a que tú puedas ejercer liderazgo por la confianza que generas". "Una de las habilidades que tiene que tener el DirCom es gestionar las emociones, exista o no exista el Coaching. Ahora, teniendo formación en Coaching, esa gestión de emociones se hace más llevadera, más fácil, entonces yo creo que el Coaching potencia la labor del DirCom". Ahora bien, para el DirCom tiene que haber primero conciencia y respaldo de los Altos Directivos, "ellos tienen que entender la necesidad de gestionar la comunicación de esa manera y no de la manera tradicional que hasta ahora

se maneja, que es solamente comunicación externa". Antezana, manifiesta que aún existen organizaciones en el siglo XXI con mentalidad del siglo XX, es decir que existen organizaciones "formadas sobre esquemas del siglo XX, de escuelas tradicionales de negocio, inclusive en esquemas que ni siquiera son latinoamericanos". En otro sentido comprende como "la comunicación es una herramienta de gestión y la comunicación es la que te permite abordar los cambios organizacionales de una mejor manera. Si nos vamos en el sentido estricto desde el lado de la administración, del management, un cambio organizacional es una necesidad y pasa por una decisión, es decir, yo necesito hacer este cambio y está respaldado, por decir desde un punto de vista técnico, económico, financiero, pero implementarlo ya pasa por un lado humano e implementarlo requiere de la utilización de la comunicación como una herramienta. Aunado a eso observa el Coaching como "una herramienta a explotar en los próximos años; insisto en que todavía debemos dar el primer paso y el primer paso es que las organizaciones reconozcan la necesidad del DirCom y conozcan qué es el DirCom, todavía yo creo que en muchos lados, mucha gente sobre todo los comunicadores ven como eso utópico, pero lo ven utópico y va a ser utópico en la medida que también los comunicadores no cambien esa visión, dejen de ser periodistas y se conviertan en comunicadores, y al ser comunicadores puedan tener un cargo gerencial y puedan tener la visión del DirCom, ahí todavía hay un trecho que recorrer, no sé si corto, no sé si largo, pero todavía hay un trecho que recorrer en ese aspecto." Entre otro de los puntos destacados el experto menciona el DirCom como el administrador de los activos intangibles.

Entrevistado Nro. 3 Rocío Márquez

Historia de vida

Coach Ontológico Empresarial certificada por *Newfield Consulting,* con aval del Instituto Tecnológico de Monterrey (2001), y Coach Ontológico

Senior certificada en el programa avanzado de Coaching de *Newfield Consulting USA* (2007). Es Consultora organizacional. Actualmente es Directora de Talento Libre con más de 11 años en la empresa. Tiene más de 20 años de experiencia en consultoría y supervisión de talento humano, experta en procesos de creación de programas de desarrollo y evaluación de desempeño de capital humano por *Insights Network, Learning & Development Ltd*, Ciudad de México- México., facilitadora de actividades de adiestramientos, procesos de Coaching y de equipos a nivel gerencial y ejecutivo. Adicionalmente, posee experiencia en el desarrollo y seguimiento de planes y proyectos estratégico y de Operaciones. Es economista de profesión, de la Universidad Católica Andrés Bello, tiene estudios de Gerencia y Planificación del Instituto de Capacitación de Alta Gerencia (19997). Es Master en Programación Neuro-Lingüística (PNL) de la escuela de PNL de Argentina. Supervisora de los Programas de formación y certificación internacional de coaches *The Art of Business Coaching* de *Newfield Consulting USA* desde 2003. Es experta en la optimización de diseño organizacional y dirección de proyectos de cambio organizacional. Tiene formación de Gerencia Social, Desarrollo de habilidades y técnicas para gerentes sociales (2004), Fundación Polar Caracas – Venezuela. Formación de facilitadores (1998) P´COs, Caracas – Venezuela. Programa de Facilitadores (2000) Organización Dinámica, Maracaibo Edo. Zulia. Adicionalmente, posee una sólida experiencia en el Desarrollo y Seguimiento de planes y Proyectos Estratégico y de Operaciones.

Síntesis de la entrevista

"El Coaching genera cambio a nivel de las organizaciones siempre y cuando esté comprometida la Alta Gerencia y si esto no ocurre, es muy difícil que los cambios permeen hacia otros niveles de la organización". Es una de

las premisas que considera Márquez al hablar de cambios organizacionales y su gestión a través del Coaching. Asimismo, asegura que “el coaching ejecutivo funciona como herramienta para gestionar un área porque, qué te da, (…) bueno: cambiar la manera de cómo se hacen las cosas, cambiar las preguntas, cambiar la manera de cómo se cuestionan los juicios y la forma de construir el quehacer día a día, cambiar de alguna manera la forma de trabajar de los individuos que forman parte de la organización a través de preguntas estructuradas, a través de juicios que son fundamentados en base a las afirmaciones que podemos conseguir”. Porque afirma la experta que “sólo el cambio es posible en la medida en que puedes demostrar lo que estás haciendo con hechos concretos”. Asegura, que el Coaching “básicamente es una manera distinta de comunicarse con la gente (…), la única manera de cambiarlo es a través de cambiar la manera de cómo yo estoy gestionando, preguntando, escuchando, actuando”. En este mismo sentido, afirma Márquez que “el cambio no viene de afuera, el cambio viene desde la persona misma, nadie cambia porque el otro le diga que tiene que cambiar, sólo cambia cuando eres capaz de darte cuenta”. En cuanto al gerente-coach en las organizaciones la experta manifiesta que “la ventaja más importante del gerente-coach es que invita a la gente a que crezca a partir del aprendizaje, del aprendizaje que se obtiene, a través de ese cometer errores. Cuando tú tienes un gerente capataz, que básicamente lo que hace el gerente-capataz es castigar el error (…), ¿cómo puede esa persona crecer?, ¿cómo puede ese equipo crecer? Si va a estar siempre pendiente de que no me puedo equivocar y con un miedo en la espalda. El gerente-coach te invita a que saques los errores, a que aprendas, a que crezcas con él, a que lleven al equipo de la mano, a qué sean verdaderamente un equipo”. “Una organización o una sociedad en donde no existe el miedo es una organización mucho más productiva, es mucho más liviana, mucho más dispuesta a lo que me pida la organización”. Asegura,

que el gerente que quiera tener herramientas de coaching recae en lo individual, “un gerente que recibe herramientas de coaching está en el camino para convertirse en un coach y es capaz de gerenciar a otros de manera diferente, puede ser que en un momento dado al individuo no le interese formarse como coach, pero si puede ser que sea capaz que su área de trabajo lo requiere, de adquirir herramientas para poder dirigir y gerenciar a su equipo de manera más productiva”. En este sentido, la experta en coaching organizacional recomienda que así el gerente sea coach, cuando se necesite hacer Coaching al equipo del trabajo del gerente-coach, el proceso se dirija por medio de un coach externo. Por último, al hablar de los cambios en las organizaciones enfatiza que son lentos y más si se habla de grandes empresas, pero si se logran cuando trabajas con herramientas como el Coaching, afirma que “incluso se van logrando cambios en gente que ni siquiera están inmersas en el proceso, sólo con que muevas la masa crítica, con qué tú consigas equipos y personas, y gerentes, que se están comunicando de manera diferente hacia el resto de la organización, ya ahí estás logrando un cambio aunque los otros equipos no estén inmersos directamente, no están inmersos directamente pero si están inmersos indirectamente porque en la medida que uno cambia la comunicación con el otro, el otro también cambia”.

Las transcripciones de las entrevistas se encuentran en los Anexos de la Investigación (Ver Anexo F).

5.2.2 Presentación de resultados previos del análisis cualitativo (Categorías)

La presentación de resultados previos consistió en la categorización de todas las unidades de medida (Ver Anexo G). Por tanto cada una de las afirmaciones, establecidas a través de párrafos como unidad de medida se

fueron detallando a través de las categorías que surgieron a partir de éstos. En esta forma, se dio paso a una interpretación previa del análisis de las afirmaciones, y las primeras consideraciones de los datos arrojados.

5.2.3 Informe de análisis cualitativo y vinculación teórica

En la presente investigación se realizó un proceso de análisis cualitativo de los datos no estructurados extraídos de cada una de las entrevistas en profundidad. De allí se generó una *Matriz de análisis cualitativo de las entrevistas a expertos* (Ver Anexo H) contentiva de las treinta (30) categorías que se detectaron, de las cuales 24 arrojaron variables que coincidían con el fenómeno y objetivos de la investigación.

Asimismo, se contempló en el análisis cualitativo aquellas categorías emergentes que nacen desde la codificación abierta que se realizó en cuanto al análisis de la unidad de medida. Es decir, se obtuvieron unas categorías vinculantes, que describen el fenómeno de estudio y otras categorías emergentes que a su vez también dan interpretación al fenómeno y que desde el inicio no estaban contempladas como aspectos categóricos ni variables del tema. No obstante, tienen presencia y guardan estrecha relación con los aspectos teóricos expuestos en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

En entonces como en el análisis detallado de las afirmaciones de los expertos sobre cada una de las categorías obtenidas, se extrajeron las variables más relevantes para la investigación y las de mayor vinculación teórica, en las que se identificaron aquellas variables que no estaban concebidas en la investigación, las variables emergentes; luego se agruparon en *temas* desarrollándose así *la Matriz de análisis cualitativo sobre variables obtenidas y temas vinculantes* (Ver Anexo I).

De acuerdo a ello, y en el sentido de que el lector pueda apreciar y comprender los datos arrojados desde las perspectivas de otros teóricos, expertos y autores del ámbito del Coaching y de la comunicación organizacional se describirán a continuación las categorías, afirmaciones y variables con su correspondiente respaldo teórico.

Respecto a la categoría *Gestión de la Comunicación Organizacional* se diagnosticaron variables como *escucha activa, abandono de la comunicación interna, énfasis en comunicaciones externas, debilidad en las capacidades para gestionar comunicaciones internas, la gestión "bifrontal" del DirCom (comunicación interna y externa), comunicación como herramienta de gestión.*

Todos los expertos coincidieron en cuanto a la variable escucha activa, argumentando que es una de las habilidades indispensables con que debe contar el gerente actual, igualmente el DirCom en su área de trabajo. Frente a esto se tienen las siguientes afirmaciones de los expertos: Carmen Teresa Luego, manifiesta que *"(…) una de las lecciones que podemos aprender de esto es la escucha activa (…)",* afirmación que se respalda por Hoffmann (2012, p.38), sobre las competencias que se desarrollan a través del Coaching, exponiendo que es "uno de los factores más complejos dentro del proceso de comunicación (…) escuchar implica comprensión", además es entender el mensaje desde la posición del otro, sus creencias y su motivación, sin emitir juicio que distorsionen el mismo.

Con respecto a la variable acerca del *abandono de la comunicación interna,* un experto señala que *"(…) El DirCom latinoamericano todavía tiene grandes carencias de formación en comunicación interna (…)",* esto según

Miguel Antezana, quien expone una concepción de la comunicación interna similar a la expuesta por Pizzolante (c.p. Reyna, 2010, párr.25), quien declara que "la comunicación corporativa hoy es una herramienta de apoyo para el fortalecimiento de las instituciones, pero hay que profesionalizar las comunicaciones. Porque cuando hablas de comunicación corporativa no hablas de la comunicación hacia fuera sino también hacia dentro y esa es todavía una materia pendiente en una gran cantidad de empresas de la región".

Igualmente, Antezana como experto de la comunicación corporativa expresa que, *"(…) esta persona se enfoca mucho en lo que es comunicación externa no comunicación interna, entonces lo tiene también abandonado (…)",* refiriéndose al Director de Comunicaciones, en este mismo sentido, Villafañe (c.p. Fernández Beltrán, 2007, p.13), afirma que "la comunicación interna en las organizaciones es el aspecto más deficitario dentro del *corporate* y el que, sin duda, mayor desarrollo habrá de tener en el futuro de las empresas de España". Para este autor, las organizaciones se centran aún más en la comunicación externa que en la interna, y aunque se hable de organizaciones en España, al mismo detalle se refiere Antezana ante la situación de la comunicación organizacional en la región, quien también expone que sigue existiendo una mayor atención a la comunicación externa y por consiguiente se hace palpable el abandono de la comunicación interna en organizaciones de esta región.

También, se habla que *"(…) la gestión de un DirCom tiene que tener necesariamente los dos lados, comunicación interna y externa (…)",* así lo asegura Antezana, una opinión respaldada por Fuentes (2011, p.6), quien describe el DirCom como "el responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en la

organización con el fin de alcanzar y consolidar una imagen positiva". Asimismo, señala que es quien gestiona las áreas que abarcan la comunicación: el marketing, la comunicación institucional y la comunicación organizacional, entendiéndose tanto el lado interno como externo de las comunicaciones. Es decir, en el DirCom recae la responsabilidad de atender la comunicación dentro y fuera de la organización, y más allá de esto, también cubre responsabilidades entre el marketing y lo institucional.

Otro punto expuesto acerca de los cambios organizacionales y la variable que lo expone refiere la *comunicación como herramienta de gestión.* Al respecto, Antezana sostiene que *"(…) en la medida que no sepan que precisamente que la comunicación es una herramienta de gestión es que suelen darse esos cambios de forma dramática".* Esto lo mencionaba el experto en cuanto a la gestión de los cambios, en otras palabras se refería a que no se dan de forma adecuada porque no se comprende la comunicación como la herramienta para gestionarlos.

De acuerdo a un caso de comunicación y cambio organizacional planteado por una consultora argentina llamada AB Comunicaciones, sobre introducir un cambio en la cultura en una empresa en Latinoamérica; se obtuvo entre algunos de sus resultados: "la valoración que tiene la comunicación como herramienta de cambio y motivación del personal por parte de la Red de facilitadores de Comunicación Interna y la gerencia de Recursos humanos" (González y Hopkins, 2009, p.59). Es entonces como a través de un caso real se puede distinguir la importancia sobre la comunicación como herramienta de gestión frente a los cambios, como lo expone Antezana.

En otro contexto ha de hablarse sobre lo referido por Luengo quien asegura que *"(…) la comunicación interpersonal es imprescindible para el funcionamiento de las empresas (…)".* Afirmación que pudiese tener un argumento teórico sobre lo expuesto por Robbins (2004), quien asegura que en la comunicación organizacional la interacción comunicativa juega un papel determinante en el manejo de las relaciones interpersonales. Debido a que se da un proceso de organización discursiva, en el cual los sujetos que actúan bajo un mismo lenguaje pueden afectar a los demás, entendiendo que en esta interacción comunicativa resulta del buen o el mal funcionamiento que una organización pudiera tener.

Otra categoría es con respecto al *Manejo de la Comunicación Organizacional;* de las afirmaciones que sustentan esta categoría surgieron variables como: *Retroalimentación y Empoderamiento de la gestión del DirCom.* Considera Carmen Teresa Luengo en torno a ello que *"(…) para agilizar todo lo que son las tareas en los procesos de enviar y recibir el mensaje, y que las personas reciban ese mensaje en una forma correcta, nosotros hacemos lo que llamamos la retroalimentación",* así lo concibe también autores como Hoffmann (2012, p.14), quien sostiene que:

> Solo garantizando que los colaboradores individuales y los equipos de trabajo creen una estructura de relaciones que facilite y estimule las siguientes condiciones – el aprendizaje, la retroalimentación y la generación nuevas y eficientes respuestas, la organización obtendrá resultados consistentes y productivos en el tiempo.

Hoffmann (2012), expone cómo a través de aspectos como el aprendizaje y la retroalimentación pueden conseguirse resultados consistentes, asimismo considera Luengo que ya se ve en su proceso de trabajo la utilización de la

retroalimentación al asegurarse que se recibe el mensaje de forma correcta para obtener mejores resultados.

Por su parte, Rocío Márquez, manifiesta que *"(…) tiene que haber conciencia, respaldo, apoyo de los altos directivos, o sea, ellos tienen que entender la necesidad de gestionar la comunicación de esa manera y no de la manera tradicional (…)",* afirmación que responde de igual forma a lo expresado por Costa (c.p. Asociación de Directivos de la Comunicación, 2011, párr.1), acerca de la figura del DirCom, en el que expone que el DirCom "trabaja mejor si le dotas de libertad y responsabilidad en el seno de la Junta Directiva empresarial". De acuerdo a lo que menciona el autor en cuanto a su responsabilidad en la empresa y sus diversas funciones.

Es decir, se habla de la conciencia frente a la figura del DirCom y su gestión en la actualidad, por eso Márquez se refiere al apoyo de altos directivos, en el sentido de comprender cómo debería ser la gestión y la posición del DirCom, en otras palabras como refiere Costa, un DirCom dotado de libertad y responsabilidad en la Junta directiva, con el apoyo de la directiva como refiere Márquez, y de su sensibilización para que gestione el área dentro del deber ser.

Respecto a la categoría *Rol del DirCom*, Antezana sostiene que *"(…) Un Director de Comunicación en realidad es un profesional multidisciplinario (…)",* opinión íntimamente relacionada con lo que sostiene Costa (s/f, p.3), quien asegura que el DirCom es un estratega polivalente. *"Polivalente:* debido a la diversidad de sus funciones y responsabilidades. El DirCom define la política y la estrategia de comunicación, vela por la imagen de la organización, es co-responsable junto con el director de marketing, si

existiese el cargo en la organización de lo que se proyecta y se vende; además, es co-responsable de la cultura corporativa y la comunicación interna, ya que ambas también dependen de otras áreas. Por la misma razón ha de considerarse multidisciplinario, porque abarca muchas otras áreas, otras disciplinas y demás responsabilidades.

La siguiente afirmación se relaciona con la anterior; Antezana afirma que *"(…) el DirCom no es necesariamente un periodista o un graduado de comunicación social sino un profesional que tenga una visión multidisciplinaria y transdiciplinaria (…)".* Igualmente, para Costa (2010). *(*c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p. 20):

> El DirCom es fundamentalmente, un estratega global. Con visión generalista, es decir holística. Y con actitudes multifacéticas, ya que su trabajo alcanza el todo y las partes de la organización y su entorno social y material (…). Costa *(*c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p. 20):

Asimismo, Antezana al continuar hablando del DirCom afirma*: "(…) yo visualizo en la actualidad es un profesional que tiene un equilibrio muy importante entre las habilidades duras y habilidades blandas (…)"*, para Hoffmann (2007) este punto es muy similar, debido a que sostiene diferencia entre el conocimiento academicista, que vendría siendo las habilidades duras, con respecto a las habilidades blandas. En este sentido, en una investigación realizada por Gallup (c.p. Hoffmann, 2007, p.29), aunque no se habla del conocimiento academicista, concluye que la capacitación académica o formal, destrezas o habilidades, no garantiza un desempeño superior.

La visión de Hoffmann (2007, p.35), se pudiese interpretar que al hablar sobre el desarrollo de competencias para las empresas como: liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, desarrollo personal, etc., “la estrategia académica es errada, o al menos muy poco influyente, costosa e inefectiva para los trabajadores de las organizaciones modernas”, porque, afirma este autor, que el conocimiento académico es para aspectos técnicos y especializados.

Es entonces como las habilidades blandas se plantean como un respaldo necesario para la gestión actual debido, como expresan los expertos, a que ya se deben contar con otras habilidades, como expone Antezana, el DirCom debe tener ambas habilidades y no sólo la parte académica o técnica.

En otro contexto, una de las afirmaciones aborda el tema sobre la filosofía de trabajo, para el experto en comunicaciones Antezana, sostiene que *“(…) no solamente se debe considerar al DirCom quien está ocupando en ese momento el cargo sino quien tiene una filosofía de trabajo (…)”,* contenido que se respalda según lo expuesto por Andrade (c.p. Fernández, 2006, p.17), quien comenta que el DirCom es como una figura que se expande más allá del área periodística, ahora dotado de estrategia, aunque no por el cargo sino por la visión del rol que ahora encierra el DirCom. En la actualidad, el profesional del área de la comunicación organizacional, como lo indica “tiene una responsabilidad y un campo de acción mayores” de lo que se pensaba hasta el momento, con implicaciones positivas que contribuyen a la organización.

Para Carmen Teresa Luengo, *“(…) el director de comunicaciones tiene que ser una persona experta también en periodismo, es una condición, pero adicionalmente con un valor agregado, con el coaching ejecutivo (…)”,* al

respecto Zeus y Skiffington (2002, p.58), proponen el coaching ejecutivo como “una forma de aprendizaje que implica ayudar individualmente a los ejecutivos para que aprendan y saquen el máximo partido posible del aprendizaje para emprender acciones eficaces, mejorar el rendimiento y/o crecimiento personal además de obtener mejores resultados empresariales (…)”. Asimismo, Antezana advierte sobre la ayuda que le ofrecería el coaching ejecutivo al DirCom en la gestión de la comunicación organizacional frente a los cambios organizacionales.

Otro punto reflejado a través de las afirmaciones concierne a las relaciones, Miguel Antezana comenta que *“(…) de alguna manera conocer lo que son las relaciones pero ya a nivel interpersonal, conociendo lo que es la empatía (…)”,* refiriéndose a la comunicación interpersonal. Para los autores Hall y Duval (2010, p.128), esto forma parte de las cualidades personales que debe tener un coach eficaz. En el ámbito de las comunicaciones, como al que se dirige Antezana, se pudiese extrapolar y comprenderse como las cualidades que debe tener un DirCom eficaz.

Entre las cualidades que retomaron Hall y Duval (2010, p. 128), de las propuestas por Zeus y Skiffington se encuentra:

> (…) Capacidad de comunicarse: una de las herramientas esenciales que debe tener el coach, son técnicas interpersonales y de comunicación. El coach es honesto, hasta el punto de mostrarse a él mismo, si eso ayudara la comprensión del cliente. También, se sumerge en la empatía, puesto que debe conocer el mundo del cliente para poder saber qué manejar y ofrecer en el proceso del Coaching. Proporcionan una retroalimentación continua y son capaces de percibir y comprender a partir de la experiencia personal y otras fuentes. (Zeus y Skiffington, 2002, p.23).

Otra de las categorías interpretadas concierne a *la gestión de Cambios Organizacionales*, y entre las variables arrojadas se encuentran *cambio como decisión, la implementación del cambio organizacional, la comunicación en la gestión del cambio, Herramienta de cambio, aprendizaje organizacional y Coaching como herramienta para la gestión de cambio.* Al respecto Antezana manifiesta que *"un cambio organizacional es una necesidad y pasa por una decisión, es decir, yo necesito hacer este cambio (…)",* igualmente Chiavenato (2009, p.534) expresa lo esencial del cambio, debido a que las organizaciones tienen la necesidad de hacerlo para volverse más competitivas y viables.

Entre otras de las afirmaciones respecto a este punto, se encuentra lo expresado por Antezana quien asegura que "(*…) Implementarlo ya pasa por un lado humano e implementarlo requiere de la utilización de la comunicación como una herramienta, porque no todo el mundo lo va a aceptar, no todo el mundo lo va a entender (…)",* es decir, el experto al hablar de cambio presenta a la comunicación como la herramienta para que este se dé, del mismo modo lo sostiene Chiavenato (2009, p.412), quien asegura que "los verdaderos cambios sólo ocurren si interviene la gente. Para modificar la organización el primer paso es cambiar la mentalidad de las personas (…)".

En cuanto a este punto también refiere que *"(…) la comunicación es la que va a ayudar a que ese cambio sea aceptado, sea entendido, sea asimilado (…)".* Al respecto es D´Aprix (1999, p.51), quien ya desde hace algunos años aseguraba que "pocos líderes en las empresas de hoy negarían la importancia de la comunicación efectiva como herramienta para lograr el cambio".

Asimismo, el autor manifestó que:

> a) La comunicación es una herramienta esencial para lograr el cambio.
> b) Es una herramienta que a menudo se usa mal o sin criterio.
> c) En la medida en que se la usa mal en las organizaciones, confunde a la gente. Le provoca enojo y alimenta el escepticismo y el cinismo con relación a la motivación de la gente que la conduce, aumentando por esa vía sus temores y su resistencia al cambio.
> d) Hay un modo mucho mejor de hacer las cosas. D´Aprix (1999, p.19)

Antezana, también afirma que *"(…) cuando ya entramos a un nivel de conocimiento un poquito más profundo, por ejemplo el Coaching, es que entonces hay mayor facilidad de lograr esos cambios (…)"*. Opinión que se sustenta bajo lo expuesto por Moreau (2008, p.13), quien señala que "el Coaching es una manera de enfrentar el cambio o estar preparados para cuando llegue, es a través del continuo aprendizaje que exista en la organización y las modalidades a implementar para que se lleve a cabo"

Para el experto en comunicaciones *"(…) el Coaching, desde mi punto de vista, es una herramienta para precisamente aprendizaje transformacional (…)"*, una herramienta que es concebida de igual manera como un proceso de transformación por Goldsmith (c.p. Cardona, 2009):

> El Coaching es un proceso de transformación. Mediante el cambio de comportamiento originario en los individuos, un líder puede transformar a la organización y lograr una actitud de compromiso. El Coaching puede constituir un impulso para el cambio organizacional. (Goldsmith, c.p. Cardona, 2009, p.36).

Respecto a la categoría *Coaching para el cambio,* presentó variables como *la observación de las dinámicas, otra modalidad de gestión* y *medición*

de resultados de la aplicación de coaching ejecutivo en comunicaciones internas. De acuerdo a estas variables se tienen afirmaciones como *"(…) el Coaching interviene ahí mismo, cambiándoles las dinámicas de relación entre ellos, a través de observación de sus dinámicas del día a día (…),* así lo afirma Rocío Márquez; opinión con respaldo teórico bajo lo que refiere Hoffmann (2012, p.37), en cuanto a la observación: "el gerente que maneja herramientas de Coaching no observa gente con mala actitud, sino que observa personas que llegan quince minutos tarde", por lo que esta competencia le concede al gerente-coach librarse de prejuicios o etiquetas, que más bien generan dudas, entorpecen las relaciones, llevan a distorsiones y no agregan valor.

Otra de las afirmaciones de la coach Márquez es en relación al Coaching, debido a que a partir de éste, *"(…) van descubriendo que hay otras maneras de hacer las cosas, en esa medida en que lo descubran y lo pongan en práctica y haciéndole ese seguimiento, en esa medida se transforma, se logran cambios importantes, se logra por supuesto, mayor efectividad… mayor productividad (…),* opinión con respaldo según lo que sostiene Chiavenato (2006, p.14), quien manifiesta que "en los próximos años el mundo verá el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática que todavía predomina en muchas organizaciones) y el surgimiento de nuevas arquitecturas organizacionales más adecuadas a las exigencias de la era postindustrial". Es decir, por un lado se puede observar en la actualidad a expertos hablar acerca de que se van descubriendo otras maneras de hacer las cosas, y teóricos por su parte, han mencionado el surgimiento de nuevas arquitecturas organizaciones, por el que se pudiese comprender el cambio de la manera de hacer las cosas, de hecho Márquez habla sobre el logro de cambios a partir del descubriendo de otras maneras de hacer las cosas.

Asimismo, la coach expresa que *"(…) es una manera eficaz, accesible, mesurable de lograr cambios en la organización a través del Coaching, cuando te digo accesible, mesurable es que eso se mide en resultados (…)",* opinión que se respalda según lo que afirma Hoffmann (2007), quien señala que el coaching organizacional puede ofrecer "datos cuantificables y positivos en cuanto a mejoras en resultados y desempeño de quienes de manera voluntaria, motivada y positiva han participado en un proceso profesional de coaching organizacional". (Hoffmann, 2007, p.19).

Otra categoría respecta al *cambio organizacional;* entre las variables concebidas están *conciencia de la necesidad de cambio e impacto en la cultura.* Ante esto las afirmaciones que las respaldan, son: *"el cambio no viene de afuera, el cambio viene desde la persona misma, nadie cambia porque el otro le diga que tiene que cambiar, sólo cambia cuando eres capaz de darte cuenta y decir verdad no estoy haciendo las cosas como se deben hacer o hay otras cosas que puedo hacer mejor",* esto según Márquez sustentado sobre lo expresado por Hall et al. (2010, p.276), quienes mencionan que "la conciencia para el cambio", en la que se invita al cliente a reconocer lo que piensa; se describe como un proceso reflexivo: "el proceso de salirse de sí mismo para tener una perspectiva más amplia".

Márquez también sostiene que *"(…) con que muevas la masa crítica, con qué tú consigas equipos y personas, y gerentes, que se están comunicando de manera diferente hacia el resto de la organización, ya ahí estás logrando un cambio aunque los otros equipos no estén inmersos directamente (…)",* opinión que se respalda sobre lo expuesto por Robbins (2006, p.525), quien asume que "la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otras". Las organizaciones tienen personalidad pueden ser conservadoras,

rígidas, flexibles, no obstante esta personalidad es valioso tomarla como fija, pero habría que considerar que así como un individuo cambia, su entorno puede cambiar por la influencia que éste ejerce, más aún cuando el cambio favorecerá a la organización.

En cuanto a la Resistencia como categoría, se exponen variables como *coaching ejecutivo como herramienta para la gestión de cambio, voluntariedad para el proceso de Coaching y la construcción del compromiso en el Coaching;* éstas extraídas de afirmaciones como las de Carmen Teresa Luengo, quien refiere que *"(…) todos los seres humanos nos resistimos al cambio. Pero la fórmula como hacen los coaches ejecutivos de entrar a las empresas está dando resultado maravilloso pero es un proceso, no es una cosa que la gente piensa que es de la noche a la mañana (…)",* afirmación que se sostiene por lo expuesto por Duhne, Garza y Quintanilla (2007, p.44), al hablar de la resistencia, como aquella en la que el cliente "no ve la necesidad de cambiar o el cliente recibe algún beneficio por estar donde está". Cuando el cliente no vea la necesidad de cambiar, a pesar de que otros si la observan, el papel del coach es hacérselo saber con preguntas y aclaratorias; en el proceso el coach puede indagar sobre estos temores y expresarle que son naturales, y mostrarle de que manera puede lograr el cambio. Porque como refiere la experta y los autores, la resistencia estará presente en cualquier proceso de cambio.

Otra de las afirmaciones sobre el tema las refiere Márquez, quien comenta que *"(…) si hay resistencia no se puede manejar. Para que haya Coaching tiene que estar de acuerdo la gente que va a estar inmersa en el proceso (…)", de igual modo* De la Corte (2002, p.276), señala que bajo este escenario, tanto en otros, donde exista la necesidad de la voluntariedad de la persona, tanto de quien imparte el Coaching como de quien lo recibe,

“¿podría llevarse a cabo el programa de Coaching en contra de la voluntad del trabajador afectado?”, la respuesta sería probablemente “no”. Porque ¿qué pasaría si se obligase a un ejecutivo a recibir Coaching? y no quisiera; terminaría en acarrear implicaciones de orden jurídico.

Asimismo, Márquez afirma que *“(…) no hay manera de que tú hagas Coaching si la gente no está dispuesta (…)”,* argumento que se valida según lo que sugiere De la Corte (2002, p.276), al comentar que uno de los aspectos esenciales en términos de reflexión jurídica, y por ende funcional, que se debe hacer al inicio de cualquier programa de estas características, es acerca de la “voluntariedad” tanto del coach como especialmente del coachee”, debido a que la implementación de este estilo de técnica para el desarrollo de actitudes y capacidades de ejecutivos, debe estar enmarcada primeramente en la voluntariedad de los intervinientes.

El *Coaching para gestionar un área* es otra de las categorías asumidas de acuerdo al análisis de los datos, entre las variables que de allí se soportan están *coaching ejecutivo como forma de gestión, áreas de aplicación del Coaching estratégico en comunicación organizacional, reto del Gerente, escucha activa, control de las emociones, resolución de conflictos, Coaching y gestión de activos intangibles, manejo de relaciones interpersonales.*

En tanto las afirmaciones que las sustentan, se encuentran las de Márquez quien afirma que *“(…) el coaching ejecutivo funciona como herramienta para gestionar un área (…)”,* frase con sustento teórico sobre lo expuesto por Hoffmann (2012, p.35), al considerar el Coaching como una “herramienta potenciadora de la gestión del gerente”.

En otra de las afirmaciones de la coach organizacional Márquez, se pregunta *"(…) qué es lo que te permite el coaching ejecutivo, ¡bueno!: cambiar la manera de cómo se hacen las cosas, cambiar las preguntas, cambiar la manera de cómo se cuestionan los juicios y la forma de construir el quehacer día a día, cambiar de alguna manera la forma de trabajar de los individuos que forman parte de la organización (…)".* Para Duhne et al. (2007, p.20), el coaching ejecutivo presentado como estilo de liderazgo "ayuda a identificar las fuerzas y debilidades y las encamina a lograr las aspiraciones personales de trabajo a la par con los objetivos y la visión de la empresa". Asimismo, advierten que "no se trata de desechar lo que ha dado resultado, sino de tener a la mano otras formas de dirigir y facilitar el trabajo de su gente". (Duhne et al., 2007, p.19).

En otro sentido, Márquez refiere que *"(…) en un momento dado al individuo no le interese formarse como coach, pero si puede ser que sea capaz, porque su área de trabajo así lo requiera, de adquirir herramientas para poder dirigir y gerenciar a su equipo de manera más productiva (…)",* esta misma idea expone Hoffmann (2012, p.12), al considerar que "un reto del gerente actual es conocer a su equipo colaborador que, al obtenerlo, sabe cuándo y cómo aplicar las herramientas, qué precisa usar y cómo apoyarlos para que obtengan mejores resultados", para disponer de un personal más productivo y capaz.

Con similar orientación Carmen Teresa Luengo sostiene en una de las frases que sustentan las variables extraídas, sobre *"¿Qué le daría? (el Coaching) ¡Mira! Primero eh... la escucha activa, esas son herramientas que no saben, no conocen ellos (…)*", afirmación que se sustenta sobre las habilidades que favorecen al gerente-coach, expuestas por Hoffmann (2012),

éstas que se adquieren a través de herramientas y metodología del Coaching:

- Capacidad para desarrollar formas afectivas y diferenciadas de compromiso.
- Facilita espacios de interacción que estimulen y permitan la productividad creativa.
- Capacidad para escuchar atentamente, observar sin distorsionar y preguntar a fondo.
- Facilita el autodescubrimiento y la autoobservación.
- Desarrolla el empoderamiento y el acompañamiento de los colaboradores.
- Posibilita y apoya el crear, el experimentar y, por sobre todas las cosas, la responsabilidad personal e iniciativa de los colaboradores.
- Promueve la confidencialidad.
- Estimula el desarrollo de otros.
- Se centra en las posibilidades de los colaboradores, reforzando positivamente sus logros y aprendiendo de los errores.
- Es exigente y orientado a resultado. (Hoffmann, 2012, p.23).

Otra de las habilidades que se menciona y se encuentra entre las afirmaciones de los expertos es sobre "*el hecho de saber controlar las emociones eso ayuda muchísimo, muchísimo eh… y esa parte no la tiene el profesional de la comunicación porque eso no lo estudian ellos, eso es parte de lo que es el coaching ejecutivo (…)",* así lo asegura Luengo, que tiene respaldo teórico según lo que exponen Hall y Duval (2010), quienes retomaron las cualidades personales que debe ostentar un coach eficaz, expuestas hace algunos años por Zeus y Skiffington, allí mencionaban la capacidad de autoconciencia, como parte del manejo de emociones:

> *Capacidad de autoconciencia:* el coach debe controlar sus reacciones, emociones y comportamientos, ser capaz de aceptar críticas y de dar y recibir retroalimentación, por lo que debe manejar un autoconocimiento y autoaceptación; mientras

> mayor se conozca tendrá mejor posibilidad de brindar apoyo, motivar e inspirar al cliente a un cambio constructivo. (Hall y Duval, 2010, p.128).

Otra de las afirmaciones en esta categoría sobre el *Coaching para gestionar un área,* da cabida a lo expuesto por Luengo, quien opina lo siguiente, *"(…) ves como el coach entra en ese momento, en la resolución de conflictos, eso es algo que no lo tiene el profesional de la comunicación porque eso es algo que hay que estudiarlo aparte (…)",* frase sostenida teóricamente según lo expuesto por Zeus y Skiffington (2002, p.72), quienes exponen que en una muestra de las típicas intervenciones de coaching ejecutivo las detallan de acuerdo a sus investigaciones y experiencias como tutores, de allí parten para indicar que el Coaching ofrece tanto el *Desarrollo de liderazgo (talleres de Coaching individuales y de grupo*), como la *Delegación (fomento de la maestría personal, principios de delegación, estilos de delegación*), así como también *Negociación (cómo establecer una relación ganar-ganar en lugar de ganar perder)* y *Gestión de conflictos (estilos de resolución de conflictos, cómo tratar con la gente difícil en el lugar de trabajo).*

Otra de las variables con vinculación teoría resulta de la afirmación de Antezana quien sostiene que *"(…) el Coaching es importante porque voy a gestionar activos intangibles, pero para gestionar activos intangibles tengo que gestionar de alguna manera las relaciones interpersonales (…)",* igualmente así lo concibe Costa (c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p.20), quien manifiesta que *"(…) el DirCom es el estratega y gestor de las comunicaciones y los activos intangibles de la empresa".*

Además, Antezana afirma que *"(…) para gestionar las herramientas, eh… esas relaciones interpersonales el Coaching me va a ayudar mucho (…)",* así

como para Duhne, Garza y Quintanilla (2011, p.17), advierten que entre lo que el Coaching ofrece es que *"apoya el cambio personal: en el ámbito organizacional un programa de Coaching ofrece un camino disciplinado mejorando las relaciones entre sus miembros y siendo motor de la efectividad en sus metas", "nutre un cambio cultural para beneficio de toda la organización".*

Con respecto a la categoría de *Coaching Ejecutivo*, la variable que se determinó según su relevancia para la investigación fue la *Alineación de equipos,* sustentada a través de la afirmación de Luengo quien expone que *"(…) el coach no solamente te produce, como te dije, resultados, te produce… sino que también el hecho de alinear a los equipos, no es fácil trabajar con equipos, (…)", del mismo modo* Duhne et al., (2007), al hablar de los beneficios que se desprenden al utilizar coaching ejecutivo en las organizaciones, mencionan que:

> (…) El coach externo es una persona entrenada para facilitar cambios, tanto individuales como grupales. Los ejecutivos que son apoyados por coaches externos logran crecimiento rápido en las áreas que detienen su desarrollo profesional. A las empresas que son atendidas por coaches externos les es posible conseguir mejores resultados de negocios al contar con gente y equipos que se coordinan mejor y alinean sus esfuerzos con los de la organización. (Duhne et al., 2007, p.18).

En otro sentido, se encuentra la categoría *Comunicación Organizacional,* de allí se determinaron variables como *Herramienta de cambio,* expuesta en la afirmación de Antezana quien asevera que *"(…) la comunicación es la que motoriza el cambio, de ahí la importancia que tiene de utilizarla en estos procesos",* opinión que se sustenta bajo lo expuesto por D´Aprix (1999, p. 51), quien consideró que *"pocos líderes en las empresas de hoy negarían la*

importancia de la comunicación efectiva como herramienta para lograr el cambio".

Asimismo surge como variable *Coaching y decisión estratégica en comunicación organizacional, expuesta sobre la frase de Antezana, al referir que "(…) el Coaching si, definitivamente es una herramienta de decisión en la comunicación, es una herramienta muy potente para el DirCom (…)",* al respecto el autor Chiavenato (2006, p.538), al hablar de la nueva gerencia indica que se debe asumir atribuciones como "actuar como coach, impulsando y dinamizando las acciones de las personas en dirección a metas y objetivos negociados y consensuados", así como el "estímulo a la autonomía, a la iniciativa, a la conectividad, a la comunicación y a la cooperación". A partir de esto se pudiese comprender como en la nueva gerencia se debe asumir atribuciones de coach, como expone el autor, al mismo tiempo otros expertos como Antezana, consideran el Coaching una herramienta que potencia la labor del DirCom en la actualidad.

Otra variable versa sobre el *Coaching y manejo de emociones, al respecto, Antezana afirma que "(…) una herramienta que tiene que tener ahora es la de control de emociones y para lo que es la gestión de emociones necesariamente caemos en lo que es el Coaching (…)",* opinión que tiene respaldo teórico sobre lo que mencionan Duhne et al. (2011, p.101), con respecto al planteamiento de necesidades emocionales por parte del cliente, en el que el trabajo del coach se limitará a "observar los estados de ánimo y diseñar los más adecuados para el trabajo que hay que realizar. Aceptar que no es responsable del estado de ánimo actual, pero puede cambiarlo". Es decir, el papel del coach es ayudar sobre las necesidades emocionales de las personas, así como se pudiese interpretar lo expuesto

por Antezana, el DirCom debe ostentar habilidades como la gestión de emociones.

DirCom y su multiplicidad de responsabilidades surge como otras de las variables, que se respalda sobre lo que expone Antezana acerca que *"(…) el DirCom tiene que saber de tecnología para manejar las redes sociales y tiene que saber de planificación para ver como integra su plan de comunicación con el resto de la organización y así como tantas cosas que tiene y debe tener el DirCom (…)",* opinión similar sobre lo que sostiene Costa (s/f, p.3), quien considera las múltiples responsabilidades del DirCom: el Director de Comunicaciones es colaborador del presidente y del consejo de administración, así como también se destaca como consultor interno de todas las direcciones de la organización. Sin dejar por un lado su responsabilidad sobre los medios de comunicación, la responsabilidad social y ahora con otra estratégica responsabilidad como *community manager o gestor de comunidades online* (encargado de las redes sociales).

Con respecto a la categoría *DirCom como agente de cambio*, surgió la variable *DirCom como administrador del clima de la organización,* aspecto que se afianza bajo la afirmación de Antezana quien sostiene que *"(…) yo quiero administrar un activo intangible que es el clima y como el DirCom es el administrador de los activos intangibles, es el llamado a promover ese cambio (…)".* En el mismo sentido Andrade (c.p. Fernández, 200), aclara que el comunicador surge como la figura que contribuye a la organización:

> Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes. Una de las responsabilidades más importantes del

> comunicador en este sentido es la de contribuir a que la organización sea vista no como una serie de entidades aisladas, sino como un conjunto de interrelaciones e interdependencias (…). (Andrade, c.p. Fernández, 2006, p.16).

De esto se pudiese interpretar que el DirCom sí es el llamado a promover los cambios, es quien trabaja por una visión unificada, es quien fomenta, como dice el autor, el trabajo en equipo y esto en resumidas es trabajar un activo intangible, así como también es quien provee un clima y apoyo para el cumplimiento de objetivos, que en otras palabras sería quien administra los activos y promueve el cambio, como lo anuncia Antezana.

En otro contexto, se exhibe una categoría en relación al *Coaching como herramienta de gestión para el cambio,* de allí surgieron variables como *reconocimiento del comportamiento humano en la organización, esquemas mentales y Coaching y retroalimentación.*

Las afirmaciones que así las describen parten de lo que manifiesta Carmen Teresa Luengo, acerca de *"(…) comprender cómo reconocer esas señales del comportamiento humano para poder tener un mejor diálogo utilizando estas herramientas: como la escucha activa, transmitir los mensajes, que lo reciban de forma correcta, y claramente convencer (…)",* opinión que se respalda según lo que sostiene Rafael Alberto Pérez (2006, p.71), quien asume que "una teoría estratégica que no tenga en cuenta el poder de la comunicación para crear y compartir valores y promover transformaciones se quedará irremisiblemente corta". Esto de acuerdo a que al hablar de modificar comportamientos y la relevancia que cubren las relaciones en cuanto al tema de gestión, comunicación y cultura organizacional, se concibe bajo el planteamiento de la Nueva Teoría

Estratégica, donde la comunicación es la que asume el poder y la consideración que tiene frente al cambio de comportamientos.

En otro contexto, Miguel Antezana afirma que *"(…) ya el otro esquema ya lo saben y a pesar de conocer el otro esquema siguen existiendo problemas, siguen existiendo personas con descontento, con desmotivaciones, con alta rotación, porque estamos hablando de otro esquema mental. (…)",* afirmación en relación a su perspectiva acerca de las organizaciones que aún siguen trabajando bajo viejos esquemas mentales; opinión que se sujeta según lo que opina Culshaw (2010) al exponer sobre los paradigmas: "los paradigmas de las empresas han ido cambiando, lo que ha llevado a nuevas formas de desarrollo organizacional con mayor cabida para el Coaching", esto avalado por lo expuesto por Espinal (c.p. Culshaw, 2010, p.72), quien manifiesta que "el Coaching toma un poder extraordinario en la medida en que se comprende el valor agregado que la gente es capaz de dar a las empresas".

Es entonces como el esquema que plantea Antezana se percibe dentro de las organizaciones, por lo que otros expertos desde hace pocos años han venido declarando el cambio en paradigmas en relación a la gestión en las organizaciones.

En otro contexto, una de las afirmaciones que expone Antezana versa sobre la retroalimentación, en la que expone que *"(…) estamos hablando que en comunicación hay un proceso de intercambio de información, hay un feedback, hay una retroalimentación e inclusive la retroalimentación pudiera no ser completa, pudiera ser no tan abierta, por ser de temores naturales pero entonces el Coaching me ayuda a eso".* El Coaching como lo indican Hall et al. (2010, p.16), no es una simple "plática cálida y burbujeante sobre las metas", este proceso es más intencional, se ajusta al cliente, "el Coaching

poderoso facilita la conversación que emerge de un diálogo profundo a través de exploración, preguntas y retroalimentación", el coach busca más allá del contenido. A partir de lo antes expuesto se considera que la retroalimentación tanto en el proceso de comunicación hay una retroalimentación y es el Coaching que puede trabajar aún mejor, porque como dicen los autores facilita la conversación, por ende su compresión y respuesta.

Respecto al *Coaching como herramienta para generar cambios organizacionales,* considerada como otra categoría, presenta entre unas de las variables la *Comunicación de equipo*, extraída de la afirmación de Márquez, quien sostiene que *"(…) cuando la comunicación interpersonal y entre los equipos empieza a fluir de manera diferente ya automáticamente se generan cambios organizacionales sin que esos cambios signifiquen, cambios de caja en la estructura del organigrama";* Chiavenato (2009, p.326), del mismo modo asegura que en los equipos los aspectos simples se resuelven con una comunicación centralizada debido a que la información va directo al supervisor y hay mejor manera de trabajarla hacia los demás, "la red centralizada de comunicación ofrece soluciones más rápidas a problemas simples", se reducen los errores, la red descentralizada por el contrario es más lenta porque los miembros se comunican de manera libre, "es más exacta frente a problemas complejos". Esto en relación a que se debe considerar cierto tipo de comunicación en los equipos, sea centralizada para lo simple o descentralizada para lo complejo, en el sentido de brindar mejores resultados frente a los cambios y atender como refiere Márquez, que de acuerdo a como se comunican los equipos es que pueden empezar.

Otra de las categorías responde a *la necesidad de las empresas*, de allí surgen variables como *Coach interno y externo;* expuesta en torno a la

afirmación de Luengo quien comenta que *"(…) ya es indispensable tener un coach, eh… incluso hay coaches internos y externos porque todas las compañías que están en esta era, están aprendiendo que necesitan un coach para que los acompañen en este proceso porque están viendo los resultados, acuérdate… y son resultados sostenibles en el tiempo (…)", frase que tiene respaldo teórico sobre lo que exponen* Duhne et al., (2007, p.18), acerca de los beneficios que surgen al usar coaching ejecutivo, entre ellos, se encuentra:

- El coaching interno, como estilo de liderazgo se enfoca al desarrollo de otros, promueve un continuo crecimiento de cada persona que labora en la empresa, así como el alineamiento de las necesidades de la gente con las de las organizaciones.
- El coach interno desarrolla competencias en escuchar e indagar la posición de los otros, mejora sus relaciones interpersonales y promueve el liderazgo de equipos de alto desempeño, así como el enfoque en los resultados de negocio.
- El coach externo es una persona entrenada para facilitar cambios, tanto individuales como grupales. Los ejecutivos que son apoyados por coaches externos logran crecimiento rápido en las áreas que detienen su desarrollo profesional. A las empresas que son atendidas por coaches externos les es posible conseguir mejores resultados de negocios al contar con gente y equipos que se coordinan mejor y alinean sus esfuerzos con los de la organización.

También, sobre la base teórica se expuso que los coaches pueden ayudar a las organizaciones a adquirir aprendizaje, a desarrollar entornos de aprendizaje, pero todo dependerá de la misma organización debido a que

algunas si trabajan con coaches internos o externos, en función de forjar una formación y coaching personal y organizacional, otras por el contrario dejan la responsabilidad a cada individuo sobre su autodesarrollo y aprendizaje (Zeus y Skiffington, 2002, p.177). Contexto éste que pudiese argumentar lo expuesto por Luengo al considerar la figura del coach como indispensable, un coach como una necesidad de las organizaciones en la actualidad, como reflejan los autores, puedan ayudar a las organizaciones a adquirir aprendizaje, o facilitar cambios, como igualmente lo indican Duhne et al. (2007).

Otra variable expuesta en esta categoría se refiere al *Perfil del gerente-coach,* considerada bajo la afirmación de Luengo, quien muestra *que "(…) es importantísimo tener un gerente-coach porque las empresas se van a nutrir muchísimo no solamente de sus conocimientos sino de las herramientas que ese coach va a proporcionarle a la empresa, (…)",* para Hoffmann (2012, p.23), al presentar las herramientas y la metodología del Coaching que fortalecen las habilidades del gerente-coach, éste le puede brindar a las empresas, algunos aspectos como:

- Capacidad para desarrollar formas afectivas y diferenciadas de compromiso.
- Facilita espacios de interacción que estimulen y permitan la productividad creativa.
- Capacidad para escuchar atentamente, observar sin distorsionar y preguntar a fondo.
- Facilita el autodescubrimiento y la autoobservación.
- Desarrolla el empoderamiento y el acompañamiento de los colaboradores.
- Posibilita y apoya el crear, el experimentar y, por sobre todas las cosas, la responsabilidad personal e iniciativa de los colaboradores.
- Promueve la confidencialidad.
- Estimula el desarrollo de otros.

- Se centra en las posibilidades de los colaboradores, reforzando positivamente sus logros y aprendiendo de los errores.
- Es exigente y orientado a resultados. (Hoffmann, 2012, p.23).

El reconocimiento del rol del DirCom, surge como otra de las variables, sustentada en lo expuesto por Antezana: *"(…) creo que es una herramienta a explotar en los próximos años, insisto en que todavía debemos dar el primer paso y el primer paso es que las organizaciones reconozcan la necesidad del DirCom",* afirmación que se sustenta de acuerdo a lo que afirma Cebrián (c.p. Fuentes, 2011, p.10):

> Mientras sigamos evangelizando, mientras sigamos consiguiendo que cada día se contraten más DirCom o se tomen en cuenta consultoras de comunicación para llevar estas funciones; mientras los organigramas entiendan que la comunicación no debe depender de marketing y mientras se entienda que esto es estratégico para ayudar el desarrollo del negocio y a la venta, por supuesto, definiremos un escenario en el que en algunos años podamos haber normalizado esta situación de forma que nadie ponga en duda su rol.

Es por ello que el DirCom cada vez más es una persona con un rol importante, según Briz (c.p. Fuentes, 2011, p.9), director de comunicación de BNP Paribas, entidad bancaria en España, asegura que cada vez es más respetada la figura del DirCom; "(…) respetada dentro de los comités, de dirección, dada la creciente importancia de la comunicación, de la reputación, de la imagen y de la RSC en el desarrollo de la estrategia".

En otro contexto se ha de hablar de la *necesidad en las organizaciones que el DirCom se forme en Coaching,* como variable de la investigación, la cual es afianzada según lo que afirma Antezana: *"(…) algunas organizaciones han descubierto el Coaching como una herramienta lo cual*

entonces ayuda a que cuando se dé el segundo paso por el lado del DirCom, en el sentido que el DirCom también se forme en habilidades como el Coaching (…)", esto respaldado en torno a las consideraciones *de* Hoffmann (2012, p.113), al hablar acerca de que "el gerente profesional se verá gratamente beneficiado y disfrutará de un equipo más comprometido y productivo cuando aplique de forma consistente y hábil las herramientas de Coaching en su gestión".

Otra variable expone las *tendencias en el desarrollo del coaching ejecutivo en el DirCom,* sustentado bajo la frase de Antezana, al mencionar que *"(…) es un proceso que se va a ir dando, no sé cuánto tiempo pueda tomar, puede ser que esto ocupe corto tiempo, quizás estamos hablando hoy de 2014 quien quita que en el 2020 (…)";* para Fernández Beltrán (2007, p.9), propone un aspecto en el mismo sentido:

> El desarrollo de una cultura corporativa afín a los objetivos estratégicos de la organización se ha convertido así en una de las funciones capitales de la comunicación interna en todo tipo de empresas. Y esa capacidad de influencia de la comunicación interna en la cultura corporativa será, precisamente, una de las mayores fuerzas para su desarrollo en el futuro más inmediato. (Fernández Beltrán, 2007, p.9).

Respecto a la categoría *apoyo de Altos Mandos*, presenta variables como *liderazgo y roles desde la perspectiva del Coaching y empleo de herramientas gerenciales desde la perspectiva del Coaching.* Entre las afirmaciones que las sustentan están: *"Nosotros los coaches ejecutivos trabajamos solamente con los roles… con los altos mandos y todo lo que es la posición del liderazgo, porque ellos son los que van a transmitir esa información a sus equipos de trabajo, por eso es tan importante",* según Carmen Teresa Luengo. Por su parte, Costa (c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010), afirma que:

> El lugar del DirCom es el que corresponde al management. Su departamento, la Dirección de la Comunicación, está en línea con las demás Direcciones, y desde allí da servicio como consultor interno a las necesidades de estas Direcciones. Pero el 80% de su tiempo lo dedica al servicio de la Presidencia, Consejo de Administración o Director General para el liderazgo y para las relaciones institucionales (o corporativas) y con los públicos estratégicos de interés recíproco (stakeholders). (Costa, c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p.20)

Es este sentido, se comprende que si el DirCom es el encargado de transmitir la información, como parte de la Alta Directiva, y su labor corresponde al management como lo asume el teórico, ha de entenderse que su labor es con los altos mandos, y parte del apoyo y la sensibilización de éstos, es que se logre entender su labor correctamente, en donde el coaching ejecutivo pudiese servir muy bien de respaldo a la gestión del DirCom.

Otra afirmación en cuanto a la Alta Directiva *sostenida por Luengo*, es acerca de *"(…) los cuadros de mando tienen que servir como unas piezas… como motivadores para sus fuerzas de trabajo y por eso es que el coach entra en ese momento para acompañar su proceso, para poder lograr esos resultados, esos objetivos que se plantean (…)",* frase sostenida igualmente por Pizzolante (2006, p.70), debido a que expresa *"que cada vez con mayor frecuencia, los puestos de la alta dirección están ocupados por profesionales que no fueron entrenados para ser comunicadores".* Lo que hace entrever que la comunicación debe ser atendida, porque no es sólo responsabilidad de un departamento o un comunicador, la alta gerencia y sus miembros, tienen su cuota de responsabilidad y participación.

Otra categoría se relaciona con *la forma de trabajo en las organizaciones en la actualidad,* a partir de ésta se presentaron variables como *Lo que están haciendo las empresas,* ajustada sobre la afirmación de Luengo, quien resalta que *"(…) tú no puedes trabajar en el siglo XXI con las técnicas del siglo XX, eso es un no no, y eso es lo que están destrabando ahorita las empresas, que los coaches externos están entrando para trabajar con los gerentes, y les digo CEO, que son los gerentes de alto rango… trabajando con ellos para que ellos puedan transmitir toda esa información a sus equipos de trabajo (…)".* Al respecto Moreau (2008, p.14) expresa que "*no es pues de extrañar que cada vez sea mayor el número de compañías y organizaciones que acuden a coaches profesionales para que les ayuden a navegar entre los cambios y exigencias constantes del mercado".*

En atención a las cifras y a los resultados, se puede señalar el crecimiento de manera exponencial del Coaching, tanto que en la actualidad muchas empresas están en busca de este estilo de formación y adiestramiento para su personal. Información que se nutre bajo la perspectiva de la experta al señalar que ya no se puede trabajar en este siglo con técnicas pasadas, en concordancia Moreau (2008), sostiene que ya las organizaciones están en búsqueda de estas nuevas herramientas como el Coaching, para formar y adiestrar a su personal.

Otra variable exhibida es acerca del *Cambio y actualización de las organizaciones*, Antezana al respecto considera que *"tenemos organizaciones en el siglo XXI pero con mentalidad del siglo XX y formadas sobre esquemas del siglo XX de escuelas tradicionales de negocio (…)",* opinión que tiene repercusión en lo que actualmente están haciendo y considerando las organizaciones, en afinidad a ello Hall y Duval (2010, p.13), consideran que "el Coaching es la tecnología de autoactualización del siglo

XXI, una tecnología que nos permite liberar y actualizar nuestros potenciales". Asimismo Hoffmann (2007), señala que el Coaching llegó para sustituir a los obsoletos esquemas de desarrollo humano y profesional en las organizaciones. Afirmaciones que pudiesen considerar una propuesta sobre los esquemas que están considerando las organizaciones en la actualidad.

Cambio en el diseño de organizaciones, se exhibe como otra de las variables, sostenida bajo la afirmación de Antezana, quien sostiene que *"(…) en esquemas que ni siquiera son latinoamericanos, que son muy norteamericanos, estadounidenses, que todos funcionan como gallinitas, como un robot cuando ya por idiosincrasia los latinos no somos así, los latinos somos más emocionales, más de jugar las relaciones interpersonales (…)".*

Por su parte el teórico sostiene que cada vez existen más modalidades de organización, porque evitan el paradigma de la empresa tradicional, debido a que el jefe no puede mandar y controlar solamente, ahora *"ciertamente comienza a reconocerse la necesidad de instaurar nuevas relaciones de trabajo", e*sto lo afirma Echeverría (2003, p.106), y es considerado en este punto debido a que ya las organizaciones como lo afirma el experto Antezana, notan las diferencias entre los esquemas con los que se han venido trabajando en las empresas, es por ello, que se asume esta conciencia y se parte de allí para reconsiderar la instauración de otros modelos o relaciones de trabajo, como bien lo afirmaba Echeverría.

En este mismo sentido, se expone *el choque de modelos gerenciales* como otra de las variables. Según Antezana, *"(…) ya el implantar un modelo de ese tipo ya es un choque y cuando hablamos ya del tiempo del siglo XXI, todavía seguimos usando esos modelos como si fuesen válidos y no*

necesariamente es así", igualmente otros teóricos consideran pocos válidos los modelos pasados, al respecto se sostiene que:

> Para ser competitivos necesitamos potenciar habilidades que se han convertido en valores elementales para el éxito como son el talento, la creatividad, la estrategia y la gestión de los vínculos. Los modelos del pasado no valen. Y bajo esta premisa debemos tener en cuenta que todo esto pasa por la comunicación, la interacción, la cooperación, el compromiso y la tecnología. En este contexto, el DirCom, estratega y gestor de las comunicaciones, se afianza más y más como una nueva figura indispensable en el negocio. (Manzanares, c.p. Zapata, 2011, p.12).

En este sentido, se pudiese concebir como la necesidad de potenciar habilidades, como lo expresa el autor, es un nuevo modelo de gestión, una modalidad diferente que va respondiendo a las demandas de organizaciones en el siglo XXI, por lo que se mencionaba lo de Manzanares (c.p. Zapata, 2011), debido a que a pesar de que no se dirige a la figura del DirCom, expone que no son viables los modelos pasados, refiriéndose a otros aspectos que incluir en la atención del modelo actual, como la gestión de vínculos, la estrategia, la creatividad.

Otro punto que se expone es acerca del *Coaching con el equipo de trabajo,* variable que se sustenta sobre lo que afirma Márquez en relación a la formación de coaches en la organizaciones, quien considera que *"(…) forman sus coaches dentro de las organizaciones para que puedan gerenciar su equipo pero a la hora de ver o de mirar ese equipo desde arriba y de valorarse a ese equipo de que pueda dar más de lo que está dando en ese momento siempre se busca un consultor externo (…)",* es decir el gerente formado en Coaching responde frente a su equipo de trabajo por las habilidades que ostenta pero al hablar de un proceso de Coaching para ellos,

como proceso de cambio en la organización refiere que es mejor a través de un coach externo. Por su parte, Hoffmann (2011), afirma que:

> La relación de confianza y de respeto entre los supervisores y el supervisor cambiarán radicalmente para bien con la estratégica del Coaching. Esto definitivamente hará que muchos de los colaboradores tengan apertura para acercarse y comentar sus situaciones personales. Sin embargo, un gerente hábil en el manejo de las herramientas de Coaching no necesariamente deberá convertirse en el psicólogo del equipo de trabajo. (Hoffmann, 2011, p.26).

Este autor aclara que "solo se aplicará en momentos claves del ciclo gerencial, en aquellas circunstancias no apremiantes, de calma, que permitan al Gerente mejorar el desempeño de sus colaboradores, generar aprendizaje organizacional, desarrollar habilidades, competencias o potencialidades y empoderar realmente a quienes le apoyan en la cruzada de los resultados". (Hoffmann, 2012, p.113).

Otra categoría considerada se refiere al *Gerente-Coach*, allí se presentan variables como *concepción del nuevo gerente (otra modalidad organizativa) y aporte del Gerente como coach.* Variables que tienen respaldado sobre afirmaciones como las de Márquez, quien asegura que *"(…) en la medida en que tú tengas una herramienta que te permita gererciarlos diferentes, no a través de órdenes sino a través de consenso, por ejemplo; no a través del gerente capataz… donde el error es castigado sino invitarlo a que a través del error darte cuenta y crecer porque aprendes del error, donde el error se permite, en la medida que tú puedas mostrarle a ese gerente que hay una gran diferencia entre un gerente capataz, digamos es el gerente del siglo pasado, al gerente coach, digamos el gerente del siglo XXI, le muestres esa diferencia y como se puede obtener (…)".*

En el mismo sentido expone Echeverría (2003, p.106), que cada vez existen más modalidades de organización, porque evitan el paradigma de la empresa tradicional, debido a que el jefe no puede mandar y controlar solamente, ahora "ciertamente comienza a reconocerse la necesidad de instaurar nuevas relaciones de trabajo".

Luengo, sostiene en otras de las afirmaciones que validan las variables extraídas de los datos es acerca de que "*¡ojalá! las empresas en nuestros países tuvieran esa oportunidad de tener a sus gerentes que sean coach porque aportarían muchísimo a sus empresas, no solamente en los resultados, sino también en los equipos de trabajo (…)",* opinión sustentada sobre lo que sostiene Hoffmann (2011, p.113), quien indica que "el gerente profesional se verá gratamente beneficiado y disfrutará de un equipo más comprometido y productivo cuando aplique de forma consistente y hábil las herramientas de Coaching en su gestión".

Respecto a las *habilidades que se desarrollan a través del Coaching,* se presenta la variable *Desarrollo personal, sustentada sobre la afirmación de Antezana, quien menciona que "(…) ahora, teniendo formación en Coaching, esa gestión de emociones se hace más llevadera, más fácil (…)".* Así como el experto Zeus y Skiffington (2002, p.63), sostienen que para que los ejecutivos sean eficientes en su gestión requieren oportunidades para continuar desarrollándose, prioridad al desarrollo personal, apoyo para fomentar el cambio, y que no estén limitados de la retroalimentación.

En cuanto a la categoría Aprendizaje Individual y Organizacional, se desprenden variables como *aprendizaje individual, aprendizaje continuo, aprendizaje transformador, desarrollo de aprendizaje en la organización* y

promotor de aprendizaje. Variables sustentadas según las siguientes afirmaciones:

Luengo opina que *"(…) la gente aprendió una serie de técnicas, que de paso le quedan tanto para su vida personal como para su vida empresarial, esa es la parte bonita",* afirmación que se sustenta sobre lo que expresa Zeus y Skiffington (2002, p.10), acerca de las raíces del Coaching que se encuentran en la psicología, debido a que *"el Coaching reboza nociones de la psicología humanística, una ciencia creada por Abraham Maslow y que trata de los valores humanos, del autodesarrollo y la autocomprensión. La tutoría implica el examen y la clarificación de las necesidades y valores del individuo, y el desarrollo de objetivos que conduzcan al desarrollo personal y profesional",* por tanto incluye un desarrollo personal al hablar de la formación que ofrece el Coaching.

En este mismo sentido, la experta menciona que *"es un entrenamiento continuo, o sea, uno tiene que estar en constante… es que eso es parte del desarrollo personal de cada persona (…)",* para Hoffmann (2012, p.18) el Coaching permite garantizar al gerente-coach y a las organizaciones, con calidad y consistencia, el aprendizaje continuo del individuo (…)". El tal sentido se asemejan ambas afirmaciones al comprender que el Coaching es un entrenamiento o aprendizaje continuo del individuo.

Asimismo, para continuar validando lo expuesto por Luengo se ha de mencionar que Zeus y Skiffington (2002), sostienen que para hacer Coaching se debe asumir una reevaluación constante y un continuo crecimiento personal y profesional, porque no hay coach perfecto, aseguran los autores.

También, ha de hablarse acerca que *"(…) el coach está en constante aprendizaje y en que sus equipos estén en constante aprendizaje (…)",* así lo asegura Luengo, respaldo que recibe su afirmación según lo que manifiesta Hoffmann (2012), en relación al papel del gerente que maneja herramientas de Coaching, quien opina que trabaja para mejorar el desempeño de sus colaboradores:

> El gerente coach conoce a cada colaborador, sus posibilidades, sus deseos, sus aspiraciones y sus limitaciones. Sabrá como motivarlos, retarlos y comunicarse efectivamente. En este sentido, citará al colaborador y facilitará un proceso de negociación donde se le dé la oportunidad de participar directa y activamente en el análisis de la tarea, las metas o retos asociadas. (Hoffmann, 2012, p.47).

En otro contexto, Luengo afirma que *"(…) tú tienes que dejar en las empresas una generación de relevo, no puedes hacerlo todo tú, él se nutre de todo su equipo, que en un momento dado van a tomar posesión de esos cargos (…)",* de igual modo Hoffmann (2007, p.41) sostiene que "el coaching organizacional, como método de desarrollo de las personas en una organización, es el que mejor conduce a un nivel de efectividad en el desempeño más alto, puesto que es acumulativo y progresivo". Es decir al hablar acerca que se debe dejar una generación de relevo, se ha de trabajar con el aprendizaje dentro de las organizaciones, se pudiese concebir el Coaching como menciona Hoffmann (2012), como la herramienta para el desarrollo del personal, como el método para el desarrollo de esas personas que quedarán como relevo.

De igual modo, Márquez en relación al tema sobre el aprendizaje en la organización menciona que "*(…) uno mismo no puede, si uno mismo pudiera, el aprendizaje estaría cerrado, siempre tiene que haber alguien que te*

muestre que hay cosas que tienes que hacer y que tienes que desarrollar (…)", en torno a ello Duhne, Garza y Quintanilla (2007, p.15), opinan que *"el coach es el medio usado para que una persona se desplace hacia un estado de más capacidades".* Es decir, es el coach y su proceso, quien puede trabajar por ese aprendizaje del individuo en una organización, ayudándolo a ir hacia otro estado de mayores capacidades y habilidades, siendo vital la figura del coach porque brindará el espacio para que el ejecutivo y su equipo de trabajo pueda conocer qué desarrollar personal y organizacionalmente.

En cuanto a la siguiente categoría referida al *DirCom como coach,* se obtuvieron variables como *la confianza como valor* y *clima de confianza,* al respecto las afirmaciones *de los expertos fueron "(…) cuando un DirCom utiliza esas herramientas de Coaching o tiene formación en Coaching lo que le permite es precisamente tener una apertura mayor a las demás personas y generar esa apertura también en los demás y al generar esa apertura, al gestionar emociones como ya he venido diciendo eso contribuye a que tú puedas ejercer liderazgo por la confianza que generas (…)",* aseguró Antezana.

Por su parte Villafañe (2009, p.324) expone *propiciar la confianza mutua* como uno de los elementos para una comunicación efectiva. Expresa que *"*un ambiente de confianza permite una buena comunicación, cuando es reciproca permite una mejor comprensión y acompañamiento. Se pudiese entender como la confianza genera una comunicación efectiva y esto siendo parte de las herramientas de Coaching permitirá al DirCom tener una mayor apertura frente a los demás.

Asimismo, Echeverría (2003), sostiene que con la confianza el trabajador se abre al aprendizaje, se atreve a innovar, acepta cometer errores y confrontar sus ignorancias y competencias.

Continuando con las afirmaciones que se observaron a partir de la variable como la confianza, resalta Antezana que: *"(…) es mucho más fácil tu labor como DirCom al ya tener un voto de confianza implícito en la gente, al que te consideren como líder porque los entiendes, al considerarte líder porque sabes, tú sabes de que están hablando los demás (…)",* opinión que tiene cercanía teórica en el tema de aprendizaje trasformador.

Acerca del aprendizaje transformador Zeus y Skiffington (2002, p.176), manifiestan que lo aborda características como un clima de confianza y apoyo, compromiso con un crecimiento y desarrollo continuados, éstas que describen a su vez fundamentos de Coaching, como la conciencia de los puntos fuertes y débiles, la inclusión de las necesidades emocionales, el aprendizaje autodirigido. Es decir, mientras se logre un clima de confianza entre otras variables, como ya se han mencionado, se podrá estar entrando en un ciclo de aprendizaje transformador, lo que resultará en una labor más llevadera por parte del DirCom. Así se pudiese comprender como tener un voto de confianza, como lo afirma Antezana repercute en una labor más fácil, sin olvidar lo expuesto por Echeverría (2003), que la confianza permite que el trabajador se abra al aprendizaje.

Otras de las categorías está referida al *Coaching*, de allí surgieron variables como el *Aprendizaje organizacional,* en torno a esto el experto Antezana, afirma que *"(…) la herramienta como tal, es muy poderosa y si la herramienta es gestionada por un DirCom más aún, porque como te digo va a objetivos específicos (…)",* en este sentido Hoffmann (2012, p.15),

comprende que “el Coaching es la herramienta más poderosa para incentivar el aprendizaje en las organizaciones, ya que establece una relación donde la misión clave es desarrollar conciencia, escucha activa, entendimiento y transformar la potencialidad de la energía activa”. Es decir el autor pone el poder de la herramienta sobre el incentivo que tiene en el aprendizaje en las organizaciones, por su parte Antezana asegura que es poderosa porque va a objetivos específicos.

Cambio y Cultura Organizacional es otra de las categorías que responden al estudio, su variable está referida a la *Cultura y aprendizaje.* Respecto a ello, Antezana manifiesta *que “(…) el hacerle descubrir que hay una mejor manera de hacerlo, fíjate que eso lo puedes lograr de manera más eficiente con el Coaching, de hecho ese cambio en la cultura corporativa que es un proceso de aprendizaje transformacional, calza muy bien con lo que busca el Coaching (…)”.*Opinión que se respalda según la visión de Hoffmann (2012, p.15), acerca que el aprendizaje organizacional “alcanza uno de sus mayores impactos cuando los gerentes y la misma cultura organizacional estimulan el aprendizaje de los criterios, razonamientos y vías de conocimiento”. Siendo el Coaching un proceso de aprendizaje que busca dar conciencia de una realidad para llevar al gerente a hacerlo mejor, poder, en otras palabras, llevar sus potencialidades en acciones.

Respecto al *Rol del coach* como categoría, se obtuvieron variables como *Feedback (retroalimentación)* y *ayuda al desarrollo de otros.* En este sentido afirmaciones de Márquez responden a lo siguiente: *“(…) Hay cosas que no puedes aprender sino te las… si no hay una persona afuera que te las haga ver y esa es la tarea del coach (…).”* Para Hall, D.; Otazo, K. y Hollebeck, G., (c.p. Cardona, 2009, p.36), “los coaches facilitan un feedback a los ejecutivos que de otra forma, probablemente, nunca obtendrían, sobre temas

personales, organizativos, de rendimiento y trayectoria profesional". De esta forma, se pudiese comprender como el trabajo del coach, que según los autores es darle retroalimentación y decirle lo que no puedes ver, es hacerle comprender al cliente tanto lo que hay que desarrollar y trabajar, como las potencialidades y fortalezas que ya se tienen, como refiere Márquez.

En este orden de ideas, también ha de exponerse otro de los puntos que afirma Márquez en cuanto a que *"(…) prestar tu mirada, para que desde esa mirada externa te pueda hacer ver no solamente las cosas que no tienes, sino también las fortalezas que tienes y apuntalarte sobre las fortalezas para que puedas de alguna manera desarrollar las habilidades (…)".* Partiendo de allí, se pudiese argumentar respecto a lo sugerido por Belasco (c.p. Scott, 2007, p.39), quien sostiene que el Coaching será el método de liderazgo del siglo XXI. Asimismo lo concibe, Goleman (c.p. Scott, 2007, p.39), quien indica que "el coaching gerencial es un estilo de liderazgo que permite la gente a futuro, según metas y competencias y que deban utilizar para ayudar al recurso humano mejorar su desempeño y desarrollar fortalezas a largo plazo". El rol de coach interviene en el desarrollo del desempeño y fortalezas de los otros, como refiere Márquez entre sus labores estará prestar su mirada para que los demás puedan ver sus fortalezas y lo demás que necesiten desarrollar.

Por último otra de las categorías extraídas de los datos no estructurados se obtuvo el *Manejo de la Comunicación organizacional enmarcado en el Coaching*, en el que la *Implicación del personal* y *la información concebida como fundamental,* surgieron como variables.

Al respecto afirmaciones como las de Márquez, están en torno a ello: *"(…) yo como organización o como presidente o director general de una empresa*

no puedo dar a conocer abiertamente ¡verdad!, pero si puedo tener manera de ir dándole transparencia a esas pautas, a esa comunicación, a lo que está pasando dentro de la organización y hacerlo permeable (…)". Un respaldo teórico ante esta afirmación se pudiese concebir a través del concepto sobre la *implicación del personal* de Villafañe (2000), en la que expone que se debe proveerse el conocimiento mínimo, y como expresa Márquez, se debe ir dando transparencia así como hacer permeable la información en la organización.

> *La implicación del personal:* referida por muchos como la motivación. Para que el personal sienta una condición de implicación ante su organización, ésta debe proveerle del conocimiento mínimo de la misma y el sentido de acción. En otras palabras, es difícil mantener estrecha la vinculación con el empleado si la organización no ataca los niveles de incertidumbre con información, involucrándolos con la situación. "En épocas de crisis, la incertidumbre que genera una información escasa o poco clara sobre el futuro de la empresa o del individuo dentro de ella produce altos niveles de angustia, estrés, ansiedad, que pueden llegar a ser paralizantes". (Villafañe, 2000, p.240).

Asimismo, Márquez, habla sobre *"(…) el papel del área comunicacional, es fundamental, es fundamental que haya información, es fundamental que haya transparencia hacia abajo, hacia abajo, hacia los lados, hacia todos los lados… allí es donde realmente el papel del área comunicacional es protagónico, en buscar la manera de cómo lo digo (…)".* Opinión que recibe respaldo sobre las palabras de Andrade (c.p. Fernández, 2006, p.15), autor que manifiesta que la comunicación organizacional tiene como función contribuir al logro de objetivos y, para lograr esto, debe procurar "que todos los integrantes de la organización reciban información completa, confiable y oportuna, sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo".

Según lo antes expuesto, las categorías desarrolladas bajo una codificación abierta de los datos recolectados ofrecen un análisis cualitativo con su estrecha vinculación teórica. Es a través de este informe que se le ofrece al lector una respuesta, con la información estructurada, de los hallazgos de la presente investigación.

5.3 Modelo comprehensivo de comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo.

En la presente investigación se propuso como *Objetivo General* generar un Modelo comprehensivo de comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo; éste se presenta a consecuencia del microanálisis textual de las entrevistas realizadas a expertos, y sobre las variables acogidas en los hallazgos de este análisis.

El modelo se presenta por *Contenidos* con el propósito de brindar mayor comprensión acerca del DirCom, la Comunicación Organizacional y la organización. Es relevante mencionar que la propuesta del Modelo de Comunicación Organizacional proviene estrictamente de los resultados representativos.

El modelo se consideró bajo cuatro (4) contenidos, en referencia a los temas que agrupan los hallazgos: Contenido 1. Perspectiva desde el Coaching; Contenido 2. Habilidades del DirCom; Contenido 3. Concepción del DirCom-Coach; Contenido 4. Aspectos a considerar en cambios organizacionales y aprendizaje.

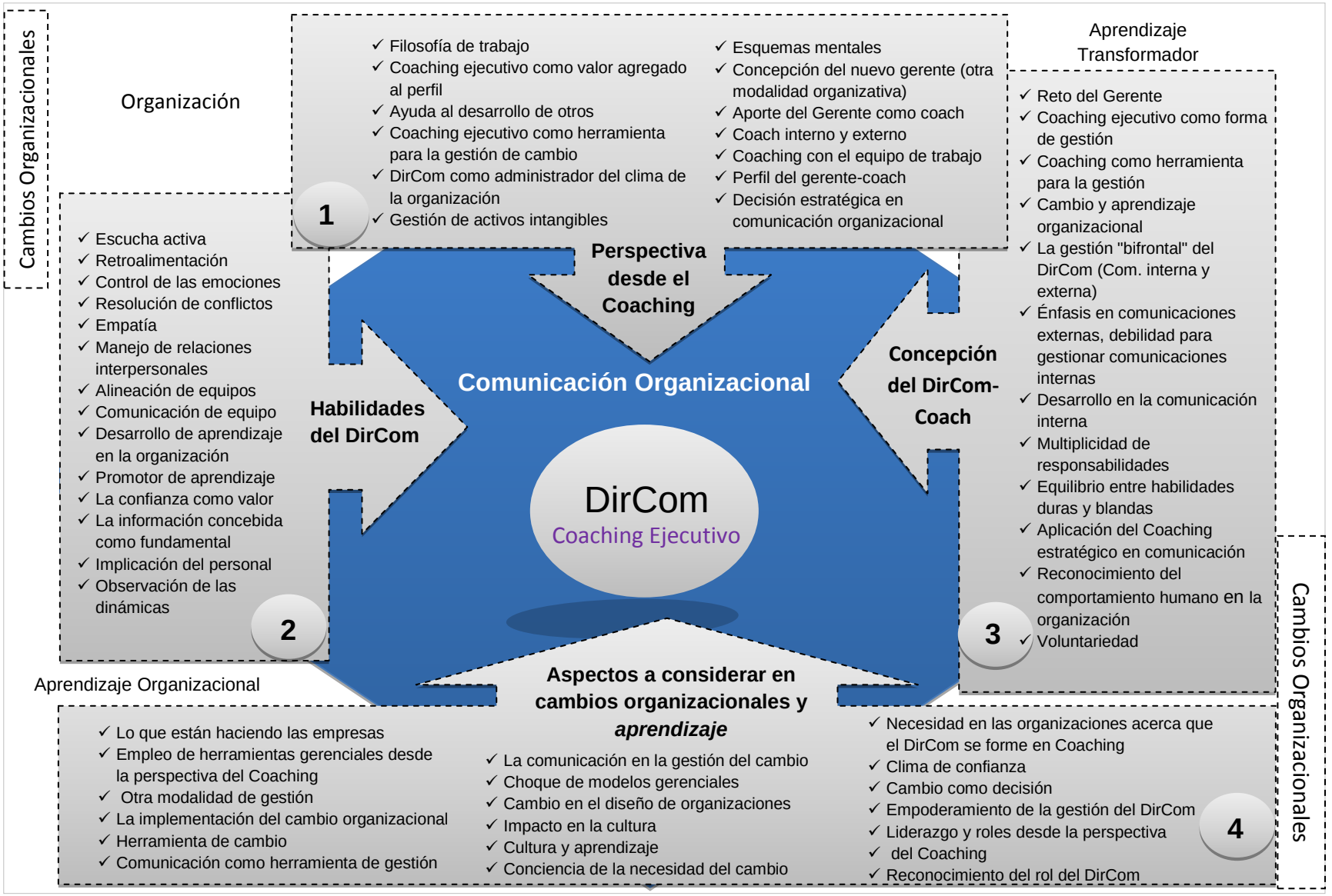


Gráfico N° 14. **Modelo comprehensivo de comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo.**

Fuente: Elaboración Propia

Contenido 1. Perspectiva desde el Coaching

El Coaching ayuda a la persona a tener un proceso diferente del que pudiese haber estado manejando previamente en su área laboral con su equipo de trabajo, le permite al coach tener la confianza de la persona y a partir de allí tener un intercambio más fluido, en donde le puede ayudar con una mejor retroalimentación porque la persona le confiere confianza y se abre a la conversación. De hecho uno de los expertos, entrevistado para esta investigación, asegura que el Coaching ayuda a entender hasta lo que no se quiere decir y en eso provocar cambios positivos de comunicación y relaciones interpersonales.

Es por esto que el Coaching bajo este modelo se concibe como una herramienta de gestión que ayuda al DirCom en el manejo de la comunicación organizacional frente a los cambios organizacionales; para ello se deben considerar los siguientes puntos que encierra una perspectiva desde el Coaching ante la figura del DirCom y su gestión.

Primero se debe asumir el DirCom como una *Filosofía de trabajo* y no por el cargo que ostenta; ya mencionaban los expertos que es una conjunción de varios factores, se debe asumir el DirCom como un profesional multidisciplinario, que conozca no sólo del área de comunicaciones sino de otras disciplinas y tener conocimientos y una serie de habilidades como se mencionarán más adelante en Habilidades del DirCom.

Por otro lado, el DirCom debe asumir el *coaching ejecutivo como valor agregado a su perfil,* debido a que es el coaching ejecutivo que le ofrecerá la visión tanto de la parte organizacional como personal de quienes integren la organización a través de los procesos de Coaching, como se reflejaba a

través de la teoría y las afirmaciones de los expertos, es aquel que le *ayuda al desarrollo de otros,* por ende al equipo de trabajo, a los demás equipos y, en sí, a la organización. El coaching ejecutivo llega a las organizaciones brindándoles una forma diferente para gestionar a los equipos de trabajo, para enseñar que hay una manera de comunicarse correctamente, con habilidades que encierran la escucha activa, la observación y la intervención con preguntas de reflexión, sin juzgar, sin suponer sobre los demás sino sobre los hechos concretos.

En este sentido, ha de considerar el *coaching ejecutivo como herramienta para la gestión de cambio,* es decir no sólo brinda nuevas habilidades para la gestión del DirCom sino que plantea un resultado frente a los cambios. El coaching ejecutivo trabaja por el cambio personal, por eso se habla de un cambio transformacional; porque cuando el Gerente ya se comunica diferente, las otras personas comienzan a comunicarse diferente, y a accionar de manera distinta, individual y grupalmente. Es un proceso que permite alinear a los equipo de trabajo, logrando tener una visión compartida, que comprende y trabaja por el cambio, es por ello que está presente en este modelo comprehensivo de la comunicación para generar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo.

El *DirCom como administrador del clima de la organización* surge desde la perspectiva del Coaching, para indicar cómo esta figura con herramientas de Coaching está a la orden de variables como el clima organizacional y la *gestión de otros activos intangibles,* debido principalmente a que su trabajo, con los activos, demandan y son quienes necesitan comunicación, como mencionaba uno de los expertos “no son robots” y el medio para gestionar activos intangibles como el clima, el recurso humano, es la comunicación; en

cada uno de ellos se interviene por medio de las personas y las personas en una organización son atendidas mediante la comunicación organizacional que se gestione.

También, se plantea en el DirCom *esquemas mentales,* en la investigación se narra, y todos los expertos coinciden con este punto acerca de cómo existen organizaciones en el siglo XXI con mentalidad del siglo XX, es decir se continúa trabajando con técnicas del siglo pasado que no responden a las demandas actuales. Desde el planteamiento del problema se indica que lo se busca es pensar sobre las herramientas que dan resultados en las organizaciones en la actualidad. De esto surge el Coaching como propuesta y ahora al asumir la gestión de la comunicación organizacional para generar cambios organizacionales a través del coaching ejecutivo, replantea un nuevo esquema mental, un nuevo formato de trabajo y de gestión del DirCom, un nuevo paradigma de gestión.

A partir de allí, se desgrana una *concepción del nuevo gerente* como otra modalidad organizativa. Nuevo gerente porque tendrá habilidades y conocimientos a partir del coaching ejecutivo, que concibe de cierta forma manejar aspectos desde el management, marketing, comunicación, planificación, cambios de carrera; una herramienta que le permite al coach intervenir en la organización para lograr cambios y establecer otras relaciones de trabajo y otra forma de comunicarse.

Es por ello que se habla también del *aporte del gerente como coach*, porque no es el gerente que sólo generará resultados. El DirCom como gerente-coach ofrece un manejo más preciso de sus habilidades, el poder no sólo entregar resultados sino que genere un clima adecuado, un equipo

alineado, una comunicación que no entorpezca las acciones sino por el contrario brinde confianza y seguridad en las personas para que éstas, a su vez, también puedan desarrollar sus potencialidades y enfrentar cambios, resultando más productivo y eficiente su trabajo individual y de equipo.

Desde la perspectiva del Coaching se torna relevante hablar del papel que puede jugar el DirCom como *coach interno o externo*. Según las afirmaciones ya se tiene claro sobre lo imprescindible de contar con un coach en la organización, ahora bien, tenga herramientas de Coaching el Director de Comunicaciones o tenga formación en coaching ejecutivo, establece otro nivel en la organización por la utilización de estos conocimientos y habilidades. No obstante, al presentarse procesos largos en las organizaciones se recomienda utilizar un coach externo, debido en primer lugar por las ocupaciones y responsabilidades que se tiene como DirCom, aunque pudiese manejar procesos de Coaching en momentos no apremiantes, como lo indica un teórico; se recomienda que sea otro coach quien atienda esos procesos e igualmente que su equipo de trabajo sea atendido por un coach externo.

Es decir, el *Coaching con el equipo de trabajo* indiscutiblemente se logra y genera resultados diferentes, comparado con un gerente sin Coaching. Una efectividad que se sostiene sobre cifras bien sea desde un proceso de coaching con coach interno o externo, lo de mayor interés en este punto es la visión diferente de gestión que se genera a partir del coaching ejecutivo en el gerente frente a los equipos de trabajo.

A partir de la perspectiva del Coaching se asume un nuevo perfil del DirCom como *gerente-coach,* porque le brinda una forma de gestión diferente

basado en la potenciación y desarrollo de otras habilidades comunicacionales y sociales, así como la observación y la calidad de preguntas que hacen la diferencia en la comunicación al igual que la retroalimentación y empatía que ofrece el Coaching como forma de trabajo, aunado a esto el poder de desarrollar a otros en un clima de confianza y aprendizaje no se logra con un gerente sin ciertas habilidades, que viene siendo para el DirCom en otras palabras, una *decisión estratégica* que se deberá asumir en cuanto al manejo de la comunicación organizacional al gestionar cambios organizacionales.

Contenido 2. Habilidades del DirCom

Bajo esta propuesta se considera al DirCom con herramientas o formación de Coaching, en el sentido de poder generar una visión de coach y nuevas habilidades de gestión para el manejo de la comunicación organizacional frente a los cambios en la organización.

Ante esto, se mencionaba que el cómo nos comunicamos sigue siendo una arista notable en la gestión de las empresas. En la actualidad se están trabajando habilidades de comunicación, como la escucha activa, la retroalimentación, igualmente se destacan habilidades sociales frente a las competencias que debe desarrollar el gerente, en este caso, el Director de Comunicaciones.

En este punto se deja claro que estas habilidades adquiridas a través de un proceso de Coaching o formación en Coaching surgen como vitales para gestionar un área, aquellas que puedan desarrollar y manejar los jefes de grupo, gerentes y el mismo DirCom; de hecho uno de los expertos afirman que son pieza clave para las empresas de hoy en día.

Se tiene entonces una serie de habilidades que debe ostentar el DirCom ante la gestión de la comunicación organizacional para generar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo. Éstas se plantean en su mayoría como aquellas habilidades blandas que debe manejar un gerente actual, la pregunta sería ¿Dónde se aprende esto? Por lo que este estudio es una propuesta, de hecho la propuesta y lo que se concibe a partir de esta investigación es, que se asuma el equilibrio que debe tener el DirCom entre las habilidades duras y blandas en su gestión. Es decir, conocimientos técnicos y académicos de acuerdo a su profesión, que representan las habilidades duras, y las habilidades blandas que se aprenden y se pueden desarrollar a través del coaching ejecutivo.

En resumen, el modelo representa un perfil de competencias para gestionar cambios organizacionales desde la perspectiva del Coaching, que comprende el desarrollo de ciertas habilidades en el DirCom para la gestión de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo, éstas se refieren a habilidades como: manejo y el control de emociones, escucha activa, retroalimentación, manejo y resolución de conflictos, empatía, manejo de relaciones interpersonales, alineación de equipos, comunicación de equipo, desarrollo de aprendizaje en la organización, DirCom como promotor de aprendizaje, gestión de la confianza como valor, concepción de la información como fundamental, implicación del personal; observación de las dinámicas.

Contenido 3. Concepción del DirCom como Gerente-Coach

El DirCom se presenta bajo una concepción con nuevas competencias y habilidades a partir del coaching ejecutivo, y el *reto del gerente* ahora con

herramientas de Coaching es que busca en las organizaciones conocer a sus equipos de trabajo. El Coaching brinda la oportunidad con habilidades comunicacionales de poder dirigirse de manera diferente, observar otros puntos de vistas, incluso desde la posición del otro y preguntar sobre el hecho y no sobre sus juicios, por lo que son herramientas que repercuten en el equipo de trabajo de la forma como se comunican y se relacionan en comparación como era previamente.

Asimismo, bajo esta concepción se tiene *el coaching ejecutivo como forma de gestión*: porque le permite al gerente-coach, como se ha mencionado en todo el desarrollo del trabajo, gestionar y accionar desde otra perspectiva, con mayor confianza en sus habilidades, una herramienta dirigida a la gestión del cambio y aprendizaje organizacional, por ello se habla de ser una herramienta transformacional debido a que involucra el trabajo de aspectos personales, si se presenta la necesidad.

En otro contexto, cuando se formularon los objetivos de la investigación uno de ellos respondería a la descripción de tendencias del manejo actual de la comunicación organizacional, al gestionar cambios organizacionales, en relación a este punto se obtuvo que la *comunicación interna aún está en una posición de abandono* frente al trabajo que se realiza por la comunicación externa. Aquí se percibe la gestión bifrontal del DirCom, obteniéndose mayor énfasis en comunicaciones externas, lo que acrecienta la *debilidad para gestionar comunicaciones internas,* de acuerdo a la percepción de los expertos.

A partir de esto, el modelo representa una nueva concepción del DirCom frente a los cambios, y para que se puedan trabajar los cambios

organizacionales se debe considerar el trabajo y *desarrollo de la comunicación interna,* así como las competencias del DirCom para que sean asumidas correctamente en la organización, frente al grupo gerencial y directivo de las empresas, comenzando desde la concepción del área como estratégica, así como el DirCom con una posición en la Alta Directiva.

En otro punto, se ha de hablar que el coaching ejecutivo le permite al DirCom estar más adaptado a su nueva filosofía de trabajo, un *profesional multicidisciplinario*, es decir según los expertos el encargado de la comunicación organizacional pretende *muchas responsabilidades* y entre éstas, también debe abarcar otras disciplinas y conocimientos. Lo que le permite el coaching ejecutivo es manejar otras disciplinas con visión de coach como el management, el marketing, planificación, finanzas, cambios de carrera, etc. Es decir, esta herramienta responde a las exigencias del perfil del DirCom, quien debe involucrarse con las demás disciplinas y áreas de conocimientos.

Asimismo, bajo este modelo el DirCom asume un *equilibrio entre las habilidades duras*, conformadas por sus conocimientos académicos y las habilidades blandas, enmarcadas sobre el manejo de relaciones interpersonales, la empatía, retroalimentación, etc., habilidades estas que se adquirirán a través de la formación en Coaching o adquisición de herramientas de coaching ejecutivo. Por ello se expone sobre la *aplicación del Coaching de manera estratégica* en el área de la comunicación organizacional, debido a que responde al desarrollo de las habilidades blandas que bien debe manejar el nuevo gerente-coach.

Este prospecto del DirCom con habilidades de Coaching permite distinguir y obtener mayor información de acuerdo al *reconocimiento del comportamiento humano en la organización,* una habilidad que surgirá de acuerdo a hechos concretos, evitándose suposiciones de lo que se observa sino validando con preguntas las acciones y la observación en el lugar de trabajo. Trayendo como beneficio el diseño de un perfil sobre un gerente capaz de escuchar, que valida lo que observa sin castigar o reprochar sobre el comportamiento de otros, que permite además involucrarse aún más con el personal al distinguir la emocionalidad de la persona, tener conocimientos del comportamiento humano y ofreciéndole la oportunidad de desarrollar sus potencialidades.

Por último se ha de validar lo expuesto por teóricos y expertos en cuanto a la concepción del DirCom con habilidades de Coaching, y es que la persona que aun así esté formada como coach, no puede estar haciendo Coaching sin la *voluntariedad* de los que se encuentran en la organización, porque un aspecto es manejar herramientas para mejorar el entorno, las relaciones de trabajo, o gestionar cambios organizaciones y otro punto muy distinto es abrir procesos de Coaching sin la voluntad de la persona, es por esto que el gerente-coach vitaliza sus habilidades para desarrollar a otros y las de él, manejando adecuadamente las herramientas en relación a los procesos de Coaching, no obstante deben provenir del consentimiento de la persona y del propio coach.

Contenido 4. Aspectos a considerar en cambios organizacionales y aprendizaje

Todos los expertos coinciden al argumentar que actualmente se sigue percibiendo organizaciones de este siglo trabajando con técnicas y reglas del

siglo pasado, bajo este contexto se concibe al Coaching como una herramienta que se ha ocupado de este fenómeno, porque ha sido la introducción de los coaches en las organizaciones lo que ha permitido marcar la diferencia entre una gestión con técnicas del pasado a una gestión a través del desarrollo individual y grupal, por eso se habla de *lo que están haciendo las empresas*, en relación a la contratación de coaches o la formación de sus gerentes en Coaching para, entre algunos aspectos, generar los cambios que hacen faltan o enfrentan las organizaciones.

El empleo de herramientas gerenciales desde la perspectiva del Coaching ha vitalizado el desarrollo del personal y de los equipos de trabajos, en este sentido el modelo expone una serie de habilidades para brindar diferentes entorno, comunicación y relaciones, y así propiciar cambios tanto en lo personal como en lo organizacional, es decir desde el DirCom y los gerentes, como en los equipos de trabajo que conforman la organización. Resultando en *otra modalidad de gestión*, una modalidad que inserta en la gestión del DirCom una visión de coach y una serie de competencias, como el control de emociones, por ejemplo, como un aspecto que no es desarrollada en la profesión.

En relación a los cambios, este modelo expone que en *la implementación del cambio Organizacional,* sólo se da desde el lado humano, y la comunicación es la *herramienta del cambio* frente a las personas, debido a que las personas reciben la información y los cambios de diferentes maneras y es a través del manejo comunicacional que se puede trabajar para que los cambios sean aceptados, asimilados y compartidos, por eso se exhibe la comunicación como herramienta de gestión; con respecto a ello, es el Coaching una de las herramientas que mejor se plantea frente al cambio y la

facilidad para lograr el cambio a partir de la *comunicación como gestora del cambio*.

No obstante, este modelo comprehensivo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales, no libra al DirCom del *choque de modelo* de gestión que se pueda acarrear, ahora a partir de éste se concibe un nuevo modelo gerencial porque se suma la formación de un coach y ofrece *un cambio en el diseño de organización.* Otras modalidades han surgido dando resultados medibles, como lo aseguran los expertos en relación al Coaching, por lo que hay que plantear un modelo más alineado a las necesidades de la región; modelos y esquemas que sean más latinoamericanos y diseños en las organizaciones que respondan a las relaciones y emociones como caracterizan a esta región, siendo este modelo una pequeña representación de ese cambio en el diseño de la organización y nueva modalidad gerencial, en el que el gerente se ocupa más de la relación y el cambio personal, que del error y del no aprendizaje, hasta se pudiese encerrar en un cambio de paradigma.

En este orden de ideas, se ha de exponer el *impacto en la cultura organizacional*, porque es allí donde se podrá observar lo que el Coaching representa frente a los equipos de trabajo. De hecho uno de los expertos entrevistados afianzaba el cambio de la gente así no estuviese inmersa en el proceso de Coaching, debido a que basta con que personas se comuniquen de manera diferente en la organización, para que otros comiencen a hacerlo de manera diferente, y de allí parte el cambio, inmerso dentro del impacto que ocurre en la cultura corporativa.

En la cultura corporativa los procesos de cambio también dirigen un aprendizaje, como mencionan los teóricos, cambio igual a aprendizaje, es entonces como este modelo permitirá a través del coaching ejecutivo la gestión de la comunicación organizacional para gestionar cambios en la organización que generen aprendizaje, por ello se ha de mencionar, la *cultura y el aprendizaje,* como parte de este modelo.

Sin embargo, antes de llegar al cambio organizacional, el DirCom debe considerar *conscientemente la necesidad del cambio,* porque otros no cambian porque se les diga que cambien, inclusive ni él mismo, es la persona que debe asumir la necesidad del cambio en torno a lo que se plantea en la realidad organizativa. Un proceso de Coaching impuesto a un gerente no servirá de mucho, al menos que el gerente sea consciente de esa necesidad personal como la necesidad de cambio en la gestión de su área, de sus competencias, habilidades, etc.

De acuerdo a lo expuesto, este modelo parte de la *necesidad en las organizaciones acerca de que el DirCom se forme en Coaching,* como se ha mencionado brinda un trabajo holístico entre el desarrollo personal y organizacional, con nuevos conocimientos y habilidades que resultan en un equipo más alineado, en unas relaciones donde las personas se comunican de manera diferente, donde se ofrece el espacio para que surja un *clima de confianza*.

Desde hace algunos años se ha venido hablando sobre la transición del comunicador con una sola función reconocida como la periodística hacia un DirCom, que representa un profesional multidisciplinario, con una filosofía de trabajo que aborda una gestión no sólo de comunicaciones sino que va desde la estrategia y el management, hasta la atención de todos sus

públicos, y demás activos intangibles de una organización, además de ser apoyo a la directiva, mercadeo, etc. En este sentido, el modelo considera nuevas tendencias en el desarrollo del DirCom a través del coaching ejecutivo, una visión distinta que se va ir dando, como lo afirmó uno de los expertos.

Se ha de considerar el *cambio como una decisión*, en el que las organizaciones están en tiempos de concebir que el cambio es una necesidad y redunda en una decisión, donde las nuevas tendencias han de continuar surgiendo. Este modelo parte de la necesidad de pensar acerca de las demandas de las organizaciones de la actualidad, aparte brinda la oportunidad de describir una realidad desde la visión de algunos expertos, que concluye en un modelo que se dirige al empoderamiento de la gestión del DirCom, que permita comprender entre otras cosas, un *rol de liderazgo* y demás *roles desde la perspectiva del Coaching*, porque es el DirCom quien forma parte del equipo de liderazgo en una organización, porque es quien va a transmitir la información a sus equipos de trabajo, y resto de la organización.

Por último, ha de exponerse que el modelo comprehensivo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo, da muestra de un perfil de competencias y aspectos a considerar por parte del director de comunicaciones y la Alta gerencia, reconociendo que sin esa sensibilización y apoyo de una directiva, el DirCom no será más que una persona que ocupe un cargo y un dispensador de notas de prensa, como aseguraba el experto citado en aspectos teóricos, y no la figura con aporte estratégico en comunicaciones como desde aquí se concibe, por ello aceptar el

reconocimiento del DirCom forma parte de este modelo, donde se entienda que para la gestión de la comunicación organizacional y la estrategia organizativa se relaciona estrictamente a este rol, y se comprenda que en las organizaciones los cambios son inmanentes a las personas y las personas a la comunicación; ¿y quién vendría siendo el primer responsable de ésta? El DirCom; no siendo el único, pero si el principal.

Consideraciones del Modelo comprehensivo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo.

- ¿Este modelo es para todo tipo de organizaciones? no se puede afirmar o negar sobre esta pregunta debido a que el estudio no estaba concebido para distinguir a qué tipo de empresa estaría dirigido. Este modelo es acerca de la descripción de un fenómeno, que busca responder a una propuesta sobre la gestión de la comunicación organizacional para gestionar cambios organizacionales. En torno a ello, las empresas pueden asumir este modelo como base sobre el manejo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales, y adaptarlo de acuerdo a sus circunstancias, estructura organizativa, estilo de gestión y otros aspectos a considerar.
- No todas las organizaciones y áreas de la comunicación organizacional tienen que responder ante los cambios organizacionales a través del coaching ejecutivo, el modelo se genera bajo la comprensión de una realidad teórica y vivencial de las historias de vida y percepciones de los expertos. Es decir, surge como propuesta y no como única respuesta en

cuanto al perfil del DirCom, su gestión de la comunicación organizacional y cambios organizacionales.

- El modelo constituido de acuerdo a los hallazgos resulta ser una guía práctica acerca de la gestión de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para generar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo, no obstante surgieron aspectos que pudiesen considerarse relevantes para la descripción de otras necesidades organizacionales en la actualidad, como: la visión de los expertos de acuerdo a la confianza como valor esencial, la empatía, entre otros aspectos que conforman habilidades esenciales para la gestión organizacional, así como las técnicas y esquemas mentales del siglo pasado que pudiesen tener algunas empresas en la actualidad.
- Como objetivo general se planteó generar un modelo comprehensivo para el manejo de la Comunicación a través del coaching ejecutivo, entendiendo éste, como se describe en la definición de términos, como la relación individualizada y de colaboración entre un ejecutivo y un coach con el objetivo de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional, a ello se le adhiere lo desarrollado en el planteamiento del problema sobre la concepción del coaching ejecutivo como un proceso que facilita el aprendizaje, que ayuda a la persona a mejorar su desempeño y desarrollar habilidades. Es decir, el modelo se genera a partir de algunas representaciones subjetivas que dan paso a concebir el coaching ejecutivo como respuesta para la gestión de la comunicación organizacional al gestionar cambios organizacionales, con el desarrollo de habilidades y competencias en el DirCom. Lo que significa que el modelo no representa el coaching ejecutivo como respuesta para abrir procesos de coaching a demás gerentes; el adquirir y desarrollar

nuevas competencias el ejecutivo, en este caso el DirCom, se posiciona sobre un papel de gerente-coach lo que facilitará, entre otros aspectos, en un modo diferente de comunicarse y de accionar frente a su equipo de trabajo, frente a los demás directivos y todo lo relacionado a la comunicación organizacional. Por otro lado, el modelo representa la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo, lo que incluye las relaciones interpersonales, la forma de comunicarse de otros gerentes, las acciones en otros departamentos y de otros directivos, lo que muy bien pudiese estar relacionado a comprender este resultado como herramienta gerencial, es decir un modelo que pudiese estar planteando el desarrollo de habilidades y competencias de gerentes y demás personal directivo para gestionar cambios organizacionales a través del coaching ejecutivo.

5.4 Perfil de competencias del DirCom

A partir de la interpretación de los datos, análisis cualitativo y el desarrollo del modelo comprehensivo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo, se desarrolló un perfil de competencias del DirCom al gestionar cambios organizacionales desde la perspectiva del coaching ejecutivo.

Cuadro N°6. Perfil de competencias del DirCom al gestionar cambios organizacionales desde la perspectiva del coaching ejecutivo

Habilidades Comunicacionales
Escucha activa
Retroalimentación
Manejo de la comunicación de equipo
Dirección de la comunicación
Habilidades Sociales
Saber Preguntar, escuchar y observar
Empatía
Comprensión del comportamiento humano en la organización
Valoración de hechos sobre los juicios
Habilidades Gerenciales
Desarrollo de la comunicación interna
Liderazgo
Comunicación asertiva
Observación de las dinámicas
Agente de Cambio
Promotor de aprendizaje
Alineación de equipos
Gestión de los activos intangibles
Manejo de la cultura organizacional
Generador de un clima de confianza
Desarrollo de otros
Intervención en procesos de cambios
Promotor de dinámicas de trabajo diferentes
Dirección de personal
Planificación
Capacidad Personal
Manejo de emociones
Resolución de conflictos
Manejo de relaciones interpersonales
Conciencia del cambio
Equilibrio entre habilidades duras y blandas
Gestión de cambios
Aprendizaje individual
Aprendizaje continuo
Pensamiento Estratégico
Conocimiento de otras disciplinas
Voluntariedad para el proceso de cambio

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

— En las organizaciones se presenta la gestión de las comunicaciones sea atendida correctamente o no, por ello, como se refería desde el marco teórico, se ha de asumir la gestión de la **comunicación como una herramienta estratégica.** A partir de este trabajo de investigación se expone no sólo la comunicación como herramienta de gestión sino aquella indispensable para gestionar los cambios organizacionales, aquellos que son una constante, o que surgen por motivo de decisión o necesidad de gestión estratégica.

— De acuerdo a ello, se planteaba el repensar el pensar sobre las herramientas que pudiesen responder a las demandas actuales de las organizaciones. Es entonces, el pensar en las nuevas modalidades organizativas en la que se presenta el **coaching ejecutivo como una respuesta comprensible ante el manejo de la comunicación organizacional** para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo, dejando atrás los esquemas tradicionales y técnicas del siglo pasado, como referían los expertos.

— En este sentido, en el ámbito organizacional se expone **un nuevo enfoque de organización** en donde el conocimiento, como refería Chiavenato, (2006), constituye un activo intangible. Desde la perspectiva del Coaching, el DirCom ocupará habilidades para el desarrollo de otros y hasta de él mismo, lo que significa una reflexión sobre la adquisición y desarrollo de conocimiento en la organización, como reflejo, como manifestaba este teórico, de organizaciones de éxitos que se ocupan de motivar a las personas para que aprendan.

— En cuanto a uno de los tópicos más generados en la investigación, se encontró las habilidades que debe ostentar el encargado del área de las comunicaciones, de allí se desprende la necesidad del desarrollo de nuevas habilidades a partir del coaching ejecutivo, con el propósito de generar mayores competencias en el DirCom y su gestión. Porque serán estas habilidades, desarrolladas a través de la formación del coaching ejecutivo, las que permitirán al DirCom gestionar los cambios, por medio de una comunicación diferente, un manejo de emociones y la proyección de una mejor escucha y retroalimentación. Es entonces como se concluye el **equilibrio entre lo académico y las nuevas habilidades que debe desarrollar el director de comunicaciones** para el manejo de la comunicación organizacional al gestionar cambios organizacionales.

— Es necesario revertir la concepción sobre la comunicación interna, comprendida en esta investigación como la comunicación organizacional, porque aún se continúa percibiendo la poca atención a ésta en comparación con la comunicación externa. Este énfasis es necesario sobre la gestión del DirCom y el apoyo de la Alta directiva, porque son quienes van a gestionar los cambios, son quienes tienen el poder de dar el respaldo al DirCom, para que éste **desarrolle la comunicación organizacional sobre una gestión estratégica** frente al público interno y los cambios en la organización.

— El coaching ejecutivo es sinónimo de cambio y aprendizaje, de acuerdo a esto las organizaciones no deben abstenerse de comprender esta herramienta. Las empresas necesitan acompañar su estrategia de cambio y aprendizaje con el desarrollo de quienes conforman la organización. A partir de este estudio, se concibe el coaching ejecutivo

como una herramienta que sustenta la gestión del DirCom frente a los cambios organizacionales y el aprendizaje, hecho que se sustenta de acuerdo a los teóricos y expertos. Al respecto, se mencionaba como el Coaching representa la **herramienta más poderosa para incentivar el aprendizaje en las organizaciones**. Por tanto las organizaciones no pueden negarse frente a esta realidad.

— En el mismo sentido se desprende a partir de este modelo comprehensivo de la comunicación organizacional **un aprendizaje organizacional que atenderá a una visión compartida y alineación de equipos.** En el aprendizaje organizacional se conoce una construcción de un sentido de compromiso, mediado a través de las técnicas de Coaching, que responde ante un clima de confianza, donde no se castiga el error, ni se emite juicios sino que se valora la experiencia como aprendizaje.

— El Coaching en las organizaciones le permitirá al DirCom generar confianza, y es la **confianza una emocionalidad indispensable** en las relaciones organizacionales de hoy en día. Por ello, es un valor que se ha de considerar desde la formación del Coaching. Las comunicaciones efectivas parten al propiciarse confianza, y la gestión del DirCom sobre la comunicación organizacional debe responder ante ella, en virtud de que se logre fomentar equipos más competitivos y productivos.

— Otro factor importante del DirCom ante la comunicación organizacional para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo, repercute en la diferencia de gestión. El coaching ejecutivo versa sobre una manera distinta de gestionar. **El DirCom bajo este**

modelo gestionará de manera diferente, con una comunicación diferente, en pocas palabras una forma diferente de trabajar.

— Es el Coaching el que permitirá ofrecer un desarrollo de competencias en el DirCom para gestionar cambios organizacionales desde la comunicación organizacional, lo cual se pudiese traducir en responder a la demanda de las organizaciones en la actualidad, las cuales van obteniendo cada vez una **nueva valoración del recurso humano**, en donde se comienza a reconocer lo importarte de las **nuevas relaciones de trabajo y el desarrollo personal**.

— Se parte de la necesidad de avanzar y dejar lo tradicional o lo que ya no resulta efectivo, o como refiere un teórico no se trata de desechar lo que ha dado resultado sino de tener otras formar de dirigir y facilitar el trabajo. La comunicación organizacional se asume por algunos, desde hace unos cuantos años, como parte de la estrategia, y el modelo comprehensivo, que se ha generado de acuerdo a los hallazgos, nace desde una base enriquecedora frente a la nueva figura del DirCom al gestionar cambios organizacionales. Es el coaching ejecutivo que potenciará este perfil en relación a sus competencias, equipos de trabajo y en sí, la organización, porque en la nueva gerencia se debe asumir atribuciones de coach, concebir por tanto el **Coaching como la herramienta que potencia la labor del DirCom**.

— En relación a los objetivos señalados en la presente investigación se ha de ratificar que se dio cumplimiento tanto al objetivo general como a los objetivos específicos. En torno a la estructuración de los datos se generó un modelo comprehensivo de la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que

generen aprendizaje continuo. En el mismo sentido, a través de los hallazgos se pudo extender hacia un perfil de competencias al gestionar cambios organizacionales desde la perspectiva del coaching ejecutivo, dando respuesta a uno de los objetivos de la investigación. Además, se pudo dar contestación al manejo actual de la comunicación organizacional, planteado como objetivo específico, en la presentación de resultados por medio de las expresiones de los expertos, respecto al tema estudiado.

— En cuanto al desarrollo y formulación de hipótesis en este estudio de perspectiva cualitativa se puede concluir que estas fueron referencias al fenómeno estudiado, como señalan teóricos, son explicaciones tentativas, que forman parte de los resultados pero que no se comprueban estadísticamente, más allá de su verificación fueron formuladas para dar orientación y descripción del fenómeno social.

Recomendaciones:

La presente investigación se sumergió en un estudio cualitativo el cual buscó obtener contextos y datos de personas, es decir percepciones y creencias de expertos que validan el objetivo de esta investigación, en este sentido se recomienda ampliar el estudio en relación a los intervinientes, con la finalidad de conocer el fenómeno desde otros puntos de vista. Conocer la opinión de quienes hayan estado en un proceso de Coaching en la organización sin ser de la Alta Directiva, por ejemplo, quienes conforman el personal de otros niveles jerárquicos, así como las percepciones de profesores e investigadores del área de la comunicación organizacional o de dueños de empresas, de comunicadores sin formación en Coaching, entre otros.

También ha de concebirse esta investigación como una descripción fenomenológica representada desde la visión de expertos, bajo este contexto se recomienda investigar en otros estudios experimentales el fenómeno in situ. Es decir, observar y comprender el fenómeno en organizaciones que se estén dando procesos de coaching ejecutivo y el papel que compete al área de las comunicaciones, o por el contrario una investigación-acción en la que se presente este Modelo comprehensivo de comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generaren aprendizaje continuo, y observar cómo responden ante éste.

Por otro lado, en el sentido de dar respuesta a esa necesidad de atención de la comunicación interna y competencias del DirCom que se describe en las interpretaciones de los expertos, como bien se pudo percibir en el análisis de los datos, la propuesta de este proyecto factible es atender a esta

situación o necesidad, por lo que se recomienda la comprensión de los resultados de esta investigación por parte de la Alta Directiva, Gerentes y Directores del Área de Comunicaciones, para una nueva concepción del papel del DirCom frente a la gestión de su área ante los cambios organizacionales, en este sentido los hallazgos del Modelo comprehensivo de comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo, residen en un perfil del DirCom, concluyendo en una nueva modalidad organizativa, en una nueva concepción del DirCom como gerente-coach.

En otro contexto, aunque la investigación no responde a extrapolar los resultados surge la necesidad de dar a conocer que muy bien otras investigaciones a través de las variables concebidas pudiesen adherirse a otra gestión gerencial, es decir, hacia otras gerencias. No obstante, se ha de documentar que el modelo representa un perfil de competencias del DirCom para gestionar cambios organizacionales desde la perspectiva del coaching ejecutivo, lo que significa el desarrollo de una serie de habilidades para la gestión del DirCom en el área de la comunicación organizacional, por lo que se recomienda una investigación de mayor alcance para comprender si el modelo puede dar cabida en la gestión de cualquier otra área en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, C., Gallego, D. y Honey, P. (1999). *Estilos de Aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora.* (5 ed.). Bilbao: Ediciones Mensajero.

Andrade, H. (2006). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*, en Fernández, C. (Coor.). La Comunicación en las organizaciones, México: Trillas.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (5ta ed). Caracas: Episteme.

Berganza, C. y Ruiz, J. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: Mc Graw Hill.

Castro, M. y Ocampo, S. (2010). *Coaching Multidimensional: Coaching personal Coaching empresarial Coaching en acción*. México: Trillas.

Cardona, P. (2009). *Aspectos clave para un coaching eficaz en la empresa*. Monografía. España: Colección IESE.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.* (2da ed). México: Mc Graw Hill.

Culshaw, F. (2010). *Hacia dónde va el coaching*. Debates IESA, vol XV, nro 4, pp 72 -77.

Delgado, C. (2010). *Un enfoque de competencias para la formación en Comunicación social,* en Bisbal, M. (Coor.). El siguiente nivel. Reflexiones desde el postgrado para pensar la formación del comunicador social. Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones", Vol. 3 nro1. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela: Caracas.

D´Aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio.* Madrid: Ediciones Granica.

Duhne, C., Garza, R. y Quintanilla, A. (2011). *Coaching Ejecutivo: una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente*. (Reimp. 2011). México: Trillas.

Echeverría, R. (2003). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Fernández, C. (2006). *La Comunicación en las organizaciones*, México: Trillas.

Gaos, J. (1960). *Introducción a la fenomenología: seguida de la crítica del psicologismo en Husserl*. México: Universidad Veracruzana, Facultad de Filosofía y Letras.

González, M. y Hopkins, N. (2009). *Red de facilitadores de comunicación interna*. Dircom, Vol. 82, nro. 3, pp. .58-59.

Gore, E. y Vásquez, M. (2010). *Hacer visible lo invisible: una introducción a la formación en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.

Hall, M. y Duval, M. (2010). *Metacoaching*. Vol. 1. México: Trillas.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2006). *Metodología de la Investigación.* (4ta ed.). México: Mc Graw Hill.

Hoffmann, W. (2007). *Manual del coach profesional. "El desarrollo de competencias en ejecutivos para alcanzar las metas de negocios".* (2da ed.). Caracas: Norma.

Hoffmann, W. (2012). *Gerente, devuelve la pelota. Herramientas de coaching para gerentes.* Editor Bubok Publishing S.L. España

Indriago, L. (2010). *La Gerencia del Siglo XXI. ¿Será más humana?*. Debates IESA, Vol. XV, nro. 1, pp. 46-49.

Larrea, J. (2009). *Hacia el nuevo perfil del profesional de la comunicación*. Dircom, Vol. 82, nro. 3, p. 3.

Martínez, M. (2009). *Ciencia y arte de la metodología cualitativa*. (2da ed.) México: Trillas.

Morillas, L. (1994). *La Sociedad del conocimiento: el reto de la sociedad de las nuevas tecnologías a las tradiciones religiosas.* España: Barcelona.

Pizzolante, I. (2006). *El poder de la comunicación Estratégica.* Caracas: CEC.

Ramírez, T. (2007). Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas: Panamo.

Robbins, S. (2006). Comportamiento Organizacional. (10ma ed.). México: Prentice Hall.

Sánchez, S. (2006), *La comunicación interpersonal en las organizaciones,* en Fernández, C. (Coord.). La Comunicación en las organizaciones, México: Trillas.

Villafañe, J. (2000). I*magen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Zapata, L. (2011). *Aprendizaje Organizacional,* en Manrique, L., Carrillo, F., Flores, P., Ramírez, P., Martínez, A., Treviño, A., y Valerio G. (Coord.). (2 ed.). México: Mc Graw Hill.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). *Guía completa de Coaching en el trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.

Trabajos de Grado

Albani, R. y Padilla, M. (2004). *Percepción del desarrollo de competencias interpersonales producto de un programa de tutoría (coaching) ejecutiva.* Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Aponte, L. y Troncoso, S. (1998). *La PNL como medio para mejorar la comunicación organizacional.* Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Guerra, A. y Gutiérrez, M. (2011). *La efectividad del programa de desarrollo de liderazgo "Coaching Individual", aplicado en Banesco en el*

segundo semestre de 2010. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Jiménez, S. (2009). *Plan estratégico de Comunicación para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana: oportunidad vista bajo la perspectiva del paradigma del siglo XXI.* Trabajo de Grado. Universidad Católica André Bello, Caracas.

Manrique, M. (2011). *Intervención de cambio organizacional dirigido a la optimatización del servicio prestado por la empresa de telecomunicaciones a sus clientes externos*. Trabajo de Grado. Universidad Católica André Bello, Caracas.

Mesa, J. (2009). *Formulación de la Estrategia general de comunicación interna en Celeriteth Solutions.* Trabajo de grado de Especialización no publicado. Universidad Católica André Bello, Caracas.

Morales, F. (2006). *La comunicación planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Trabajo Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Moreau, L (2008). *Percepción del Estado de competencias al recibir coaching ejecutivo (Caso. empresa de consumo masivo*). Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Perazzo, F. (2012). *Intervención para mejorar las habilidades de liderazgo a nivel supervisorio en la empresa GMARK.* Trabajo de grado de Especialización no publicado. Universidad Católica André Bello, Caracas.

Pesquera, J. (2009). *Diagnóstico de la comunicación existente en el equipo de la dirección de RRHH de Xerox de Venezuela C.A.* Trabajo de grado de Especialización no publicado. Universidad Católica André Bello, Caracas.

Pinto, L. (2010). *Modelo de gestión de comunicación de crisis para el manejo de procesos de nacionalización: estudio de casos EDC y CANTV*. Trabajo de grado de Especialización no publicado. Universidad Católica André Bello, Caracas.

Planas, L. (2011). *Comunicación interna y opinión ética de los empleados de Soluciones del Futuro, Caracas, 2010*. Trabajo de grado de Especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Riquelme, J. (2011). *Diseño de un modelo de aprendizaje organizacional para proyectos de una empresa consultora de sistemas de información*. Trabajo de grado de Especialización no publicado. Universidad Católica André Bello, Caracas.

Salinas, H. (2007). *El Aprendizaje organizacional y la gerencia del cambio en contextos de incertidumbre y de ambigüedad.* Trabajo de ascenso (Prof. Agregado). Universidad Católica André Bello, Caracas.

Documentos en Línea

Asociación de Directivos de la Comunicación (2011). Joan *Costa: "El dircom nace de la necesidad de la empresa".* [Artículo en línea]. Consultado el 26 de enero de 2013 en:http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-castilla-y-leon/actualidad/item/3307-joan-costa-%E2%80%9Cel-dircom-nace-de-la-necesidad-de-la-empresa%E2%80%9D

Bacás, J. y Salinas, J. (2010). *Encuesta de mercadeo de coaching ejecutivo en España 2010.* [Documento en línea]. Consultado el 20 de septiembre de 2011 en: http://www.aecop.net/2010/09/encuesta-de-mercado-de-coaching-ejecutivo-en-espana/

Bacás, J y Salinas, J. (2012). *Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo en España E.M.C.E. 2012.* [Documento en línea]. Consultado el 18 de julio de 2014 en: http://www.atesora.es/otros/EMCE_12.pdf

Burson-Marsteller (2013). *El DirCom del futuro y el futuro del DirCom.* [Documento en línea]. Consultado el 12 de enero de 2015 en http://burson-marsteller.es/wp-content/uploads/2013/03/Informe-Futuro-Dircom.pdf

De la Corte, J. (2002). *La figura del "coaching" en el ámbito laboral.* Derecho y conocimiento: anuario jurídico sobre la sociedad de la información y del conocimiento, nro 2, pp 269 – 284. [Artículo en

línea]. Consultado el 22 de septiembre de 2011 en: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=995080

Coaching Magazine (2005). *¿Cuál es la historia del coaching?.* Consultado el 28 de enero de 2014 en http://www.coach-personal.es/documentos/Historiadelcoaching.pdf

Costa, J. (s/f). *Especificidad del DirCom.* [Documento en línea]. Consultado el 28 de enero de 2013 en: http://www.reddircom.org/textos/espec-dircom.pdf

Cromos Revista (2011). *Rafael Echeverría: "lo Primero es aprender a escuchar"*. [Artículo en línea]. Consultado el 20 de diciembre de 2014 en http://www.cromos.com.co/personajes/actualidad/articulo-140895-rafael-echeverria-lo-primero-aprender-a-escuchar

Delgado, C. (2013). *Cinco tendencias marco para el estudio de la comunicación en la sociedad del conocimiento.* Revista Comunicación Centro Gumilla. Primer trimestre 2013 (Nro. 161). http://es.scribd.com/doc/147528898/Revista-Comunicacion-161

Dias, R. (2011). *La comunicación y la cultura: estrategias para la gestión de los cambios en las empresas*. Razón y Palabra, nro 77. [Artículo en línea]. Consultado el 24 de septiembre de 2011 en: http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%202a%20parte/32_Dias_V77.pdf

El Mundo (2013). *Google primera en la lista de las 100 mejores empresas para trabajar en EEUU*. [Artículo en línea]. Consultado el 23 de febrero de 2013 en: http://www.elmundo.com.ve/noticias/negocios/gerencia/google-primera-en-la-lista-de-las-100-mejores-empr.aspx

Fernández, F. (2007). *La Gestión de la nueva Comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad valenciana*. Tesis Doctoral. [Documento en línea]. Consultado el 20 de octubre de 2011en: http://dialnet.uniroja.es/servlet/tesis?codigo=6936

Fernández Beltrán, F. (2007). *La Gestión de la nueva Comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los*

procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad valenciana. Tesis Doctoral. [Documento en línea]. Consultado el 20 de octubre de 2011 en: http://dialnet.uniroja.es/servlet/tesis?codigo=6936

Fernández, M. (2008). *Google para Comunicaciones Internas*. [Artículo en línea]. Consultado el 18 de julio de 2013 en: http://internalcomms.com.ar/google-para-comunicaciones-internas/

Frank Bresser Consulting (2009). *Global Coaching Survey*. [Artículo en línea]. Consultado el 02 de febrero de 2012 en: http://www.frank-bresser-consulting.com/globalcoachingsurvey.html

Fuentes, G. (2011). *La labor del DirCom en una organización: Efectos de la mirada estratégica integral (Parte II).* Revista Imagen y Comunicación, Nro 20. [Artículo en línea]. Consultado el 19 de enero de 2013 en: http://www.joancosta.com/docs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N20.pdf

Gasalla, J (2008). *Coaching y mentoring en el deporte y las organizaciones*, p. 8. [Artículo en línea] Consultado el 10 de octubre de 2011 en http://dialnet.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=632805

Golvard, D. (2012). El papel de la ICF en la profesionalización del Coaching. [Documento en línea]. Consultado el 24 de noviembre de 2012 en: coachfederation.org/coachingstudy2012/

Great Place to Work (2013). *Listas de Mejores Empresas a nivel internacional*. [Página Web en línea]. Disponible en: http://www.greatplacetowork.com.ve/

ICF (2008). *Código Deontológico de la ICF*. [Documento en línea]. Consultado el 18 de enero de 2013 en: http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/ICF-Code-of-Ethics-final-ES.pdf

Marrero, M. (2007). *Estilos de aprendizaje y su impacto en el proceso enseñanza-aprendizaje en el curso TEOC 2007 Aplicación de Terapia Ocupacional en disfunción*. [Documento en línea]. Consultado el 20 de octubre de 2013 en: http://cursoampliacion.una.edu.ve/disenho/paginas/marrero.pdf

Master Dircom online, (s/f). [Documento en línea]. Consultado el 23 de enero de 2013 en: http://www.joancosta.com/docs/3_masterdircom.pdf

Menéndez, J. (2006). *"La abuela" y las evidencias del éxito del coaching en la empresa.* [Artículo en línea]. Consultado el 15 de septiembre de 2011 en: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1128738

Montoya, K. (2013). *"La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas".* [Artículo en línea]. Consultado el 02 de agosto de 2013 en: http://gestion.pe/empleo-management/comunicacion-interna-gran-abandonada-estrategias-empresas-peruanas-2072289

Pérez, R. (2006). *¿Una Nueva Teoría Estratégica? Razones y sinrazones. HOLOGRAMÁTICA* – Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ - Año III, Número 4, V2 (2006), pp. 67-79. [Documento en línea]. Consultado el 15 de agosto octubre de 2014 en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/190/hologramatica4_v2pp67_79.pdf

Real Academia Española (2013). [Página Web en línea]. Disponible en: http://www.rae.es

Revista Imagen y Comunicación (2010). *Joan Costa el impulsor del DirCom*. [Artículo en línea]. Consultado el 26 de septiembre de 2012 en: http://www.comunicacionorganizacional.com/downloads/Revista_Imagen_y%20_Comunicacion_No3_Joan_Costa.pdf

Reyna, R. (2010). *De la comunicación corporativa y estratégica a una sociedad responsable*. *Hoy Digital*. [Artículo en línea]. Consultado el 03 de octubre de 2011 en: http://www.hoy.com.do/en-sociedad/2010/3/28/319529/print

Rodríguez, J. (2011). *Con perdón de Sócrates.* [Artículo en línea]. Consultado el 10 de octubre de 2011 en: http://aecop.net/2011/08/con-perdon-de-socrates/

Scott, I. (2007). *El coaching gerencial. Una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones*. Revista. Vol VII, nro 2, pp 34-49 [Artículo en línea]. Consultado el 22 de septiembre de 2011 en: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3662373

Sherman, S. y Freas, A. (2004). *El salvaje oeste del coaching ejecutivo.* Harvard Business Review, vol 82, nro 11, pp 72- 81. [Artículo en línea]. Consultado el 22 de septiembre de 2011 en: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1701037

Unesco (1998). *Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción y Marco de Acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior.* [Documento en línea]. Consultado el 09 de marzo de 2013 en: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

Unesco (2005). *Informe Mundial de la Unesco. Hacia las sociedades del Conocimiento*. [Documento en línea]. Consultado el 12 de diciembre de 2013 en: http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf

Zapata, L. (2011). *La valoración del DirCom desde la alta directiva (Un ejemplo vivencial)).* Revista Imagen y Comunicación, Nro 20. [Artículo en línea]. Consultado el 15 de marzo de 2013 en: http://www.joancosta.com/docs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N20.pdf

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECIÓN DE DATOS

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EXPERTO
DEL ÁREA DE COMUNICACIONES (DIRCOM)

Fecha: ____/____/_____ Hora:
Lugar:_____
Espacio: _____
Entrevistador: _____
Entrevistado (a): _____
Perfil profesional: _____
_____

Introducción
Saludo y motivo de la entrevista.

Característica de la entrevista
Aclaratoria del uso de la información, duración estimada, permiso para la grabación de la entrevista.

Preguntas

1. ¿Cómo es el manejo actual de la Comunicación Organizacional al gestionar cambios organizacionales?
2. ¿Qué opina de la gestión del DirCom en la actualidad?
3. ¿Cuáles son las tendencias actuales para el manejo de la Comunicación Organizacional al gestionar cambios organizacionales?
4. ¿Cuáles competencias deberá reunir el encargado del área de la Comunicación Organizacional?
5. ¿Ha trabajado cambios organizacionales a partir de la gestión de la Comunicación Organizacional?
6. ¿Ha recurrido a herramientas gerenciales para gestionar cambios organizacionales?
7. ¿Qué aciertos o desaciertos pudiese exponer en el manejo de la comunicación organizacional a través de una herramienta gerencial?
8. ¿Qué consideraciones tiene acerca del Coaching para gestionar cambios?
9. ¿Cuál herramienta gerencial utilizaría para promover el cambio en la organización?
10. ¿Conoce el coaching ejecutivo?

11. ¿Consideraría el coaching ejecutivo para gestionar la Comunicación Organizacional?
12. ¿Qué opina acerca de incluir el coaching ejecutivo en la gestión del DirCom?
13. ¿Qué opina del Coaching cómo herramienta para el manejo del área de la Comunicación Organizacional para generar cambios organizacionales?
14. ¿Conoce cómo respondería el Coaching respecto al aprendizaje en una organización?
15. ¿Cómo responde ante la figura del DirCom como agente de cambio?
16. ¿Qué ventajas o desventajas tendría el DirCom con habilidades de Coaching en la gestión de su área?
17. ¿Qué diferencias tendría el DirCom al recibir un programa de Coaching o ser Coach?
18. ¿Cuáles diferencias tendría las competencias de un DirCom y un DirCom-Coach?
19. ¿Qué impacto tendría el Coaching en la cultura de la organización?
20. ¿Cómo responde el Coaching al aprendizaje en una organización?
21. Desde la gestión del DirCom cómo se promovería el desarrollo de un aprendizaje en la organización.

Aclaratorias
Observaciones y Agradecimientos.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PERSONA DE ALTA GERENCIA Y EXPERTO EN COACHING (GERENTE-COACH)

Fecha: ____/____/_____ Hora:
Lugar:_____
Espacio: _____
Entrevistador: _____
Entrevistado (a): _____
Perfil profesional: _____
_____

Introducción
Saludo y motivo de la entrevista.

Característica de la entrevista
Aclaratoria del uso de la información, duración estimada, permiso para la grabación de la entrevista.

Preguntas

01. ¿Qué opina del coaching ejecutivo como herramienta gerencial para gestionar un área en una organización?
02. ¿Consideraría el uso del coaching ejecutivo para gestionar la Comunicación Organizacional?
03. ¿Considera el coaching ejecutivo para generar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo?
04. ¿Cuáles serían las competencias de un Coach para gestionar la Comunicación Organizacional?
05. ¿Qué consideraciones tiene acerca de incluir el coaching ejecutivo en la gestión del DirCom?
06. ¿Qué habilidades y capacidades desarrolla un gerente con el Coaching?
07. ¿Qué consideraría si el DirCom recibe un programa de Coaching o tenga formación en Coaching?
08. ¿Qué ventajas o desventajas percibe al hablarse del DirCom como Coach?
09. ¿Cuáles diferencias tendría un DirCom y un DirCom-Coach para gestionar Cambios Organizacionales?
10. ¿Cómo respondería el Coaching frente a los cambios organizacionales?
11. ¿Cómo se pudiese explicar el rol del coach como agente de cambio dentro de una organización?
12. ¿Cuál sería el impacto en la Organización al incluir Coaching para generar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo?
13. ¿Cómo se percibe el Coaching en la organización?
14. ¿Cómo se daría el proceso para introducir el Coaching en la gestión del área de la Comunicación Organizacional?
15. ¿Existe alguna relación entre el Coaching y el aprendizaje?
16. ¿Cómo pudiese intervenir el Coaching para el desarrollo de un aprendizaje individual y organizacional?
17. ¿Qué consideraciones tiene acerca del Coaching para gestionar cambios?
18. ¿Cómo se manejaría la resistencia al introducir coaching ejecutivo en la Organización?
19. ¿Qué impacto tendría el Coaching en la cultura de la organización?
20. ¿Cómo pudiese intervenir el Coaching en el aprendizaje organizacional?
21. Desde la gestión del gerente-coach cómo se promovería el desarrollo de un aprendizaje en la organización.

Aclaratorias

Observaciones y Agradecimientos.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EXPERTO EN
COACHING EJECUTIVO U ORGANIZACIONAL (COACH)

Fecha: ____/____/_____ Hora:
Lugar:_____
Espacio: _____
Entrevistador: _____
Entrevistado (a): _____
Perfil profesional: _____
_____

Introducción
Saludo y motivo de la entrevista.

Característica de la entrevista
Aclaratoria del uso de la información, duración estimada, permiso para la grabación de la entrevista.

Preguntas

01. ¿Qué opina del coaching ejecutivo como herramienta gerencial para gestionar un área en una organización?
02. ¿Consideraría el uso del coaching ejecutivo para gestionar la Comunicación Organizacional?
03. ¿Considera el coaching ejecutivo para generar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo?
04. ¿Qué consideraciones tiene acerca de incluir el coaching ejecutivo en la gestión del DirCom?
05. ¿Cuáles serían las competencias de un Gerente con herramientas de Coaching?
06. ¿Qué habilidades y capacidades desarrolla un Coach?
07. ¿Qué consideraría si el DirCom recibe un programa de Coaching o tenga formación en Coaching?
08. ¿Cómo podrían estas competencias intervenir en la gestión de la Comunicación organizacional?
09. ¿Cómo se percibe el Coaching en la organización?
10. ¿Qué opinión tiene de considerar al DirCom como Coach?
11. ¿Qué ventajas o desventajas percibe al considerar un Gerente -Coach para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo?
12. ¿Qué ventajas o desventajas percibe al hablarse del DirCom como Coach?
13. ¿Qué consideraciones tiene acerca del Coaching para gestionar cambios?

14. ¿Cómo se pudiese explicar el rol del coach como agente de cambio dentro de una organización?
15. ¿Cuál sería el impacto al incluir coaching ejecutivo en la gestión de un Gerente?
16. ¿Cómo se daría este proceso?
17. ¿Cómo se manejaría la resistencia?
18. ¿Cómo pudiese intervenir el Coaching en el aprendizaje organizacional?
19. ¿Existe alguna relación entre el Coaching y el aprendizaje?
20. ¿Qué impacto tendría el Coaching en la cultura de la organización?
21. Desde la gestión del coach cómo se promovería el desarrollo de un aprendizaje en la organización.

Aclaratorias
Observaciones y Agradecimientos.

ANEXO B

FOMATO DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTA

Entrevista Nro. (…)
Nombre del Entrevistado:

1. ¿El medio de comunicación para la entrevista fue el adecuado? (cómodo para el entrevistado, accesible, acertado).
2. ¿La entrevista fue interrumpida? ¿con qué frecuencia?, ¿afectaron las interrupciones el curso de la entrevista, la profundidad y la cobertura de las preguntas?
3. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado al entrevistado o la entrevistada?
4. ¿Funcionó la guía de entrevista?, ¿se hicieron todas las preguntas?, ¿se obtuvieron los datos necesarios?, ¿qué puede mejorarse de la guía?
5. ¿Qué datos no contemplados originalmente emanaron de la entrevista?
6. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?
7. ¿El equipo de grabación funcionó adecuadamente?, ¿se grabó toda la entrevista?
8. ¿Evitó influir en las respuestas del entrevistado?, ¿lo logró?, ¿se introdujeron sesgos?
9. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad de las primeras?
10. ¿Su comportamiento con el entrevistado o la entrevistada fue cortés y amable?
11. ¿El entrevistado se molestó, se enojó o tuvo alguna reacción emocional significativa?, ¿cuál?, ¿afectó esto la entrevista, ¿cómo?
12. ¿Fue un entrevistador activo?
13. ¿Estuvo presente alguien más aparte de usted y el entrevistado?, ¿esto afectó?, ¿de qué manera?

Fuente: Creswell (c.p. Hernández et al., 2006, p.604).

ANEXO C

EVALUACIONES DE ENTREVISTAS

Entrevista Nro. 1

Nombre del entrevistado: Carmen Teresa Luengo

1. ¿El medio de comunicación para la entrevista fue el adecuado? (cómodo para el entrevistado, accesible, acertado).
   Sí, fue un medio adecuado, accesible y acertado. Por tratarse de una entrevista a través de un medio virtual se consideró reformular esta pregunta del formato de sugerencia e inicial de Creswell (c.p. Hernández et al., 2006); Ciertamente fue cómodo para el entrevistado debido a que la entrevista se ajustó al tiempo disponible del entrevistado, quien tuvo accesibilidad a este recurso de internet y servicio web de Skype, además por manejar continuamente mentorías y procesos de Coaching virtualmente la entrevistada estuvo muy relacionada al medio de comunicación utilizado, por lo que ha de considerarse acertado para la entrevista.

2. ¿La entrevista fue interrumpida? ¿con qué frecuencia?, ¿afectaron las interrupciones el curso de la entrevista, la profundidad y la cobertura de las preguntas?
   Fue interrumpida la entrevista en una solo ocasión y fue casi al terminar la entrevista, en relación a la agenda de la entrevistada a quien le tocaba, posterior a la entrevista, atender una conferencia virtual con otra persona por razones laborales y debió atender esa llamada que tuvo duración de segundos por lo que no afectó el curso ni la profundidad de la entrevista. También, hubo algunos ruidos externos pero no causaron ninguna distracción ni afectó la entrevista.

3. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado al entrevistado o la entrevistada?
   Estuvo adecuado el ritmo de la entrevista. Se respetaron los espacios de preguntas y respuestas, por lo que no hubo algo dicho por el entrevistado que no se entendieran.

4. ¿Funcionó la guía de entrevista?, ¿se hicieron todas las preguntas?, ¿se obtuvieron los datos necesarios?, ¿qué puede mejorarse de la guía?
   Sí, la guía de entrevista semi-estructurada realizada previamente de acuerdo a la Operacionalización de variables y objetivos de la investigación, estuvo adecuada y funcionó. No se lograron hacer todas las preguntas debido a que

algunas preguntas que eran planteadas, arrojaban respuestas que servían de base para formular otras y así se hizo. Sin embargo se retomaban las preguntas de la guía de entrevista.

De la guía de entrevista se realizaron las preguntas subrayadas **En Negrita**, las demás surgieron de las respuestas dadas para esclarecer y seguir el curso adecuadamente de la entrevistada.

a) **¿Qué opina usted como gerente y coach,** porque vamos hablar desde sus dos posiciones, cómo gerente-coach **acerca del coaching ejecutivo como herramienta gerencial para gestionar un área dentro de una organización?**
b) ¿Cómo resume ver el Coaching dentro de un área en una organización?
c) ¿Cómo considera el Coaching dentro de un área como la de comunicación organizacional? **¿Qué opina usted del Coaching dentro de un área como la comunicación organizacional?**
d) Hablaba de que era indispensable la figura del coach y hablaba también del coach interno y externa, ¿cómo ve el gerente coach dentro de las organizaciones? o es el interno o externo ¿qué opinión tiene usted entre tener el gerente coach o un gerente que hace proceso de Coaching, bien sea desde lo externo?
e) **¿Qué consideraciones tiene acerca de incluir el coaching ejecutivo dentro de la gestión del DirCom?** el DirCom viene siendo el director de comunicaciones o el gerente de comunicaciones, ¿cómo se considerara incluir el Coaching dentro de esa gerencia?
f) Me puede explicar más amplio en relación a qué
g) Aparte del avance tecnológico qué otra variable se pudiese considerar para incluir al DirCom como coach o de considerar el Coaching para la gestión del DirCom.
h) ¿Qué le daría el coaching ejecutivo al gerente?
i) Cuando conocemos un poquito de Coaching pues entendemos exactamente lo de escucha activa, quisiera que me ahondará un poquito ¿Qué entiende usted por escucha activa? Cuestión de que cuando yo haga el resumen pues se entienda un poco para la gente que no está relacionada mucho con el tema del Coaching.
j) Dentro de un área, por ejemplo, de la de comunicación organizacional un gerente con esta habilidad ¿qué diferencia tendría?
k) También tocó los cambios organizacionales, ahí hablábamos de la tecnología, parte de los cambios que se dan hoy en día viene de la tecnología quería saber **¿cómo considera el Coaching para gestionar**

cambios organizacionales?

l) ¿A qué sistema se refiere?

m) **¿Cómo ve el Coaching para enfrentar estos cambios organizacionales?**, y hablo de cambio en general

n) ¿Cómo esta herramienta para enfrentar cambios, qué diferencia haría con Coaching o sin Coaching?

o) ¿Cómo enumeraríamos esas herramientas que han venido incluyendo por el Coaching? **¿Cuáles son las competencias de un gerente coach?**

p) Qué habilidades específicas, porque qué que son varias, pero cuestión de que estén bajo este contexto, **¿Qué habilidades se desarrolla a través de un proceso de Coaching o siendo coach?**, ¿Cómo ve esa figura?, un gerente con habilidades de Coaching o porque es coach, o un gerente con un proceso de Coaching. Su propuesta pudiese ser o entenderse como tener coaches internos, externos? Háblame un poquito de eso, ¿tener coaches internos significa gerente coach?

q) **¿Qué habilidades se desarrollan en un gerente con el Coaching?**

r) Las habilidades y capacidades que se desarrollan en un gerente-coach qué diferencia tendría; usted mencionaba conocer a las personas, ver el entorno ¿Qué resultado tendría para la organización? O ¿Qué ventajas y desventajas tienen estas herramientas, estas habilidades y capacidades? **¿Cómo vería al DirCom, Director de Comunicaciones, como coach?**

s) Su propuesta pudiese ser o entenderse como tener coaches internos, externos? Háblame un poquito de eso, o sea, tener coaches internos significa gerente coach.

t) Si me permite reformular un poco esta pregunta: **¿cómo sería la figura o cómo usted ve, como gerente-coach, cómo ve la figura del gerente como coach?**

u) Usted hablaba anteriormente de lo indispensable de un coach entonces la pregunta sería ¿el gerente actual, como usted dice en las empresas se manejaban de este siglo con técnicas del siglo pasado ¿no?... entonces para entender un poquito esto, ¿el gerente como coach hace la diferencia en el manejo organizacional, en la gestión organizacional?

v) Las competencias que se van desarrollando como el coach, cómo sería un proceso de Coaching dentro de una organización. Por ejemplo, Si el gerente es coach, pongámoslo en ese contexto: **¿cómo sería el proceso de Coaching o el Coaching o dentro de una organización?**

w) ¿Cómo pudiese verse el coach como agente de cambio?

x) ¿Qué impacto tendría el Coaching dentro de una organización?

y) ¿Cómo pudiese intervenir el Coaching dentro del aprendizaje organizacional?

z) Lo que usted considera de tener un gerente-coach actualmente
aa) Y su reflexión acerca del Coaching para gestionar cambios.

5. ¿Qué datos no contemplados originalmente emanaron de la entrevista?
   Como datos temáticos, que de hecho están registrados en la bitácora de campo, surgieron tópicos como:
   - *Habilidades Sociales:* clave para la empresa.
   - La *asertividad*
   - Para la organización: *Conectar - convertir – Convencer.*
   - *Comprender señales del comportamiento humano.*
   - Tener *cuadros de mando como motivadores*.
   - Las empresas requieren de *gerentes con habilidades sociales* más que académicas. Se habla de *conocer más a la persona*, ver el entorno, *manejar el diálogo, saber realizar preguntas poderosas* como un coach.
   - *Existen organizaciones del siglo XXI que trabajan con técnicas del siglo XX*.

6. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?
   Sí. En todo momento el entrevistado se mostró y se escuchó honesto y abierto en sus respuestas.

7. ¿El equipo de grabación funcionó adecuadamente?, ¿se grabó toda la entrevista?
   Si, la grabadora funcionó adecuadamente, igualmente la conexión a internet estuvo bien para la correcta grabación de audio de la entrevista.

8. ¿Evitó influir en las respuestas del entrevistado?, ¿lo logró?, ¿se introdujeron sesgos?
   Si, se evitó influir en las respuestas del entrevistado, logrando tener poca influencia en la opinión del entrevistado. Sin embargo en una pregunta sobre lo indispensable de un coach en la actualidad, se le preguntó a la entrevistada acerca sí ¿el gerente como coach hace la diferencia en el manejo organizacional, en la gestión organizacional?, lo que resultó en el condicionamiento de la respuesta, a lo que la entrevistada respondió “que si lo hacía”. Ahora bien, el argumento de la pregunta estuvo dirigido exclusivamente bajo su punto de vista. Igualmente, se puede concebir como condicionamiento al momento en que el entrevistador pregunta “es una reflexión importante lo de las habilidades sociales, que le había dicho que lo

íbamos a tocar más tarde, porque no podemos decir sobre lo académico pero sí lo nuevo, enfocarlo más a que lo nuevo está reconocer las habilidades sociales… y el Coaching como producto de esto ¿no? O las habilidades sociales producto del Coaching, mejor dicho", si estuvo dirigida, no obstante posteriormente se comprende la respuesta bajo el criterio de la entrevistada.

9. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad de las primeras?
   Si, tanto las primeras como todas las demás estuvieron respondidas de la misma manera, con la misma intención, profundidad y honestidad.

10. ¿Su comportamiento con el entrevistado o la entrevistada fue cortés y amable?
    Sí, mi comportamiento fue adecuado a la ocasión, cortés y amable.

11. ¿El entrevistado se molestó, se enojó o tuvo alguna reacción emocional significativa?, ¿cuál?, ¿afectó esto la entrevista, ¿cómo?
    La entrevistada se mostró agradada con la entrevista, emocionalmente mostró alegría debido a su reciente graduación con honores de su Maestría, información que compartió con la entrevistadora.

12. ¿Fue un entrevistador activo?
    Si, se dio el ritmo correcto, las preguntas correctas, el respeto de los espacios, y preguntas que animaban a la entrevistada a reforzar sus creencias en cuanto al coaching ejecutivo, así como expresaba experiencia personal en sus respuestas.

13. ¿Estuvo presente alguien más aparte de usted y el entrevistado?, ¿esto afectó?, ¿de qué manera?
    No.

Fuente: Formato de evaluación de entrevista (Adaptada a la investigación) de Creswell (c.p. Hernández et al., 2006).

Entrevista Nro. 2

Nombre del entrevistado: Miguel Antezana

1. ¿El medio de comunicación para la entrevista fue el adecuado? (cómodo para el entrevistado, accesible, acertado).
   Sí, fue un medio adecuado, accesible y acertado. Fue cómodo para el entrevistado debido a que se ajustó a la disposición de tiempo del entrevistado. Se tuvo accesibilidad a internet, sin embargo hubo problemas con la visualización del video, pero el audio se escuchó y se grabó perfectamente. Esto tampoco limitó el curso de la entrevista.

2. ¿La entrevista fue interrumpida? ¿con qué frecuencia?, ¿afectaron las interrupciones el curso de la entrevista, la profundidad y la cobertura de las preguntas?
   Se hicieron pequeñas interrupciones por llamadas de teléfonos al inicio de la entrevista pero no ocasionó algún mal, la cobertura de las preguntas y su profundidad no se vieron afectadas por esto, el curso de la entrevista estuvo bien. También hubo una interrupción por ruido externo (persona hablando), pero se corrigió al momento y tampoco afectó el curso de la entrevista.

3. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado al entrevistado o la entrevistada?
   Estuvo adecuado el ritmo de la entrevista. Se respetaron los espacios de preguntas y respuestas.

4. ¿Funcionó la guía de entrevista?, ¿se hicieron todas las preguntas?, ¿se obtuvieron los datos necesarios?, ¿qué puede mejorarse de la guía?
   Sí, la guía de entrevista semi-estructurada realizada previamente de acuerdo a la Operacionalización de variables y objetivos de la investigación, estuvo adecuada y funcionó. No se lograron hacer todas las preguntas debido a que algunas realizadas daban la base para formular otras preguntas y así se hizo, aunque luego se retomaban las preguntas de la guía de entrevista.

   De la guía de entrevista se realizaron las preguntas subrayadas **En Negrita**, las demás surgieron de las respuestas dadas, para esclarecer y seguir el curso adecuadamente de la entrevista.

   a) ¿Cómo es el manejo actual de la comunicación organizacional al gestionar los cambios?
   b) ¿Qué opina de la gestión del DirCom en la actualidad?
   c) Me puede definir la figura del DirCom, y **¿cómo es la gestión dentro del**

área de comunicaciones del DirCom?

d) ¿Qué competencias debe tener un DirCom?

e) ¿Cómo debería ser la gestión en el área de las comunicaciones?

f) ¿Ha trabajado cambios organizacionales en la gestión de la comunicación?

g) Como hablábamos **¿Ha recurrido a algunas herramientas gerenciales para gestionar cambios dentro del área.** Y como lo aclarábamos herramientas gerenciales entendiéndose como mentoring, Coaching, consultoría.

h) Profesor me pareció interesante cuando usted comenzó a decir cuando la empresa se da cuenta y a través de su experiencia pues, lo puede afirmar, como pudiese ser la empresa del siglo XXI, es que se tiene que dar cuenta para recurrir a una herramienta o ya tiene que ir formando a Gerentes con una herramienta, o con la ayuda de una herramienta. ¿Cuál es su visión con respecto a eso?

i) A partir de esto ¿qué acierto o desacierto se pudiesen ver manejando la comunicación organizacional a partir de una herramienta gerencial?

j) ¿Cómo consideraría si hablásemos de un apoyo interno. (Silencio) Una herramienta gerencial que se adapte en la organización?.

k) Cómo hablábamos de herramienta gerencial, le pregunto **¿consideraría el Coaching para gestionar la comunicación organizacional?**

l) ¿Cómo sería ese proceso de utilizar esa herramienta en una organización?

m) Las consideraciones del coaching ejecutivo para gestionar el área de la comunicación organizacional.

n) Hay unos autores que consideran el coaching ejecutivo con manejo de la parte personal, no lo desliga del todo porque es justamente una herramienta que si no se maneja, es transformacional, sino se maneja lo personal, evidentemente no va a generar algo productivo para la organización.

o) ¿Qué opina del Coaching como herramienta para manejar el área de la comunicación organizacional?

p) La misma pregunta pero en relación a los cambios organizacionales. Considerar el Coaching en el manejo del área de la comunicación para gestionar cambios organizacionales.

q) Cuando uno conoce un poco de Coaching uno sabe a qué habilidades se puede estar refiriendo pero usted con amplio conocimiento y experto del área y como DirCom a qué habilidades se refiere cuando dice, trabajar con personas y tener esa serie de habilidades, yo quisiera conocer cuáles

habilidades específicamente estamos hablando.

r) ¿Qué ventajas o desventajas se pueden obtener del DirCom con herramientas de Coaching o con habilidades de Coaching?

s) ¿Cómo responde ver al DirCom como Agente de Cambio?

t) ¿Se consideraría al DirCom con herramientas de Coaching como agente de cambio?

u) ¿Pudiésemos estar hablando de sensibilizar a la directiva o a la empresa para considerar un DirCom con herramientas de Coaching?

v) Sin embargo cuando hablamos de Jefe, de gerencia o de gestión, igualmente así sea un director de finanzas v a trabajar con personal y el Coaching entra en una herramienta que puede tener consideraciones o habilidades para gestionar el personal.

w) Con estas consideraciones me gustaría repreguntar, y digo repreguntar, porque seguramente ya lo hablamos, sobre **¿el impacto que tendría el Coaching dentro de la gestión del DirCom?**

x) Hablando un poco de la cultura organizacional, porque influye mucho cualquier gestión o cambio ¿qué impacto tendría el Coaching dentro de la cultura de la organización?

y) ¿Cómo responde el Coaching al aprendizaje en una organización?

z) Consideraciones finales de la comunicación organizacional a través del Coaching

5. ¿Qué datos no contemplados originalmente emanaron de la entrevista?

Como datos temáticos, que de hecho están registrados en la bitácora de campo, surgieron tópicos como:

- No se valora al DirCom.
- El DirCom como una filosofía de Trabajo.
- Competencias del DirCom: Habilidades duras (Conocimiento, planificación, etc.). Habilidades blandas (Relaciones interpersonales, gestión de las emociones, empatía personal, etc.).
- Gerentes y DirCom formados en el siglo XX en empresas en el siglo XXI. Madurez de la organización (potenciar la comunicación interna por ejemplo, plantear la gestión de emociones, etc.)
- El cómo concebir a los activos intangibles puede responder a una buena o mala gestión.
- Coaching: una herramienta tan poderosa para los activos intangibles.
- El DirCom debe contar con una serie de habilidades como: saber trabajar con personas, manejo del lenguaje, herramientas comunicacionales, Como se relaciona con los colegas, gestión de las emociones, empatía.
- Nueva Teoría Estratégica de Rafael Alberto Pérez.

— Gente cambiante, existe una manera distinta de comunicarse, por lo que el Coaching ayudará a adaptarse a la organización.

6. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?
   Si. En todo momento el entrevistado se escuchó honesto y abierto en sus respuestas.

7. ¿El equipo de grabación funcionó adecuadamente?, ¿se grabó toda la entrevista?
   Si, la grabadora funcionó adecuadamente, igualmente la conexión a internet estuvo bien para la correcta grabación de audio de la entrevista.

8. ¿Evitó influir en las respuestas del entrevistado?, ¿lo logró?, ¿se introdujeron sesgos?
   Si se evitó influir en las respuestas del entrevistado, logrando así poca influencia o sesgo en la opinión del entrevistado. En la pregunta acerca del impacto de Coaching en la organización, se condicionó la respuesta al mencionar que “influye mucho” cualquier gestión o cambio, no obstante no logró sesgar la respuesta, el entrevistado habló según su punto de vista.

9. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad de las primeras?
   Si, tanto las primeras como todas las demás estuvieron respondidas de la misma manera, con la misma intención, profundidad y honestidad.

10. ¿Su comportamiento con el entrevistado o la entrevistada fue cortés y amable?
    Sí, mi comportamiento fue adecuado a la ocasión, cortés y amable.

11. ¿El entrevistado se molestó, se enojó o tuvo alguna reacción emocional significativa?, ¿cuál?, ¿afectó esto la entrevista, ¿cómo?
    El entrevistado tuvo en todo momento buen ritmo de conversación, con disposición a las preguntas de la entrevista.

12. ¿Fue un entrevistador activo?
    Si, se dio el ritmo correcto, las preguntas correctas, el respeto de los espacios, además se debatió un punto de vista sobre la temática de la investigación sobre coaching ejecutivo y su alcance, lo que permitió ampliar el punto de vista del entrevistado, permitiendo además mayor energía y ritmo de la conversación.

13. ¿Estuvo presente alguien más aparte de usted y el entrevistado?, ¿esto afectó?, ¿de qué manera?
    No.

Fuente: Formato de evaluación de entrevista (Adaptada a la investigación) de Creswell (c.p. Hernández et al., 2006).

Entrevista Nro. 3

Nombre del Entrevistado: Rocío Márquez

1. ¿El medio de comunicación para la entrevista fue el adecuado? (cómodo para el entrevistado, accesible, acertado).
   Sí, fue un medio adecuado, accesible y acertado. Fue cómodo para el entrevistado debido a que se ajustó a la disposición de tiempo del entrevistado. Se tuvo accesibilidad a internet, sin embargo hubo problemas con la visualización del video, pero el audio se escuchó y se grabó perfectamente. Esto tampoco limitó el curso de la entrevista.

2. ¿La entrevista fue interrumpida? ¿con qué frecuencia?, ¿afectaron las interrupciones el curso de la entrevista, la profundidad y la cobertura de las preguntas?
   Se hicieron pequeñas interrupciones por la conexión de internet pero no interrumpió la cobertura de las preguntas, ni la profundidad de ellas se vie afectadas por esto. El curso de la entrevista estuvo bien.

3. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado al entrevistado o la entrevistada?
   Estuvo adecuado el ritmo de la entrevista. Se respetaron los espacios de preguntas y respuestas.

4. ¿Funcionó la guía de entrevista?, ¿se hicieron todas las preguntas?, ¿se obtuvieron los datos necesarios?, ¿qué puede mejorarse de la guía?
   Sí, la guía de entrevista semi-estructurada realizada previamente de acuerdo a la Operacionalización de variables y objetivos de la investigación, estuvo adecuada y funcionó. No se lograron hacer todas las preguntas debido a que algunas que eran realizadas servían de base formular otras y así se hizo, sin embargo se retomaban las preguntas de la guía de entrevista.

   De la guía de entrevista se realizaron las preguntas subrayadas En Negrita, las demás surgieron de las respuestas dadas para esclarecer y seguir el curso

de la entrevistada adecuadamente.

a) **¿Considera el coaching ejecutivo para generar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo?**
b) **¿Qué opina del coaching ejecutivo como herramienta gerencial para gestionar un área?**
c) **¿el coaching ejecutivo para gestionar un área como la comunicación organizacional?**
d) De hecho mencionaba que de acuerdo a su experiencia había obtenido el Coaching, dentro de esas áreas, cambios significativos ¿a qué cambio se pudiese usted referir?
e) ¿cómo interviene el Coaching en esto?
f) decía algo más… quería preguntarle, ya con su vasta experiencia ¿Qué le daría el coaching ejecutivo al gerente?
g) Usted habla de demostrarlo eh… o de que ellos sean conscientes de sus quehaceres, ¿no?
h) Coach, su experiencia ha sido en las organizaciones o formar a gerentes para trabajar con herramientas de Coaching.
i) ¿Cuál es un poco la diferencia?... **¿Cómo es la diferencia entre si un gerente es coach o un gerente que recibe herramientas de Coaching?**
j) ¿Qué ventajas y desventajas se pudiesen considerar cuando se tiene un gerente coach y un gerente que no es coach?
k) Hablaba hace un rato del aprendizaje y me gustaría saber **¿cómo pudiese intervenir el Coaching dentro… en el aprendizaje organizacional?**
l) ¿Existe entonces alguna relación entre Coaching y aprendizaje?
i. y existe alguna relación…
m) De acuerdo a lo que usted ha mostrado del Coaching pues los beneficios, el apoyo de la alta gerencia, sobre todo también muestra que hace ver a los demás para que ellos se desarrollen y tengan una manera distinta de comunicarse. De acuerdo a algunas de sus consideraciones **¿qué consideraría si el DirCom recibe un programa de Coaching o es coach?** El DirCom lo entendemos como el Director de Comunicaciones.
n) Por eso anteriormente le preguntaba la diferencia entre un gerente – coach y un gerente que no recibe Coaching, ahora, ¿qué ventajas pudiese tener un director de comunicaciones con manejo y herramientas de Coaching y otro que no?
o) ¿Un coach externo?
p) Por lo que le entiendo o a ver si entiendo su punto de vista que me

parece interesante y hago un paréntesis porque no puedo opinar en este momento, pero me parece porque habla de un proceso limpio ¿no?, y me parece interesante notar un poco más la diferencia entre un coach que haga el coaching ejecutivo dentro de la organización o a los gerentes o que maneje herramientas de Coaching y si maneja herramientas de Coaching es porque ha tenido un proceso de Coaching, hablo esto es porque para saber un poco su opinión y hablaba ahorita de su recomendación, para que me la ampliara ¿cómo maneja hoy actualmente las organizaciones, qué es lo más recomendable, el gerente que se forme como coach o el gerente que tenga proceso de Coaching, tener coaching interno o tener coaching externo, cómo es su visión de acuerdo a esto?.

q) **¿Qué habilidades y capacidades desarrolla un coach?....** Se escuchó entre coartado ahorita, dígame… Que quería que me hablara un poquito sobre las habilidades y capacidades que desarrolla un coach
r) **¿Cuál sería el impacto en la organización al incluir Coaching para generar cambios organizacionales?**
s) ¿**Cómo pudiese explicar el rol del coach como agente de cambio dentro de una organización?**
t) Sí, bueno referido a que el coach maneja un proceso de cambio bien sea al gerente o a la organización, dentro de la organización, entonces ¿qué significa… o cómo se pudiese explicar este rol del coach dentro de esos cambios, dentro de la organización y su trabajo dentro de la organización que produce a su vez un cambio?
u) Para retomar un poquito de acuerdo eso, a lo que mencionaba, la comunicación interpersonal dentro del proceso de Coaching; **¿cómo entonces pudiese usted concebir la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo?**
v) De introducir el coaching ejecutivo y haber resistencia ¿cómo se manejaría esto?
w) Quería entonces su reflexión final del coaching ejecutivo para gestionar cambios.
x) No sé si quisiera agregar algo…

5. ¿Qué datos no contemplados originalmente emanaron de la entrevista?
Como datos temáticos, que de hecho están registrados en la bitácora de campo, surgieron tópicos como:
   - Se necesita el apoyo de la alta gerencia.
   - Resistencia en los niveles inferiores porque tiene el miedo a hacer las cosas.
   - Cambian la manera de hacer, las preguntas. Se cambia la forma de hacer

su trabajo.
- Una manera distinta de comunicarse con la gente.
- En la manera que empiecen a cuestionarse, a darse cuenta, en esa medida se dan los cambios, en la medida que sean específico, sin generalizaciones sino con evidencias.
- Tiene que haber alguien que te muestre que puedes desarrollar.
- Mi recomendación para un proceso limpio es que el Coaching lo haga un coach externo y el gerente que solo maneje herramientas de Coaching para su equipo.
- Tiene que haber compromiso.

6. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?
   Sí. En todo momento el entrevistado se escuchó honesto y abierto en sus respuestas.

7. ¿El equipo de grabación funcionó adecuadamente?, ¿se grabó toda la entrevista?
   Si, la grabadora funcionó adecuadamente, igualmente la conexión a internet estuvo bien para la correcta grabación de audio de la entrevista.

8. ¿Evitó influir en las respuestas del entrevistado?, ¿lo logró?, ¿se introdujeron sesgos?
   Si, se evitó influir en las respuestas del entrevistado, logrando así poca influencia o sesgo en la opinión del entrevistado. Sin embargo, en la pregunta "de acuerdo a algunas consideraciones que usted ha tenido como una manera distinta de comunicarse, que venga un apoyo de alta gerencia, el beneficio de que la gente se dé cuenta de cómo hacen las cosas, así tener el cambio: de acuerdo a estas consideraciones que resultan beneficioso para la organización ¿qué consideraría si el DirCom recibe un programa de Coaching o es coach? El DirCom lo entendemos como el Director de Comunicaciones", allí se menciona que resulta beneficioso para la organización, una opinión por parte del entrevistador que pudo haber condicionado la respuesta pero no ocurrió así, el entrevistado respondió bajo su propio juicio.

9. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad de las primeras?
   Si, tanto las primeras como todas las demás estuvieron respondidas de la misma manera, con la misma intención, profundidad y honestidad.

10. ¿Su comportamiento con el entrevistado o la entrevistada fue cortés y

amable?
Sí, mi comportamiento fue adecuado a la ocasión, cortés y amable.

11. ¿El entrevistado se molestó, se enojó o tuvo alguna reacción emocional significativa?, ¿cuál?, ¿afectó esto la entrevista, ¿cómo?
    El entrevistado estuvo en todo momento dispuesto a responder las preguntas de la entrevista.

12. ¿Fue un entrevistador activo?
    Si, se dio el ritmo correcto, las preguntas correctas, el respeto de los espacios.

13. ¿Estuvo presente alguien más aparte de usted y el entrevistado?, ¿esto afectó?, ¿de qué manera?
    No.

Fuente: Formato de evaluación de entrevista (Adaptada a la investigación) de Creswell (c.p. Hernández et al., 2006).

ANEXO D

BITÁCORA DE ANÁLISIS

Fecha de Inicio: 28 de mayo de 2014
Objetivo de la Bitácora de Análisis: Establecer y dar a conocer los pasos que se van desarrollando en el análisis cualitativo de los datos obtenidos.
Cronología de Recolección de datos y posterior análisis cualitativo
Parte I
Recolección de Datos
09 de Mayo. Se da la primera inmersión en relación a las conversaciones informales, las solicitudes de entrevistas, conversaciones con expertos.
10 de Julio. Se realiza la primera transcripción de la *Entrevista en profundidad* de la muestra de expertos, realizada el 02 de julio a Carmen Teresa Luengo. Posteriormente, se realiza la *Evaluación de la entrevista* basada en el modelo de Creswell (Hernández at al. 2006). De allí se percibe nuevos datos no contemplados y se obtiene una primera visión y comprensión de la entrevista, además del enfoque del entrevistado en relación al tema expuesto.
05 de Agosto. Se realiza la siguiente transcripción de la *Entrevista en profundidad* de Miguel Antezana, realizada el 23 de julio. Igualmente, posteriormente se realiza la *Evaluación de la entrevista:* se obtiene nuevos datos y una primera visión comparando las preguntas realizadas con el *Instrumento de recolección de datos.*
18 de Agosto. Se transcriben las *Bitácoras de Campo* de cada entrevista con el objetivo de tener digitalizado las anotaciones del entrevistador, para un mejor manejo al momento del análisis cualitativo.
11 de Septiembre. Se finaliza la trascripción de la *Entrevista de la muestra de expertos*, realizada el 10 de septiembre a Rocío Márquez. Igualmente, se realiza la evaluación de la entrevista.
12 de septiembre. Se realiza la transcripción de la *Bitácora de campo* de la última entrevista.
13 de Septiembre. Se revisan nuevamente las transcripciones de las entrevistas en profundidad de la muestra de expertos, con el fin de corregir algunas faltas o errores que hayan ocurrido al momento de la transcripción.
14 de Septiembre. Se culmina con la inmersión profunda basada en las entrevistas en profundidad de la muestra dirigida, además se obtienen anotaciones más completas sobre los datos arrojados, algunos no contemplados en el trabajo. Asimismo, se obtiene una primera comprensión de los datos.
14 de Septiembre. Orientación del tutor de acuerdo al análisis de los datos.
Parte II
Análisis de Datos
15 de Septiembre. Se revisan nuevamente las transcripciones de las entrevistas en profundidad de la muestra de expertos con el propósito de que estén completamente

corregidas para el análisis.
16 de Septiembre. Se comienza a realizar el *Análisis Detallado de los Datos*, tomando como *Unidad de Análisis: el* Párrafo.
17 de Septiembre. Se comienza a extraer las *Variables* de acuerdo al análisis detallado de los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad.
19 de Septiembre. Con el análisis de los párrafos de cada entrevista, el cual se realiza en paralelo, se continúa extrayendo las Variables de los datos.
20 de Septiembre. Se continúa extrayendo las Variables y Categorías de los datos.
22 de Septiembre. Se continúa extrayendo las Variables y Categorías de los datos.
22 de septiembre. Retroalimentación del tutor en relación a dudas sobre el esquema de análisis. Orientaciones acerca de los pasos siguientes en cuanto al análisis cualitativo.
23 de Septiembre. Se Comienza a generar la *Presentación de Análisis Cualitativo*, colocando en cada categoría los párrafos correspondientes resaltando las afirmaciones de los expertos, posteriormente se desarrolla una pequeña interpretación de los datos y se ofrece unas consideraciones en cada categoría.
25 de Septiembre. Continuación del análisis detallado de los datos: se van extrayendo categorías y a su vez se van colocando cada párrafo en la categoría que surja o corresponda. Es decir, en cada documento de transcripción de las entrevistas se utiliza el formato de Revisión de Word (conocido como Control de Cambios), allí se van subrayando los párrafos y al insertar el comentario del párrafo se coloca la variable al cual pertenece. Posterior a ello, se va montando una matriz con las Categorías que se van extrayendo y se van colocando las afirmaciones de los expertos, clasificando los párrafos en las categorías a las cuales pertenecen
25 de Septiembre. Continuación del análisis detallado de los datos.
25 de Septiembre. Continuación del análisis detallado de los datos.
26 de Septiembre. Se culmina el análisis detallado de los datos, obteniéndose una lista de variables en sus respectivas categorías según el análisis cualitativo que se realizó a cada entrevista de los expertos. Ahora se tiene una estructura de los datos arrojados en categorías.
27 de Septiembre. Se comienza a desarrollar la Matriz de análisis, es decir se realiza una Tabla acerca de las Afirmaciones, las variables que competen al estudio y sus categorías, obtenidas del análisis detallado de los párrafos.
29 de Septiembre. Se comienza a subrayar las frases por párrafo.
30 de Septiembre. Se continúa dándole estructura a los datos; se van realizando la división de categorías con sus respectivas frases o afirmaciones de los expertos.
05 de Octubre. Se realiza el análisis cualitativo por cada una de las categorías y se comienza a detectar previas conclusiones.
06 de Octubre. Se continúa revisando y desarrollando el análisis cualitativo por cada categoría.
07 de Octubre. Se continúa revisando y desarrollando el análisis cualitativo por cada categoría.
13 de Octubre. Se continúa revisando y desarrollando el análisis cualitativo por cada categoría.

14 de Octubre. Se continúa revisando y desarrollando el análisis cualitativo por cada categoría.
15 de Octubre. Se continúa revisando y desarrollando el análisis cualitativo por cada categoría.
16 de Octubre. Se continúa revisando y desarrollando el análisis cualitativo por cada categoría.
20 de Octubre. Se continúa revisando y desarrollando el análisis cualitativo por cada categoría.
21 de Octubre. Se continúa revisando y desarrollando el análisis cualitativo por cada categoría.
22 de Octubre. Se finaliza el análisis cualitativo de los datos y se hace una revisión general de lo obtenido.
Se realiza una primera *Coreografía de Análisis Cualitativo,* una adaptación según el modelo presentado por Hernández et al. (2006), con el propósito de esquematizar los pasos que se han ido desarrollando en el desarrollo del análisis de los datos.
Parte III
Vinculación de datos con la Teoría
22 de Octubre. Se comienza a revisar la vinculación de las afirmaciones de los expertos con la teoría.
23 de Octubre. Se continúa la revisión de las afirmaciones con respecto a los aspectos teóricos.
23 de Octubre. Se recibe orientación del tutor con respecto al análisis, en cuanto al trabajo o microanálisis que se realice con las variables y categorías.
24 de octubre. Se continúa la revisión de las afirmaciones con respecto a los aspectos teóricos. Se van encontrando las similitudes y los respaldos teóricos.
26 de Octubre. Se continúa la revisión de las afirmaciones con respecto a los aspectos teóricos. Se van encontrando las similitudes y los respaldos teóricos.
27 de Octubre. Se continúa la revisión de las afirmaciones con respecto a los aspectos teóricos. Se van encontrando las similitudes y los respaldos teóricos.
28 de Octubre. Se finaliza el análisis detallado. Se obtiene la vinculación teoría con respecto a las variables obtenidas que tienen relación con el estudio.
Parte IV
Desarrollo de Matriz, Informe y Modelo Comprehensivo de la Comunicación Organizacional.
29 de Octubre. Se realiza la Matriz de análisis cualitativo de datos no estructurados de las entrevistas a expertos, en las que se expone las afirmaciones, variables y su vinculación teórica.
30 de Octubre: se comienza a realizar el *Informe de categorías* y sus variables con su respectivo respaldo teórico
02 de Noviembre: se realiza *Matriz de análisis cualitativo sobre variables obtenidas y temas vinculantes.*
03 de Noviembre: se continúa el desarrollo del *Informe de categorías y sus variables* con su respectivo respaldo teórico. Allí se exponen las categorías con las afirmaciones de los

expertos, y las variables que sustentan la investigación con vinculación teoría.
04 de Noviembre: se desarrolla el capítulo de análisis cualitativo.
06 de Noviembre: se continúa realizando el capítulo de análisis cualitativo.
07 de Noviembre: se realizan las primeras correcciones del análisis cualitativo.
09 de Noviembre: se desarrolla el *Modelo comprehensivo de comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo para gestionar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo*, de acuerdo a los datos arrojados en relación a las variables obtenidas en el análisis detallado de las afirmaciones de los expertos.
11 de Noviembre: se continua el desarrollo del Modelo comprehensivo de comunicación organizacional.
12 de Noviembre: se continua el desarrollo del Modelo comprehensivo de comunicación organizacional, específicamente de los contenidos 1, 2 y 3.
13 de Noviembre: se continua el desarrollo del Modelo comprehensivo de comunicación organizacional, específicamente del contenido 4 y de las consideraciones finales del modelo desarrollado.
14 de Noviembre: se desarrolla el *Perfil de competencias del DirCom* a partir de los resultados obtenidos.
14 de Noviembre: se concluye el desarrollo y pasos del análisis cualitativo con las últimas correcciones.

ANEXO E

BITÁCORAS DE CAMPO

<table>
<tr><td colspan="2">Bitácora de Campo

Fecha: 02 de julio de 2014 Hora: 11:00am – 12:03am (EEUU) Duración: 1h03m</td></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre del entrevistado: Carmen Teresa Luengo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Perfil del entrevistado: Gerente (Directivo), Coach Ejecutivo o de Negocios, Coach de Vida, Consultora</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ubicación de entrevista: Espacio Virtual (Vía Skype)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Recursos: Acceso a Internet, Computadora portátil (Laptop), Grabadora de Audio, Libreta de anotaciones.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Obstáculos: Ninguno, excepto que el entrevistado necesitaba que se le respetara el tiempo o que condujo a estar muy pendiente de la hora.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Acuerdos:
— Duración de la entrevista.
— Posible revisión de contenido posterior a la entrevista.
— Envío de contenido de ser solicitado.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Anotaciones</td></tr>
<tr><td>Anotaciones de observación directa</td><td>Anotaciones interpretativas</td></tr>
<tr><td>La entrevista se realiza en la mañana del día miércoles 02 de julio del año en curso.
La conexión a internet está bien, se puede visualizar el video del entrevistado y escuchar el audio perfectamente.
No hay interrupciones de ruidos externos.
Hay una pequeña interrupción en la entrevista, la entrevistada debe atender una llamada. Duró algunos segundos y se continúa el hilo de la entrevista sin problema alguno, además ocurre casi al terminar la entrevista.</td><td>— Ya se plantea al coach como una necesidad dentro de las organizaciones. La Coach Luengo afirma que ya es indispensable tener un coach en estos tiempos, interno y externo. En lo personal más que considerarlo una necesidad, por el hecho de simplemente necesitarlo, yo lo vislumbro como una decisión estratégica, una decisión de la gerencia (organización atenta a la demanda actual) para hacer los cambios oportunos y no esperar que les arropen las crisis, los cambios inesperados, etc.
— Ciertamente las habilidades sociales se pudiesen considerar hoy en día como prioridad dentro de las organizaciones, porque hay un enfoque de gestión que ha venido cambiando dando mejores resultados, como por ejemplo las empresas con estructuras rígidas y jerarquías bien marcadas ya pasaron de moda, las organizaciones se han vuelto más flexibles en relación al manejo de</td></tr>
</table>

	relación interpersonal, una manera distinta de comunicarse con los altos cargos, que no requiere que sea marcado esa diferencia, donde la opinión de toda persona que forme parte de la organización es valiosa y solo una escucha efectiva se logra bajo estándares de confianza, flexibilidad e intereses que se tenga de la alta gerencia de que eso sea así. Porque se puede tener un jefe que te escucha y le interese lo que puedas aportar, creando un equipo de trabajo productivo con un clima de confianza y buen entorno laborar para alcanzar objetivos, pero de que valdría esto de no tener a una alta gerencia que pueda apoyar y validar esto además permita que pueda replantearse en cada grupo o área de trabajo. — Desarrollo personal y continuo, además de la obtención de otras técnicas son términos que refuerzan el eje de la presente investigación en cuanto a generar un modelo de Comunicación Organizacional a través del Coaching para generar cambios y que esto sea resultado de personas con habilidades y capacidades reforzadas u obtenidas por esta herramienta que brinda como dice la coach el poder conectarse mejor con las personas, o saber hacerlo, poder alinear equipos, saber realizar las preguntas adecuadas para potenciar tu equipo y no para reprimirlo, saber generar confianza, comprender las señales del cuerpo humano que entre algunas ventajas le permitirá al gerente conocer al personal y saber actuar en el momento oportuno.
Anotaciones temáticas	Anotaciones personales
— Habilidades Sociales: clave para la empresa. — La asertividad — Para la organización: Conectar - convertir – Convencer. — La gente (gerentes) no lo	— Me alegra conectar el Coaching con el área de comunicaciones, primero por la base que ofrece esta herramienta al gerente o DirCom, segundo porque como expresa la Coach, existe un valor del coaching ejecutivo, con las habilidades que de allí se forman. Un Gerente puede

pueden hacer todo. — Comprender señales del comportamiento humano. — Tener cuadros de mando como motivadores. — El coaching ejecutivo como un valor: habilidades como escucha activa, controlar las emociones, poder hacer reuniones de resolución de conflictos. — Las empresas requieren de gerentes con habilidades sociales más que académicas. Se habla de conocer más a la persona, ver el entorno, manejar el diálogo, saber realizar preguntas poderosas como un coach. — Existen organizaciones del siglo XXI que trabajan con técnicas del siglo XX. — Las nuevas técnicas que se aprenden a través del coaching ejecutivo, como alinear equipos, además comprende un desarrollo personal y continuo.	motivar a su equipo pero hace la diferencia cuando un gerente sabe cómo lograr lo mejor de su equipo de trabajo, tanto que no necesiten de él, las habilidades comunicacionales que se replantean en el Coaching, como proceso o como formación extienden a mejores resultados. Un ejemplo, que llevo siempre conmigo y recuerdo ahora, un jefe no debe preguntar por qué no se cerró el contrato sino que se podría hacer para que se logre el próximo contrato. Preguntas poderosas que maneja un coach, logrando una visión distinta de un mismo resultado, pero en vez de algo negativo está con un encuadre positivo, motivador y de reflexión para la persona.

Bitácora de Campo

Fecha: 23 de julio de 2014 Hora: 10:00am – 10:18am (EEUU) Duración: 1h18m

Nombre del entrevistado: **Miguel Antezana**

Perfil del Entrevistado: DirCom, Profesor, Comunicólogo, Consultor en Comunicaciones y Estrategia Organizacional.

Ubicación de Entrevista: Espacio Virtual (Vía Skype)

Recursos: Acceso a Internet, Computadora portátil (Laptop), Grabadora de Audio, Libreta de anotaciones.

Obstáculos: No hubo visualización de video

Acuerdos:

- Duración de la entrevista.
- Posible revisión de contenido posterior a la entrevista.
- Envío de contenido de ser solicitado.

Anotaciones

Anotaciones de Observación Directa	Anotaciones Interpretativas
La entrevista se realiza en la mañana del día miércoles 23 de julio del año en curso. La conexión a internet está bien y el audio se escucha perfectamente. No se puede visualizar el video del entrevistado. No obstante, hay excelente disposición por parte del entrevistado para no detenerse en aspectos técnicos. Hay pequeñas interrupciones de atención a llamadas y algún que otro ruido externo (una persona pasando, tren) pero no afecta la continuidad de la entrevista.	— Resulta interesante comprender, a partir de ahora, al DirCom bajo una concepción diferente, como parte de una filosofía y no verlo como una persona asignado a un cargo de Director de Comunicaciones, como se suele percibir el DirCom, aquel que ocupa el alto cargo del área de comunicaciones. — De acuerdo con lo expresado por el Profesor Antezana acerca del apoyo de la alta gerencia no solo para el área de comunicación externa sino también con la comunicación interna. Se pudiese interpretar el poder ir demostrando la comunicación interna como un eje estratégico que trabaja sobre activos intangibles y por ende trabajar en hacer creer que por no arrojar medición cuantitativa dejan de tener menor grado de importancia. Aunque existen argumentos de teóricos y expertos en comunicación para obtener mediciones de un activo intangible como el recurso humano y su conocimiento. — Difiero del Profesor Antezana en cuanto a la exposición del DirCom con manejo de Coaching en vez de coaching ejecutivo, recordando que quien maneja el

	organizacional o coaching ejecutivo tiene a su vez herramientas de Coaching añadidas a las demandadas en el ámbito organizacional por un lado. Por el otro, el coaching ejecutivo se traslada a lo personal, no solo maneja agenda del ejecutivo, hay vinculación directa con la vida personal en el Coaching, así que mi postura que no es limitante el coaching ejecutivo manejado por un DirCom por el contrario sería mucho más complementario sus competencias y herramientas de Coaching. — El entrevistado relata sobre potenciar las capacidades de líder (en cuanto al DirCom se refiere), generar una apertura en los demás para generar confianza. Ahora bien, el presente trabajo expone el Coaching como herramienta para lograr esto. Como investigadora mi pregunta ahora se condiciona a ¿será el Coaching la respuesta única a lo que se plantea? O un híbrido de gestión estratégica, management, Coaching, comunicación lo recién nombrado por el profesor Antezana Nueva Teoría Estratégica. Lo que si pudiese considerarse cierto que las herramientas que refuercen positivamente la labor atención personal (como manejo de emociones, escucha activa, por ejemplo), son las que están abocadas a mejorar las relaciones interpersonales, a atender a las personas con un sentido más humano, se traduce en mejoras en el entorno y áreas de trabajo, equipo de trabajo mejor conformado y por ende en la productividad de las organizaciones.
Anotaciones Temáticas	Anotaciones Personales
— Comunicación organizacional referida a la comunicación interna. — No se valora al DirCom. — Carencia de la Comunicación interna. — Comprender el DirCom como	— Me siento contenta por lo que conversa el profesor Antezana, debido a que corrobora el paso que debemos seguir insistiendo los comunicadores en el Área de las Comunicaciones (Lograr la sensibilización por parte de todos los dueños, directivos, gerentes, DirCom de

profesional multidisciplinario. — El DirCom como una filosofía de Trabajo. — Competencias del DirCom: Habilidades duras (Conocimiento, planificación, etc.). Habilidades blandas (Relaciones interpersonales, gestión de las emociones, empatía personal, etc.). — La empresa al buscar solución ocurre un aprendizaje transformacional y el Coaching es producto de un resultado así. — Gerentes y DirCom formados en el siglo XX en empresas en el siglo XXI. Madurez de la organización (potenciar la comunicación interna por ejemplo, plantear la gestión de emociones, etc.) — Como concebir a los activos intangibles puede responder a una buena o mala gestión. — Coaching: una herramienta tan poderosa para los activos intangibles. — El DirCom debe contar con una serie de habilidades como: saber trabajar con personas, manejo del lenguaje, herramientas comunicacionales, Como se relaciona con los colegas, gestión de las emociones, empatía. — Nueva Teoría Estratégica de Rafael Alberto Pérez. — Gente cambiante, existe una manera distinta de comunicarse, por lo que el Coaching ayudará a adaptarse a la organización.	toda organización, etc. acerca de lo estratégico del área de comunicaciones para las organizaciones y no mera observación de un departamento de información, solo dedicada a la comunicación externa. — Interpretar el Coaching como herramienta poderosa por parte de un DirCom y un experto y consultor de la comunicación organizacional me hace sentir "satisfecha" como estudiante y "orgullosa" como investigadora y comunicadora, porque me exhorta a continuar con el planteamiento de la presente investigación, en cuanto a proponer una herramienta dentro de un modelo comprensivo de Comunicación Organizacional, para con el responder a las necesidades actuales en el área de las comunicaciones y a su vez, un ejemplo que muy bien se pudiese extrapolar a las demás áreas en una organización.

Bitácora de campo

Fecha: 10 de septiembre de 2014 Hora: 12:15am – 01:05 pm (EEUU) Duración: 50m

Nombre del entrevistado: **Rocío Márquez**

Perfil del Entrevistado: Consultora, Coach,

Ubicación de Entrevista: Espacio Virtual (Vía Skype)

Recursos: Acceso a Internet, Computadora portátil (Laptop), Grabadora de Audio, Libreta de anotaciones.

Obstáculos: por motivos profesionales por parte de la entrevistada la entrevista no comenzó a la hora exacta, no obstante se dio en el día pautado.

Acuerdos:

- Duración de la entrevista.
- Posible revisión de contenido posterior a la entrevista.
- Envío de contenido de ser solicitado.

Anotaciones

Anotaciones de Observación Directa	Anotaciones Interpretativas
La entrevista se realiza el día miércoles 10 de septiembre del año en curso. La conexión a internet está bien, pero no se puede visualizar el video del entrevistado por su conexión a internet, pero se escucha el audio perfectamente. Una interrupción por conexión, pero sigue la entrevista y se escucha bien. Se entre corta, la entrevista. Se recupera bien la conexión y se escucha bien.	— La entrevistada habla sobre una apetencia de la persona, o sea, que el Coaching es una opción personal, que proviene del individuo. Ciertamente, el Coaching encaja dentro de la formación extra que una persona puede realizar si así lo desea, sin embargo en algunos países ya lo perciben como profesión. Concibo que puede ser una escogencia de desarrollo personal pero también puede emanar de la alta gerencia, primero con ejemplos y después involucrando a su equipo de trabajo a procesos de Coaching, o formándoles como coaches. Cuando la gerencia le interesa resolver algo llaman a los médicos organizacionales: coaches, consultores, etc. no obstante, se pudiese interpretar ya con lo que conocemos de Coaching que tener gerentes y personal formado como coach logran la diferencia y los resultados son observables en la cultura, en el entorno, en la comunicación y más allá de eso pueden ser medibles.

	— Aunque sea un Coaching organizacional se desprenden cosas personales del gerente o de la persona que esté involucrado en un proceso de Coaching, muy de acuerdo con lo que menciona la entrevistada, en primer lugar porque el rol de la casa, como padre, como integrante de una familia, no lo deja afuera y entre solo la persona con el rol de jefe, las emociones no se desligan del gerente, así que algo que se le reconoce al coaching ejecutivo es que no solo maneja una agenda de ejecutivo, o la preparación para un cargo sino también estará presente para detectar cualquier aspecto de la vida personal que deba manejarse para que no afecte su proceso y más bien sea una herramienta que también fortalezca lo que haya que fortalecer, observar o interpretar de la vida personal de quien reciba Coaching.
Anotaciones Temáticas	Anotaciones Personales
— Se necesita el apoyo de la alta gerencia. — Resistencia en los niveles inferiores porque tiene el miedo a hacer las cosas. — Cambian la manera de hacer, las preguntas. Se cambia la forma de hacer su trabajo. — Una manera distinta de comunicarse con la gente. — En la manera que empiecen a cuestionarse, a darse cuenta, en esa medida se dan los cambios, en la medida que sean específico, sin generalizaciones sino con evidencias. — Un gerente con herramientas de Coaching es capaz de gerenciar a otros de manera diferente. — Tiene que haber alguien que te	— Según mi percepción hace mucho énfasis en el apoyo de la alta gerencia para que se den los cambios o cualquier proceso de Coaching en la organización. — Me hace sentir muy bien la distinción que realiza la entrevistada, la cual se refiere a que los gerentes si pueden ser coach, y es viable y recomendable coaches internos, lo único es que esas herramientas adquiridas las utilicen para su equipo de trabajo pero de necesitar alguno de ellos Coaching es mejor que le proceso lo haga alguien externo, puede ser de la misma organización pero no el jefe del área, en el sentido que existe mayor confianza, porque el ejemplo que la entrevistada

muestre que puedes desarrollar. — Aunque sea un Coaching organizacional siempre salen cosas personales. — Mi recomendación para un proceso limpio es que el Coaching lo haga un coach externo y el gerente que solo maneje herramientas de Coaching para su equipo. — Un coach externo mayor confianza. — Los hechos prevalecen sobre los juicios. — Es tener una mirada amplia sin juzgar al otro, viendo sus fortalezas y debilidades. — Ser transparente con los que trabajan en la organización. — Tiene que haber compromiso. — Los cambios son lentos. — Desde el momento que uno cambia la comunicación con el otro, el otro cambia.	menciona es muy válido: una persona no querrá contar su vida personal a su jefe. — La entrevistada menciona que la comunicación interpersonal genera cambios, genera dinámicas diferentes. No obstante encasilla la labor del área netamente para informar, para realizar solo un trabajo de difusión. Lo que aún no se concibe es que la forma de cómo se comunican los gerentes y todo el personal en una organización también viene a formar parte de la comunicación organizacional, así que si la comunicación interpersonal genera cambios entonces el área de comunicaciones se debería manejar estratégicamente para que sea motor de esto y no solo cumpla un rol informativo.

ANEXO F

TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS

Entrevista Nro. 1
Nombre del entrevistado: Carmen Teresa Luengo
Fecha de la entrevista: 02 de julio de 2014

Carmen Teresa Luengo	(…) mi especialización es coaching ejecutivo, que es mi maestría. Conectar esos puntos de la comunicación con el coaching ejecutivo, que eso entra perfecto, eso engrana perfecto porque acuérdate de una cosa: la comunicación es lo más importante, o sea, es el nivel más importante en las empresas, si tú no te sabes comunicar vamos a tener muchos problemas en las empresas, por eso me gustó tu resumen ejecutivo porque es esa conexión que estás haciendo con los coaches, con los gerentes y altos mandos o medios, y la comunicación interpersonal es imprescindible para el funcionamiento de las empresas: sin eso, porque a través de la palabra es que podemos negociar, es algo importante, ¿cómo nos comunicamos?. Una de las lecciones que podemos aprender de esto es la escucha activa, aprendemos los CEO y los coaches cuando estamos en esas reuniones, ellos aprenden la escucha activa, es algo que estamos trabajando en las empresas en estos momentos. Ya tu sabes que todos los seres humanos (…) tienen la capacidad de comunicarse entre sí, y a su manera, eh… pero también hay herramientas de comunicación que son las que estamos dando en las empresas porque es con la comunicación que podemos interactuar y socializar, las habilidades sociales se han convertido en la pieza clave en las empresas hoy en día, y… para agilizar todo lo que son las tareas en los procesos de enviar y recibir el mensaje, y que las personas reciban ese mensaje en una forma correcta, nosotros hacemos lo que llamamos la retroalimentación, confirmando que ese receptor haya recibido la información correcta.
Entrevistador (E):	**¿Qué opina usted como gerente y coach, porque vamos hablar desde sus dos posiciones, cómo gerente- coach acerca del coaching ejecutivo como herramienta gerencial para gestionar un área dentro de una organización?**
CTL	¡Bueno, mira! El coach ejecutivo eh…cada día cobra mayor reconocimiento precisamente por las habilidades que tiene el coach ejecutivo para gestionar o darle a los empresarios esas herramientas que necesitan, que necesitan, y aquí estamos hablando de la comunicación como un factor importante, porque sin la comunicación no podemos hacer nada. Por eso todo el mundo, decía un receptor que está recibiendo la información, pero sino la está recibiendo bien, eso se forma una cadena que no pueden hacer su trabajo como lo teníamos

	en el objetivo principal, porque cuando tu das un mensaje tú te aseguras de que esa persona lo recibió correctamente y no distorsionado, porque ahí sufre la cadena y allí lo vemos cuando estamos haciendo los ejercicios como cada persona interpresa las cosas de una manera precisamente porque no hay herramientas, no hay herramientas para que aquellas personas, y ahorita vamos hablar de esos estilos y yo trato en la parte de la asertividad, que eso lo vamos hablar ahora, más tarde. Pero lo que yo tengo son las tres C que es conectar, convertir y convencer, son la parte que yo trabajo mucho, que es comprender cómo reconocer esas señales del comportamiento humano para poder tener un mejor diálogo utilizando estas herramientas: como la escucha activa, transmitir los mensajes, que lo reciban de forma correcta, y claramente convencer, es la tres C, porque esa es la manera de como nosotros podemos influenciar sobre otras personas, y si no tenemos ese conocimiento no podemos influenciar, tan sencillo como eso, entonces nos aseguramos de esa retroalimentación, de que esos mensajes sean recibidos correctamente.
E	**¿Cómo resume ver el Coaching dentro de un área en una organización?**
CTL	Yo te hablo de aquí (Estados Unidos), aquí ya es indispensable tener un coach, eh… incluso hay coaches internos y externos porque todas las compañías que están en esta era, están aprendiendo que necesitan un coach para que los acompañen en este proceso porque están viendo los resultados, acuérdate… y son resultados sostenibles en el tiempo. Nosotros los coaches ejecutivos trabajamos solamente con los roles… con los altos mandos y todo lo que es la posición del liderazgo, porque ellos son los que van a transmitir esa información a sus equipos de trabajo, por eso es tan importante.
E	**¿Cómo considera el Coaching dentro de un área como la de comunicación organizacional? Sé que estuvo hablando anteriormente, pero ahorita, ya en contexto, más en el tema, cómo lo ve, la comunicación organizacional hablo de la comunicación interna ¿Qué opina usted del Coaching dentro de un área como la de comunicación organizacional?**
CTL	Bueno lo que te decía ahorita. El coach es una pieza clave, una pieza clave para la organización. Porque fíjate… Acuérdate que el coach ejecutivo no solamente trata las habilidades de comunicación pero también otras áreas que son muy importantes, pero empieza con la comunicación, ¿me entiendes? porque la comunicación, como te decía, es la habilidad del liderazgo. o sea, si, como te digo… los cuadros de mando tienen que servir como unas piezas… como motivadores para sus fuerzas de trabajo y por eso es que el coach entra en ese momento para acompañar su proceso, para poder lograr esos resultados, esos

	objetivos que se plantean, esa es la parte. Y allí vemos también, y estamos trabajando los tres estilos, estamos trabajando tres estilos de comunicación que son la comunicación asertiva, la comunicación pasiva y la agresiva, muy importante porque la gente a veces y vemos, hemos hecho videos institucionales que hable sobre eso para que la gente vea cuando una persona actúa pasivamente, cuando actúa agresivamente y cómo debe ser la comunicación ideal que es la comunicación asertiva, eso lo estamos trabajando también en las empresas, o sea, Fíjate en lo importancia que tiene un coach cuando trabaja con los grupos de mando, de alto mando, porque esos se benefician, todos los equipos de trabajo, acuérdate que los equipos de trabajo también están las fuerzas de ventas que también son personas que tienen que comunicarse de una forma asertiva para poder logras esos resultados, eh… eso es algo, un entrenamiento que es importantísimo en todas las empresas y sobre todo, por ejemplo ahorita en crisis, como estamos ahorita, que hay una crisis y la gente tiene que aprender a trabajar en las dos cosas, en la crisis en la no crisis, ya... mira y una de las cosas que en este punto a mí me gustaría detenerme, porque yo veo que cuando yo entré a hacer las sesiones de Coaching yo veía que los gerentes estaban trabajando en este siglo pasado trabajando en este siglo con las mismas reglas del siglo pasado y eso no puede ser, eso no puede ser. Tú no puedes trabajar en el siglo XXI con las técnicas del siglo XX, eso es un no no…, y eso es lo que están destrabando ahorita las empresas, que los coaches externos están entrando para trabajar con los gerentes, y les digo CEO, que son los gerentes de alto rango, este… trabajando con ellos para que ellos puedan transmitir toda esa información a sus equipos de trabajo, ok y por eso es lo importante y todo comienza con la comunicación. Ahorita estamos viendo en esta parte, si tú ves cuando hablo de los tres estilos de comunicación que la gente ha aprendido un poco más a comunicarse más asertivamente, por lo menos en la parte que yo estoy haciendo ahorita. Eh… a veces ellos no saben si son ratones o monstruos, porque a veces pensamos que es que somos monstruos, y no, ni ratón ni monstruo, es un estilo de comunicación donde tú en una forma, en que sientes y pienses de una forma que no ofendas a nadie pero tienes una manera de expresarte correctamente y eso ya, ellos ya lo están entendiendo, pero eso es un proceso, eso es un proceso, y las formas de outsourcing, si estamos ahorita en los avances tecnológicos tenemos que estar también con la tecnología, ya estamos viendo como nos estamos comunicándonos en el outsourcing,, en la tercerización, eso es un estilo de comunicación diferente que antes no lo teníamos, entonces son muchas cosas que el coach entra en este momento a hacer un cambio, en las empresas, y tú sabes bien que toda persona, que todo ser humano se resiste al cambio incluso hasta en las cosas más sencillas. Yo observaba en estos días, estábamos en un restaurant y le decía a una amiga, prueba

	esto y me respondía ¡Ay no, yo no pruebo esto porque no me gusta! hasta en eso tú te resistes al cambio, o sea tú tienes que ser abierto a ver otras culturas a probar otras cosas para poder tener una opinión, fíjate que en cositas tan simples como esas nos resistimos al cambio, entonces te podrás imaginar en una empresa como el tiempo que nosotros pasamos para que las personas empiecen hacer cambios, empiecen hacer cambios y lo hacemos como pasitos de bebé y no podemos radicalmente hacer cambios, tenemos que ir con pasitos de bebé como les digo yo.
E	**Usted hablaba de que era indispensable la figura del coach eh… y hablaba también del interno y el externo. ¿Cómo ve el gerente coach dentro de las organizaciones? o es el interno o externo, ¿qué opinión tiene usted entre tener el gerente coach o un gerente que hace proceso de Coaching, bien sea desde lo externo?**
CTL	Bueno mira, los dos son importantes porque el coaching ejecutivo abarca muchísimas áreas entonces los trabajos se dividen, eh… ellos a veces, siempre necesitan un coach externo aunque tengan un gerente coach en la compañía porque suponte tú, que muchos de los coaches internos trabajan en el proceso, en una sola área, vamos a poner cuando ellos hicieron el diagnóstico detectaron que en esa empresa tiene muchísimo problema con el manejo del tiempo o con delegar, que no saben delegar eficientemente, bueno entonces ese coach interno se encarga de ese proceso de esas dos áreas pero hay otras áreas que también cubre el coach ejecutivo, que es un área amplísima que es la parte del management, montones, entonces ellos contratan a los coaches externos y entre ellos mismos hacen una buena relación porque uno trabaja un área y el otro trabaja otra, o sea, que es importante los dos, es importante los dos porque en una empresa hay muchísimas cosas que manejar, muchísimas, y el coach, el gerente interno no lo puede hacer todo porque para tu hacer cambios en una empresa es un proceso y es un proceso largo. O sea, acuérdate que todo lo que sea cambios conductuales los procesos son larguísimos, acuérdate que nosotros venimos con ciertas limitaciones por muchísimos años y cambiar eso no es tan fácil
E	**¿Qué consideraciones tiene acerca de incluir el coaching ejecutivo dentro de la gestión del DirCom, el DirCom viene siendo el director de comunicaciones o el gerente de comunicaciones. Cómo se verá, incluir el Coaching dentro de esa gerencia?**
CTL	Yo diría que se debe considerar.
E	**Me puede explicar un poquito más amplio ¿en relación a qué?**
CTL	Se debe considerar porque ahorita, por ejemplo en este país (EEUU) es indispensable que tengan un coach bien sea interno o externo, yendo de la mano con los gerentes, es indispensable, ahorita… la era

	digital nos ha llevado a un cambio muy grande donde hemos tenido que cambiar una cantidad de cosas de la forma cómo nos comunicamos para hacer outsourcing, de la forma cómo nos comunicamos incluso hasta en la vida social, si tú te das cuenta la gente ahorita se comunica por faceboook, o sea, todo cambio completamente. Por eso, ahorita aquí, es indispensable en todas las empresas tener un gerente coach en cualquier área.
E	**Aparte del avance tecnológico que otra digamos variable se pudiese considerar para incluir al DirCom como coach o de considerar el Coaching dentro de la gestión del DirCom.**
CTL	¿Qué otras…
E	**¿Qué otras variables podemos de considerar del Coaching dentro de la gestión del DirCom, dentro de la gestión de un Director de Comunicaciones?**
CTL	¡Bueno, mira! Yo considero que el director de comunicaciones tiene que ser una persona experta también en periodismo, es una condición pero adicionalmente con un valor agregado, con el coaching ejecutivo, porque teniendo esas dos cosas, teniendo esas dos cosas, las herramientas que ustedes van a proveer a las compañías va a ser inconmensurable.
E	**¿Qué le daría el coaching ejecutivo al gerente?**
CTL	¿Qué le daría? ¡Mira! Primero eh… la escucha activa, esas son herramientas que no saben, no conocen ellos y lo digo porque a mí me ha tocado, ellos no tienen idea, no saben escuchar, yo he tenido reuniones de resolución de conflictos y me he quedado impresionada de ver gerentes que vienen de universidades muy prestigiosas y ni siquiera tienen idea de lo que es la escucha activa. El hecho de saber controlar la emociones eso ayuda muchísimo, muchísimo eh… y esa parte no la tiene el profesional de la comunicación porque eso no lo estudian ellos, eso es parte de lo que es el coaching ejecutivo, eh… la parte de cómo hacer reuniones de resoluciones de conflictos es importantísimo porque el coach entra en una etapa cuando tú ves que todos están con opiniones diferentes y no se ponen de acuerdo con nada, eh… tú ves como el coach entra en ese momento, en la resolución de conflictos, eso es algo que no lo tienen el profesional de la comunicación porque eso es algo que hay que estudiarlo aparte, es decir, hay una serie de herramientas que entran en juego cuando tú eres un gerente de comunicación organizacional que son vitales, que son para mí de vital importancia, que son cruciales… y esas dos carreras juntas yo consideraría que serían ideal para un buen gerente organizacional.
E	**Cuando conocemos un poquito de Coaching pues entendemos**

	exactamente lo de escucha activa, quisiera que me ahondara un poquito ¿Qué entiende usted por escucha activa? Cuestión de que cuando yo haga el resumen pues se entienda un poco para la gente que no está relacionada mucho con el tema del Coaching.
CTL	Bueno nosotros como seres humanos estamos acostumbrados a interrumpir constantemente cuando estamos hablando y una persona cuando interrumpe no puede tener eh… la capacidad como para oír tu planteamiento porque ya tú estás pensando que es lo que vas a decir, entonces no puedes oír, no puedes escuchar que es lo que esa personas está planteando, entonces es muy importante que tú conozcas a esa persona, lo que esa persona está… sin interrumpirla, sin interrumpirla, sin ningún tipo de interrupción, entonces ¿qué pasa?, no estamos acostumbrados, si yo lo veo en la resolución de conflictos, es una cosa impresionante como uno interrumpe al otro, no deja que la otra persona termine su planteamiento y termine su punto y sin eso, si no escuchas a la persona 100% sin interrupciones para saber que esa persona quiere, observando su lenguaje corporal, observando sus movimientos, sus gestos, observando una serie de cosas que tiene que observar un coach para poder emitir una opinión, entonces no estamos haciendo nada y eso para mí eso es vital, es importante.
E	**Dentro de un área, por ejemplo, de la de comunicación organizacional un gerente con esta habilidad ¿qué diferencia tendría?**
CTL	Te voy a contar una anécdota, muy importante esa pregunta, importantísima. Fíjate hace tres años aproximadamente, una persona, amigo mío, graduado en la Universidad de Harvard, excelente estudiante, ingeniero electrónico y estaban requiriendo un gerente general en una empresa, que no voy a dar el nombre, y por supuesto la calificación de él estaba por encima de todos los que habían aplicado para ese cargo, yo dije ya yo sé que él se lo ganó, más por las credenciales que él tiene, la formación académica que él tiene, él se lo ganó. Sorpresa cuando no fue él que lo ganó y se lo ganó otra persona con menos instrucción académica, menos formación académica, con menos de todo lo que él tenía, y yo me asombré y empecé a averiguar por qué mi amigo no y esté que siquiera estaba entre los últimos fue el que ganó, porque tenía una cosa muy importante que no tenían los otros y era la habilidad social, las habilidades sociales las manejaba de una forma impresionante y que es lo que buscan los empresarios en este momento, las personas con ese tipo de habilidad porque son las personas las que van a controlar los equipos de trabajo y donde van a tener mayor producción. Una persona que tenga la capacidad de controlar sus emociones y de transmitir eso a su equipo de trabajo la gente va a trabajar mucho más contenta, van a aprender más porque están en constante aprendizaje y además de eso le va a producir mucho más a la empresa y las personas que tenían los cargos más

	altos venían de Harvard y quedaron descalificados, esto me dio punto para yo reflexionar en eso para que tú veas como las empresas no están viendo tanto la formación académica como las habilidades sociales que tú traigas, porque eso le va a aportar gran productividad a la empresa.
E	**También tocó los cambios organizacionales, ahí hablábamos de la tecnología, parte de los cambios que se dan hoy en día viene de la tecnología quería saber cómo considera el Coaching para gestionar cambios organizacionales.**
CTL	¡Mira, eh…! en mi práctica por ejemplo, una de las cosas es que las personas tienen que estar conscientes son de los avances tecnológicos, no podemos estar ciegos a los avances tecnológicos pero tener un sistema para nosotros poder gestionar y ser más eficientes en las cosas que hacemos, eso es algo muy importante. Hay cantidades de software y cantidades de plataformas que podemos usar, que nos hace el trabajo mucho más efectivo, ahorita, fíjate, nos estamos comunicando multi… jajajja bidimensionalmente, yo a veces hago un trabajo por ejemplo y se está comunicando la República Checa, eh… antes nos comunicábamos de persona a persona, ahorita es globalmente como nos estamos comunicando, entonces tenemos que tener los avances tecnológicos para poder estar como lo que llamamos aquí los *the stay of the arts technology,* estar en la tecnología para poder ser más productivos, fíjate es tan es así lo que te estoy diciendo que mira las empresas que se están quedando las empresas que tiene mayor… como Sony, este… Apple, porque son las empresas que están utilizando los coaches para este tipo de cosas, para que entrenen a su personal en la parte tecnológica, en la parte de la comunicación, en la parte de... para ser más productivo, entonces fíjate la integración de un sistema que uno lo va viendo, por ejemplo yo en mi sistema es diferente, por ejemplo, a otro coach pero yo tengo que tener un sistema.
E	**¿A qué sistema se refiere?**
CTL	Me refiero a que si voy hacer Coaching yo tengo que tener un sistema donde yo vaya canalizando, donde vaya poniendo a mi grupo que tengan todo lo que yo tengo, y nos vayamos comunicando de esa manera, nosotros tenemos una cantidad de plataformas que utilizamos que son vitales para comunicar, ahora mismo yo me comunico con república checa, si yo no tuviera toda esa plataforma no pudiera hacerlo, tendría que ir yo a República Checa para poder hacer lo que estoy haciendo, sin embargo con las plataformas que tenemos de comunicación, la forma cómo hacen los reportes, cómo me llegan a mí directamente es una plataforma aparte, cada uno tiene una plataforma aparte, eso es importantísimo que las personas estén entrenando constantemente en estos avances tecnológicos. Es muy importante

	para mí.
E	**¿Cómo ve el Coaching para enfrentar estos cambios organizacionales?, y hablo de cambio en general.**
CTL	¿Para enfrentar los cambios?, bueno… cuando una cosa es nueva, y tú sabes que el Coaching es algo muy nuevo, siempre hay resistencia, hay resistencia es por eso que nosotros hemos hecho eh… muchos talleres a empresas para que se pueda entender que es en realidad el Coaching porque muchas veces confunden que el coach es un consultor y tenemos que separarlos, cada uno en su contexto, por supuesto. Cuando haces ese trabajo, ese taller que tú llevas a las empresas, cómo sabemos qué es el Coaching, y cuando yo le pregunto a la persona que es el Coaching para ti y me da una respuesta completamente diferente, ya sabemos que tenemos que hacer un trabajo grande allí. Aquí (Estados Unidos) te digo es muy respetado en este país, yo no hablo de otro, estoy hablando de aquí porque es donde vivo, pero aquí es muy respetado, aquí la gente se está alineando mucho con esto porque están viendo los resultados, porque aquí sin resultados y estadísticas no se puede decir que una cosa es buena, esto es un país donde todo se mide y es como en mercadeo lo que tú no mides no puedes mejorarlo. Entonces es lo que pasa aquí, aquí se están viendo los resultados. Así que yo hablo del país, desde aquí.
E	**Entonces como esta herramienta, y hablo de herramienta, el coaching ejecutivo para enfrentar cambios ¿qué diferencia haría de enfrentar cambios con Coaching o sin Coaching?**
CTL	¿Con Coaching o sin Coaching? Sin Coaching no estábamos avanzando con la velocidad que estamos avanzando hoy en día en Coaching, porque estamos aprendiendo nuevas herramientas que la estamos incorporando, las estamos integrando a las empresas que han dado resultado. ¡O sea, acuérdate! sin Coaching estábamos estancados, trabajando en el siglo XX cuando estamos en el siglo XXI, con la mentalidad del siglo XXI, ahora estamos incorporando, integrando herramientas nuevas para hacer algo diferente que no está dando muy buenos resultados esa es la diferencia el estancamiento que teníamos antes versus el resultados que tenemos ahora.
E	**¿Cómo enumeraríamos esas herramientas que han venido incluyendo por el Coaching?**
CTL	¿Tú dices cuáles son o cómo las enumeraríamos?
E	**¿Cuáles son las competencias de un gerente coach?**
CTL	Las competencias serían… primero… es que lo que pasa es que la parte de las competencias del ejecutivo son muy grandes las competencias porque es la parte del manejo... del management,

	marketing, la parte de comunicación, habilidades de comunicación, la parte de planificación, cambios de carrera: todo esto tiene que ver con el coaching ejecutivo, si te las enumero, son demasiadas. Es una cosa impresionante lo que trabaja un coach ejecutivo para que todas las cosas en las empresas den resultados y no cierren como están cerrando tantas empresas, porque el problema es que no quisieron ver que había otra salida y quedaron atrapados
E	**¿Qué habilidades específicas, porque qué que son varias, pero cuestión de que estén bajo este contexto, ¿Qué habilidades se desarrolla a través de un proceso de Coaching o siendo coach?, ¿Cómo ve esa figura?, un gerente con habilidades de Coaching o porque es coach, o un gerente con un proceso de Coaching.**
CTL	Bueno hay una diferencia, el coach que ya tiene un entrenamiento como tal, este… va a utilizar todas esas herramientas y va hacer el efecto multiplicador de una empresa. Y el que está aprendiendo, por supuesto tiene todavía un proceso de aprendizaje que tiene que cumplir. El verdadero coach hace los cambios que tiene que hacer en la empresa. Fíjate todas las empresas no son iguales cuando uno clasifica a las empresas a veces no es ni por las empresas sino por la industria, cuando tengo que hacer un reporte es la industria tecnológica la industria farmacéutica, la industria… entonces son filosofías diferentes, cuando un coach entra a hacer un diagnóstico, ya el coach se da cuenta que es lo que está faltando, él no lo dice, pero él ya lo sabe.
E	**¿Qué habilidades se desarrollan en un gerente con el Coaching?**
CTL	Tú empiezas, mira, a conocer mejor a las personas, a conectarte mejor con las personas, el hecho de saber conectarte con la persona, yo creo que es una habilidad importante, porque si no te puedes conectar con la persona va a ser un poco difícil que tú puedas hacer un trabajo, eso número uno: aprendes a conectarte con las personas, aprendes a ver qué está pasando en el entorno y por qué pasa (Pausa) a tener un diálogo con ellos para conocer qué está pasando con cada uno de ellos y ya tú te vas formando una imagen, ya tú internamente ya tú sabes que está pasando. La otra cosa son las preguntas poderosísimas que tiene un coach, que de ahí es que se deriva todo. De acuerdo a las preguntas que tú hagas tú vas a poner a esa persona a hacer una reflexión que antes no veía las cosas, eso es algo muy importante; a mí ayer me tocó hacer algo y la chica de República Checa, que por cierto la voy a tener ahora también, y me dijo “coach yo no me había dado cuenta de esto”. ¡Claro!, Ella no pero yo sí que estoy observando todo desde afuera, yo estoy viendo lo que está pasando, ella está actuando sin tener consciencia de lo que está haciendo, cuando una vez ya tú tienes conciencia y eres consciente de lo que ella estás haciendo, tú empiezas hacer un cambio porque ya tú estás

	consciente, entonces es una parte que transmite mucho, que ya las personas empiezan a ser conscientes de algo, a cambiar hábitos, porque eso es otra cosa, una cosa importantísima que ve un coach es cómo las personas comienzan a cambiar sus hábitos, porque eso es una clave, cambiar sus hábitos, es algo importantísimo. Lo que ya no te funcionó, no te funcionó, ahora hay que replantearse otras cosas que si son más positivas y mucho más productivas, todo eso, esas herramientas son importantes para el crecimiento de una empresa. Acuérdate que el recurso humano es lo más importante de una empresa, y si ese recurso no está bien preparado o bien entrenado, pues las empresas se estancan, esa alineación que tiene que tener los equipos de trabajo es importantísimo, yo puedo disentir de ti pero si ya yo conozco esas habilidades sociales, como el interactuar con esas personas, sin que la ofenda, yo puedo aprender de otra persona que disienta de mí pero no tengo que ser agresivo, todas esas cosas empiezan a jugar un papel muy importante. Ya la gente está más consciente de eso. Entonces por eso es muy importante todas las herramientas que tiene el coach ejecutivo para trabajar en una empresa.
E	**Las habilidades y capacidades que se desarrollan en un gerente-coach qué diferencia tendría; usted mencionaba conocer a las personas, ver el entorno ¿Qué resultado tendría para la organización? O ¿Qué ventajas y desventajas tienen estas herramientas, estas habilidades y capacidades?**
CTL	Todas las herramientas que he nombrado están basadas en resultados. Todas están basadas en resultados, en el Coaching se ha trabajado en base a resultado, y por eso tú vez la diferencia entre una empresa que tiene coaches internos y externos a una que no tiene, la diferencia es muy grande porque tu vez los resultados de la empresa, y es porque la gente aprendió una serie de técnicas, que de paso le quedan tanto para su vida personal como para su vida empresarial, esa es la parte bonita, eso te van a servir de por vida y ya tu empiezas a hacer un cambio en tu vida, diferente. Ya no es que tú vas a una empresa a cobrar un cheque que te tocó de tal hora a tal hora, no, ya tú estás alineada con ese pensamiento, con esa visión, si esa visión no está compartida no es una visión, entonces aprenden a compartir esa visión, a compartir la misión de la empresa, y eso ayuda a esa alineación, por eso los resultados son altamente productivos cuando tú tienes coaches internos y externos en una compañía.
E	**Su propuesta pudiese ser o entenderse como tener coaches internos, externos? Háblame un poquito de eso, o sea, tener coaches internos significa gerente coach.**
CTL	No, necesariamente. No, necesariamente. Cuando tú tienes un coach interno, a veces son contratados por equis números de meses, por

	ejemplo aquí (yo hablo de Estados Unidos) a veces si pueden ser gerentes de allí que contratan un coach, que ya son empleados de ahí, pero no necesariamente tienen que ser así, que trabajen para ellos sino que pueden ser contratados, eso dependiendo de cómo la empresa vea o pueda pagar los servicios de un coach.
E	**¿Cómo vería al DirCom, o Director de Comunicaciones, como coach?**
CTL	¡Mira! yo no estoy muy versada en la parte del DirCom. Yo sé cómo lo verían ellos, ¡mira! yo creo que sería una adquisición que le dejaría a ellos algo de alto impacto, porque si algo te produce a ti resultados, cuando algo a mí me produce resultado, yo lo voy a contratar. ¿Me entiendes? Porque no solamente me está produciendo resultados también me está dejando algo en la empresa donde todos estamos alineados, eso es algo que no se ve en las empresas. Yo en una empresa, pregunté por estos días, ¿cuál es la visión de esta empresa?, y la muchacha me preguntó, y era una gerente: ¿la visión? Le pregunto ¿qué tiempo tienes tú en la empresa? Me dice 8 años. Tú me dirás una persona con 8 años en una empresa y no sabe cuál es la misión de esa empresa, fíjate, porque la visión tiene que ser compartida, sino no es visión, fíjate el cambio que se hace cuando tu trabajas o tienes un coach, bien sea interno o externo, o que sea contratado por ellos, como sea, pero es una persona que está aportando resultados a la empresa y eso es lo que buscan las empresas: los resultados.
E	**Si me permite reformular esta pregunta: ¿cómo sería la figura o cómo usted ve, como gerente-coach, cómo ve la figura del gerente como coach?**
CTL	Me parecería excelente porque el gerente está utilizando esas funciones de coach para llevar esa productividad tan grande a la empresa, ya lo tienen ahí. A mí me parece excelente.
E	**Usted hablaba anteriormente de lo indispensable de un coach entonces la pregunta sería ¿el gerente actual, como usted dice en las empresas se manejaban de este siglo con técnicas del siglo pasado ¿no?...**
CTL	Claro.
E	**Entonces para entender un poquito esto, ¿el gerente como coach hace la diferencia en el manejo organizacional, en la gestión organizacional?**
CTL	Si, si hace. Con todo lo que hemos hablado. Con todas esas habilidades claro que las hace, claro. Absolutamente. Ojalá las empresas en nuestros países tuvieran esa oportunidad de tener a sus gerentes que sean coach porque aportarían muchísimo a sus empresas, no solamente en los resultados, sino también en los equipos

	de trabajo, el manejo de cómo se conecta las personas con su equipo de trabajo.
E	**Las competencias que se van desarrollando como el coach, cómo sería un proceso de Coaching dentro de una organización. Por ejemplo, Si el gerente es coach, pongámoslo en ese contexto: ¿cómo sería el proceso de Coaching o el Coaching dentro de una organización?**
CTL	Si el gerente es coach generalmente ellos buscan otro coach para que haga el trabajo (Interrupción de llamada). Entonces, qué pasa, cuando ellos son coaches, ellos no son los que van hacer el trabajo pero si están en perfecta comunicación con el coach que ellos contratan, en perfecta alineación pero generalmente ellos siempre traen otro coach, no es el gerente-coach el que hace todo, sino ellos traen otro coach, así es como funciona aquí.
E	**¿Cómo pudiese verse el coach como agente de cambio?**
CTL	Ya de hecho el coach es un agente de cambio. Eh… y es un agente de cambio…
E	**El gerente con el rol del coach, el gerente como agente de cambio…**
CTL	Claro, porque las personas, cuando tú tienes un gerente coach, lo van a ver a él diferente, y te digo porque yo he visto personalmente como un gerente-coach se comporta con sus equipos de trabajo tan diferente de cómo se comportaba antes como gerente normal, el tratamiento es diferente. El coach-gerente se dirige a sus equipos en una forma completamente diferente a como se dirigían los otros anteriormente, antes había como una cuestión de represión todo el tiempo, la gente no hablaba, no decía, todo el tiempo las personas tenían como esa inclinación de que el gerente era él que más sabia, pero en estos tiempos un gerente-coach, la situación cambió, el coach también aprende de su equipo de trabajo y la gente lo percibe también a él diferente.
E	**¿Qué impacto tendría el Coaching dentro de una organización?**
CTL	¡Mira! Yo diría de alto impacto. El coach no solamente te produce, como te dije, resultados, te produce… sino que también el hecho de alinear a los equipos, no es fácil trabajar con equipos, a mí me ha tocado trabajar con equipos muy difíciles pero el hecho de que tú tengas esa habilidad para poder trabajar con tus equipos de trabajo, en una forma lineal, en una forma efectiva, profesional, eso es una ganancia para cualquier empresa porque tú dejas de ocuparte de cosas que no son importantes para trabajar en las cosas verdaderamente efectivas e importantes. Antes se perdía mucho tiempo que tú, que el otro, que este, se perdía mucho tiempo en eso,

	entonces cuando entra un coach, el coach tiene esa habilidad de saber trabajar con sus equipos en una forma efectiva, en una forma asertiva, eh… y la gente lo percibe de esa manera, no hay miedo, no ha esa represión. La gente se expresa se expresa como se tiene que expresar, todas las opiniones son importantes, este… y eso es muy importante. Antes la gente se restringía de decir alguna cosa que no se podía decir, pues ahora se expresan como se tienen que expresar, o sea, yo puedo disentir de ti pero no quiere decir que no te voy a querer, o sea, yo aprendo de ti, es un punto diferente al mío pero yo aprendo de ese punto, eso es lo que tenemos que aprender, entonces para mí es de alto impacto.
E	**¿Cómo pudiese intervenir el Coaching dentro del aprendizaje organizacional?**
CTL	¿Aprender tú dices o intervenir?
E	**Intervenir el Coaching en el aprendizaje organizacional.**
CTL	¡Mira! Es un entrenamiento continuo. Es un entrenamiento continuo, o sea, uno tiene que estar en constante… es que eso es parte del desarrollo personal de cada persona, ese… el constante aprendizaje, y eso es lo que entre el coach, el coach está en constante aprendizaje y en que sus equipos estén en constante aprendizaje. Porque tú no puedes… porque tú tienes que dejar en las empresas una generación de relevo, no puedes hacerlo todo tú, él se nutre de todo su equipo, que en un momento dado van a tomar posesión de esos cargos, entonces por eso es tan importante.
E	**Lo que usted considera de tener un gerente-coach actualmente**
CTL	¡Mira! Para mí, como te dije, es importantísimo tener un gerente-coach porque las empresas se van a nutrir muchísimo no solamente de sus conocimientos sino de las herramientas que ese coach va a proporcionarle a la empresa, porque eso es viral, cuando un coach se reúne con sus equipos de trabajo y puede alinear a su equipo, eso es un perfecto multiplicador para los otros, los otros están viendo y así se va repitiendo, y cuando ya tú tienes ese personal entrenado, la gente no va a cobrar ese cheque como yo te decía, sino ya está alineada con esa visión, este…hace las cosas con pasión, y hacer las cosas con pasión es algo que lo haces con eficiencia, con profesionalismo, con amor, va a dejar muchas cosas en las empresas, que por eso las empresas son altamente productivas cuando tienen gerente-coach. Esa es mi conclusión, ojala, aquí en Estados Unidos casi todas la empresas tienen coaches, todavía los países de nosotros están todavía en pasitos, en pañales, en Europa se está utilizando muchísimo, tú ves Australia, EEUU, Canadá, eh… Inglaterra, España está como en el octavo sin embargo España tiene un porcentaje altísimo de empresas que tienen coaches, y es porque está surgiendo,

	cada día están aprendiendo más lo que es la labor de un coach, todavía falta mucho por hacer, de que las personas vean más lo que hace un coach pero se ve en el resultado de las empresas, porque aquí todo se hace por estadísticas, como te dije. Entonces yo, como te digo, para mí altamente efectivo que las empresas contraten coaches.
E CTL	**Y su reflexión acerca del Coaching para gestionar cambios.** Como te dije esta es la parte más difícil porque todos los seres humanos nos resistimos al cambio. Pero la fórmula como hacen los coaches ejecutivos de entrar a las empresas está dando resultado maravilloso pero es un proceso, no es una cosa que la gente piensa que es de la noche a la mañana, yo puedo ahorita pasar fácilmente en la empresa donde estoy ahorita 6 o 8 meses para que todos pasen por ese proceso, acuérdate que todo lo que es la parte conductual es muy larga, es un proceso largo, pero se está viendo, o sea, estamos empezando a traerlo a las empresas y lo están haciendo de una manera maravillosa. Si se está haciendo lo que pasa es que tenemos que ir trabajando mucho en la parte de mercadeo y se dé a conocer sobre el coaching ejecutivo.

Entrevista Nro. 2
Nombre del entrevistado: Miguel Antezana
Fecha de la entrevista: 23 de julio de 2014

Miguel Antezana (MA):	Cuando hablamos de coaching ejecutivo se limita a Coaching para empresas, a Coaching para directivos, pero en realidad el Coaching es un arte, es una manera de trabajar muy amplia que lo puedes aplicar en cualquier ámbito, pero basarse en el coaching ejecutivo es como validar la marca comercial que se le está dando al Coaching.
Entrevistador (E):	**¿Cómo es el manejo actual de la comunicación organizacional al gestionar los cambios?**
MA	¡A ver! Hay que tomar dos aspectos para responder esta pregunta, primero el tema de la comunicación organizacional, desde mi punto de vista la comunicación organizacional es equivalente a la comunicación interna, yo personalmente trabajo la comunicación corporativa como el gran paragua y ese paragua se divide en dos: comunicación interna y externa. Entonces cuando hablamos de comunicación organizacional mi equivalente es comunicación interna. ¿Cómo se maneja entonces la comunicación interna? es bastante limitado en general en Latinoamérica, principalmente porque las organizaciones tanto públicas como privadas se concentran en lo que es comunicación inter… externa ¡perdón!, y la comunicación interna solamente se queda en un plano informativo, en un plano de una sola vía, en un plano que se

	enfoca más en procesos administrativos y en procesos comunicacionales, entonces cuando hablamos de gestionar cambios organizacionales en realidad simplemente se refiere a transmitir órdenes o ya decisiones tomadas en cuanto a cambios que se deben hacer en las organizaciones. No estamos hablando a nivel de un cambio organizacional, de un cambio consensuado, no estamos hablando de un cambio producto de un proceso comunicacional, no estamos hablando de un cambio producto de una gestión de los activos intangibles, o sea, todavía en Latinoamérica estamos hablando de cambios organizacionales por necesidades, por presencia de problemas de diversa índole, mas no producto de la comunicación. Entonces, todavía estamos en un nivel, yo creo, bastante atrasado en el debería ser.
E	**¿Qué opina de la gestión del DirCom en la actualidad?**
MA	Hay también tenemos algo en relación con la pregunta anterior, producto de ese desconocimiento, todavía no se valora ni se conoce en todos lados el tema de lo que es el DirCom, en muchas empresas, lo que existe es el jefe de prensa, el jefe de relaciones públicas, de la comunicación corporativa, o cualquier otro nombre, y éste, esta persona se enfoca mucho en lo que es comunicación externa no comunicación interna, entonces lo tiene también abandonado, entonces la gestión del DirCom quitándole todos los nombres que tenga y asumiendo que es un DirCom, esta labor del DirCom todavía sigue siendo muy limitada, muy enfocada solo al ámbito de la comunicación externa y en la comunicación interna no se enfoca primero porque también el DirCom latinoamericano todavía tiene grandes carencias de formación en comunicación interna y segundo porque no tiene un margen de maniobra o no le da un margen de maniobra para aplicar esos conocimientos si los tuviera. Entonces, esa coyuntura hace que también el DirCom no sea lo valorado lo suficiente que debiera tener toda organización.
E	**Me puede definir el DirCom, la figura del DirCom, yo sé que mencionaba que estamos acostumbrado a verlos con distintos nombres o figura: coordinadores, jefes de prensa, director, pero en sí ¿qué significa DirCom para Usted? Y ¿cómo es la gestión dentro del área de comunicaciones del DirCom?**
MA	¡A ver! Un DirCom ¡A ver! Un Director de Comunicación en realidad es un profesional multidisciplinario eh… y yo creo hace bastante tiempo felizmente ya se tiene claro que el DirCom no es necesariamente un periodista o un graduado de comunicación social sino un profesional que tenga una visión multidisciplinaria y transdisciplinaria de ver como aplica, porque no solamente tiene que saber de comunicación, tiene que saber de diversas áreas y tiene que además empaparse del rubro y de los conocimientos de la organización a la que ingresa, entonces

	es un profesional que debe tener una serie de habilidades y de conocimientos para enfrentar responsabilidad, sobre todo que este DirCom o el DirCom que yo visualizo en la actualidad es un profesional que tiene un equilibrio muy importante entre las habilidades duras y habilidades blandas, no puede limitarse a los conocimientos técnicos, un DirCom de ese tipo no me sirve y no me sirve porque si pretendo gestionar cambios las habilidades duras precisamente van a jugar en contra. Entonces, el DirCom no es quien ocupa el cargo, no es una carrera sino que, fíjate que es la conjunción de varios factores por eso yo creo que no solamente se debe considerar al DirCom quien está ocupando en ese momento el cargo sino quien tiene una filosofía de trabajo y una preparación para desempeñar ese cargo en cualquier entorno.
E MA	**Específicamente, ¿qué competencias debe tener un DirCom?** ¡Como te decía! Si las dividimos en rubros tiene que tener habilidades blandas y habilidades duras. En las duras podemos tener el tema de los conocimientos, de la formación, de diversas áreas incluyendo la comunicación por supuesto, manejo de tecnología, conocimiento de planificación, conocimiento de estrategia, cuando hablamos de planificación y estrategia también nos lleva al campo de la generación de indicadores porque si no hay indicadores como medimos los resultados, pero ya son cosas muy mecánicas, muy técnicas, muy de la profesión como tal, y cuando hablamos de habilidades blandas ahí si entra más el tema comunicacional, es decir, tiene que ser una persona con conocimientos de la comunicación interpersonal, de las relaciones, tiene que saber gestionar emociones, tiene que de alguna manera conocer lo que son las relaciones pero ya a nivel interpersonal, conociendo lo que es la empatía, conociendo… tiene que ver mucho con la parte personal, eso que generalmente hasta ahora se ha venido despreciando porque se asume que no pertenece al campo de la comunicación y eso es completamente errado y más errado aún obviarlo, estamos hablando de la comunicación interna que requiere sobre todo gran porcentaje de las habilidades blandas
E MA	**Ok. ¿Cómo debería ser la gestión en el área de las comunicaciones?** Yo creo primero que tiene que tenerse clara la necesidad de tener las dos áreas, comunicación externa y comunicación interna, no solamente una de ellas, sino las dos, esto como una balanza, tú no puedes tener, ponerle todo el peso a la comunicación externa y generar una imagen externa maravillosa cuando a nivel interno la comunicación no está funcionando o hay problemas, porque finalmente esos trabajadores y esos colaboradores como se les quiera llamar, que más que eso son vehículos de comunicación y cuando salgan al exterior, a sus casas y a la calle en general van a transmitir esa imagen negativa que tú tienes,

	entonces la gestión de un DirCom tiene que tener necesariamente los dos lados, comunicación interna y externa, y para eso tiene que haber conciencia, respaldo, apoyo de los altos directivos, o sea, ellos tienen que entender la necesidad de gestionar la comunicación de esa manera y no de la manera tradicional que hasta ahora se maneja que es solamente comunicación externa.
E	**¿Ha trabajado cambios organizacionales en la gestión de la comunicación?**
MA	¡A ver! La comunicación es una herramienta de gestión y la comunicación es la que te permite abordar los cambios organizacionales de una mejor manera. Si nos vamos en el sentido estricto desde el lado de la administración, del management, un cambio organizacional es una necesidad y pasa por una decisión, es decir, yo necesito hacer este cambio y está respaldado, por decir, desde un punto de vista técnico, económico, financiero pero implementarlo ya pasa por un lado humano e implementarlo requiere de la utilización de la comunicación como una herramienta, porque no todo el mundo la va a aceptar, no todo el mundo lo va a entender, no todo el mundo está de acuerdo, entonces la comunicación es la que va a ayudar a que ese cambio sea aceptado, sea entendido, sea asimilado, y que la gente colabore para que se de ese cambio, entonces fíjate que la comunicación es la que motoriza el cambio, de ahí la importancia que tiene de utilizarla en estos procesos, o sea, resumiendo desde la administración desde el managment el cambio es una necesidad, una decisión, del punto de vista comunicacional no somos quienes instrumentamos y ayudamos a que se de ese cambio.
E	**Como hablábamos ¿ha recurrido a algunas herramientas gerenciales para gestionar cambios dentro del área. Y como lo aclarábamos herramientas gerenciales entendiéndose como mentoring, Coaching, consultoría.**
MA	¡A ver!, Generalmente cuando las empresas se dan cuenta de esta necesidad recurren al apoyo externo, y el apoyo externo viene generalmente dado por una empresa consultora, una consultoría que ayude a hacer los cambios. Dependiendo del grado de conocimiento de la empresa consultora y de los consultores es que este cambio puede ser dado de una manera fácil o un cambio dramático. En la medida que no sepan que precisamente que la comunicación es una herramienta de gestión es que suelen darse esos cambios de forma dramática. Ahora, cuando ya entramos a un nivel de conocimiento un poquito más profundo, por ejemplo el Coaching, es que entonces hay mayor facilidad de lograr esos cambios porque el Coaching desde mi punto de vista es una herramienta para precisamente aprendizaje transformacional, entonces tu apoyas a la gente a que entienda primero qué cosa es eso y cuál es su aporte, no simplemente que

	cumpla órdenes ¡viene este cambio, adáptate a él, súbete a él, toma ese autobús, y se acabó! Aquí estamos hablando de entender por qué se da el cambio y cómo yo puedo ser parte de ese cambio. Fíjate que hay como niveles de conocimiento, primero saber que la consultora sepa que la comunicación es una herramienta y saberla aplicar, porque también a veces que pasa, que se pone la plantilla de comunicación externa y creen que la comunicación interna va a servir y eso no es así, segundo que sepan aplicar la comunicación para cambios, para procesos de cambios en las organizaciones, tercero que tengan otras herramientas adicionales como en el caso del Coaching para poder implementar todos estos cambios. Es un largo recorrido cuando las empresas recurren a una ayuda externa y encontrar la ayuda especializada para que se dé eso, conozco casos en que apenas han llegado al primer nivel o primer paso y los resultados han sido tan malos como que si no hubiesen recurrido a esa ayuda, por qué, porque como te digo no se saben de qué estamos hablando es de comunicación interna.
E	**Profesor me pareció interesante cuando usted comenzó a decir cuando la empresa se da cuenta y a través de su experiencia pues, lo puede afirmar, como pudiese ser la empresa del siglo XXI, es que se tiene que dar cuenta para recurrir a una herramienta o ya tiene que ir formando a Gerentes con una herramienta, o con la ayuda de una herramienta. ¿Cuál es su visión con respecto a eso?**
MA	Mi visión es que tenemos organizaciones en el siglo XXI pero con mentalidad del siglo XX y formadas sobre esquemas del siglo XX de escuelas tradicionales de negocio, inclusive en esquemas que ni siquiera son latinoamericanos, que son muy norteamericanos, estadounidenses, que todos funcionan como gallinitas, como un robot cuando ya por idiosincrasia los latinos no somos así, los latinos somos más emocionales, más de jugar las relaciones interpersonales más que mecánicamente, ya el implantar un modelo de ese tipo ya es un choque y cuando hablamos ya del tiempo del siglo XXI, todavía seguimos usando esos modelos como si fuesen válidos y no necesariamente es así. De hecho en el siglo XXI nos damos cuenta que quienes predominan en la sociedades de cualquier país latinoamericano no son las grandes empresas sino son la pequeñas y micro empresas, y esas pequeñas y micro empresas no dependen de grandes infraestructuras, ni de grandes maquinarias, sino que dependen de gente de personas, entonces el gran recurso de esas pequeñas empresas es la persona y para que esa persona funcione, no es gasolina, ni es proceso, es comunicación; fíjate que nos lleva necesariamente, y eso es lo que está sucediendo, es que los directivos de las organizaciones a pesar de que tengan una gran infraestructura tienen que formarse en habilidades comunicacionales, tienen que

	formarse en habilidades blandas que ya te había mencionado antes, porque ya el otro esquema ya lo saben y a pesar de conocer el otro esquema siguen existiendo problemas, siguen existiendo personas con descontento, con desmotivaciones, con alta rotación, porque estamos hablando de otro esquema mental.
E	**¡Eh…! A partir de esto que aciertos o desaciertos se pudiesen ver manejando la comunicación organizacional a través de una herramienta gerencial.**
MA	Yo creo que cuando se recurre, ahí haciéndole hincapié en algo, estamos asumiendo que en la organización no existe esa herramienta internamente, por tanto yo tengo que recurrir a un apoyo externo y si yo recurro a ese apoyo externo tengo que tener de alguna manera la certeza de que ese apoyo sea bueno, me sirva. No como te decía que recurro y agrego más mal a mi situación sino que me apoyen, no es un pecado hacerlo por el contrario yo creo que es un paso importante de madurez en las organizaciones, el aceptar que tienen un problema y recurrir a un apoyo externo porque eso también es natural cuando yo estoy en medio de un problema no es tan fácil darme cuenta de él, necesito la mirada de una persona externa para que me diga que es lo qué está pasando y lo que deba hacer. Entonces yo creo que es una opción válida, una opción necesaria, y hay que dejar de lado ese orgullo que muchas organizaciones tienen que creen que pueden resolver sus problemas sin necesidad de apoyo externo, eso no es necesariamente cierto.
E	**Como consideraría si hablásemos de un apoyo interno. (Silencio) Una herramienta gerencial que se adapte en la organización.**
MA	(Silencio) Eso implica caer en lo que hablábamos al inicio, si tenemos un apoyo interno, primero aceptar un manejo de la comunicación de manera ordenada, es decir, comunicación externa y comunicación interna, segundo que exista un DirCom y DirCom en el buen sentido y en el estricto sentido de la palabra, o sea, que es lo que sabe y lo que debe saber, y entonces él pueda aplicar todo su conocimiento, lo que sabe para gestionar la comunicación, entonces, allí si tendrías un apoyo interno y por lo menos deberían controlarse todas esas situaciones negativas de las que estamos hablando, ya cuando recurres al externo es porque estás mal y no sabes cómo hacerlo y es natural ¡ojo!, insisto, es natural porque como estás en el problema no puedes verlo, entonces el apoyo interno caemos en el DirCom, pero… es como un círculo vicioso, caemos en el DirCom, sí pero tienes que saber qué es un DirCom, es aceptar que trabaje de una manera ordenada, aceptar qué es comunicación interna y externa, etc.
E	**Ok. Como hablábamos de herramienta gerencial, ahora le pregunto ¿consideraría el Coaching para gestionar la**

	comunicación organizacional?
MA	El Coaching si, definitivamente es una herramienta de decisión en la comunicación, es una herramienta muy potente para el DirCom ¡esteee porque le ayuda a potenciar la visión que tenga de cambios que tengan que hacerse sobre todo en comunicación interna. Así como el DirCom tiene que saber de tecnología para manejar las redes sociales y tiene que saber de planificación para ver como integra su plan de comunicación con el resto de la organización y así como tantas cosas que tiene y debe tener el DirCom, yo creo que una herramienta que tiene que tener ahora es la de control de emociones y para lo que es la gestión de emociones necesariamente caemos en lo que es el Coaching, haciendo la salvedad, que el Coaching en el sentido estricto, no el Coaching como no solo simplemente una herramienta de ayuda al directo porque se suele creer que el que necesita Coaching es el directivo y los demás de abajo nada se adapta, eso es falso. El DirCom es un motor del cambio, y es un motor que tiene que promover y de alguna manera va a transmitir esa herramienta al resto del equipo y al resto de la organización, o sea, tiene que ser un efecto multiplicador, no una acción limitada a ciertos directivos que me parece que desde mi punto de vista es un gran error, porque ok, tú puedes promover cambios en los directivos pero si eso directivos no bajan esos cambios no te sirven para nada
E	**¿Cómo sería ese proceso de utilizar esa herramienta en una organización?**
MA	Cuando hablamos de comunicación interna necesariamente tenemos que estar en contacto con las personas y estar en contacto con personas me obliga a gestionar una serie de activos intangibles, por mencionar uno, el clima organizacional y el clima organizacional este… se genera por una serie de factores, puede ser por la infraestructura, por las condiciones laborales, puede ser por la carga del trabajo puede ser por el proceso pero también puede ser y es por una mala o buena gestión directiva, entonces si vamos a poner el caso en que el clima organizacional es negativo porque tenemos gerentes que no saben gerenciar. Entonces que obviamente allí tiene que haber una gestión del cambio con ellos, con los directivos, y estos directivos no les puedes dar la cartilla, no le puedes pasar un libro para que se apréndanse eso, y aprendan a dirigir a la gente, fíjate que ellos tienen que pasar por un proceso de transformación y ahí calza perfectamente, desde mi punto de vista, el Coaching, quien puede promover eso si el DirCom lo tiene, entonces el DirCom es el llamado a los fabulosos cambios, por qué, porque finalmente estamos hablando de que yo quiero administrar un activo intangible que es el clima y como el DirCom es el administrador de los activos intangibles, es el llamado a promover ese cambio.

E	**Ahora digamos una pregunta muy similar ¡estee! Las consideraciones del coaching ejecutivo para gestionar el área o la comunicación organizacional.**
MA	También hay dos partes, yo visualizo el Coaching desde el punto de vista más amplio porque el ponerle apellido es delimitarlo y tú no puedes delimitar una herramienta tan poderosa como es el Coaching, porque tú no sabes cuál va a ser la dimensión hasta que tú entres a interactuar con las personas. es como que yo quisiera en coaching ejecutivo, entre comillas, hacerlo con un directivo y solamente me limite a sus labores directivas como gerente y que pasa si él tiene algunos elementos en su vida personal que influyen en la parte directiva, lo dejo por fuera, entonces fíjate ahí me estoy poniendo yo un campo de acción que es absurdo ¡Ah noooo no, yo solo te voy hacer coaching ejecutivo, nada más, lo que te pase a ti como persona no me interesa, me interesa solo lo que te pase a ti como gerente, por qué, porque yo voy a pensar solo en los resultados que vas a tener en la organización! y eso es un absurdo, esa es la primera observación, por eso yo creo que hay que hablar de Coaching a secas porque no sabes cuál va ser la dimensión a la cual te vas a meter.
E	**Hay unos autores que consideran al coaching ejecutivo que manejan cierta parte personal no lo desliga del todo porque es justamente una herramienta que si no se maneja, es transformacional, sino se maneja lo personal, evidentemente no va a generar algo productivo para la organización.**
MA	Correcto, correcto, por eso yo creo que no hay que ponerle el apellido de ejecutivo, porque te lo delimita, es como que si yo te dijera, es como un psicólogo, también tiene que ver si hay gente que cree que tiene que ver con psicología o que tiene que ver con un proceso de autoayuda y eso no es así, pero es como si yo dijera ¡A ver, en términos médicos, un pediatra!, tú dice el pediatra ve a niños y solamente a niños, y si va un adulto que vaya a otro porque yo soy pediatra, entonces el coaching ejecutivo me suena mucho así, que te limita que solo voy a ver a ejecutivos o temas de ejecutivos y en el Coaching por naturaleza suena así como contra natura porque como tú bien dices yo voy ver a la persona no al ejecutivo ¡mmm! hay una contradicción.
E	**Le entiendo, ¿Qué opina del Coaching como herramienta para manejar el área de la comunicación organizacional?**
MA	¡Como te decía! el Coaching es importante porque voy a gestionar activos intangibles, pero para gestionar activos intangibles tengo que gestionar de alguna manera las relaciones interpersonales y para gestionar las herramientas, eh… esas relaciones interpersonales el Coaching me va a ayudar mucho porque yo voy a gestionar emociones, yo como voy a saber cuáles son los verdaderos elementos

	que me conforman el clima organizacional sino puedo relacionarme adecuadamente con los trabajadores y preguntarles, ir más allá de la famosa encuesta, que muchas veces la gente no las responden adecuadamente por temores o responde por responder. En cambio una entrevista que yo pueda tener ya sea individual o grupal en la que yo utilice herramientas de Coaching puede ser mucho más productivo que cualquier encuesta, una reunión de una hora o dos horas yo puedo sacar una cantidad de elementos que en una encuesta trabajada una semana y que me cueste 10 mil dólares y nunca me lo va a decir. La herramienta como tal es muy poderosa y si la herramienta es gestionada por un DirCom más aun, porque como te digo va a objetivos específicos, puse el ejemplo del clima organizacional pero pueden haber otro tipo de cosas, como la cultura, quiero hacer un cambio del cultura corporativa y esto no es solamente por una orden sino es también hacerles entender por qué debemos cambiar la cultura y por qué nos beneficia el cambio cultural. Entonces el Coaching se vuelve otra herramienta importante para promover o apoyar ese cambio y así podemos tocar varios elementos de la comunicación interna en el que el Coaching puede influir en mayor o menor medida pero siempre de manera positiva, entonces yo creo que forma parte de esas habilidades blandas que debe tener el DirCom.
E	**La misma pregunta pero en relación a los cambios organizacionales. Considerar el Coaching en el manejo del área de la comunicación para gestionar cambios organizacionales**
MA	¡Bueno yo creo que te la respondí más o menos en la otra!. Los cambios tienen que… desde el punto de vista del management y la administración, un cambio organizacional es una orden, es una necesidad que viene sustentada en elementos técnicos, económicos, financieros, de coyunturas, de lo que sea, para mí un cambio organizacional desde el punto de vista del DirCom implica trabajar con personas y el trabajar con personas requiere tener una serie de habilidades y dentro de esas habilidades el Coaching calza perfectamente para esos cambios, entendiendo bien comunicación organizacional o comunicación interna en el sentido estricto, comunicación bidireccional, multidimensional no netamente informativo ¡En el que te paso un Memo y te digo: A partir de mañana estos cambios, asúmelos, si te gustan bien y si no te gustan también! Aquí no, aquí estamos hablando que en comunicación hay un proceso de intercambio de información, hay un feedback, hay una retroalimentación e inclusive la retroalimentación pudiera no ser completa, pudiera ser no tan abierta, por ser de temores naturales pero entonces el Coaching me ayuda a eso. Me ayuda a ver lo que inclusive no me quieren decir, yo pudiera utilizar una serie de cosas para promover cambios positivos. ¡Entonces! Creo que es una gran ventaja para el directivo de la comunicación el contar con esa herramienta y

	utilizar adecuadamente esa herramienta.
E	**Cuando uno conoce un poco de Coaching uno sabe a qué habilidades se puede estar refiriendo pero usted con amplio conocimiento y experto del área y como DirCom a qué habilidades se refiere cuando dice, trabajar con personas y tener esa serie de habilidades, yo quisiera conocer cuáles habilidades específicamente estamos hablando.**
MA	¡A ver! Cuando hablamos de habilidades comunicacionales puede entenderse por el manejo del lenguaje, se pude entender también por el manejo de las herramientas de comunicación, se puede también hablar por el manejo de las relaciones interpersonales, es decir, cómo me relaciono con mis colegas, con mis subordinados, con mis jefes, estamos hablando mucho en lo que conocemos, digamos que habitualmente con el don de gente que es uno, pero también estamos hablado mucho de la gestión de las emociones, estamos hablando de tener empatía, de conocer y manejar la empatía, adecuadamente. Eso por ejemplo se ha dejado mucho de lado, siempre en el lado de las habilidades duras se ha visto las emociones como una debilidad, solamente cuando se le puso inteligencia emocional es que entonces comenzaron a verlo con interés pero en realidad es simplemente emociones. Entonces eso que se ve como debilidad en el lado de las habilidades duras, digamos que es una necesidad en el lado del DirCom. (Pausa) Yo no puedo transmitir un mensaje o no puedo generar un mensaje sino estoy pensando en quien va a llegar y cómo va a llegar y cómo lo van a sentir, entonces fíjate que ahí hay un proceso distinto, y ahí hay una serie de habilidades de yo tener la capacidad de ponerme en el lugar del otro, sino la tengo voy a hacer cualquier mensaje, como lo hace cualquier área como lo hace Recursos Humanos y que te caiga como te caiga, el DirCom no puede pensar así, el DirCom tiene que pensar cómo lo vas a tomar y qué llega a pasar si lo tomas de esa manera, y cómo vas a actuar si lo tomas de otra o tal manera, fíjate que estamos trabajando escenarios, entonces esas habilidades del manejo comunicacional en todos sus aspectos es una necesidad más allá de la parte técnica que sería la parte dura y el tema de cómo te decía del manejo de emociones, yo creo que eso es indispensable en el DirCom de Ahora.
E	**Para completar un poco esta respuesta ¿Qué ventajas o desventajas se pueden obtener del DirCom con herramientas de Coaching o con habilidades de Coaching?**
MA	(Silencio)… ¡Perdón!
E	**Para completar esta pregunta me gustaría saber su opinión acerca de ventajas o desventajas que pudiese tener el DirCom con herramientas de Coaching o habilidades de Coaching?**

MA	(Pausa)… Yo creo que con el Coaching o habilidades de Coaching, el DirCom potencia su trabajo, potencia su trabajo y yo creo que ayuda mucho a otorgarle el papel ah… a potenciar sus capacidades de líder ¡mmm! Hay que entender que una cosa es ser jefe y otra cosa diferente es ser líder. Jefe es cualquiera, el jefe es un cargo que te dan, el jefe es un encargo, cualquiera puede ser jefe pero líder, no necesariamente tienen que otorgarlo a través de un cargo, a través de un memorándum o una designación, el líder puede ser una persona, un barrendero, una persona del más bajo nivel de la estructura puede ser un líder y puede tener una cantidad de seguidores precisamente por esas habilidades comunicacionales que él tiene. Cuando un DirCom utiliza esas herramientas de Coaching o tiene formación en Coaching lo que le permite es precisamente tener una apertura mayor a las demás personas y generar esa apertura también en los demás y al generar esa apertura, al gestionar emociones como ya he venido diciendo eso contribuye a que tú puedas ejercer liderazgo por la confianza que generas. (Pausa)… entonces es mucho más fácil tu labor como DirCom al ya tener un voto de confianza implícito en la gente, al que te consideren como líder porque los entiendes, al considerarte líder porque sabes, tú sabes de que están hablando los demás y eso yo creo que simplemente que con los conocimientos técnicos no lo logras. Hablo… Me refiero a conocimientos técnicos a las famosas habilidades duras, al conocimiento, a la disciplina, a la estructura
E	**La formación.**
MA	Sí.
E	**¿Cómo responde ver al DirCom como Agente de Cambio?**
MA	Me parece muy importante aunque caemos otra vez en el círculo vicioso, en la medida que la organización conozca la importancia de la comunicación como herramienta de gestión, que acepte la necesidad de contar con un DirCom y deje trabajar ese DirCom, entonces es que podamos hablar de lo último.
E	**Se consideraría a un DirCom con herramientas de Coaching como un agente de cambio.**
MA	Si como te decía ¡A ver! primero encontremos al DirCom que no hay muchos DirCom o por lo menos que entiendan claramente que debe ser un DirCom. Yo he visto casos de personas que se dicen DirCom…
E	**Interrupción…**
MA	Que... A ver, primero hay que encontrar al DirCom, yo he visto casos de personas que se hacen llamar DirCom y son simplemente un jefe de prensa, o sea, enfocado a nivel externo y son simplemente vehículos de transmisión de notas de prensa y que miden su labor en

	la cantidad de veces que saliste al día siguiente en un periódico o en la radio o televisión y creen que eso es hacer su trabajo, entonces eso no es un DirCom, eso es un jefe de prensa como el cargo lo dice. Entonces, primero encontrar un DirCom, que sepa exactamente que hay que manejar comunicación interna y comunicación externa y toda una cantidad de los activos intangibles, eso ya es un trabajito difícil, ahora encontrar un DirCom que además sepa de Coaching, ¡Imagínate! estaremos hablando de una aguja en un pajar, eso es también más difícil, y si nos vamos por el lado de las empresas, encontrar una empresa que sepa la necesidad de un DirCom y lo valioso que este DirCom sepa de Coaching, aún le metemos más paja al granero para encontrar la aguja.
E	**Pudiésemos estar hablando más bien de sensibilizar a la directiva o a la empresa para considerar un DirCom con herramientas de Coaching.**
MA	Sí, sí pero yo creo que no ha llegado ese momento. Yo creo que todavía estamos en el espacio en el que se está sensibilizando para la necesidad de un DirCom a secas y la necesidad de gestionar tanto la comunicación interna como externa. El segundo paso no es que sea más difícil, yo creo que pudiese ser más fácil porque las organizaciones han mirado más al Coaching, como te decía, para ayudar a sus directivos. Sí, pero eso no implica que eso baje en cascadas, entonces de repente ahí va haber una triangulación importante, que se sepa del DirCom por un lado, que conozca del Coaching por otro, y la otra esquina entonces es que precisamente tengamos un DirCom que sepa de Coaching o que necesariamente utilice el Coaching
E	**Tendría un impacto…**
MA	(Interrupción)… Es más yo creo que es el llamado, como en algún momento lo dije en la entrevista, es el llamado a utilizar el Coaching para gestionar internamente, porque yo no veo, por ejemplo, a un gerente de finanzas utilizando Coaching para sus números cuando ellos están muy mecánicamente trabajando en el lado de los números y la planificación, en fin una cantidad de cosas que ellos hacen, en cambio en comunicación no. En comunicación mis herramientas o mis instrumentos son las personas, pues allí es donde yo voy aplicar más, me parece.
E	**Sin embargo, cuando hablamos de Jefe, de gerencia o de gestión, pues igualmente así sea un director de finanzas va trabajar con personal y el Coaching entra en una herramienta que puede tener consideraciones o habilidades para gestionar el personal.**
MA	Si y No, ¿por qué?, porque yo Gerente de Finanzas trabajo con el personal para que finalmente trabajen en mis números, en cambio yo

	DirCom trabajo con mi personal para que trabajen con más personas (Pausa) allí está la diferencia, es como que yo trabajo con obreros y los obreros vana a trabajar en sus maquinarias y yo soy jefe de operaciones. Ahora, yo también como DirCom voy a trabajar con esos obreros pero no para que trabajen con sus maquinarias es para que ellos trabajen consigo mismos o como miembros de la organización, como vehículos comunicacionales de la organización, o sea yo tengo diferentes usos de la persona según la gerencia que tenga.
E	**Claro, yo me refería…**
MA	(Interrupción)…
E	**Yo Me refería a ver al Director de Finanzas que evidentemente va a tener un personal a su cargo y como usted hablaba, de gestionar las emociones, de empatía, independientemente yo creo que de la formación o de lo que conciba o de lo que se encargue profesionalmente la persona, tiene que tener estas habilidades porque todo va a incurrir en la productividad de la organización y en lo efectivo que pueda ser una persona con herramientas de Coaching o un gerente y otro no.**
MA	Sí, no niego que la pueda utilizar, lo que quizás ¡A ver!, digo más es que el mayor provecho y los mayores resultados se van a trabajar a nivel comunicacional, porque de hecho cómo, ¿cómo hacemos Coaching? es comunicándonos. Entonces, por eso es que el DirCom, como te digo, creo que es una herramienta muy poderosa. No niego insisto en que pueda utilizarse en otras áreas, en que otros gerentes de Finanzas o Recursos Humanos lo utilicen, y puedan mejorar sus relaciones en su área. Sin embargo, el efecto multiplicador lo tiene más el área de comunicación.
E	**Con estas consideraciones me gustaría repreguntar, y digo repreguntar porque seguramente ya lo hablamos sobre entonces el impacto que tendría el Coaching dentro de la gestión del DirCom.**
MA	¡Mmm ju! Como te decía, una de las habilidades que tiene que tener el DirCom es gestionar las emociones, exista o no exista el Coaching. Ahora, teniendo formación en Coaching, esa gestión de emociones se hace más llevadera, más fácil, entonces yo creo que el Coaching potencia la labor del DirCom. ¡eh…!, No sé si todavía, como te digo como aún estamos en el proceso de reconocimiento del DirCom como un profesional necesario en la organización, obviamente que todavía no, es como muy futurista decir que el DirCom tiene que formarse en Coaching. Vayamos primero por el primer paso, empecemos a conocer y reconocer el DirCom, y una vez que suceda eso, pensamos en darle formación en Coaching, que yo creo que si es necesario.

E	**Hablando un poco de la cultura organizacional porque influye mucho cualquier gestión o cambio ¿Qué impacto tendría el Coaching dentro de la cultura de la organización?**
MA	Entendiendo la cultura como la manera de hacer las cosas en la organización, las formas aceptadas, las formas compartidas, eso implica sus aspectos positivos y negativos y necesariamente las cosas negativamente yo tengo que tratar de desterrarlas y para desterrarlas muchas veces esas cosas negativas pueden ser vicios, pueden ser hábitos mal aprendidos y eso no se puede quitar de la noche a la mañana con una orden, a veces hay que hacer procesos de cambios, porque también en la cultura hay que hacer procesos de cambios y tiene que ver mucho con un proyecto o una tarea comunicacional para hacer ese proceso de cambio y dentro de ese proyecto de cambio organizacional, el Coaching también te puede hacer ese cambio de una mejor manera. E el sentido que tu descubras en las personas que punto hay que tocar, que fibra hay que tocar, que tema tabú hay que descubrir, porque en las culturas corporativas generalmente también caemos en el tema de las repeticiones, hay gente que actúa de cierta manera y no sabe por qué lo hace o lo hace porque todo el mundo lo hace así pero si le preguntas cuál es la lógica de que lo hace así, dice: no, es que todo el mundo lo hace así, siempre lo he hecho así. Entonces el hacerle descubrir que hay una mejor manera de hacerlo, fíjate que eso lo puedes lograr de manera más eficiente con el Coaching, de hecho ese cambio en la cultura corporativa que es un proceso de aprendizaje transformacional, calza muy bien con lo que busca el Coaching.
E	**¿Cómo responde el Coaching al aprendizaje en una organización?**
MA	Es una herramienta, eh… facilita ese aprendizaje. No todos tenemos la misma manera de ver las cosas, no todos tenemos la misma manera de aprender las cosas por lo tanto el Coaching te va a ayudar a ver cómo llegarle mejor a ciertas personas, esto no es un tema de quien sabe más sino de que todo el mundo sepa lo mismo. Entonces, el Coaching puede ser una herramienta importante para descubrir esas formas para que aprendas, para que entiendas y para que aportes a ese proceso de cambio o a ese proceso de aprendizaje.
E	**Consideraciones finales en cuanto al tema de la comunicación organizacional a través del Coaching**
MA	Creo que es una herramienta a explotar en los próximos años, insisto en que todavía debemos dar el primer paso y el primer paso es que las organizaciones reconozcan la necesidad del DirCom y conozcan qué es el DirCom, todavía yo creo que en muchos lados, mucha gente sobre todo los comunicadores ven como eso utópico, pero lo ven utópico y va a ser utópico en la medida que también los comunicadores no cambien esa visión, dejen de ser periodistas y se conviertan en

	comunicadores, y al ser comunicadores puedan tener pueden tener un cargo gerencial y puedan tener la visión del DirCom, ahí todavía hay un trecho que recorrer, no sé si corto, no sé si largo pero todavía hay un trecho que recorrer en ese aspecto. Paralelamente, como te decía, algunas organizaciones han descubierto el Coaching como una herramienta lo cual entonces ayuda a que cuando se dé el segundo paso por el lado del DirCom, en el sentido que el DirCom también se forme en habilidades como el Coaching o que cuente con el Coaching como una herramienta va a ayudar porque ya la organización lo va a conocer, ya han conocido el Coaching como una herramienta, entonces van a saber que este DirCom que acaban de descubrir entre comillas, también el coaching va a ayudar para que se promuevan esos cambios en las organizaciones. Entonces, yo creo que es un proceso que se va a ir dando, no sé cuánto tiempo pueda tomar, puede ser que esto ocupe corto tiempo, quizás estamos hablando hoy de 2014 quien quita que en el 2020 ya eso sea una realidad, sobre todo porque estamos hablando de gente muy cambiante, estamos hablando de gente joven que habla o tiene una manera distinta de comunicarse y eso requiere también entonces gestionar la comunicación de diversas maneras, entonces el Coaching de alguna manera va a ayudar a adaptarse a esa gestión con estos últimos públicos que las organizaciones están teniendo.

Entrevista Nro. 3
Nombre del entrevistado: Rocío Márquez
Fecha de la entrevista: 10 de septiembre de 2014

Entrevistador (E): Rocío Mar-quéz (RM):	**¿Considera el coaching ejecutivo para generar cambios organizacionales que generen aprendizaje continuo?** Te respondo en base a mi experiencia, ¡mmm! el Coaching genera cambio a nivel de las organizaciones siempre y cuando esté comprometida la alta gerencia y esto no ocurre, es muy difícil que los cambios permeen hacia otros niveles de la organización, siempre tiene que haber un apoyo de alto nivel para generar esos cambios ¿por qué? Porque generalmente cuando se pide el Coaching entra en la organización y que genere cambio si se hace solamente a nivel inferior, eh…, bueno… es muy difícil muy cuesta arriba que los cambios ocurran ¿por qué?, porque generalmente el cambio organizacional siempre viene dado por una orden superior o dado por un mandato superior o dado por necesidades de la alta gerencia, nunca esos cambios organizacionales vienen dado por la base de la organización. Desde allí, partiendo desde allí, desde ese principio que se necesita el apoyo de la alta gerencia pues los cambios son posibles; y cuando te

	digo que los cambios son posibles, eso no quiere decir que no haya resistencia en los niveles inferiores, la hay y la hay sobre todo cuando te consigues con personal que tiene muchos años en la organización y bueno que, que están acostumbrados a hacer las cosas de cierta manera, que tienen la costumbre de hacer las cosas de cierta manera y si les ha dado resultado, entonces su pregunta básica es ¿para qué cambiar si las cosas han venido funcionando como es, como hasta ahora pues, o sean cuál es la necesidad de hacer un cambio. Entonces, hay resistencia ¡claro!, pero es posible el cambio siempre y cuando haya el apoyo de la alta gerencia, vuelvo y repito.
E	**¿Qué opina del coaching ejecutivo como herramienta gerencial para gestionar un área?**
RM	Funciona. El coaching ejecutivo funciona como herramienta para gestionar un área porque, qué te da, qué es lo que te permite el coaching ejecutivo, bueno: cambiar la manera de cómo se hacen las cosas, cambiar las preguntas, cambiar la manera de cómo se cuestionan los juicios y la forma de construir el quehacer día a día, cambiar de alguna manera la forma de trabajar de los individuos que forman parte de la organización a través de preguntas estructuradas, a través de juicios que son fundamentados en base a las afirmaciones que podemos conseguir, a los elementos que tú puedas demostrar en ese quehacer, ¡verdad!, y no basarnos simplemente en que bueno la gente opina y da su opinión porque sí o por costumbre, o lo que sea, si tú no lo fundamentas bien, pues no pasa nada. Desde este punto de vista, desde el punto de vista que tú comiences a cambiar y a cuestionar las preguntas en las personas que hacen el día a día y en la medida en que lo pongan en práctica, de esa manera funciona.
E	**Por ejemplo, ¿el coaching ejecutivo para gestionar un área como la comunicación organizacional?**
RM	(Silencio) allí no tengo experiencia porque generalmente la experiencia que he tenido en los cambios organizacionales vienen dados en las áreas productivas, es el que yo he trabajado, en la parte de comunicación organizacional no tengo experiencia a pesar que yo tengo ya casi 15 años en esta disciplina, llamémosla así ¡no!. En el quehacer, en el cómo se hacen las cosas, en la parte de lo que es digamos la labor eh… del área productiva, del área gerencial, de área… incluso, la misma área informativa de la empresa como tal, se logran cambios importantes, significativos. En el área de comunicación, como tal, como se conoce en la organización digamos que es la cara hacia afuera, en esa área no he tenido experiencia. He tenido experiencia en que esa área cubre como se transforma una vez que logras cambios a nivel de producción, por decirle un nombre. En la medida en que el área organizacional de comunicación logra darle cara hacia afuera a esos cambios, en esa medida, y he tenido la experiencia

	y bueno que le den esa visibilidad es sumamente importante, yo creo que un área que te puedo poner como ejemplo, que funciona chévere el área comunicacional, es en la parte, por ejemplo la de Excelsior Gama, nosotros estuvimos haciendo un trabajo de casi cuatro años en los automercados Excelsior Gama, trabajando con la gente de base y la gente de gerencia media y alta gerencia y ahí si hubo una visibilidad importante porque la gente del área de comunicaciones se abocó a darle visibilidad a los cambios que se habían logrado, en ese punto de vista sí, pero digamos trabajando directamente con el área de comunicación no, no tengo la experiencia, si me estoy explicando.
E	**De hecho mencionaba que de acuerdo a su experiencia había obtenido el Coaching, dentro de esas áreas, cambios significativos ¿a qué cambio se pudiese usted referir?**
RM	Eh… (pausa), en la manera de dirigir al personal, en la manera a como ese mismo personal que es dirigido aprende a hacer preguntas de manera diferente y aprende hacer más productivo en su área laboral, ¡verdad!, en la medida en que ellos son capaces de decir, bueno este…, yo produje por decirte algo, yo produje hoy 20 toneladas y el desperdicio fue menos del 1 por ciento, pero eso está respaldado, en esa medida que ellos han aprendido a demostrar lo que hacen con hechos se logran cambios, ya no se queda en la palabra sino bueno yo produje 20 toneladas, dónde está el hecho concreto que la produjiste, dónde está la evidencia de esa producción ah… entonces bueno la evidencia está en esto, esto, en estos indicadores, o sea, es como que si ellos no son capaces de demostrar su quehacer, en esa medida no son capaces de lograr cambios. Enseñarles que solo el cambio posible en la medida en que puedes demostrar lo que estás haciendo con hechos concretos.
E	**Y ¿cómo interviene el Coaching en esto?**
RM	El Coaching interviene ahí mismo, cambiándoles las dinámicas de relación entre ellos, a través de observación de sus dinámicas del día a día, sin que sea nada especial, en sus reuniones naturales de trabajo, en la observación que uno pueda hacer en su manera de trabajar y dándole uno misma la evidencia, mira como están haciendo las cosas, mira cómo te comunicaste con tal o cual persona, qué pasaría si cambias las preguntas que están haciendo por esto, qué pasaría si tus hechos en el día a día los cambias por tales o cuales cosas, o simplemente ni siquiera darle la manera que tienen que cambiarla sino decirle mira esto no te está resultando efectivo ¿qué crees tú que puedes hacer para que esto sea más efectivo? Y ellos allí van descubriendo que hay otras maneras de hacer las cosas, en esa medida en que lo descubran y lo pongan en práctica y haciéndole ese seguimiento, en esa medida se transforma, se logran cambios importantes, se logra por supuesto, mayor efectividad… mayor

	productividad.
E	**Decía algo más… quería preguntarle, ya con su vasta experiencia ¿Qué le daría el coaching ejecutivo al gerente?**
RM	(Silencio) básicamente es una manera distinta de comunicarse con la gente, eh… el saber que tú tienes algo que cuestionar y que no te gusta de la manera como es, va relacionando en tu área o en tu empresa, la única manera de cambiarlo es a través de cambiar la manera de cómo yo estoy gestionando, preguntando, escuchando, actuando, mostrarle de qué manera en esas dinámicas en que la gente está acostumbrada a realizar en el día a día, mostrándole que cosas estás no estás haciendo de manera correcta y porque de pronto a lo mejor no cuestionan lo que están diciendo, en la medida en que ellos aprendan a cuestionarse: su manera de hacer, su manera de escuchar, su manera de hablar y que tomen conciencia de ello y vena que hay otras maneras diferentes y que las pongan en práctica, en esa medida… Y la gente no cambia…
E	**Interrupción. ¿En esa medida qué, disculpe?**
RM	Simplemente es una manera diferente. La gente cambia y a cuestionarse y darse cuenta de lo que estás haciendo no es efectivo y de que hay otras maneras de hacerlo diferente y de que tú le puedas mostrar eso, en su dinámica del día a día, en esa medida se puede lograr cambios, si no eres capaz de demostrárselo en su cotidianidad es muy difícil, algo abstracto, e muy difícil que la gente lo pueda apreciar o incorporar en su quehacer
E	**Usted habla de demostrarlo eh… o de que ellos sean conscientes de sus quehaceres, ¿no?**
RM	Sí. Y eso se hace en su propio sitio de trabajo, en sus reuniones del día a día, en la medida que uno observa y le va mostrando, mira cómo te le dirigiste a esta persona ¿de qué otra manera te puedes dirigir?, ¿de qué otra manera puedes pedir lo que necesitas?, ¿de qué otra manera crees que puedes aceptar lo que te están diciendo, si escuchas diferencias. En esa medida que le vas mostrando que lo estás escuchando adecuadamente que no estás validando el juicio que estás haciendo, no sirve de nada por ejemplo, que tú le digas a un trabajador: mira, sabes qué, todos los días me estás llegando tarde. Te va a decir muy fácilmente que ¿cómo que todos los días?, si yo hoy llegué temprano. Entonces, no es que todos los días llegas tarde sino mira, sabes qué, llegaste tarde el lunes y aquí te muestro que te llamé a tal hora y no estabas en tu sitio, no habías llegado, ¿qué podemos hacer para que mejores esa área? , ¿qué es lo que te está pasando? En la medida que seas específico, que seas concreto, que le puedas demostrar algo que no está haciendo de acuerdo a lo que se ha manejado o pautado en la organización, en esa medida la persona te va a sentar y te va a decir: ¡oye , si es verdad. El lunes no llegué

	temprano, llegué tarde, pero hoy si llegué temprano! Entonces qué hiciste hoy que te permitió llegar temprano versus qué hiciste el lunes que si llegaste tarde. En esa medida en que le vayas mostrando con hechos concretos, sin generalizar, sin individualizar, dándoles evidencias, en esa medida la gente se percata de cómo están haciendo las cosas y desde ese percatarse y darse cuenta es que se logran los cambios. El cambio no viene de afuera, el cambio viene desde la persona misma, nadie cambia porque el otro le diga que tiene que cambiar, solo cambia cuando eres capaz de darte cuenta y decir verdad no estoy haciendo las cosas como se deben hacer o hay otras cosas que puedo hacer mejor, en ese momento es que cae en cuenta de ello, y se pueden lograr los cambios, y el cambio solo se hace a través de ir con constancia construyendo nuevos hábitos.
E	**Coach su experiencia ha sido en las organizaciones o formar a gerentes para trabajar con herramientas de Coaching.**
RM	Las dos cosas. Ha sido en el Coaching en la organización, en formar gente para que obtengan herramientas y también en formar coaches.
E	**¿Cuál es un poco la diferencia?... ¿Cómo es la diferencia entre si un gerente es coach o un gerente que recibe herramientas de Coaching?**
RM	(Silencio) ¡mmm!, un gerente que recibe herramientas de Coaching está en el camino para convertirse en un coach y es capaz de gerenciar a otros de manera diferente, puede ser que en un momento dado al individuo no le interese formarse como coach, pero si puede ser que sea capaz que su área de trabajo lo requiere de adquirir herramientas para poder dirigir y gerenciar a su equipo de manera más productiva, y es allí donde él puede ser atrapado por la herramienta ¿no?, donde tu equipo puede ser más eficaz, más productivo en la medida en que tú tengas una herramienta que te permita gererciarlos diferentes, no a través de órdenes sino a través de consenso, por ejemplo; no a través del gerente capataz eh… donde el error es castigado sino invitarlo a que a través del error darte cuenta y crecer porque aprendes del error, donde el error se permite, en la medida que tú puedas mostrarle a ese gerente que hay una gran diferencia entre un gerente capataz, digamos es el gerente del siglo pasado, al gerente coach, digamos el gerente del siglo XXI, le muestres esa diferencia y como se puede obtener, en esa medida… no hay manera que se niegue porque ganas es él como director del equipo, como gerente de equipo, su equipo va a crecer, su equipo va a ser más productivo y al final si yo como gerente logro eso, que mi equipo crezca, que mi equipo sea más productivo pues al final estoy llevándome yo los laureles como director del equipo. Entonces, como negarse a eso. Bueno, vuelvo y te repito, solo eso es posible cuando hay una invitación de la alta gerencia para que el gerente, director de la

	empresa el presidente de la empresa si no está casado con la idea del gerente coach, nada va a pasar, porque si tenemos un presidente capataz ¿cuál es el ejemplo?, la única manera es dar el ejemplo.
E	**¿Qué ventajas y desventajas se pudiesen considerar cuando se tiene un gerente coach y un gerente que no es coach?**
RM	(Silencio) yo creo que la ventaja más importante del gerente-coach es que invita a la gente a que crezca a partir del aprendizaje, del aprendizaje que se obtiene, a través de ese cometer errores. Cuando tú tienes un gerente capataz, que básicamente lo que hace el gerente capataz es castigar el error, te equivocaste, bueno te voto, por decirte algo, lo más drástico, ¿cómo puede esa persona crecer?, ¿cómo puede ese equipo crecer? Si va a estar siempre pendiente de que no me puedo equivocar y con un miedo en la espalda. El gerente-coach te invita a que saques los errores, a que aprendas, a que crezcas con él, a que lleven al equipo de la mano, a qué sean verdaderamente un equipo, mientras que el gerente capataz no, el gerente capataz manda, yo soy el que manda y tú tienes que obedecer, desde allí no hay manera de crecer, todo lo contrario.
E	**Hablaba hace un rato del aprendizaje y me gustaría saber ¿cómo pudiese intervenir el Coaching dentro… en el aprendizaje organizacional?**
RM	En ese punto es importante la herramienta que tenga la organización también para poder medir cuáles son las capacidades y habilidades que tenga una persona en un puesto como el que está desempeñando, en la medida que se tenga una herramienta que pueda medir eso que en el mundo organizacional hay muchas herramientas, que el gerente podríamos decir coach, vaya de la mano con, tomando de la mano esas brechas que faltan en esa persona ¡verdad!, este… en esa medida se invita a la persona a que de la mano con la organización pueda desarrollar esas destrezas y habilidades y ese conocimiento, porque no son entre estas habilidades sino lo mejor también falta un conocimiento específico para desempeñar determinado cargo dentro de la organización. En esa medida en que se pueda medir y tener un instrumento de medición, entonces de allí podemos de la mano con la persona y la organización, ir cerrando las brechas, ese es el aprendizaje que se logra, cerrando las brechas que necesitas para desempeñar adecuadamente el cargo para el cual estás en ese momento o ni siquiera en ese momento o puede ser promovido para otro cargo. (pausa)
E	**Y existe alguna relación…**
RM	El conocimiento te lo puede dar la empresa, ¡perdón!
E	**¿Existe entonces alguna relación entre Coaching y aprendizaje?**

RM	(Silencio) bueno no lo relaciono, tres… Hay cosas que no puedes aprender sino te las, si no hay una persona afuera que te las haga ver y esa es la tarea del coach, entonces mostrarte, prestar tu mirada, para que desde esa mirada externa te pueda hacer ver no solamente las cosas que no tienes, sino también las fortalezas que tienes y apuntalarte sobre las fortalezas para que puedas de alguna manera desarrollar las habilidades que tienes. Uno mismo no puede, si uno mismo pudiera el aprendizaje estaría cerrado, siempre tiene que haber alguien que te muestre que hay cosas que tienes que hacer y que tienes que desarrollar. Porque si no yo puedo decir, yo soy muy buena en esto, yo puedo cuestionar muy bien las preguntas que me hacen pidiendo afirmaciones aja pero si yo digo eso estoy cerrándome al aprendizaje y lo que otra persona me pueda vender. De ahí es que hoy en día hay muchas maneras de, incluso, mesurar cuál es el desplazamiento que se tiene en las organizaciones a través del Coaching, haciendo la revisión antes y después del proceso de Coaching, dependiendo del instrumento que se tenga, hay muchos instrumentos hoy en día de la mano de las organizaciones que no son nada costosos que te puede medir el rendimiento y el desplazamiento de las personas después que estas han tomado proceso de Coaching, bien sea coaching organizacional, bien sea coaching grupal incluso eh… o bien sea a través del coaching ontológico, digamos que nunca puede estar ausente en la organización.
E	**De acuerdo…**
RM	No se puede medir solamente desempeño, tenemos que medir por supuesto cual es el cambio que el individuo tiene, y el cambio del individuo viene medido por el cambio ontológico.
E	**De acuerdo a lo que usted ha mostrado del Coaching pues los beneficios, el apoyo de la alta gerencia, sobre todo también muestra que hace ver a los demás para que ellos se desarrollen y tengan una manera distinta de comunicarse. De acuerdo a algunas de sus consideraciones ¿qué opina acerca de tener al DirCom con un programa de Coaching o que sea coach? Al DirCom lo entendemos como Director de Comunicaciones.**
RM	Te estoy escuchando cortado, me puedes repetir por favor…
E	**¡Oh si, seguro!, que de acuerdo a algunas consideraciones que usted ha tenido como una manera distinta de comunicarse, que venga un apoyo de alta gerencia, el beneficio de que la gente se dé cuenta de cómo hacen las cosas, así tener el cambio: de acuerdo a estas consideraciones que resultan beneficioso para la organización ¿qué consideraría si el DirCom recibe un programa de Coaching o es coach? El DirCom lo entendemos como el Director de Comunicaciones.**

RM	Me parece de suma importancia que este individuo, esta persona, esté inmerso en este, en esos programas de Coaching porque en esa medida va a poder tener una mirada más amplia, en la medida que pueda tener una mirada más amplia, pues en esa medida también van a lograr cambios en esa organización.
E	**Por eso anteriormente le preguntaba la diferencia entre un gerente –coach y un gerente que no recibe Coaching, ahora, ¿qué ventajas pudiese tener un director de comunicaciones con manejo y herramientas de Coaching y otro que no?**
RM	(Silencio) Bueno es un poco más de lo mismo. Este… una persona que no tiene herramientas, y bueno yo creo que hay que hacer una distinción: puedes tener un gerente que sea coach, un gerente que tenga herramientas de Coaching y el que el gerente sea coach o tenga herramientas de Coaching es una opción del individuo como tal, puede querer tener las herramientas y pueda que no quiera formarse como coach, son cosas diferentes. Puede gerenciar un equipo, tener herramientas de Coaching, ¡verdad!, o puedes tú tener un equipo donde tú misma haces Coaching al equipo, depende de la apetencia de esa persona, depende de eh… incluso de las cualidades de esa persona, porque no todo el mundo, incluso, no todo el mundo sea formado como coach quiera a lo mejor estar haciendo Coaching en su equipo de trabajo y lo delega en otra persona que sea específicamente para eso y yo con mi equipo me ocupo de tener las herramientas y poder dirigirlo de la manera más efectiva y no inmiscuirme en el detalle de hacerle Coaching a mi equipo sino que lo remito hacia uno que esté en mi área pero…
E	**(Interrupción) ¿Un coach externo?**
RM	Puede ser un coach externo como un coach que esté dentro de la organización pero fuera de mi equipo de trabajo. ¿Por qué? Porque también hay cierta resistencia de que yo dentro de un equipo de trabajo, por ejemplo: de que mi jefe, o mi supervisor o mi gerente me va a hacer Coaching también. Entonces dónde está, dentro de ese proceso, dónde está también la ética y más allá de la ética la privacidad que como individuo yo tengo, si! Porque un proceso de Coaching, aunque lo llamen coaching gerencial o que lo llamen coaching organizacional siempre salen cosas personales, no está dividido ese proceso de yo individuo como en mi trabajo y yo individuo como persona que soy. En algún momento va a saltar algo personal y de pronto, a lo mejor, esa persona no quiere develar sus intimidades con su jefe, lo cual es perfectamente válido. Entonces mi recomendación siempre es que si puedes buscar una persona de otra área o externo mejor aún, que pueda hacerle Coaching a tu equipo, es chévere, es mejor, es la mejor opción; más que yo, como gerente coach, también además de gerenciar mi equipo le haga Coaching. Yo

	creo que desde el consultor externo vas a tener garantizado un proceso limpio y más auténtico
E	**Ok. Por lo que le entiendo o a ver si entiendo su punto de vista que me parece interesante y hago un paréntesis porque no puedo opinar en este momento, pero me parece porque habla de un proceso limpio ¿no?, este… y me parece interesante notar un poco más la diferencia entre un coach que haga el Coaching ejecutivo dentro de la organización o a los gerentes o que maneje herramientas de Coaching y si maneja herramientas de Coaching es porque ha tenido un proceso de Coaching, hablo esto es porque para saber un poco su opinión y hablaba ahorita de su recomendación, para que me la ampliara ¿cómo maneja hoy actualmente las organizaciones, qué es lo más recomendable, el gerente que se forme como coach o el gerente que tenga proceso de Coaching, tener coaching interno o tener coaching externo, cómo es su visión de acuerdo a esto?.**
RM	(silencio) hoy en día las organizaciones están más dadas, y cuando te digo hoy en día, te estoy hablando bueno la organización que esté enmarcada dentro de ese crecimiento, dentro de la auténtica validación del gerente-coach. Eh… forman sus coaches dentro de las organizaciones para que puedan gerenciar su equipo pero a la hora de ver o de mirar ese equipo desde arriba y de valorarse a ese equipo de que pueda dar más de lo que está dando en ese momento siempre se busca un consultor externo, un coach externo, y cuando te digo esto te estoy hablando de empresas como polar, por ejemplo. Polar es una organización que está bueno 100% casada con el concepto de gerente-coach y ellos forman a sus gerentes como coaches, vale decir que hay gerentes en polar y directores de Polar que son coach formados como me formé yo, sin embargo a la hora de mirar al equipo como tal y a la hora de buscar las áreas donde pueden mejorar siempre buscan un consultor externo porque les parece que las personas van a tener mayor confianza, en abrirse, en exponer cuáles son sus debilidades y sus fortalezas con una persona externa que con el mismo director interno. Te hablo en este momento como te puedo hablar de Polar, te puedo nombrar como keller que también lo hace, por decirte dos organizaciones grandes, que realmente son empresas que están realmente están casadas con el concepto del gerente-coach cada vez más y están por erradicar el gerente-capataz. Erradicar quiere decir, no quiere decir que lo van a sacar de la organización, quiere decir que van a darle todo el apoyo para que ese gerente capataz se convierta en un gerente-coach.
E	**¿Qué habilidades y capacidades desarrolla un coach?.... Se escuchó entre coartado ahorita, dígame…**
RM	Es este internet que se entrecorta… no que te escuché como entrecortada y no sabía que estabas diciendo.

E	**Oh… que quería que me hablara un poquito sobre las habilidades y capacidades que desarrolla un coach....**
RM	Las habilidades y capacidades que desarrolla un coach tiene que ver mucho con la escucha empática, la facultad o el aprendizaje de poder moverse en un mundo donde los hechos prevalen sobre los juicios o los juicios que emito son fundamentados con esos hechos o esas afirmaciones, ¿Verdad? Al otro como un igual a mí, será igual a mí, no importa el cargo que tenga dentro de la organización o si no, lo valoro desde ese punto vista, uno igual a mí que es capaz de escuchar, que es capaz de comunicarse de manera empática, que es capaz de tener un mirada amplia, una mirada donde no juzgas al otro a priori sino que vas haciendo un constructo de esa persona de sus habilidades y sus fortalezas y sus debilidades pero con hechos concretos, mostrándoles que hay otras vías, mostrándoles que se obtienen resultados más poderosos si aplicas las herramientas, ¡verdad!. En esa medida de que tú seas capaz de demostrar eso, en esa medida le vas dando validez a las herramientas de Coaching.
E	**¿Cuál sería el impacto del Coaching… ¿Si me escucha?**
RM	Alóooo me escuchas, dime
E	**Si, Cuál sería el impacto en la organización**
RM	Un poquito entrecortado
E	**Ah okey, no ¡Yo estoy escuchando bien… ¿Cuál sería el impacto en la organización al incluir Coaching para generar cambios organizacionales?**
RM	(Silencio) ese impacto siempre se traduce en mayor productividad y beneficio para la organización, que las personas se hacen más productivas; se ve en números concretos, en mayores ganancias, en mejores resultados, en un ambiente diferente, en un ambiente de comunicación diferente, en una lineandad que en otra organización no están, o sea, hay una ausencia de miedo porque las personas se sienten empoderadas al poder emitir sus opiniones sabiendo que no van a ser castigados por un error, independientemente del cual sea ese error, entonces en una organización o una sociedad en donde no existe el miedo es una organización mucho más productiva, es mucho más liviana, mucho más dispuesta a (pausa)… a lo que me pida la organización: ver como yo puedo apoyarle a la organización desde mis habilidades, mis fortalezas
E	**¿Cómo pudiese explicar el rol del coach como agente de cambio dentro de una organización?**
RM	Cuando dices agente de cambio ¿a qué te refieres? Porque todo esto que hemos estado hablando va dirigido a ese cambio, pero cuando

	hablas de ese cambio, aquí el rol del coach en el cambio a qué te refieres.
E	**Si, bueno referido a que el coach maneja un proceso de cambio bien sea al gerente o a la organización, dentro de la organización, entonces ¿qué significa… o cómo se pudiese explicar este rol del coach dentro de esos cambios, dentro de la organización y su trabajo dentro de la organización que produce a su vez un cambio?**
RM	Puede ser que en ese proceso de Coaching y de observación personal descubra que la persona que está en el cargo no debe estar, que es más productiva, o no es que no está en el cargo que no debe estar sino que es mucho más productiva en otro cargo ¡verdad!, que las habilidades que tiene todavía están subestimadas en ese cargo y que puedes ponerlo en otro cargo en donde sea realmente explotado su talento y desde allí ya empiezas a generar cambios o que las personas que te acompañan en el equipo de trabajo, la dinámica que se da, la dinámica relacionada que se da en el equipo no es la mejor y desde allí empiezas tú a cuestionar y a decir, qué pasaría si tal persona en vez de hacer lo que está haciendo ahorita hace tal o cual otra cosa, qué pasaría si la persona que está ahorita acompañándote en esta gestión la colocamos en otra área, y allí podría ser que su desempeño sea mejor e incluso dentro de las mismas relaciones personales, qué pasaría si yo esta persona, aunque no tenga las destrezas como tales del propio cargo pero tiene una afinidad mejor con otra persona que dirige equis, equis, equis equipo, la coloco allí a ver qué pasa, yo moviendo las piezas del tablero, a ver… obviamente no las vas a mover al azar, tienes que moverla con medición concreta, con un elemento tangible que te pueda dar a ti algún indicador que allí pueda funcionar mejor y desde ese momento, obviamente la empresa tiene que estar dispuesta a mover ese tablero si no, no generas cambios. Incluso sin mover a la gente del propio tablero, cuando la comunicación interpersonal y entre los equipos empieza a fluir de manera diferente ya automáticamente se generan cambios organizacionales sin que esos cambios signifiquen, cambios de caja en la estructura del organigrama, empiezas a generar dinámicas diferentes y se van engranando entre los equipos, entre las diferentes áreas y desde allí comienza un cambio en la organización.
E	**Eh… para retomar un poquito de acuerdo eso, a lo que mencionaba, la comunicación interpersonal dentro del proceso de Coaching; ¿cómo entonces pudiese usted concebir la comunicación organizacional a través del coaching ejecutivo?**
RM	(Silencio) la base fundamental de la comunicación organizacional, obviamente marcado dentro de lo que es el Coaching, tiene que ver que yo tengo que ser absolutamente transparente con cada una de las

	personas que trabaja en la organización. Obviamente hay, eh... digamos cosas que yo como organización o como presidente o director general de una empresa no puedo dar a conocer abiertamente ¡verdad!, pero si puedo tener manera de ir dándole transparencia a esas pautas, a esa comunicación, a lo que está pasando dentro de la organización y hacerlo permeable, tiene que estar permeable para toda la organización, de eso se trata el proceso de Coaching, y yo tengo que comunicar y ser transparente con todo mi equipo, sino va a ser más de lo mismo, bueno si, muy chévere lo que están haciendo pero ellos siempre hacen lo que les da la gana, dan sus órdenes y al final nosotros tenemos que obedecer las órdenes superiores, no bueno hay toma de decisiones que solo se hacen en la alta gerencia pero en la medida que uno pueda como representante de la organización decir mira si hay decisiones que solo se toman en la alta gerencia pero quiero que ustedes lo sepan que es así las decisiones que se toman solo en la alta gerencia, en esa medida ya estás abriendo la comunicación, estás permeando esa comunicación hacia abajo y la gente va a decir, bueno está bien, cuáles son esa decisiones, decisiones como planes anuales, planes quincenales, etc., esas son decisiones que se toman a nivel de junta directiva, no hay consenso, el consenso es en la junta directiva, pero en la medida que eso se diga, que se da eso, estás haciendo un gran cambio porque estás siendo totalmente transparente con lo que yo puedo y con lo que no puedo decir dentro de la organización. Entonces allí viene el papel del área comunicacional, es fundamental, es fundamental que haya información, es fundamental que haya transparencia hacia abajo, hacia abajo, hacia los lado, hacia todos los lados… allí es donde realmente el papel del área comunicacional es protagónico, en buscar la manera de cómo digo yo lo que tengo que decir, o cómo digo yo lo que puedo decir de manera tal de que todo el mundo sepa dónde estamos parados, más allá de que hayan decisiones que se tomen a nivel de la presidencia o de la junta directiva, pero eso mismo debería ser absolutamente transparente para el resto de la organización.
E	**De introducir el coaching ejecutivo y haber resistencia ¿cómo se manejaría esto?**
RM	Si hay resistencia no se puede manejar. Para que haya Coaching tiene que estar de acuerdo la gente que va a estar inmersa en el proceso, no hay manera de que tú hagas Coaching si la gente no está dispuesta. Lo primero es que la gente tiene que estar dispuesta, tanto las personas que contratan el proceso de Coaching como las personas que van a recibir el proceso de Coaching, no hay manera de que tú puedas hacer Coaching si las personas no quieren, porque estaría contra la ética del coach… tiene que haber un compromiso entre la persona que recibe el Coaching y el coach por supuesto, tienen que estar comprometidas las partes sino no pasa nada.

E	**Quería entonces su reflexión final del coaching ejecutivo para gestionar cambios.**
RM	Eh… (pausa)… es una manera eficaz, accesible, mesurable de lograr cambios en la organización a través del Coaching, cuando te digo accesible, mesurable es que eso se mide en resultados, cuando tú trabajas con gente de piso, es decir, obreros, y le muestras la diferencia entre la manera de cómo están haciendo las cosas y de la manera cómo pueden lograr resultados diferentes, ya ahí no hay vuelta atrás, ya ahí… a medida que la gente ya ve y conoce que pueden hacer las cosas diferentes y mejores en esa medida no hay vuelta atrás, y eso se ve en resultados, entonces yo creo que es un proceso que si da resultado que se traduce en mayores beneficios para toda la organización pero tiene que haber compromiso, el compromiso es fundamental. (Pausa)… Se ha medido, hay organizaciones que lo miden perfectamente y que saben que el resultado es positivo, es beneficioso y una vez que se montan en esa ola, no vuelven a bajar.
E	**No sé si quisiera agregar algo…**
RM	Bueno te puedo decir que a veces los cambios son lentos, en organizaciones grandes los cambios pueden ser un poco lento, como todo cambio, sobre todo cuando necesitas… muchas veces, tiene una manera, ha vendió haciendo las cosas de una manera equis y que eso le ha dado resultado. Desde este punto de vista el cambio es un poquito más lento pero perfectamente viable, factible, mesurable, eh… y una vez que estás allí no bajas, es así como que si, como que eres ciego y una vez que vistes no puedes regresar a ser ciego de nuevo porque cuál es el beneficio de ser ciego otra vez, si ahora estoy viendo y todo lo que estoy viendo es hermoso, entonces una vez que lo pruebas no lo dejas, no lo puedes dejar, a veces es más lento, pero bueno es cuestión de que se maneje la masa crítica de la organización y que eso vaya haciendo su trabajo, incluso se van logrando cambios en gente que ni siquiera está inmersa en el proceso, solo con que muevas la masa crítica, con qué tú consigas equipos y personas, y gerentes, que se están comunicando de manera diferente hacia el resto de la organización, ya ahí estás logrando un cambio aunque los otros equipos no estén inmersos directamente, no están inmersos directamente pero si están inmersos indirectamente porque en la medida que uno cambia la comunicación con el otro, el otro también cambia. Entonces, yo te diría que eso como reflexión final, puedes lograr cambios incluso en los equipos que no están directamente inmersos en el proceso, siempre y cuando considerando una masa crítica en que se genere los cambios, que detectes cuál es esa masa crítica.

ANEXO G

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PREVIOS DEL ANÁLISIS CUALITATIVO (CATEGORÍAS)

1. Respecto a la categoría Gestión de la Comunicación Organizacional.

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

"(…) ***La comunicación interpersonal es imprescindible para el funcionamiento de las empresas****; sin eso… porque a través de la palabra es que podemos negociar, es algo importante,* ***¿****cómo nos comunicamos?* ***Una de las lecciones que podemos aprender de esto es la escucha activa,*** *aprendemos los CEO y los coaches cuando estamos en esas reuniones, ellos aprenden* ***la escucha activa, es algo que estamos trabajando en las empresas en estos momentos****". CTL*

"(…) desde mi punto de vista ***la comunicación organizacional es equivalente a la comunicación interna****, yo personalmente trabajo la comunicación corporativa como el gran paragua y ese paragua se divide en dos: comunicación interna y externa. Entonces* ***cuando hablamos de comunicación organizacional mi equivalente es comunicación interna****". MA*

"(…) ***producto de ese desconocimiento, todavía no se valora ni se conoce en todos lados el tema de lo que es el DirCom****, en muchas empresas, lo que existe es el jefe de prensa, el jefe de relaciones públicas, de la comunicación corporativa, o cualquier otro nombre, y éste,* ***esta persona se enfoca mucho en lo que es comunicación externa no comunicación interna, entonces lo tiene también abandonado*** *(…)". MA*

"(…) ***todavía estamos en un nivel, yo creo, bastante atrasado en el debería ser****." MA*

"(…) ***esta labor del DirCom todavía sigue siendo muy limitada, muy enfocada solo al ámbito de la comunicación externa*** *y en la comunicación interna no se enfoca primero porque también* ***el DirCom latinoamericano todavía tiene grandes carencias de formación en comunicación interna*** *y segundo porque no tiene un margen de maniobra o no le da un margen de maniobra para aplicar esos conocimientos, si los tuviera". MA*

"(…) ***tiene que tenerse clara la necesidad de tener las dos áreas, comunicación externa y comunicación interna, no solamente una de ellas****, sino las dos, esto como una balanza,* ***tú no puedes tener, ponerle todo el peso a la comunicación externa y generar una imagen externa maravillosa cuando a nivel interno la comunicación no está funcionando o hay problemas****". MA*

"(…) finalmente esos trabajadores y esos colaboradores como se les quiera llamar, que más que eso, son vehículos de comunicación y cuando salgan al exterior, a sus casas y a la calle, en general, van a transmitir esa imagen negativa que tú tienes, entonces ***la gestión de un DirCom tiene que tener necesariamente los dos lados, comunicación interna y externa*** *(…)". MA*

"(…) ***En la medida que no sepan que precisamente que la comunicación es una herramienta de gestión es que suelen darse esos cambios de forma dramática.****" MA*

"(…) a estos directivos no les puedes dar la cartilla, no le puedes pasar un libro para que se aprendan eso, y aprendan a dirigir a la gente, fíjate que ***ellos tienen que pasar por un proceso de transformación y ahí calza perfectamente, desde mi punto de vista, el Coaching*** *(…)". MA*

El cómo nos comunicamos sigue siendo un arista notable en la gestión de las empresas. Pudiésemos evidenciar con estas afirmaciones que aún en la actualidad se está trabajando habilidades de comunicación, como la escucha activa, dentro del manejo de la comunicación organizacional. De allí la necesidad de comprender el rol que maneja un director o gerente del área de comunicaciones y el manejo comunicacional que se desarrolle. No solo por atender la demanda con habilidades de comunicación sino además en el sentido de percibir el área correctamente, entendiéndose que en la actualidad aún se sigue teniendo énfasis en la comunicación externa, sea por carencias en la formación de comunicación interna, como refiere el profesor Antezana, o por motivos estructurales o de desconocimiento estratégico que pudiese brindar el área de comunicaciones a la organización.

De igual manera, al hablar de gestión de la comunicación se debería hacer un paréntesis debido a que aún se sigue trabajando, más o únicamente, la comunicación externa en las organizaciones, situación que deja claro la necesidad del DirCom, según las afirmaciones y que además evidencian la necesidad de comprender la comunicación como una

herramienta de gestión para los cambios con el objetivo de ir sintonizando la organización con una filosofía del DirCom de un profesional multidisciplinario y no como un trabajo limitado de un jefe de prensa.

Consideraciones del análisis cualitativo:

De acuerdo a una perspectiva general acerca de la gestión de la Comunicación organizacional se debe considerar que:

- Se trabajan temas de comunicaciones y habilidades comunicacionales, como la escucha activa, en las organizaciones.
- La comunicación interpersonal como factor imprescindible para el funcionamiento de las empresas.
- Aún se percibe un área dedicada más o únicamente a un solo tipo de comunicación (la externa).
- Se concibe la comunicación organizacional como la comunicación interna.
- Se pudiese afirmar que aún existe poco conocimiento acerca de la gestión y lo qué es el DirCom.
- Se pudiese percibir la formación del DirCom aún con carencias en comunicación interna; su gestión continúa siendo muy limitada.
- Comprender la necesidad de las dos áreas, comunicación interna y externa, debido a que se sigue enfocando hacia la comunicación externa.
- Comprender la comunicación como herramienta de gestión, como herramienta para el cambio.
- El DirCom presenta la necesidad de un proceso de transformación, en el cual el Coaching pudiese considerarse.

2. Respecto al Manejo de la Comunicación organizacional.

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

"(…) Hay herramientas de comunicación que son las que estamos dando en las empresas porque es con la comunicación que podemos interactuar y socializar, ***las habilidades sociales se han convertido en la pieza clave en las empresas hoy en día*** *(…). CTL*

"(…) ***para agilizar todo lo que son las tareas en los procesos de enviar y recibir el mensaje, y que las personas reciban ese mensaje en una forma correcta, nosotros hacemos lo que llamamos la retroalimentación,*** *confirmando que ese receptor haya recibido la información correcta." CTL*

*"**Como se maneja entonces la comunicación interna, es bastante limitado en general en Latinoamérica,** principalmente porque las organizaciones tanto públicas como privadas se concentran en lo que es comunicación inter… externa ¡perdón!, y **la comunicación interna solamente se queda en un plano informativo, en un plano de una sola vía,** en un plano que se enfoca más a procesos administrativos y a procesos comunicacionales". MA*

*"(…) **tiene que haber conciencia, respaldo, apoyo de los altos directivos, o sea, ellos tienen que entender la necesidad de gestionar la comunicación de esa manera y no de la manera tradicional** que hasta ahora se maneja que es solamente comunicación externa". RM*

*"(…) **la gente del área de comunicaciones se abocó a darle visibilidad a los cambios que se habían logrado**, en ese punto de vista sí (…)". RM*

Para entender el manejo actual de la comunicación organizacional es importante resaltar que aún está enmarcado en un plano muy limitado: porque quien recibe por cargo el rol del DirCom está ajustado a temas informativos y no estratégicos. Se continúa hablando de la comunicación hacia afuera. Por otro lado surge la necesidad del respaldo y apoyo de los altos directivos para la gestión o el manejo de la comunicación organizacional.

Se deja en evidencia que las empresas apuestan por una labor externa por encima de la comunicación interna y ésta aún es manejada con enfoque informativo, al recibir por parte de uno de los expertos sobre un ejemplo que el trabajo de comunicaciones solo fue darle visibilidad, entendiéndose que el área no participó en los cambios sino que solo ofreció el trabajo de hacer carteleras y todo el trabajo informativo, de esto se pudiese percibir que el área ni el encargado de ésta, como el DirCom, es percibida correctamente.

Asimismo, las habilidades comunicacionales, así como las habilidades sociales, surgen como vitales para gestionar un área, aquellas que puedan desarrollar y manejar los jefes de grupo, gerentes y el mismo DirCom; de hecho uno de los expertos afirman que son pieza clave para las empresas de hoy en día, éstas referidas a la retroalimentación, empatía, manejo de emociones, entre otras.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Las habilidades sociales vienen a formar pieza clave para las organizaciones en la actualidad, igualmente las habilidades o herramientas comunicacionales que maneje el Gerente.
- La retroalimentación como habilidad social.
- Aún se percibe la comunicación externa con una mayor atención que la comunicación interna.
- Surge la necesidad del respaldo y apoyo de altos directivos. Aunque se habla del apoyo a la gestión del área de la comunicación, no se deja claro el apoyo específicamente hacia el DirCom, no obstante se pudiese interpretar que el respaldo hacia el manejo de la comunicación sería el apoyo al área de la comunicación organizacional.

3. Respecto al Rol del DirCom.

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

"(…) ***Un Director de Comunicación en realidad es un profesional multidisciplinario*** *eh… y yo creo hace bastante tiempo felizmente ya se tiene claro que* ***el DirCom no es necesariamente un periodista o un graduado de comunicación social sino un profesional que tenga una visión multidisciplinaria y transdiciplinaria*** *de ver como aplica, porque* ***no solamente tiene que saber de comunicación, tiene que saber de diversas áreas y tiene que además empaparse del rubro y de los conocimientos de la organización a la que ingresa****." MA*

"(…) ***es un profesional que debe tener una serie de habilidades y de conocimientos para enfrentar responsabilidad,*** *sobre todo que este DirCom o el DirCom que* ***yo visualizo en la actualidad es un profesional que tiene un equilibrio muy importante entre las habilidades duras y habilidades blandas, no puede limitarse a los conocimientos técnicos, un DirCom de ese tipo no me sirve y no me sirve porque si pretendo gestionar cambios las habilidades duras precisamente van a jugar en contra****". MA*

"(…) ***el DirCom no es quien ocupa el cargo, no es una carrera sino que, fíjate que es la conjunción de varios factores*** *por eso yo creo que* ***no solamente se debe considerar al DirCom quien está ocupando en ese momento el cargo sino quien tiene una filosofía de trabajo*** *y una preparación para desempeñar ese cargo en cualquier entorno". MA*

"(…) ***tiene que tener habilidades blandas y habilidades duras.*** *En las duras podemos tener el tema de los conocimientos, de la formación, de diversas áreas incluyendo la comunicación por supuesto, manejo de tecnología, conocimiento de planificación, conocimiento de estrategia, cuando hablamos de planificación y estrategia también nos lleva al campo de la generación de indicadores (…)". MA.*

"(…) ***tiene que ser una persona con conocimientos de la comunicación interpersonal, de las relaciones, tiene que saber gestionar emociones****, tiene que* ***de alguna manera conocer lo que son las relaciones pero ya a nivel interpersonal, conociendo lo que es la empatía*** *(…)". MA*

"(…) ***el director de comunicaciones tiene que ser una persona experta también en periodismo, es una condición pero adicionalmente con un valor agregado, con el coaching ejecutivo,*** *porque teniendo esas dos cosas, teniendo esas dos cosas, las herramientas que ustedes van a proveer a las compañías va a ser inconmensurable". CTL*

"(…) ***hay que encontrar al DirCom; yo he visto casos de personas que se hacen llamar DirCom y son simplemente un jefe de prensa****, o sea, enfocado a nivel externo y son simplemente vehículos de transmisión de notas de prensa y que miden su labor en la cantidad de veces que saliste al día siguiente en un periódico o en la radio o televisión y creen que eso es hacer su trabajo, entonces eso no es un DirCom, eso es un jefe de prensa como el cargo lo dice (…)." MA*

Según estas afirmaciones se puede evidenciar el recorrido que han tenido los profesionales al gestionar un área, ya no se habla de estar solo capacitado académicamente en una carrera profesional, lo que correspondería a una formación específica, ahora se reafirma que el Rol del DirCom, como Director del área de Comunicaciones debe ostentar además de conocimientos académicos, conocimientos de relaciones interpersonales, manejo de emociones, conocer la empatía, es decir, manejar otras habilidades que muy bien corresponden al ámbito de las comunicaciones y relaciones interpersonales.

Se identifica entonces a un profesional con habilidades duras y blandas, como lo refiere Antezana, un profesional multidisciplinario, debido a que no solo deberá tener conocimientos de su profesión, sino de las distintas gerencias, de habilidades comunicacionales y sociales, además de conocimientos de management, planificación, administración. Es un área que

ofrece una filosofía transdisciplinaria, de hecho el experto Antezana reconoce a la persona que debe gestionar el área de comunicación organizacional como aquella que tenga una filosofía de DirCom y sepa correctamente a qué se refiere, y no solo aquella que ostenta el cargo de Director.

No es solo un profesional graduado en comunicación social, ahora el DirCom demanda una persona que tenga una filosofía integral, desde conocer la empresa, tener habilidades sociales, ofrecer retroalimentación, tener empatía hacia los demás, conocer de comunicación interpersonal, manejo de emociones, habilidades que se encierran y están integradas en los conocimientos y herramientas que ofrece el coaching ejecutivo.

Esta filosofía se pudiese entender como un trabajo holístico, entre conocimiento y manejo personal, aunado a las habilidades y conocimientos académicos, para que florezcan hacia una gestión más estratégica que rutinaria, limitada a una profesión y a un trabajo de jefe-empleados; como refieren los expertos las habilidades sociales están jugando un papel determinante en la gestión de las organizaciones.

Bajo este contexto acerca del Rol del DirCom falta presentar que la visión de las competencias aún no están totalmente conocidas y aceptadas entre los propios directivos, esto se percibe de acuerdo a declaraciones como: ahora es que se está comenzando a reconocer la figura del DirCom, debido a que esa posición en la estructura organizacional solo se presentaba como vehículo de transmisión de información. Los expertos al considerar aspectos como “hay que encontrar un DirCom”, se pudiese interpretar como que aún no está tan palpable este rol dentro de las organizaciones, hay que encontrarlo; o por ejemplo un “director de comunicaciones tiene que ser una persona experta también en periodismo, es una condición pero adicionalmente con un valor agregado, con el coaching ejecutivo” lo que también afirma que ya se está conversando que no solo basta el conocimiento académico sino otras habilidades para gestionar el área de la comunicación, en este caso una herramienta como el coaching ejecutivo que le permita familiarizarse con las demás habilidades sociales que ostenta una persona para gestionar el área correctamente.

Consideraciones del análisis cualitativo:
De acuerdo a una perspectiva general acerca del Rol de DirCom se debe considerar que:

- Las habilidades sociales vienen a formar pieza clave para las organizaciones en la actualidad.

- El DirCom se concibe como un profesional con habilidades duras y habilidades blandas, es decir no solo sus conocimientos académicos o formación profesional, sino además contar con habilidades de comunicación interpersonal, manejo de emociones, empatía. Debe ser un profesional multidisciplinario.
- El DirCom también se vislumbra como un profesional que sabe de periodismo pero a la vez de otras herramientas que le faciliten su gestión como el coaching ejecutivo, como valor agregado.
- El DirCom se concibe no solo quien ocupa el cargo sino quien tiene esa filosofía de trabajo.

4. Respecto a la gestión de Cambios Organizacionales

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

*"**La comunicación es una herramienta de gestión y la comunicación es la que te permite abordar los cambios organizacionales de una mejor manera**". MA*

*"(…) **un cambio organizacional es una necesidad y pasa por una decisión, es decir, yo necesito hacer este cambio** y está respaldado, por decir, desde un punto de vista técnico, económico, financiero pero **implementarlo ya pasa por un lado humano e implementarlo requiere de la utilización de la comunicación como una herramienta, porque no todo el mundo lo va a aceptar, no todo el mundo lo va a entender**, no todo el mundo está de acuerdo, entonces **la comunicación es la que va a ayudar a que ese cambio sea aceptado, sea entendido, sea asimilado** (…)". MA*

*"(…) **cuando ya entramos a un nivel de conocimiento un poquito más profundo, por ejemplo el Coaching, es que entonces hay mayor facilidad de lograr esos cambios** porque **el Coaching desde mi punto de vista es una herramienta para precisamente aprendizaje transformacional** (…)". MA*

*"(…) **la manera de dirigir al personal, en la manera a como ese mismo personal que es dirigido aprende a hacer preguntas de manera diferente y aprende hacer más productivo en su área laboral**, ¡verdad!, en la medida en que ellos son capaces de decir, bueno este…, yo produje por decirte algo, yo produje hoy 20 toneladas y el desperdicio fue menos del 1 por ciento, pero eso está respaldado**, en esa medida que ellos han aprendido a demostrar lo que hacen con hechos se logran cambios**. RM*

"(…) ***Enseñarles que solo el cambio posible en la medida en que puedes demostrar lo que estás haciendo con hechos concretos****". RM*

"(…) en la medida que uno observa y le va mostrando, mira como te le dirigiste a esta persona ¿de qué otra manera te puedes dirigir?, ¿de qué otra manera puedes pedir lo que necesitas?, ¿de qué otra manera crees que puedes aceptar lo que te están diciendo, si escuchas diferencias." RM

Al hablar de cambios organizacionales pudiese concebirse necesario la comunicación como herramienta de gestión, en cuanto a que para cumplir con ellos, bien sea por necesidad o por estrategia, la comunicación es la que ayuda a que sean asimilados, la que ayuda a que los cambios sean entendidos y aceptados, la que interviene durante todo un proceso de cambio ofreciendo un aprendizaje continuo, que solo es entendido a través de la intervención y el manejo comunicacional que se tenga.

Por lo tanto se pudiese concebir la comunicación como la principal herramienta para enfrentar, gestionar y abordar los cambios organizacionales, debido a que al demostrarles lo que están haciendo y lo que obtienen, siendo participes, allí se van dando los cambios. No a un modo informativo sino en la medida, como dice Márquez, uno de los expertos entrevistados, que se va observando y mostrando cómo hacen el trabajo, las personas pueden ir viendo los hechos concretos e ir adaptándose al cambio.

Con estas afirmaciones lo que no se deja muy en claro es el tipo de comunicación que se debe utilizar para gestionar el cambio; si abordar los cambios con comunicación interpersonal y luego comunicación escrita. En fin solo se vincula la comunicación como herramienta para la gestión de cambios organizacionales, entendiéndose la comunicación interna; debido a que no todos lo aceptan o lo asimilan de la misma manera, por lo que la comunicación puede intervenir debido a que dirigirá al personal de acuerdo a como se entienda y se acepten los cambios.

Por otro lado, el cambio requiere no solo de comunicación sino también se pudiesen concebir otras herramientas, como en el caso del Coaching para obtener mayor facilidad de lograr esos cambios, así lo afirma Antezana, quien en su punto de vista afirma que el Coaching es una herramienta de aprendizaje transformacional lo que ayuda a facilitar el logro de cambios organizacionales. Asimismo, Márquez, al mencionar el cómo las personas al cambiar su forma de dirigir al personal, de cómo hacer las preguntas de manera diferente, al aprender esto, que lo facilita el Coaching, en esa

posición también se logran los cambios, en el personal, en el área, en la cultura, en la organización.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- La comunicación como herramienta para gestionar cambios, debido a que le permitirá abordar y facilitar el proceso de cambio, ayudando a que sean entendidos y asimilados, lo que proporciona un nivel de importancia al pasar por un lado humano y pueden ser gestionados de la mejor manera posible.
- El cambio organizacional se pudiese percibir como una decisión, una necesidad de la organización.
- El Coaching como una herramienta de un nivel más superior para facilitar los cambios que se den en la organización, con un resultado de aprendizaje transformacional.
- El cambio también responde a la manera distinta que ellos van aprendiendo y accionando, es decir, en la medida en que aprenden a dirigir al personal, a hacer preguntas de una manera diferente, a comunicarse con el equipo de otra manera, en esa medida se logran cambios; los hechos van demostrándoles el cambio.

5. Respecto al Coaching para el cambio.

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

"(…) ***el Coaching genera cambio a nivel de las organizaciones siempre y cuando esté comprometida la alta gerencia*** *y esto no ocurre, es muy difícil que los cambios permeen hacia otros niveles de la organización****, siempre tiene que haber un apoyo de alto nivel para generar esos cambios*** *(…)". RM*

"(…) desde el punto de vista que tú comiences a cambiar y a cuestionar las preguntas en las personas que hacen el día a día y en la medida en que lo pongan en práctica, de esa manera funciona." RM

"(…) ***el Coaching interviene ahí mismo, cambiándoles las dinámicas de relación entre ellos, a través de observación de sus dinámicas del día a día****, sin que sea nada especial, en sus reuniones naturales de trabajo,* ***en la observación que uno pueda hacer en su manera de trabajar y dándole uno mismo la evidencia ¡mira como están haciendo las cosas!, ¡mira cómo te comunicaste*** *con tal o cual persona!, ¿qué pasaría si cambias las preguntas que están haciendo? (…). RM*

"(…) ***van descubriendo que hay otras maneras de hacer las cosas, en esa medida en que lo descubran y lo pongan en práctica y haciéndole ese seguimiento, en esa medida se transforma, se logran cambios importantes****, se logra por supuesto, mayor efectividad… mayor productividad (…). RM*

*"****Es una manera eficaz, accesible, mesurable de lograr cambios en la organización a través del Coaching, cuando te digo accesible, mesurable es que eso se mide en resultados,*** *cuando tú trabajas* ***con gente de piso, es decir, obreros, y le muestras la diferencia entre la manera de cómo están haciendo las cosas y de la manera cómo pueden lograr resultados diferentes,*** *ya ahí no hay vuelta atrás, ya ahí… a medida que* ***la gente ya ve y conoce que pueden hacer las cosas diferentes y mejores en esa medida no hay vuelta atrás, y eso se ve en resultados*** *(…)". RM*

"(…) yo ***creo que es un proceso que si da resultado que se traduce en mayores beneficios para toda la organización pero tiene que haber compromiso, el compromiso es fundamental****. (Pausa)… Se ha medido, hay organizaciones que lo miden perfectamente y que saben que el resultado es positivo, es beneficioso y una vez que se montan en esa ola no vuelven a bajar." RM*

Un aspecto importante al hablar de cambio según las afirmaciones es ir mostrándoles lo que hacen, su forma de trabajo e ir, a través de un proceso como el que proviene del Coaching, probando de qué otra forma lo pueden hacer, en ese formato de observación y de hechos de su día a día, se van obteniendo resultados de acuerdo a lo que van observando, mejorando y aprendiendo, van forjando un cambio organizacional y transformacional, porque incluye a la persona misma en el cambio; lo que se traduce en un cambio sobre la manera de cómo se venían haciendo las cosas y cómo utilizaban la comunicación.

Es por esto que se habla de Coaching para el cambio, debido a que es una de las herramientas que se pudiesen disponer para trabajar un proceso de cambio, ya que te permite entre otras cosas ir descubriendo cómo se están haciendo las cosas, permite mostrarle a la persona para que sean consciente de dónde está y hacia dónde va, y sobre todo poner las condiciones claras de cómo lograrlo; en el proceso de cambio a través del Coaching se maneja la observación, lo que le permitirá a la persona ver el hecho tal cual se produce o en otras palabras, cómo es su manera de trabajar con los demás, cómo es su manera de comunicarse, qué afecta o si

no afecta, si hay otra mejor manera de hacerlo. A partir de allí se producen cambios, al igual se pudiesen trabajar los cambios organizaciones que por necesidad o por estrategia se establezcan en la organización.

No obstante, a partir de estas afirmaciones también se deja en evidencia una vez más que el cambio, necesita antes que todo, apoyo de la Alta Gerencia, no puede haber gestión o procesos de cambios organizacionales sin el compromiso del más alto nivel de la organización.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- El Coaching se concibe como herramienta de cambio debido a que ofrece la oportunidad de poder demostrar como las personas hacen las cosas ahora y paralelamente ir indagando, a través de un proceso, otra manera de hacerlas, lo que ofrece un cambio en el ámbito organizacional y personal, que resulta consecuencia en un cambio transformacional de la persona.
- La observación es parte clave para esta herramienta de Coaching: es la manera de cómo pueden hacerles ver al equipo de trabajo sus acciones y resultados, hechos que luego se traducen en reflexiones para montar hábitos más adecuados y mejores.
- El Coaching como herramienta ofrece poder observar, reflexionar y aceptar que se pueden hacer las cosas de otras maneras. Le permite a la persona estar en un proceso de aprendizaje, porque aprende de lo que ven, sobre sus propios hechos.
- Llevar un proceso de Coaching para gestionar cambios se traduce en mayores beneficios para la organización, siempre y cuando exista un compromiso; además, se continúa hablando del apoyo de la Alta Gerencia para todo proceso de cambio y lo que respecta a Coaching.
- El Coaching permite lograr resultados diferentes en las organizaciones, y lo describen como una herramienta accesible, eficaz y mesurable, y mesurable porque puede medirse en resultados.

6. Respecto al cambio organizacional

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

"(…) ***el cambio organizacional siempre viene dado por una orden superior o dado por un mandato superior*** *o dado por necesidades de la alta gerencia, nunca esos cambios organizacionales vienen dado por la base de la organización (…)". RM*

"(…) La gente cambia al cuestionarse y darse cuenta de lo que están haciendo no es efectivo y de que hay otras maneras de hacerlo diferente *y de que* ***tú le puedas mostrar eso, en su dinámica del día a día, en esa medida se puede lograr cambios****". RM*

"El cambio no viene de afuera, el cambio viene desde la persona misma, nadie cambia porque el otro le diga que tiene que cambiar*,* ***solo cambia cuando eres capaz de darte cuenta y decir verdad no estoy haciendo las cosas como se deben hacer o hay otras cosas que puedo hacer mejor,*** *en ese momento es que cae en cuenta de ello, y se pueden lograr los cambios, y* ***el cambio solo se hace a través de ir con constancia construyendo nuevos hábitos****." RM*

"Te puedo decir que ***a veces los cambios son lentos, en organizaciones grandes los cambios pueden ser un poco lento, como todo cambio****, sobre todo cuando necesitas… muchas veces, tiene una manera, has venido haciendo las cosas de una manera equis y que eso le ha dado resultado. Desde este punto de vista el cambio es un poquito más lento pero perfectamente viable, factible, mesurable (…)". RM*

" (…) una vez que estás allí no bajas, es así como que si, como que eres ciego y una vez que vistes no puedes regresar a ser ciego de nuevo porque cuál es el beneficio de ser ciego otra vez, si ahora estoy viendo y todo lo que estoy viendo es hermoso, entonces una vez que lo pruebas no lo dejas, no lo puedes dejar, a veces es más lento, pero bueno ***es cuestión de que se maneje la masa crítica de la organización y que eso vaya haciendo su trabajo, incluso se van logrando cambios en gente que ni siquiera está inmersa en el proceso****, solo* ***con que muevas la masa crítica, con qué tú consigas equipos y personas, y gerentes, que se están comunicando de manera diferente hacia el resto de la organización, ya ahí estás logrando un cambio aunque los otros equipos no estén inmersos directamente****, no están inmersos directamente pero si están inmersos indirectamente porque* ***en la medida que uno cambia la comunicación con el otro, el otro también cambia*** *(…)". RM*

De acuerdo a algunas afirmaciones el cambio viene dado por una orden superior, lo que responde a un apoyo de la Alta Gerencia. No obstante qué pasa cuando el cambio llega a la organización.

Lo primero según los expertos sigue siendo el apoyo de la Alta Gerencia, por un lado. Por otro que los involucrados en el cambio estén dispuestos, y

más allá del compromiso que tengan la oportunidad de la observación y la retroalimentación para que en su día a día pueden estar viendo y comprendiendo lo que hacen y cómo lo hacen, y así puedan obtener otra manera de cómo lo pudiesen hacer mejor.

En otro contexto, el cambio se refiere algo personal, es decir que proviene de la misma persona y no desde afuera. Y es que la organización propone cambios organizacionales o se enfrenta a cambios organizacionales, pero ciertamente estos cambios están regidos y son detonados en el recurso humano, lo que responde a que el cambio en cierto modo es de cada persona, de cada grupo, de cada líder, por ello se habla de la parte conductual, porque es algo propio de la persona, de su aprendizaje, de lo que absorba para accionar.

Es entonces como el Coaching se concibe como herramienta de cambio organizacional y personal, debido a que ofrece la oportunidad de demostrar a las personas su interacción y acción dentro de la organización y de cómo trabaja la persona y cuáles son sus aspectos personales, herramientas, fortalezas y debilidades. Por esto los expertos hablan sobre el cambio en la persona misma; además, se expresa que tan solo con que una persona cambie y se comunique de manera diferente, la otra persona asume eso y cambia también.

Las personas que inclusive no estén relacionadas al cambio organizacional, también estarán en el proceso de cambio indirectamente. Aunque, como expresa Márquez, al hablarse de organizaciones grandes los cambios son lentos, porque son toda una masa que hay que trabajar. De hecho ella recomienda trabajar con la masa crítica y las demás personas así no estén en el proceso de alguna u otra forma se introducen en el cambio.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Los cambios provienen de órdenes superiores.
- Para que se den los cambios tiene que haber el apoyo de la Alta Gerencia.
- Las personas así no estén directamente en el proceso de cambio se ven involucradas en el cambio de cualquier manera. Debido a que si la persona cambia y se comunica diferente la otra persona igualmente se comienza a comunicar diferente.
- Para que los cambios se puedan dar se debe mostrar los hechos en la dinámica del día a día de la persona.
- Se habla del cambio personal y organizacional. Lo que equivale a que el cambio también proviene de la misma persona.

- Atender la masa crítica en cuanto a cambios organizacionales se refiere.
- Por tratarse de cambios conductuales y de personas, son cambios lentos, en especial cuando son organizaciones grandes.
- Los cambios se logran con la creación de nuevos hábitos, al cambiar la comunicación con el otro, el otro cambia; así como también se logran cuando la persona se da cuenta de cómo hacen las cosas y cómo pueden hacerla de manera diferente, por el contrario la persona no cambia porque otro le dice que cambie.

7. Respecto a la Resistencia.

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

"(…) ***hay resistencia ¡claro!, pero es posible el cambio siempre y cuando haya el apoyo de la alta gerencia****". RM*

"(…) y cuando te digo ***que los cambios son posibles, eso no quiere decir que no haya resistencia en los niveles inferiores, la hay y la hay sobre todo cuando te consigues con personal que tiene muchos años en la organización*** *y bueno que… que están acostumbrados a hacer las cosas de cierta manera, que tienen la costumbre de hacer las cosas de cierta manera (…)". RM*

"(…) ***todo ser humano se resiste al cambio incluso hasta en las cosas más sencillas.*** *(…) en cositas tan simples como esas nos resistimos al cambio, entonces te podrás imaginar en una empresa como el tiempo que nosotros pasamos para que las personas empiecen hacer cambios, empiecen hacer cambios y lo hacemos como pasitos de bebé y* ***no podemos radicalmente hacer cambios, tenemos que ir con pasitos de bebé****, como les digo yo". CTL*

"(…) ***todos los seres humanos nos resistimos al cambio. Pero la fórmula como hacen los coaches ejecutivos de entrar a las empresas está dando resultado maravilloso pero es un proceso, no es una cosa que la gente piensa que es de la noche a la mañana****, yo puedo ahorita pasar fácilmente en la empresa donde estoy ahorita 6 o 8 meses para que todos pasen por ese proceso, acuérdate que* ***todo lo que es la parte conductual es muy larga, es un proceso largo, pero se está viendo, o sea, estamos empezando a traerlo a las empresas*** *(…)". CTL*

*"**Si hay resistencia no se puede manejar. Para que haya Coaching tiene que estar de acuerdo la gente que va a estar inmersa en el proceso**, **no hay manera de que tú hagas Coaching si la gente no está dispuesta.** Lo primero es que **la gente tiene que estar dispuesta, tanto las personas que contratan el proceso de Coaching como las personas que van a recibir el proceso de Coaching**, no hay manera de que tú puedas hacer Coaching si las personas no quieren, porque estaría contra la ética del coach (…)". RM*

*(…) **tiene que haber un compromiso entre la persona que recibe el Coaching y el coach por supuesto, tienen que estar comprometidas las partes** sino no pasa nada." RM*

Las organizaciones ya trabajan procesos de cambios conductuales, es que al introducir herramientas de Coaching o procesos de Coaching se habla de cambio tanto organizacional como personal, lo que equivale a un cambio conductual, entendiéndose que esto son procesos lentos, por lo que hay que trabajarlos mesuradamente, a pasitos de bebé, como refiere Luengo.

Asimismo, uno de los expertos afirma que estos cambios que ya se están dando en las empresas están dando resultados, pero no es de la noche a la mañana, primero porque como seres humano se debe entender la resistencia que transcurre tras un cambio, tras lo desconocido.

La organización juega un papel determinante como manejo de proceso conductuales, debido a que su recurso, quienes hacen vida en la organización por naturaleza se resisten siempre y a todo lo que conlleve a cambiar. Y como siempre habrá resistencia, la herramienta, la comunicación que se utilice será de gran peso para soportar el proceso.

Otro aspecto que se puede evidenciar de acuerdo a las afirmaciones es que tiene que haber un compromiso, no puede haber proceso de cambio o intervención de Coaching para gestionar cambios, si la persona no está comprometida. De hecho, los expertos afirman que si hay resistencia y no se logra una disposición no puede haber proceso de Coaching, el compromiso de la persona es necesario para todo proceso de Coaching. La resistencia se puede manejar a través de un proceso de Coaching, no obstante la disposición de la persona debe estar presente.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Siempre se presentará la resistencia ante un cambio organizacional o un proceso de Coaching, lo que equivaldría a

reconocer en primer lugar que se trata de un cambio conductual, que afecta directamente a la persona y por tal motivo conducirá a un proceso más largo, un proceso que hay que atender poco a poco.

- La resistencia se puede manejar aunque los expertos afirman que el compromiso y la disposición son esenciales para todo cambio o proceso de Coaching.
- Tiene que haber el compromiso de la persona de querer estar en el proceso de Coaching. Igualmente, el compromiso tanto de quien da el Coaching como de quien lo recibe. No hay manera de que se haga un proceso de Coaching si la gente no está dispuesta.
- Al tratarse de cambios conductuales son más lentos, pero ya se están viendo resultados en las organizaciones de procesos de Coaching.
- Se debe tener el apoyo de la Alta Gerencia para todo proceso de cambio organizacional.

8. Respecto al Coaching para gestionar un área.

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

*"**El coaching ejecutivo funciona como herramienta para gestionar un área** porque ¿qué te da?, **qué es lo que te permite el coaching ejecutivo, ¡bueno!: cambiar la manera de cómo se hacen las cosas, cambiar las preguntas, cambiar la manera de cómo se cuestionan los juicios y la forma de construir el quehacer día a día, cambiar de alguna manera la forma de trabajar de los individuos que forman parte de la organización** a través de preguntas estructuradas, a través de juicios que son fundamentados en base a las afirmaciones que podemos conseguir (…)". RM*

*"**Un gerente que recibe herramientas de Coaching está en el camino para convertirse en un coach y es capaz de gerenciar a otros de manera diferente**, puede ser que **en un momento dado al individuo no le interese formarse como coach, pero si puede ser que sea capaz que su área de trabajo lo requiere de adquirir herramientas para poder dirigir y gerenciar a su equipo de manera más productiva** (…)". RM*

"¿qué le daría? (el Coaching) ¡Mira! Primero eh… la escucha activa, esas son herramientas que no saben, no conocen ellos** y lo digo porque a mí me ha tocado, ellos no tienen idea, no saben escuchar, yo he tenido reuniones de resolución de conflictos y **me he quedado impresionada de

ver gerentes que vienen de universidades muy prestigiosas y ni siquiera tienen idea de lo que es la escucha activa*." CTL*

*"**El hecho de saber controlar la emociones eso ayuda muchísimo, muchísimo y esa parte no la tiene el profesional de la comunicación porque eso no lo estudian ellos, eso es parte de lo que es el coaching ejecutivo**, eh… la parte de cómo hacer reuniones de resoluciones de conflictos es importantísimo porque el coach entra en una etapa cuando tú ves que todos están con opiniones diferentes y no se ponen de acuerdo con nada, eh… tú **ves como el coach entra en ese momento, en la resolución de conflictos, eso es algo que no lo tienen el profesional de la comunicación porque eso es algo que hay que estudiarlo aparte***." CTL

*"(…) **si no escuchas a la persona 100% sin interrupciones para saber que esa persona quiere, observando su lenguaje corporal, observando sus movimientos, sus gestos, observando una serie de cosas que tiene que observar un coach para poder emitir una opinión, entonces no estamos haciendo nada** y eso para mí eso es vital, es importante." CTL*

*"(…) **visualizo el Coaching desde el punto de vista más amplio porque el ponerle apellido es delimitarlo y tú no puedes delimitar una herramienta tan poderosa como es el Coaching**, porque tú no sabes cuál va a ser la dimensión hasta que tú entres a interactuar con las personas. Es como que yo quisiera en coaching ejecutivo, entre comillas, hacerlo con un directivo y solamente me limite a sus labores directivas como gerente y que pasa si él tiene algunos elementos en su vida personal que influyen en la parte directiva, lo dejo por fuera, entonces fíjate ahí me estoy poniendo yo un campo de acción que es absurdo". MA*

***"(…) el Coaching es importante porque voy a gestionar activos intangibles, pero para gestionar activos intangibles tengo que gestionar de alguna manera las relaciones interpersonales** y **para gestionar las herramientas, eh… esas relaciones interpersonales el Coaching me va a ayudar mucho porque yo voy a gestionar emociones**, yo **como voy a saber cuáles son los verdaderos elementos que me conforman el clima organizacional sino puedo relacionarme adecuadamente con los trabajadores y preguntarles, ir más allá de la famosa encuesta,** que muchas veces la gente no las responden adecuadamente por temores o responde por responder". MA*

Márquez, uno de los expertos, afirma que cambiar la manera de cómo se hacen las cosas, cambiar las preguntas, cambiar la manera de cómo se

cuestionan los juicios y la forma de construir el quehacer día a día, cambiar de alguna manera la forma de trabajar de los individuos, es lo que permite el coaching ejecutivo, es decir es en resumen parte de lo que ofrece un Coaching para gestionar un área.

El Coaching viene siendo una herramienta que permitirá gerenciar de una manera diferente respecto a lo que se ha venido acostumbrando, ya no es un gerente capataz sino un gerente que escucha, que sabe preguntar y dar retroalimentación y que además influye en su equipo de trabajo para lograr lo mejor de ellos.

No obstante, no todos los expertos están de acuerdo con la herramienta de coaching ejecutivo para la gestión de un área, Antezana por su parte indica que esta herramienta es tan poderosa que no hay que delimitarla, comprende que es mejor tratar el Coaching sin apellido al hablarse de organización, y no encasillar al coaching ejecutivo como herramienta para gestionar un área porque no sabe lo que puede abarcar, como aspectos personales.

Sin embargo, al hablarse de coaching ejecutivo o de adquirir herramientas de Coaching no deja atrás ni separa lo personal de lo organizacional, por el contrario el coach con herramientas especiales como agenda del ejecutivo, planificación, management también se desarrolla en la parte personal, no se limita solo a resolver o plantear un cambio en su forma de trabajar cuando lo que ha de tratarse primero es su estado personal si el proceso así lo remite, dependiendo hacia donde se dirija el proceso de Coaching. Es decir, su formación como coach le permitirá trabajar tanto lo personal como lo organizacional.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- El coaching ejecutivo funciona como herramienta para gestionar un área.
- El coaching ejecutivo permite cambiar la manera de cómo se hacen las cosas, cambiar las preguntas, cambiar la manera de cómo se cuestionan los juicios y la forma de construir el quehacer día a día, cambiar de alguna manera la forma de trabajar de los individuos que forman parte de la organización .
- Para el gerente es una herramienta que lo lleva a gerenciar de manera diferente, debido a que adquiere habilidades como la escucha activa, controlar y manejar emociones, saber sobre resolución de conflictos, entiende el lenguaje corporal, la

observación correcta, aspectos que se obtienen por el coaching ejecutivo y que no están en el profesional de la comunicación.

— El coaching cobra importancia por su intervención directa en los activos intangibles que son en la actualidad el aspecto del que se están ocupando las empresas; sino puede la persona relacionarse adecuadamente o comunicarse con su equipo como corresponde, como pudiese entonces gestionar al equipo; lo que no pudiese lograr la misma productividad ni los mismos resultados con respecto a quien si pueda gestionar correctamente a su equipo de trabajo.

9. Respecto al Coaching Ejecutivo.

Algunas afirmaciones de los expertos fueron:

"(…) ***las competencias del ejecutivo son muy grandes, las competencias, porque es la parte del manejo... del management, marketing, la parte de comunicación, habilidades de comunicación, la parte de planificación, cambios de carrera****: todo esto tiene que ver con el coaching ejecutivo (…) Es una cosa impresionante lo que trabaja un coach ejecutivo para que todas las cosas en las empresas den resultados y no cierren como están cerrando tantas empresas, porque el problema es que no quisieron ver que había otra salida y quedaron atrapados." CTL*

*"****El verdadero coach hace los cambios que tiene que hacer en la empresa*** *(…),* ***cuando un coach entra a hacer un diagnóstico, ya el coach se da cuenta que es lo que está faltando, él no lo dice, pero él ya lo sabe****." CTL*

*"****El coach no solamente te produce, como te dije, resultados, te produce… sino que también el hecho de alinear a los equipos, no es fácil trabajar con equipos,*** *a mí me ha tocado trabajar con equipos muy difíciles pero el hecho de que tú tengas esa habilidad para poder trabajar con tus equipos de trabajo, en una forma lineal, en una forma efectiva, profesional,* ***eso es una ganancia para cualquier empresa porque tú dejas de ocuparte de cosas que no son importantes para trabajar en las cosas verdaderamente efectivas e importantes****". CTL*

Como se mencionaba en el punto anterior, el coaching ejecutivo llega a las organizaciones brindándoles una forma diferente para gestionar a los equipos de trabajo, para enseñar que hay una manera de comunicarse correctamente, con habilidades que encierran la escucha activa, la

observación y la intervención con preguntas de reflexión, sin juzgar, sin suponer sobre los demás sino sobre los hechos concretos.

El coaching ejecutivo trabaja por el cambio personal, por eso se habla de un cambio transformacional; además de ejercer cambios en el ámbito organizacional, porque cuando el Gerente ya se comunica diferente las otras personas comienzan a comunicarse diferentes. Es un proceso además que permite alinear a los equipo de trabajo, a tener una visión compartida.

También, el coaching ejecutivo maneja aspectos como management, marketing, comunicación, habilidades de comunicación, planificación, cambios de carrera; una herramienta que le permite al coach intervenir en la organización para lograr cambios.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- El coaching ejecutivo presenta competencias como management, marketing, comunicación, habilidades de comunicación, planificación, cambios de carrera.
- Parte de la esencia del coaching ejecutivo es dar resultados a las organizaciones, por eso el coach hace los cambios que tiene que hacer en la organización y ya desde su diagnóstico sabe qué está faltando en la empresa.
- El coaching ejecutivo brinda la habilidad de poder trabajar y alinear a los equipos de trabajo, que resultan de ganancia para la organización por el hecho de que puedan trabajar de forma efectiva con tus equipos, dejando de ocuparse de cosas sin importancia para ocuparse de las que son verdaderamente efectivas e importantes.

10. Respecto a la Comunicación Organizacional.

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

"(…) ***la comunicación es la que motoriza el cambio, de ahí la importancia que tiene de utilizarla en estos procesos,*** *o sea, resumiendo* ***desde la administración desde el management el cambio es una necesidad, una decisión, del punto de vista comunicacional ¡no! somos quienes instrumentamos y ayudamos a que se de ese cambio****." MA*

"En el área de comunicación, como tal, como se conoce en la organización digamos que es la cara hacia afuera, en esa área no he tenido experiencia. He tenido experiencia en que esa área cubre como se transforma una vez que logras cambios a nivel de producción, por decirle un

nombre. ***En la medida en que el área organizacional de comunicación logra darle cara hacia afuera a esos cambios, en esa medida, y he tenido la experiencia y bueno que le den esa visibilidad es sumamente importante*** *(…)". RM*

*"****El Coaching si, definitivamente es una herramienta de decisión en la comunicación, es una herramienta muy potente para el DirCom*** *¡este… porque* ***le ayuda a potenciar la visión que tenga de cambios que tengan que hacerse sobre todo en comunicación interna*** *(…)".*

"(…) ***el DirCom tiene que saber de tecnología para manejar las redes sociales y tiene que saber de planificación para ver como integra su plan de comunicación con el resto de la organización y así como tantas cosas que tiene y debe tener el DirCom****, yo creo que* ***una herramienta que tiene que tener ahora es la de control de emociones y para lo que es la gestión de emociones necesariamente caemos en lo que es el Coaching*** *(…)". MA*

El trabajo del DirCom frente a la comunicación organizacional no solo será conocer de redes sociales sino de muchas otras disciplinas para que pueda contar con una visión más amplia y así generar y trabajar por un plan de comunicación para toda la organización. Su intervención en la comunicación dependerá de las habilidades que maneje, así como del coaching, resultando en el motor del cambio, ya que trabajará con procesos de cambios; éstos que cumplen estrecha relación con los activos intangibles.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- La Comunicación se pudiese concebir como aquella que motoriza el cambio por eso el Coaching y el trabajo del DirCom se relacionan bajo el contexto de lograr y generar cambios con una mejor manera de comunicarse, con una manera diferente de gestionar a los activos intangibles.
- La visibilidad de la organización hacia afuera es importante, no obstante asumir que la comunicación organizacional es la que se desarrolla dentro de la organización es parte del trabajo que debe asumir el DirCom.
- Al asumir el cambio como una necesidad, una decisión, también ha de asumirse que quienes ayudan y trabajan por el cambio son los que intervienen en el ámbito comunicacional. Es decir, no perderse de vista la comunicación como herramienta para lograr esto, así como el Coaching también es la herramienta que potencia el trabajo del DirCom, porque le ayuda a potenciar la visión que tenga

de cambios y lo que tengan que hacer al gestionar la comunicación interna.

11. Respecto al DirCom como agente de cambio.

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

*"**El DirCom es un motor del cambio,** y es un motor que **tiene que promover y de alguna manera va a transmitir esa herramienta al resto del equipo y al resto de la organización, o sea, tiene que ser un efecto multiplicador, no una acción limitada a ciertos directivos** que me parece que desde mi punto de vista es un gran error, porque ok, **tú puedes promover cambios en los directivos pero si eso directivos no bajan esos cambios no te sirven para nada**." MA*

*"(…) **quien puede promover eso si el DirCom lo tiene, entonces el DirCom es el llamado a los fabulosos cambios** ¿por qué? porque finalmente estamos hablando de que **yo quiero administrar un activo intangible que es el clima y como el DirCom es el administrador de los activos intangibles, es el llamado a promover ese cambio**". MA*

Comprender al DirCom como motor del cambio, es uno de los puntos que se han dejado claro, se pudiese entender que el DirCom en su gestión presenta como prioridad el manejo de los activos intangibles, por esta misma razón es quien debe ser el promovedor o agente de los cambios en la organización.

No obstante, aún se pudiese percibir a través de las afirmaciones en las entrevistas que el papel que juega el DirCom en las organizaciones está aún limitado y no se asume su gestión correctamente, en tal sentido cómo se pudiese interpretar la persona que trabajará el cambio en los activos intangibles; cómo asumirlos si aún los expertos hablan de "tiene que tener", o "tiene que ser"; la afirmación aún no están registrada en su totalidad.

Lo que sí es cierto es que efectivamente al reconocer al DirCom correctamente, será quien cumpla con el rol de agente de cambio para los activos intangible y así ser el motor del cambio organizacional, ahora bien para óptimos resultados no solo promover el cambio es la tarea, también hacer que quienes reciban la información sean multiplicadores, porque de nada servirá que se trabaje para un cambio organizacional y llegue hasta un cierto nivel y luego este personal no haga permeable los cambios a sus equipos o al resto de la organización, como sostiene la experta, Márquez.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- El DirCom es un promotor del cambio.
- El DirCom con su correcta aceptación sería el administrador del cambio en los activos intangibles, y sería el responsable de hacer llegar el cambio y de poder generar en los demás un efecto multiplicador para que ellos puedan también hacer llegar el cambio en la organización.

12. Respecto al Coaching como herramienta de gestión para el cambio

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

"(…) yo tengo son las tres C que es conectar, convertir y convencer, son la parte que yo trabajo mucho, que es ***comprender cómo reconocer esas señales del comportamiento humano para poder tener un mejor diálogo utilizando estas herramientas: como la escucha activa, transmitir los mensajes, que lo reciban de forma correcta, y claramente convencer*** *(…)". CTL*

"(…) ***los directivos de las organizaciones a pesar de que tengan una gran infraestructura tienen que formarse en habilidades comunicacionales, tienen que formarse en habilidades blandas*** *que ya te había mencionado antes, porque* ***ya el otro esquema ya lo saben y a pesar de conocer el otro esquema siguen existiendo problemas, siguen existiendo personas con descontento, con desmotivaciones, con alta rotación, porque estamos hablando de otro esquema mental****." MA*

"(…) ***aquí es muy respetado (el Coaching), aquí la gente se está alineando mucho con esto porque están viendo los resultados, porque aquí sin resultados y estadísticas no se puede decir que una cosa es buena****, esto es un país donde todo se mide y es como en mercadeo lo que tú no mides no puedes mejorarlo". CTL*

"(…) estamos hablando que ***en comunicación hay un proceso de intercambio de información, hay un feedback, hay una retroalimentación e inclusive la retroalimentación pudiera no ser completa, pudiera ser no tan abierta, por ser de temores naturales pero entonces el Coaching me ayuda a eso****. Me* ***ayuda a ver lo que inclusive no me quieren decir, yo pudiera utilizar una serie de cosas para promover cambios positivos*** *(…)". MA*

El Coaching ayuda a la persona a tener un proceso diferente del que pudiese haber estado manejando antes en su área laboral o con su equipo de trabajo, le permite al coach tener la confianza de la persona y a partir de allí tener un intercambio más fluido, en donde pueda ayudar con una mejor retroalimentación porque la persona le confiere confianza y se abre a la conversación. De hecho, uno de los expertos aseguraba que el Coaching ayuda a entender hasta lo que no quieren decir y a provocar cambios positivos.

Esto debido a que a través de ese proceso la observación es parte esencial de él; por eso, la observación como elemento de este proceso, se puede conocer las señales del comportamiento humano, que vienen siendo para el coach una valiosa información, debido a que lo ayuda tanto para él como para la persona que está en un cambio, al llegar a estar consciente.

Consideraciones del análisis cualitativo:

De acuerdo a una perspectiva general acerca del Coaching como herramienta de gestión para el cambio, se debe considerar que:

- Las señales del comportamiento humano también son información que ayudan, para tener un mejor diálogo y comprender a la persona, hasta lo que no quisiesen mencionar.
- Se habla de las habilidades sociales como parte de la formación y habilidades que deben tener los directivos en la actualidad.
- El Coaching permite a través de su proceso un esquema de trabajo y comunicación diferente, siendo muy respetado ofreciendo en los Estados Unidos por sus resultados medibles.
- El Coaching para gestionar el cambio fluye como herramienta debido a que presenta un esquema diferente, parte de éste se refiere al poder generar confianza para que la persona puede comunicarse abiertamente y detectar los aspectos que se deban trabajar o repotenciar, o de referirse a un cambio conductual en el equipo el Coaching es la herramienta que facilita el cambio debido a su manera diferente de comunicarte, de preguntar, de escuchar, de activar la participación sin miedos, sin juicios.

13. Respecto al Coaching como herramienta para generar cambios organizacionales.

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

“(…) puede ser que en ese proceso de Coaching y de observación personal descubra que la persona que está en el cargo no debe estar, que es

más productiva, o no es que no está en el cargo que no debe estar sino que es mucho más productiva en otro cargo ¡verdad!, que ***las habilidades que tiene todavía están subestimadas en ese cargo y que puedes ponerlo en otro cargo en donde sea realmente explotado su talento y desde allí ya empiezas a generar cambios*** *(…)". RM*

"(…) ***que las personas que te acompañan en el equipo de trabajo, la dinámica que se da, la dinámica relacionada que se da en el equipo no es la mejor y desde allí empiezas tú a cuestionar*** *y a decir, qué pasaría si tal persona en vez de hacer lo que está haciendo ahorita hace tal o cual otra cosa, qué pasaría si la persona que está ahorita acompañándote en esta gestión la colocamos en otra área, y allí podría ser que su desempeño sea mejor e incluso dentro de las mismas relaciones personales,* ***qué pasaría si esta persona, aunque no tenga las destrezas como tales del propio cargo pero tiene una afinidad mejor con otra persona que dirige equis equis equis equipo****, la coloco allí a ver qué pasa, yo moviendo las piezas del tablero, a ver (…)". RM*

"(…) ***obviamente no las vas a mover al azar, tienes que moverla con medición concreta, con un elemento tangible que te pueda dar a ti algún indicador que allí pueda funcionar mejor*** *y desde ese momento, obviamente* ***la empresa tiene que estar dispuesta a mover ese tablero si no, no generas cambios****.* ***Incluso sin mover a la gente del propio tablero, cuando la comunicación interpersonal y entre los equipos empieza a fluir de manera diferente ya automáticamente se generan cambios organizacionales sin que esos cambios signifiquen, cambios de caja en la estructura del organigrama****,* ***empiezas a generar dinámicas diferentes y se van engranando entre los equipos, entre las diferentes áreas y desde allí comienza un cambio en la organización****." RM*

Anteriormente se habló del Coaching como herramienta para el cambio, para gestionarlo de manera diferente. Ahora bien, también ha de mencionarse que los cambios en las organizaciones pueden venir a partir de la generación de procesos internos, al poder observar a través de una proceso de Coaching que las habilidades de una persona están subestimadas y al atender esta pieza se generan cambio, entran en juego factores como potenciar a tu equipo de trabajo, que evidentemente traerá nuevas nociones a su respectivo equipo o área de gestión.

La comunicación al trabajarla diferente generará un cambio, así se trabaje únicamente con un área, esto generará alguna influencia en la cultura y permeará el modo nuevo de comunicarse, y como lo indica uno de los

expertos, Márquez, quien afirma que cuando comienzas a generar dinámicas diferentes y se van engranando los equipos, de allí comienza un cambio en la organización.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Al generarse dinámicas diferentes en un equipo se comienza a generar cambios en la organización, debido a que se va permeando la nueva manera de hacer las cosas.
- Igualmente la comunicación participa en generar cambios organizacionales. Al poder comunicarse con el equipo de manera diferente, éstos se comienzan a comunicar diferentes y van generando cambios en el intercambio de comunicación.
- El Coaching trabaja con el cambio debido a que es un proceso que van con lo que se quiera lograr, resultando en un aprendizaje para el personal y la organización, es decir, se comienza a trabajar con unas habilidades diferentes generando dinámicas de trabajo diferente, que surgen del aprendizaje dentro del proceso y de allí se comienza el cambio en la organización.

14. Respecto a la necesidad de las empresas.

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

"(…) ***ya es indispensable tener un coach, eh… incluso hay coaches internos y externos porque todas las compañías que están en esta era, están aprendiendo que necesitan un coach para que los acompañen en este proceso porque están viendo los resultados, acuérdate… y son resultados sostenibles en el tiempo****". CTL*

"(…) ***es importantísimo tener un gerente-coach porque las empresas se van a nutrir muchísimo no solamente de sus conocimientos sino de las herramientas que ese coach va a proporcionarle a la empresa****, porque eso es viral,* ***cuando un coach se reúne con sus equipos de trabajo y puede alinear a su equipo, eso es un perfecto multiplicador para los otros, los otros están viendo y así se va repitiendo*** *(…)". CTL*

"(…) ***aquí en Estados Unidos casi todas la empresas tienen coaches, todavía los países de nosotros están todavía en pasitos, en pañales, en Europa se está utilizando muchísimo****, tú ves Australia, EEUU, Canadá, eh… Inglaterra, España está como en el octavo sin embargo España tiene un porcentaje altísimo de empresas que tienen coaches, y es porque está surgiendo, cada día están aprendiendo más lo que es la labor de un coach,* ***todavía falta mucho por hacer, de que las personas vean más lo que***

hace un coach pero se ve en el resultado de las empresas, porque aquí todo se hace por estadísticas*, como te dije". CTL*

"(…) ***Creo que es una herramienta a explotar en los próximos años, insisto en que todavía debemos dar el primer paso y el primer paso es que las organizaciones reconozcan la necesidad del DirCom*** *y conozcan qué es el DirCom, todavía yo creo que en muchos lados,* ***mucha gente sobre todo los comunicadores ven como eso utópico, pero lo ven utópico y va a ser utópico en la medida que también los comunicadores no cambien esa visión, dejen de ser periodistas y se conviertan en comunicadores, y al ser comunicadores puedan tener pueden tener un cargo gerencial y puedan tener la visión del DirCom****, ahí* ***todavía hay un trecho que recorrer, no sé si corto, no sé si largo pero todavía hay un trecho que recorrer en ese aspecto****". MA*

"(…) ***algunas organizaciones han descubierto el Coaching como una herramienta lo cual entonces ayuda a que cuando se dé el segundo paso por el lado del DirCom, en el sentido que el DirCom también se forme en habilidades como el Coaching*** *o* ***que cuente con el Coaching como una herramienta va a ayudar porque ya la organización lo va a conocer, ya han conocido el Coaching como una herramienta, entonces van a saber que este DirCom que acaban de descubrir entre comillas, también el Coaching va a ayudar para que se promuevan esos cambios en las organizaciones****". MA*

"(…) ***es un proceso que se va a ir dando, no sé cuánto tiempo pueda tomar, puede ser que esto ocupe corto tiempo, quizás estamos hablando hoy de 2014 quien quita que en el 2020*** *ya eso sea una realidad, sobre todo porque* ***estamos hablando de gente muy cambiante, estamos hablando de gente joven que habla o tiene una manera distinta de comunicarse y eso requiere también entonces gestionar la comunicación de diversas maneras, entonces el Coaching de alguna manera va a ayudar a adaptarse a esa gestión con estos últimos públicos que las organizaciones están teniendo****." MA*

El mundo es cambiante, las personas ya se comunican de manera diferente por lo que las organizaciones tienen que adaptarse a los cambios y a esas necesidades del entorno y su gente. De allí la necesidad dentro de la organización de gestionar la comunicación de manera diferente, lo que se pudiese interpretar que nuevas herramientas como el Coaching, para que faciliten esos procesos de cambio y proporcionen a la empresa una gestión y una comunicación de acuerdo al entorno y los cambios que se viven.

Las habilidades que proporciona el Coaching ha sido parte de ese descubrimiento que pudiese servir para las empresas en la actualidad. De hecho es considerada por uno de los expertos como una herramienta a explotar en los próximos años. Además, Luengo también afirma que su aporte no solo está en sus conocimientos sino en las herramientas que también le proporciona a la empresa, por eso ha de hablarse de tener un Gerente-Coach.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Se pudiese concebir un Gerente-Coach como indispensable para las organizaciones de hoy en día.
- Las empresas están aprendiendo acerca de la necesidad de un coach para que los acompañe en los procesos de cambio, porque ya se han visto resultados de las intervenciones de los coaches.
- Las organizaciones se ven beneficiadas de un proceso de Coaching no solo por la formación sino por las herramientas que dejan en la empresa para que otros operen de cierto modo.
- Se considera que aún falta mucho trabajo por hacer con respecto a la aceptación e intervención de un coach, lo que se tiene claro es acerca de la necesidad que ya tienen las empresas de utilizar nuevas técnicas y herramientas y dejar de funcionar bajo esquemas del siglo pasado.
- En Estados Unidos es más conocido el Coaching, y el coach es una figura respetada, a diferencia de los países de Latinoamérica que apenas están comenzando a entender la figura del coach y acerca de su formación y los procesos de Coaching.
- El Coaching se concibe además como una herramienta para explotar en los próximos años, que va a ayudar en la labor del DirCom, en lo que respecta a este ámbito, ayudará en los procesos de cambios organizacionales.
- El comunicador actual se continúa midiendo entre las habilidades periodísticas, una labor sobre transmisión de información, más que estratégica. Por lo que uno de los expertos sugiere que se debe cambiar esa visión, y entendiéndose esto como una necesidad de las empresas en la actualidad, asumir un DirCom con una gama de responsabilidad aún mayor en la gestión y los resultados de la organización.

15. Respecto al apoyo de Altos Mandos.

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

*"**Nosotros los coaches ejecutivos trabajamos solamente con los roles… con los altos mandos y todo lo que es la posición del liderazgo, porque ellos son los que van a transmitir esa información a sus equipos de trabajo**, por eso es tan importante". CTL*

*"(…) **los cuadros de mando tienen que servir como unas piezas… como motivadores para sus fuerzas de trabajo y por eso es que el coach entra en ese momento para acompañar su proceso**, para poder lograr esos resultados, esos objetivos que se plantean (…)". CTL*

*"(…) **se necesita el apoyo de la alta gerencia pues los cambios son posibles** (…)". RM*

Al observar que son los directivos, gerentes y ejecutivos aquellos quienes tienen la responsabilidad de administrar los cambios, de promoverlos y hacerlos posibles, también son los responsables de motivar y enseñarlos mediante el ejemplo. No pudiesen éstos generar un estilo de comunicación asertiva en su equipo de trabajo cuando la comunicación dominante es agresiva; cómo pudiese entonces motivar a los demás sí su estilo es diferente e influye a todo el equipo, en otras palabras los Altos Mandos también trabajan dando el ejemplo.

Se puede percibir en la organización cuando un equipo sigue al líder, no tanto por el cargo que posiblemente ocupe sino por sus habilidades diferenciables y por el ejemplo que reciben los demás con agrado, por eso lo siguen. Aunque no se pudiese confirmar esto solo se trae a colisión con el propósito de entender que para el Coaching el trabajo y el apoyo de los Altos Mandos es prescindibles para generar cambios, procesos de aprendizaje y cambio; son ellos quienes deben estar en el primer peldaño trabajando por el cambio, desarrollando sus habilidades y poniéndolas en práctica para que su equipo a través de ese trabajo puedan captar hacia donde se dirige los cambios en la compañía.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Los Altos Mandos son quienes deben trabajar en el cambio para que luego sean multiplicadores y sean quienes transmitan la información a sus equipos de trabajo.
- El apoyo y el ejemplo de los Altos Mandos, son aspectos que se involucran directamente con lo que se quiera lograr, ya que ellos son quienes pueden a través del ejemplo ir generando cambios en sus equipos de trabajo y son ellos quienes pueden brindar el apoyo

igualmente a sus Gerentes para que sean efecto multiplicador del cambio frente a sus demás equipos de trabajo y la organización.

16. Respecto a la forma de trabajo en las organizaciones en la actualidad.

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

"(…) yo veo que cuando yo entré a hacer las sesiones de Coaching ***yo veía que los gerentes estaban trabajando en este siglo pasado trabajando en este siglo con las mismas reglas del siglo pasado y eso no puede ser****, eso no puede ser." CTL*

*"****Tú no puedes trabajar en el siglo XXI con las técnicas del siglo XX,*** *eso es un no no, y* ***eso es lo que están destrabando ahorita las empresas, que los coaches externos están entrando para trabajar con los gerentes, y les digo CEO, que son los gerentes de alto rango, este… trabajando con ellos para que ellos puedan transmitir toda esa información a sus equipos de trabajo****, ok… y por eso es lo importante y todo comienza con la comunicación" CTL*

*"****Mi visión es que tenemos organizaciones en el siglo XXI pero con mentalidad del siglo XX y formadas sobre esquemas del siglo XX de escuelas tradicionales de negocio****, inclusive* ***en esquemas que ni siquiera son latinoamericanos, que son muy norteamericanos, estadounidenses, que todos funcionan como gallinitas, como un robot cuando ya por idiosincrasia los latinos no somos así, los latinos somos más emocionales, más de jugar las relaciones interpersonales*** *más que mecánicamente,* ***ya el implantar un modelo de ese equipo ya es un choque y cuando hablamos ya del tiempo del siglo XXI, todavía seguimos usando esos modelos como si fuesen válidos y no necesariamente es así.****." MA*

"(…) ***en el siglo XXI nos damos cuenta que quienes predominan en la sociedades de cualquier país latinoamericano no son las grandes empresas sino son la pequeñas y micro empresas,*** *y* ***esas pequeñas y micro empresas no dependen de grandes infraestructuras, ni de grandes maquinarias, sino que dependen de gente, de personas, entonces el gran recurso de esas pequeñas empresas, es la persona y para que esa persona funcione, no es gasolina, ni es proceso, es comunicación*** *(…)". MA*

"Sin ***Coaching no estábamos avanzando con la velocidad que estamos avanzando hoy en día en Coaching, porque estamos***

aprendiendo nuevas herramientas que la estamos incorporando, las estamos integrando a las empresas que han dado resultado*. ¡O sea, acuérdate!* ***sin Coaching estábamos estancados, trabajando en el siglo XX cuando estamos en el siglo XXI, con la mentalidad del siglo XX*** *(…)". CTL*

"(…) ***ahora estamos incorporando, integrando herramientas nuevas para hacer algo diferente que nos está dando muy buenos resultados esa es la diferencia: el estancamiento que teníamos antes versus el resultado que tenemos ahora****". CTL*

*"****Hoy en día las organizaciones están más dadas, y cuando te digo hoy en día, te estoy hablando bueno la organización que esté enmarcada dentro de ese crecimiento, dentro de la auténtica validación del gerente-coach****. Eh…* ***forman sus coaches dentro de las organizaciones para que puedan gerenciar su equipo pero a la hora de ver o de mirar ese equipo desde arriba y de valorarse a ese equipo de que pueda dar más de lo que está dando en ese momento siempre se busca un consultor externo,*** *un coach externo, y cuando te digo esto te estoy hablando de empresas como polar, por ejemplo." RM*

Se pudiese interpretar de acuerdo a las afirmaciones que las organizaciones venían trabajando en este siglo con una mentalidad del siglo pasado, es decir, sus procesos y gestión responden a estructuras que se han dejado atrás, y cuando se habla de que han pasado se refiere a que otros formatos y herramientas han llegado y han dado buenos resultados.

Según los expertos se han venido incorporando herramientas y se han hecho énfasis en nuevas habilidades para gerenciar, para la gestión empresarial, para la estructura y modelo organizacional, de allí ha de llegarse al Coaching que como proceso interviene en la organización para demostrar con hechos que se está haciendo bien o mal, y cómo pueden hacerlo mejor, pero esto solo se logra cuando los gerentes han adquirido un desarrollo personal con habilidades que no eran muy trabajadas en el siglo pasado. La forma de cómo se comunica y escucha un jefe puede hacer la diferencia en su equipo de trabajo, y éste a su vez ser la pieza para esos distintos resultados que se quisieran lograr en la organización.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Se deja claro que en las organizaciones se ha venido haciendo el trabado con mentalidad del siglo XX, estando en el siglo XXI, cuando la gestión y las reglas han cambiado, incorporando nuevas

herramientas gerenciales y técnicas que ya han dejado ver mejores resultados.

- Los Gerentes deben adaptar su trabajo con técnicas del siglo XXI, y así poder llevar toda esa información y mentalidad a sus equipos de trabajo.
- La diferencia entre el esquema de las organizaciones de ahora con respecto a las del siglo pasado es notable, nos dejan entrever que la ocupación en lo que demandan las organizaciones o los aspectos de interés que se pudiesen mencionar están: las relaciones interpersonales, las habilidades comunicacionales y sociales, el manejo de las emociones, que todo se resume en un solo punto: importancia hacia los activos intangibles, la manera de cómo comunicarse con ellos, de cómo potenciar su equipo.
- Las organizaciones depende en gran medida de ese recurso, activos intangibles, que viene siendo el gran recurso de las organizaciones de este siglo, por ello su gran interés en la comunicación y en la gestión de las personas.
- El Coaching surge como una herramienta adaptable a las organizaciones y a las demandas de las organizaciones del siglo XXI, por tratarse de procesos de cambio personal y transformacional. Ya el Coaching se está incorporando a las organizaciones, dando resultados diferentes, hasta se pudiese hablar del atraso que se tenía hasta el momento que se comienza a trabajar con esta herramienta.

17. Respecto al Estilo de Comunicación

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

*"(…) cuando hablo de los tres estilos de comunicación que **la gente ha aprendido un poco más a comunicarse más asertivamente, (…) es un estilo de comunicación donde tú en una forma, en que sientes y pienses de una forma que no ofendas a nadie pero tienes una manera de expresarte correctamente** y eso ya, ellos ya lo están entendiendo, pero eso es un proceso (…)". CTL*

*"(…) estamos trabajando tres estilos de comunicación que son la comunicación asertiva, la comunicación pasiva y la agresiva, muy importante porque la gente a veces y vemos… hemos hecho videos institucionales que hablen sobre eso para que la gente vea cuando una persona actúa pasivamente, cuando actúa agresivamente y **cómo debe ser la***

comunicación ideal que es la comunicación asertiva, eso lo estamos trabajando también en las empresas*." CTL*

"(…) ya ***estamos viendo como nos estamos comunicándonos en el outsourcing, en la tercerización, eso es un estilo de comunicación diferente que antes no lo teníamos, entonces son muchas cosas que el coach entra en este momento a hacer un cambio*** *(…)". CTL*

La comunicación asertiva es uno de los tipos de comunicación que se está trabajando en las organizaciones, asegura uno de los expertos entrevistados. Asimismo, parte del conocimiento que también se tenga de los otros estilos de comunicación, como la pasiva y la agresiva, es que se podrá conocer mejor la comunicación asertiva y así comprender como ésta viene siendo el mejor estilo para las comunicaciones en una organización.

También, es de tenerse en cuenta que el modo de comunicación ha cambiado, la tecnología ha sido la protagonista de los medios que se usan en la actualidad para la comunicación, por lo que los entornos organizacionales no pueden alejarse de esos medios relativamente diferente, por el contrario aceptar que se usan y proponen estilos de comunicación diferente.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Se trabaja la comunicación asertiva como estilo de comunicación en las organizaciones de la actualidad, no obstante conocer los otros estilos de comunicación, como la pasiva y la comunicación agresiva brinda el panorama de comprender que el estilo de comunicación asertiva es el más correcto para la organización.
- La tecnología ha movilizado a las personas a comunicarse con otros medios y los entornos organizacionales no escapan de ello.

18. Respecto al coaching interno y externo

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

"(…) ***los dos son importantes porque el coaching ejecutivo abarca muchísimas áreas entonces los trabajos se dividen*** *(…)" CTL*

"(…) ***siempre necesitan un coach externo aunque tengan un gerente coach en la compañía*** *(…)" CTL*

"(…) ***es importante los dos porque en una empresa hay muchísimas cosas que manejar, muchísimas, y el coach, el gerente interno no lo***

***puede hacer todo porque para tu hacer cambios en una empresa es un proceso y es un proceso largo**. O sea, acuérdate que **todo lo que sea cambios conductuales los procesos son larguísimos, acuérdate que nosotros venimos con ciertas limitaciones por muchísimos años y cambiar eso no es tan fácil** (…)". CTL*

*"(…) **en este país (EEUU) es indispensable que tengan un coach bien sea interno o externo, yendo de la mano con los gerentes, es indispensable** (…)". CTL*

*"(…) Ya no es que tú vas a una empresa a cobrar un cheque que te tocó de tal hora a tal hora, no, ya tú estás alineada con ese pensamiento, con esa visión, si esa visión no está compartida no es una visión, entonces **aprenden a compartir esa visión, a compartir la misión de la empresa, y eso ayuda a esa alineación, por eso los resultados son altamente productivos cuando tú tienes coaches internos y externos en una compañía**". CTL*

*"No, necesariamente. No, necesariamente. **Cuando tú tienes un coach interno, a veces son contratados por equis números de meses**, por ejemplo aquí (yo hablo de Estados Unidos) **a veces si pueden ser gerentes de allí que contratan un coach, que ya son empleados de ahí, pero no necesariamente tienen que ser así, que trabajen para ellos sino que pueden ser contratados**, eso dependiendo de cómo la empresa vea o pueda pagar los servicios de un coach". CTL*

*"(…) pregunté por estos días, ¿cuál es la visión de esta empresa?, y la muchacha me preguntó, y era una gerente: ¿la visión? Le pregunto ¿qué tiempo tienes tú en la empresa? Me dice 8 años. Tú me dirás una persona con 8 años en una empresa y no sabe cuál es la misión de esa empresa, fíjate, **porque la visión tiene que ser compartida, sino no es visión, fíjate el cambio que se hace cuando tu trabajas o tienes un coach, bien sea interno o externo, o que sea contratado por ellos, como sea, pero es una persona que está aportando resultados a la empresa y eso es lo que buscan las empresas: los resultados**". CTL*

*"(…) **puede ser un coach externo como un coach que esté dentro de la organización pero fuera de mi equipo de trabajo**. ¿Por qué? **Porque también hay cierta resistencia de que yo dentro de un equipo de trabajo, por ejemplo: de que mi jefe, o mi supervisor o mi gerente me va a hacer Coaching** también. Entonces dónde está, dentro de ese proceso, dónde está también la ética y más allá de la ética la privacidad que como individuo yo tengo (…)". RM*

"(…) ***un proceso de Coaching, aunque lo llamen coaching gerencial o que lo llamen coaching organizacional siempre salen cosas personales, no está dividido ese proceso de yo individuo como en mi trabajo y yo individuo como persona que soy****. En algún momento va a saltar algo personal y de pronto, a lo mejor, esa persona no quiere develar sus intimidades con su jefe, lo cual es perfectamente válido (…)". RM*

"(…) ***mi recomendación siempre es que si puedes buscar una persona de otra área o externo mejor aún, que pueda hacerle Coaching a tu equipo,*** *es chévere, es mejor, es la mejor opción; más que yo, como gerente coach, también además de gerenciar mi equipo le haga Coaching.* ***Yo creo que desde el consultor externo vas a tener garantizado un proceso limpio y más auténtico****." RM*

"(…) Polar es una organización que está bueno 100% casada con el concepto de gerente-coach y ellos forman a sus gerentes como coaches, vale decir que hay gerentes en polar y directores de Polar que son coach formados como me formé yo, sin embargo a la hora de mirar al equipo como tal y a la hora de buscar las áreas donde pueden mejorar siempre buscan un consultor externo porque les parece que las personas van a tener mayor confianza, en abrirse, en exponer cuáles son sus debilidades y sus fortalezas con una persona externa que con el mismo director interno" RM

Con respecto a las afirmaciones sobre coaching interno y externo se puede interpretar y resumir las opiniones de los expertos en que así exista un coach interno siempre ha de necesitarse un coach externo por los muchos aspectos que han de manejarse en una organización, y el coach interno no podrá abarcar tan ampliamente un proceso de Coaching o cambio teniendo obligaciones en su área de trabajo.

Por lo que se recomienda para procesos de Coaching un coach externo que muy bien pudiese ayudar en la labor de los coaches que ya tiene la organización; lo que no invalida que el gerente o DirCom, en este caso, tenga formación y se prepare como coach; por el contrario, asumir que se tenga herramientas de Coaching en una organización arroja resultados satisfactorios como la oportunidad que se tiene de hacer que el equipo de trabajo comparta la misma visión, o el poder alinear a las personas en el quehacer de la empresa; se habla inclusive de la figura del coach como indispensable para las organizaciones.

Ahora bien, para obtener un proceso limpio es recomendable la ayuda externa, como ya se ha expresado, en el sentido de que debido a que las personas como no solo trabajan aspectos organizacionales sino también personales, será mucho más cómodo entrar en un proceso con una persona de afuera para que así genere mayor confianza en ellos y no tenga que estar reprimidos en un proceso en donde tenga que contarle las cosas al jefe como coach. Esto respecto a procesos de Coaching y trabajos más amplios en una organización.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Así exista un coach interno siempre ha de necesitarse un coach externo para los procesos en la compañía.
- En las organizaciones hay mucho por hacer por lo que es recomendable la ayuda externa, en tanto que además produce un proceso más limpio y llevadero para las personas involucradas.
- La intervención de ayuda externa e interna igualmente genera cambios y al tratarse de cambios conductuales son procesos largos por lo que la organización debe aceptar y comprender que no son procesos fáciles.
- Ha de considerarse la figura del Coach como indispensable, bien sea interno o externo, en las organizaciones de hoy en día, debido a que su formación brinda la oportunidad de poder alinear a los equipos de trabajo, así como poder hacer que compartan la misión de la organización lo que permite trabajar con un equipo alineado, repercutiendo en resultados más productivos.
- En cuanto al trabajo de un coach externo se pudiese tener garantizado un proceso más auténtico, debido a que hay cierta resistencia el tener que hablar posiblemente de aspectos personales al jefe, en este sentido, la confianza siendo un punto clave para el proceso de cambio en la persona, se debe tratar de hacer el proceso lo más cómodo posible.

19. Respecto al Gerente-Coach

Algunas afirmaciones de los Expertos fueron:

"(…) ***es indispensable en todas las empresas tener un gerente coach en cualquier área*** *(…).CTL*

"(…) ***es una manera distinta de comunicarse con la gente****, ehhh…* ***el saber que tú tienes algo que cuestionar y que no te gusta de la manera como es, va relacionando en tu área o en tu empresa, la única manera***

de cambiarlo es a través de cambiar la manera de cómo yo estoy gestionando, preguntando, escuchando, actuando *(…)". RM*

"(…) ***en la medida en que tú tengas una herramienta que te permita gererciarlos diferentes, no a través de órdenes sino a través de consenso, por ejemplo; no a través del gerente capataz ehhh donde el error es castigado sino invitarlo a que a través del error darte cuenta y crecer porque aprendes del error, donde el error se permite, en la medida que tú puedas mostrarle a ese gerente que hay una gran diferencia entre un gerente capataz, digamos es el gerente del siglo pasado, al gerente coach, digamos el gerente del siglo XXI, le muestres esa diferencia y como se puede obtener,*** *en esa medida… no hay manera que se niegue porque ganas es él como director del equipo, como gerente de equipo, su equipo va a crecer, su equipo va a ser más productivo y al final si yo como gerente logro eso, que mi equipo crezca, que mi equipo sea más productivo (…)". RM*

"(…) solo eso ***es posible cuando hay una invitación de la alta gerencia para que el gerente, director de la empresa el presidente de la empresa si no está casado con la idea del gerente coach, nada va a pasar****, porque si tenemos un presidente capataz ¿cuál es el ejemplo?, la única manera es dar el ejemplo". RM*

"(…) ***la ventaja más importante del gerente-coach es que invita a la gente a que crezca a partir del aprendizaje, del aprendizaje que se obtiene, a través de ese cometer errores****, cuando tú tienes un gerente capataz, que básicamente lo que hace el gerente capataz es castigar el error, te equivocaste, bueno te voto, por decirte algo, lo más drástico, ¿cómo puede esa persona crecer?, ¿cómo puede ese equipo crecer? Si va a estar siempre pendiente de que no me puedo equivocar". RM*

*"****El gerente-coach te invita a que saques los errores, a que aprendas, a que crezcas con él, a que lleven al equipo de la mano, a qué sean verdaderamente un equipo, mientras que el gerente capataz no, el gerente capataz manda****, yo soy el que manda y tú tienes que obedecer, desde allí no hay manera de crecer, todo lo contrario." RM*

*"****¡Ojalá! las empresas en nuestros países tuvieran esa oportunidad de tener a sus gerentes que sean coach porque aportarían muchísimo a sus empresas, no solamente en los resultados, sino también en los equipos de trabajo, el manejo de cómo se conecta las personas con su equipo de trabajo****." CTL*

"Si el gerente es coach generalmente ellos buscan otro coach para que haga el trabajo (Interrupción de llamada). Entonces, qué pasa, cuando ellos son coaches, ellos no son los que van hacer el trabajo pero si están en perfecta comunicación con el coach que ellos contratan, en perfecta alineación pero ***generalmente ellos siempre traen otro coach, no es el gerente-coach el que hace todo, sino ellos traen otro coach, así es como funciona aquí.****" CTL*

"(…) ***cuando tú tienes un gerente coach, lo van a ver a él diferente, y te digo porque yo he visto personalmente como un gerente-coach se comporta con sus equipos de trabajo tan diferente de cómo se comportaba antes****, como gerente normal, el tratamiento es diferente". CTL*

"(…) ***El coach-gerente se dirige a sus equipos en una forma completamente diferente a como se dirigían los otros anteriormente****, antes había como una cuestión de represión todo el tiempo, la gente no hablaba, no decía, todo el tiempo las personas tenían como esa inclinación de que el gerente era el que más sabia, pero* ***en estos tiempos un gerente-coach, la situación cambió, el coach también aprende de su equipo de trabajo y la gente lo percibe también a él diferente****". CTL*

"(…) una persona que no tiene herramientas, y bueno yo creo que hay que hacer una distinción: ***puedes tener un gerente que sea coach, un gerente que tenga herramientas de Coaching y el que el gerente sea coach o tenga herramientas de Coaching es una opción del individuo como tal, puede querer tener las herramientas y pueda que no quiera formarse como coach,*** *son cosas diferentes (…)". RM*

"(…) puede gerenciar un equipo, tener herramientas de Coaching, ¡verdad!, o ***puedes tú tener un equipo donde tú misma haces Coaching al equipo, depende de la apetencia de esa persona, depende de ¡eh…! incluso de las cualidades de esa persona, porque no todo el mundo, incluso, no todo el mundo sea formado como coach quiera a lo mejor estar haciendo Coaching en su equipo de trabajo*** *y lo delega en otra persona que sea específicamente para eso y* ***yo con mi equipo me ocupo de tener las herramientas y poder dirigirlo de la manera más efectiva y no inmiscuirme en el detalle de hacerle Coaching a mi equipo sino que lo remito*** *hacia uno que esté en mi área (…)". RM*

"(…) ***cada vez más están por erradicar el gerente-capataz.*** *Erradicar quiere decir, no quiere decir que lo van a sacar de la organización, quiere*

decir que van a darle todo el apoyo para que ese gerente capataz se convierta en un gerente-coach." RM

Las afirmaciones corroboran que el Gerente-Coach mantiene ventaja frente al gerente normal, se comunica diferente y puede hacer que su equipo de trabajo permita aprender del aprendizaje, no es castigado por el error, como el ejemplo de gerente capataz que mencionaba uno de los expertos. Ha de observarse a una persona capaz de ver en los demás su potencial y brindarle confianza para que pueda desarrollar herramientas que a su vez se traducen en beneficio para la organización.

Un aspecto que pudiese tornarse de interés es en relación a lo expresado por Márquez, quien aseguró que el tener un Gerente-Coach depende más de la persona, viene siendo una opción del individuo, debido a que habrá gerentes que quieran solo tener herramientas de Coaching pero no querer formarse como coach, por tal razón se habla de ser una opción de la persona.

Ahora bien, ¿la propuesta del Gerente-Coach dentro de las organizaciones dependerá ciertamente de la persona o bajo la decisión de una Alta Directiva interesada en que sus gerentes se comuniquen diferentes y puedan gestionar a sus equipos con herramientas de Coaching? Aún se desconoce, lo que si se pudiese brindar a partir de los hallazgos de este trabajo es un aspecto para entender lo que ocurre actualmente en las organizaciones, en cuanto a que esta investigación lo que busca es describir un fenómeno y a partir de allí generar un modelo comprehensivo de la comunicación organizacional a través de coaching ejecutivo para generar cambios que generen aprendizaje continuo.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Se considera indispensable en las organizaciones un Gerente-Coach en cualquier área.
- El Gerente-Coach ofrece una manera distinta de comunicarse con su equipo de trabajo y demás en la organización. Permite gerenciar de forma diferente, no a través de órdenes sino de consenso, además de brindar un aprendizaje a partir de la participación, sin castigar el error, lo que equivale a un gerente del siglo XXI y no un capataz del siglo pasado.
- El Gerente-Coach invita a la gente a que crezca a partir del aprendizaje, del aprendizaje que se obtiene a través de ese cometer errores. Ahora, se puede percibir como el Gerente aprende de su equipo y su equipo de él.

20. Respecto al apoyo externo e interno

Algunas afirmaciones de los expertos fueron:

"(…) ***cuando las empresas se dan cuenta de esta necesidad recurren al apoyo externo, y el apoyo externo viene generalmente dado por una empresa consultora****, una consultoría que ayude a hacer los cambios (…)". MA*

"(…) ***Es un largo recorrido cuando las empresas recurren a una ayuda externa y encontrar la ayuda especializada para que se dé eso****, conozco casos en que apenas han llegado al primer nivel o primer paso y los resultados han sido tan malos como que si no hubiesen recurrido a esa ayuda, por qué, porque como te digo no se saben de qué lo que estamos hablando es de comunicación interna". MA*

*"****Yo creo que cuando se recurre, ahí haciéndole hincapié en algo, estamos asumiendo que en la organización no existe esa herramienta internamente****, por tanto yo tengo que recurrir a un apoyo externo y si yo recurro a ese apoyo externo tengo que tener de alguna manera la certeza de que ese apoyo sea bueno, me sirva." MA*

"(…) ***es un paso importante de madurez en las organizaciones, el aceptar que tienen un problema y recurrir a un apoyo externo porque eso también es natural cuando yo estoy en medio de un problema no es tan fácil darme cuenta de él, necesito la mirada de una persona externa*** *para que me diga que es lo qué está pasando y lo que deba hacer." MA*

"(…) ***Si tenemos un apoyo interno, primero aceptar un manejo de la comunicación de manera ordenada, es decir, comunicación externa y comunicación interna, segundo que exista un DirCom y DirCom en el buen sentido y en el estricto sentido de la palabra, o sea, que es lo que sabe y lo que debe saber, y entonces él pueda aplicar todo su conocimiento, lo que sabe para gestionar la comunicación, entonces, allí si tendrías un apoyo interno*** *y por lo menos deberían controlarse todas esas situaciones negativas de las que estamos hablando (…)". MA*

"(…) ***cuando recurres al externo es porque estás mal y no sabes cómo hacerlo y es natural ¡ojo!, insisto, es natural porque como estás en el problema no puedes verlo, entonces el apoyo interno caemos en el DirCom****, pero… es como un círculo vicioso, caemos en el DirCom, sí pero*

tienes que saber qué es un DirCom, es aceptar que trabaje de una manera ordenada, aceptar qué es comunicación interna y externa, etc." MA

Con la intención de exponer lo que se vive dentro de las organizaciones en la actualidad, se pudiese afirmar que las organizaciones buscan apoyo externo cuando ya tienen un problema y quieren solventarlo. Esto con el propósito de entender el papel que juega el coach como apoyo interno o externo, qué tan beneficioso puede ser dentro o fuera de la organización.

En este contexto, se deja claro que se recurre al apoyo externo para resolver alguna situación, es decir se pide ayuda mayormente a una consultora. La organización comprende cuando puede resolver algo o cuando necesita pedir ayuda, porque en cierto modo a la organización le cuesta por sí sola solventar algunas situaciones o cambios.

Ahora bien, tener el apoyo interno facilita el proceso y el diagnóstico de lo que sucede, no obstante se refiere a que puede controlar algunos aspectos pero no solventar todo el problema, por lo que pudiese entenderse que la organización así pretenda coaches como apoyo interno en la organización, siempre se recurrirá al apoyo externo para que atienda el problema en general y desde otra visión más amplia.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Las organizaciones recurren al apoyo externo ya cuando tienen un problema.
- En su mayoría la ayuda externa proviene de una consultora.
- Las organizaciones por sí solas no pueden ver tan fácil lo que ocurre o cómo resolverlo, por lo que la ayuda externa es imprescindible.
- Así se tenga apoyo interno, como coaches dentro de la organización, es importante entender que se necesita una visión de afuera, una visión más general para atacar el problema, cambio o proceso que se quiera trabajar para resolver la situación. Un coach externo o el trabajo de una consultora no solo pudiese entender el problema con otra visión sino atenderlo completamente, por el contrario un profesional dentro de la organización estará limitado a su área y a sus obligaciones del día a día, por lo que es más un tema de tiempo y factibilidad, en cuanto al apoyo interno se refiere.

21. Respecto a las habilidades Sociales

Algunas afirmaciones de los expertos fueron:

"(…) ***qué es lo que buscan los empresarios en este momento, las personas con ese tipo de habilidad porque son las personas las que van a controlar los equipos de trabajo y donde van a tener mayor producción. Una persona que tenga la capacidad de controlar sus emociones y de transmitir eso a su equipo de trabajo la gente va a trabajar mucho más contenta, van a aprender más porque están en constante aprendizaje*** *y además de eso le va a producir mucho más a la empresa (…)". CTL*

"(…) las personas que tenían los cargos más altos venían de Harvard y quedaron descalificados, esto me dio punto para yo reflexionar en eso, para que tú veas como ***las empresas no están viendo tanto la formación académica como las habilidades sociales que tú traigas, porque eso le va a aportar gran productividad a la empresa****". CTL*

"(…) ***el recurso humano es lo más importante de una empresa, y si ese recurso no está bien preparado o bien entrenado, pues las empresas se estancan, esa alineación que tiene que tener los equipos de trabajo es importantísimo****, yo puedo disentir de ti pero si ya yo conozco esas habilidades sociales, como el interactuar con esas personas, sin que la ofenda, yo puedo aprender de otra persona que disienta de mí pero no tengo que ser agresivo, todas esas cosas empiezan a jugar un papel muy importante****." CTL*

El saber interactuar con las personas, comprender el punto de vista de otros sin juzgar, sin ofender y poder trabajar bajo las diferencias de opiniones son habilidades que se han puesto como puntos de enfoques en el manejo o gestión de los recursos intangibles de una organización. Tanto que según uno de los expertos, asegura que ahora las organizaciones están comprendiendo que el trabajo con el personal es valioso, se traduce en resultados y productividad, por lo que tener profesionales con todo la carga académica no es suficiente, ahora las habilidades sociales son esenciales y es lo que actualmente están viendo las empresas.

Las organizaciones reconocen que el recurso humano es de suma importancia por lo que todo lo que tenga que ver al respecto se torna como prioridad, ellos reconocen que son las personas que manejarán sus equipos de trabajo, así que tener un personal capacitado en atención a esas habilidades sociales será un valor distintivo entre las organizaciones y sus resultados.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Las organizaciones buscan a personas que manejen sus equipos de trabajo con habilidades sociales y no sólo que tengan formación académica, esto como resultado de la importancia que se ha visto en ocupación del recurso humano.
- El interés acerca del profesional que tenga habilidades como saber interactuar con los demás sin juzgar, tener la capacidad de controlar sus emociones y de transmitir lo mejor a su equipo de trabajo, son parte de las habilidades sociales que se están enfocando las empresa; para quienes estén al mando de un equipo de trabajo.
- Las empresas no están viendo tanto la formación académica como las habilidades sociales, porque eso le va a aportar gran productividad y otros resultados a la empresa.
- Se reconoce al recurso humano como lo más importante de una empresa, de allí la importancia que se ha generado en torno a las habilidades para atender y trabajar con este recurso humano.

22. Respecto a las habilidades que se desarrollan a través del Coaching.

Algunas afirmaciones de los expertos fueron:

*"**Tú empiezas ¡mira!, a conocer mejor a las personas, a conectarte mejor con las personas, el hecho de saber conectarte con la persona, yo creo que es una habilidad importante,** porque si no te puedes conectar con la persona va a ser un poco difícil que tú puedas hacer un trabajo, eso número uno (…)". CTL*

*"(…) **aprendes a conectarte con las personas, aprendes a ver qué está pasando en el entorno y por qué pasa (Pausa) a tener un diálogo con ellos para conocer qué está pasando con cada uno de ellos y ya tú te vas formando una imagen**, ya tú internamente, ya tú sabes que está pasando. La otra cosa son las preguntas poderosísimas que tiene un coach, que de ahí es que se deriva todo." CTL*

*"(…) **De acuerdo a las preguntas que tú hagas tú vas a poner a esa persona a hacer una reflexión que antes no veía las cosas, eso es algo muy importante**." CTL*

*"(…) **una cosa importantísima que ve un coach es cómo las personas comienzan a cambiar sus hábitos,** porque eso es una clave, cambiar sus hábitos, es algo importantísimo. **Lo que ya no te funcionó, no te funcionó, ahora hay que replantearse otras cosas que si son más positivas y***

mucho más productivas, todo eso, esas herramientas son importantes para el crecimiento de una empresa*". CTL*

*"**Antes se perdía mucho tiempo que tú, que el otro, que este, se perdía mucho tiempo en eso, entonces cuando entra un coach, el coach tiene esa habilidad de saber trabajar con sus equipos en una forma efectiva, en una forma asertiva**, eh… y **la gente lo percibe de esa manera, no hay miedo, no hay esa represión. La gente se expresa, y se expresa como se tiene que expresar, todas las opiniones son importantes**, este… y eso es muy importante." CTL*

*"(…) **podemos tocar varios elementos de la comunicación interna en el que el Coaching puede influir en mayor o menor medida pero siempre de manera positiva, entonces yo creo que forma parte de esas habilidades blandas que debe tener el DirCom****". MA*

*"(…) un cambio organizacional es una orden, es una necesidad que viene sustentada en elementos técnicos, económicos, financieros, de coyunturas, de lo que sea, para mí un cambio organizacional desde el punto de vista del **DirCom implica trabajar con personas y el trabajar con personas requiere tener una serie de habilidades y dentro de esas habilidades el Coaching calza perfectamente para esos cambio** (…)". MA*

*"(…) **Cuando hablamos de habilidades comunicacionales puede entenderse por el manejo del lenguaje, se pude entender también por el manejo de las herramientas de comunicación, se puede también hablar por el manejo de las relaciones interpersonales**, es decir, **cómo me relaciono con mis colegas, con mis subordinados, con mis jefes, estamos hablando mucho en lo que conocemos, digamos que habitualmente con el don de gente que es uno, pero también estamos hablado mucho de la gestión de las emociones, estamos hablando de tener empatía, de conocer y manejar la empatía**, adecuadamente". MA*

*"(…) siempre en el lado de las habilidades duras se ha visto las emociones como una debilidad, solamente cuando se le puso inteligencia emocional es que entonces comenzaron a verlo con interés pero en realidad es simplemente emociones. Entonces eso que se ve como debilidad en el lado de las habilidades duras, digamos que es una necesidad en el lado del DirCom. (Pausa) **Yo no puedo transmitir un mensaje o no puedo generar un mensaje sino estoy pensando en quién va a llegar y cómo va a llegar y cómo lo van a sentir, entonces fíjate que ahí hay un proceso distinto, y ahí hay una serie de habilidades de yo tener la capacidad de ponerme en el lugar del otro** (…)". MA*

"(…) ***esas habilidades del manejo comunicacional en todos sus aspectos es una necesidad más allá de la parte técnica que sería la parte dura y el tema, como te decía, del manejo de emociones, yo creo que eso es indispensable en el DirCom de ahora****." MA*

"(…) ***una de las habilidades que tiene que tener el DirCom es gestionar las emociones, exista o no exista el Coaching. Ahora, teniendo formación en Coaching, esa gestión de emociones se hace más llevadera, más fácil****, entonces* ***yo creo que el Coaching potencia la labor del DirCom*** *(…)". MA*

"(…) ***es importante la herramienta que tenga la organización también para poder medir cuáles son las capacidades y habilidades que tenga una persona en un puesto como el que está desempeñando****, en la medida que se tenga una herramienta que pueda medir eso que en el mundo organizacional hay muchas herramientas, que el gerente podríamos decir coach, vaya de la mano con, tomando de la mano esas brechas que faltan en esa persona ¡verdad! ¡este…!* ***en esa medida se invita a la persona a que de la mano con la organización pueda desarrollar esas destrezas y habilidades y ese conocimiento, porque no son entre estas habilidades sino lo mejor también falta un conocimiento específico para desempeñar determinado cargo dentro de la organización****". RM*

"(…) ***las habilidades y capacidades que desarrolla un coach tiene que ver mucho con la escucha empática, la facultad o el aprendizaje de poder moverse en un mundo donde los hechos prevalen sobre los juicios o los juicios que emito son fundamentados con esos hechos*** *o esas afirmaciones (…)". RM*

Las habilidades que se desarrollan a través del Coaching se refieren a esas habilidades blandas que se mencionaban en puntos anteriores, esas habilidades que en la actualidad están mirando las organizaciones porque son a través de ellas que pueden propiciar una mejor escucha, un entendimiento acerca de las opiniones de otros, una comunicación interpersonal más adecuada, permiten a su vez alinear equipos, conocer a las personas; y poder conocer bien a una persona le permitirá al coach o a los ejecutivos con estas habilidades, conectarse mejor con los demás.

Es decir, las habilidades que surgen a través de la formación de Coaching trabajan por un resultado más efectivo, en cuanto a la comunicación y la gestión del personal se refiere. Son habilidades referidas a la escucha activa,

como se mencionaba, pero también se refieren a tener un aprendizaje que permita entender al otro sin basarse en un juicio sino comprender a la persona sobre los hechos.
Consideraciones del análisis cualitativo:

- A partir de estas habilidades se puede conocer mejor a las personas a conectarse mejor con las personas, lo que permite ver el entorno desde otra perspectiva.
- Las habilidades que se desarrollan a partir del Coaching permite que la persona tenga un mejor diálogo, lo que resulta en no perder el tiempo entre lo que dice uno u otro, porque el coach tiene la formación de cómo saber trabajar con un equipo y cómo comunicarse y cómo hacer que ellos puedan comunicarse igualmente de manera diferente, lo que hace que el coach pueda ver esos cambios de hábitos en las personas.
- Las habilidades permiten propiciar un ambiente sin represión, en donde la gente se expresa como se tiene que expresar, cómodamente y sin miedo, donde las opiniones son bienvenidas.
- Las habilidades tocan aspectos de la comunicación, lo que permite desarrollar un mejor manejo del lenguaje, un mejor formato de las relaciones interpersonales que vienen influenciadas por el trabajo de Coaching en la persona. Además de aspectos como la empatía, el manejo de emociones, que son parte también resultado del Coaching.
- El Coaching potencia la labor del DirCom.

23. Respecto al Aprendizaje Individual y Organizacional.

Algunas afirmaciones de los expertos fueron:

"(…) ***en el Coaching se ha trabajado en base a resultado, y por eso tú vez la diferencia entre una empresa que tiene coaches internos y externos a una que no tiene****, la diferencia es muy grande porque tu vez los resultados de la empresa, y es* ***porque la gente aprendió una serie de técnicas, que de paso le quedan tanto para su vida personal como para su vida empresarial, esa es la parte bonita****". CTL*

*"****Antes la gente se restringía de decir alguna cosa que no se podía decir, pues ahora se expresan como se tienen que expresar****, o sea, yo puedo disentir de ti pero no quiere decir que no te voy a querer, o sea,* ***yo aprendo de ti, es un punto diferente al mío pero yo aprendo de ese punto, eso es lo que tenemos que aprender*** *(…)". CTL*

*"**Es un entrenamiento continuo**, o sea, uno tiene que estar en constante… es que **eso es parte del desarrollo personal de cada persona**, ese… el constante aprendizaje, y eso es lo que entre el coach, **el coach está en constante aprendizaje y en que sus equipos estén en constante aprendizaje.** Porque tú no puedes… **porque tú tienes que dejar en las empresas una generación de relevo, no puedes hacerlo todo tú, él se nutre de todo su equipo, que en un momento dado van a tomar posesión de esos cargos** (…)". CTL*

*"**Yo creo que la ventaja más importante del gerente-coach es que invita a la gente a que crezca a partir del aprendizaje, del aprendizaje que se obtiene, a través de ese cometer errores**, cuando tú tienes un gerente capataz, que básicamente lo que hace el gerente capataz es castigar el error, te equivocaste, bueno te voto, por decirte algo, lo más drástico, ¿cómo puede esa persona crecer?, ¿cómo puede ese equipo crecer? Si va a estar siempre pendiente de que no me puedo equivocar y con un miedo en la espalda." RM*

*"(…) No todos tenemos la misma manera de ver las cosas, no todos tenemos la misma manera de aprender las cosas por lo tanto **el Coaching te va a ayudar a ver cómo llegarle mejor a ciertas personas, esto no es un tema de quién sabe más, sino de que todo el mundo sepa lo mismo**. Entonces, **el Coaching puede ser una herramienta importante para descubrir esas formas para que aprendas, para que entiendas y para que aportes a ese proceso de cambio o a ese proceso de aprendizaje".** MA*

*"(…) En esa medida en que se pueda medir y tener un instrumento de medición, entonces de allí podemos de la mano con la persona y la organización, ir cerrando las brechas, **ese es el aprendizaje que se logra, cerrando las brechas que necesitas para desempeñar adecuadamente el cargo para el cual estás en ese momento o ni siquiera en ese momento o puede ser promovido para otro cargo**". MA*

*"(…) **Uno mismo no puede, si uno mismo pudiera, el aprendizaje estaría cerrado, siempre tiene que haber alguien que te muestre que hay cosas que tienes que hacer y que tienes que desarrollar**. Porque si no yo puedo decir, yo soy muy buena en esto, yo puedo cuestionar muy bien las preguntas que me hacen pidiendo afirmaciones ¡aja! pero si yo digo eso estoy cerrándome al aprendizaje y lo que otra persona me pueda vender. De ahí es que **hoy en día hay muchas maneras de, incluso, mesurar cuál es el desplazamiento que se tiene en las organizaciones a través del***

Coaching, haciendo la revisión antes y después del proceso de Coaching *(…)". RM*

El Coaching se percibe como un proceso de cambio pero también como un proceso de aprendizaje, debido a que al cambiar es porque se ha recibido algún aprendizaje, por lo que el Coaching comprende y maneja un espacio de aprendizaje de la persona, el coach por ejemplo siempre está en continuo aprendizaje y se asegura en que sus equipos también lo estén.

Es un entrenamiento continuo, como refiere Luengo, quien además asegura que el Coaching forma parte de un desarrollo personal en donde se está en constante aprendizaje. En esta forma el Coaching "puede ser una herramienta importante para descubrir esas formas de cómo aprendes, para que entiendas y para que aportes a ese proceso de cambio o a ese proceso de aprendizaje, así lo concibe Antezana.

No todos tienen la misma manera de aprender las cosas por lo que el Coaching pudiese servir de herramienta para conocer la vía más idónea de llegarle a una persona y buscar la manera propia de aprendizaje en su proceso de Coaching. El aprendizaje a través del proceso de Coaching va más allá del ámbito organizacional, las personas aprenden técnicas que también pueden agregar y trabajar en su vida personal, por eso también se refieren a un proceso transformador.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- El Coaching ha mostrado diferencia en los resultados de una organización a otras que no han recibido Coaching, han sido resultados medibles y esto en el sentido del aprendizaje de las personas, quienes van adquiriendo una serie de técnicas que traen beneficio organizacional y también a su vida personal.
- El Coaching se comprende como un entrenamiento continuo, que viene formando parte del desarrollo personal de cada persona.
- El Coaching permite una mayor participación, se eliminan las restricciones porque el proceso que fluye es sobre que todos pueden aprender de todos. Además, el coach que está en continuo aprendizaje se asegura de que su equipo de trabajo también lo esté.
- En cuanto al aprendizaje organizacional, se dice que las empresas tienen que dejar una generación de relevo, por lo que pensar en la herramienta que desarrolle a los demás y que además puedan estar dentro de este aprendizaje para que luego pueden asumir los cargos recae precisamente en el Coaching. El Coaching se

concibe como la ventaja más importante que puede desarrollar el gerente-coach en el aprendizaje organizacional, porque invita a la gente a que crezca a partir del aprendizaje.

— En el Coaching una persona muestra que hay cosas que se tienen que hacer o desarrollar, y la persona misma no puede lograr esto, por ello se habla que tiene que haber alguien que le muestre a la persona lo que hay que desarrollar. Además, es el Coaching que permite conocer la mejor manera de llegarle a una persona y conocer como es su manera de aprendizaje, debido a que no todos aprenden de la misma manera.

24. Respecto al DirCom como coach

Algunas afirmaciones de expertos fueron:

"(…) yo ***creo que sería una adquisición que le dejaría a ellos algo de alto impacto, porque si algo te produce a ti resultados, cuando algo a mí me produce resultado, yo lo voy a contratar.*** *¿Me entiendes? Porque* ***no solamente me está produciendo resultados también me está dejando algo en la empresa donde todos estamos alineados, eso es algo que no se ve en las empresas****". CTL*

*"****Yo creo que con el Coaching o habilidades de Coaching, el DirCom potencia su trabajo****, potencia su trabajo y yo creo que ayuda mucho a otorgarle el papel ah…* ***a potenciar sus capacidades de líder*** *¡mmm!* ***Hay que entender que una cosa es ser jefe y otra cosa diferente es ser líder. Jefe es cualquiera, el jefe es un cargo que te dan, el jefe es un encargo, cualquiera puede ser jefe pero líder, no necesariamente tienen que otorgarlo a través de un cargo,*** *a través de un memorándum o una designación,* ***el líder puede ser una persona, un barrendero, una persona del más bajo nivel de la estructura puede ser un líder y puede tener una cantidad de seguidores precisamente por esas habilidades comunicacionales que él tiene*** *(…)". MA*

"(…) ***Cuando un DirCom utiliza esas herramientas de Coaching o tiene formación en Coaching lo que le permite es precisamente tener una apertura mayor a las demás personas y generar esa apertura también en los demás*** *y al generar esa apertura,* ***al gestionar emociones como ya he venido diciendo eso contribuye a que tú puedas ejercer liderazgo por la confianza que generas.*** *(Pausa)…* ***entonces es mucho más fácil tu labor como DirCom al ya tener un voto de confianza implícito en la gente, al que te consideren como líder porque los***

entiendes, al considerarte líder porque sabes, tú sabes de que están hablando los demás *y eso yo creo que simplemente que con los conocimientos técnicos no lo logras." MA*

"(…) primero encontrar un DirCom, que sepa exactamente que hay que manejar comunicación interna y comunicación externa y toda una cantidad de los activos intangibles, eso ya es un trabajito difícil, ahora ***encontrar un DirCom que además sepa de Coaching, ¡Imagínate! estaremos hablando de una aguja en un pajar, eso es también más difícil,*** *y si nos vamos por el lado de las empresas, encontrar una empresa que sepa la necesidad de un DirCom y lo valioso que este DirCom sepa de Coaching, aún le metemos más paja al granero para encontrar la aguja." MA*

"(…) ***Yo creo que todavía estamos en el espacio en el que se está sensibilizando para la necesidad de un DirCom a secas y la necesidad de gestionar tanto la comunicación interna como externa****". MA*

"(…) El segundo paso no es que sea más difícil, yo creo que pudiese ser más fácil porque las organizaciones han mirado más al Coaching, como te decía, para ayudar a sus directivos. Sí, pero eso no implica que eso baje en cascadas, entonces de repente ahí va haber una triangulación importante, que se sepa del DirCom por un lado, que conozca del Coaching por otro, y la otra esquina entonces es que precisamente tengamos un DirCom que sepa de Coaching o que necesariamente utilice el Coaching". MA

"(…) ***como aún estamos en el proceso de reconocimiento del DirCom como un profesional necesario en la organización, obviamente que todavía no, es como muy futurista decir que el DirCom tiene que formarse en Coaching****. Vayamos primero por el primer paso,* ***empecemos a conocer y reconocer el DirCom, y una vez que suceda eso, pensamos en darle formación en Coaching, que yo creo que si es necesario****.". MA*

*"****Me parece de suma importancia que este individuo, esta persona, esté inmerso en este, en esos programas de Coaching porque en esa medida va a poder tener una mirada más amplia, en la medida que pueda tener una mirada más amplia, pues en esa medida también van a lograr cambios en esa organización****". RM*

De acuerdo a estas afirmaciones el DirCom al formarse como coach o manejar habilidades de Coaching potencia su labor, su gestión frente a la organización. No obstante, para uno de los expertos considera que aún sería muy pronto para asumir un DirCom con Coaching, debido a que aún se

sigue manejando apenas el aceptar y preparar a un DirCom correctamente, por lo mismo refiere que primero se debe trabajar en un DirCom, reconocer al DirCom, y luego que sea Coach, según Antezana.

Ahora bien, se puede interpretar que todos resumen la importancia de que se cuente con habilidades de Coaching, sin medir el tiempo, es decir sin detenerse en el cuándo se pudiese lograr; lo que aquí se busca es describir un fenómeno y de acuerdo a estas reflexiones ya las organizaciones presentan la necesidad de gestionar cambios organizacionales, y el papel del DirCom o el encargado del área de comunicaciones pudiese concebirse como pieza clave para gestionar estos cambios al tener habilidades de Coaching.

Es de entenderse en esta reflexión la vinculación entre el manejo de la comunicación organizacional con la herramienta de Coaching para gestionar cambios y la figura del DirCom como Coach, posiblemente como una visión futurista como mencionaba Antezana, que es necesaria y de gran impacto. Por su parte, Luengo considera que es una herramienta que produce resultados, y resultados medibles; además con el desarrollo del personal y organizacional a través del aprendizaje permitirá la alineación entre los equipos de trabajo, algo que según la experta no se ve en las empresas sin Coaching.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- El DirCom como coach o con habilidades de Coaching potencia su trabajo.
- El DirCom como coach, favorece a su labor, lo que sería ventajoso para las organizaciones, ya que esta herramienta está produciendo resultados, y resultados medibles.
- El DirCom como Coach también potencia sus capacidades de líder.
- Una cosa es ser jefe y otra es ser líder. El líder se identifica por tener una serie de habilidades comunicacionales, gestionar emociones, generar confianza.
- Cuando un DirCom utiliza esas herramientas de Coaching o tiene formación en Coaching lo que le permite es precisamente tener una apertura mayor a las demás personas, obteniendo el valor de la confianza.
- Se facilita la labor de un DirCom cuando esta presenta la confianza del equipo.

- Es una visión futurista encontrar a un DirCom que además tenga formación en Coaching. Ahora existe la necesidad de un DirCom que sepa gestionar tanto la comunicación interna como externa.
- Se está en el reconocimiento del DirCom, pero no está exento de que el encargado de comunicaciones maneje herramientas de Coaching al comprender los resultados medibles que puede obtener la organización con el manejo de esta herramienta.

25. Respecto a la gestión de la comunicación interna.

Algunas afirmaciones de expertos fueron:

"(…) ***Cuando hablamos de comunicación interna necesariamente tenemos que estar en contacto con las personas y estar en contacto con personas me obliga a gestionar una serie de activos intangibles****, por mencionar uno, el clima organizacional y el clima organizacional, ¡este…!, se genera por una serie de factores puede ser por la infraestructura, por las condiciones laborales, puede ser por la carga del trabajo, puede ser por el proceso pero también puede ser y es por una mala o buena gestión directiva (…)". MA*

Consideraciones del análisis cualitativo:

- La comunicación interna tiene vinculación con las personas y esto repercute en trabajar la comunicación con los activos intangibles por su vinculación directa.

26. Respecto al Coaching.

Algunas afirmaciones de los expertos fueron:

"(…) ***yo creo que no hay que ponerle el apellido de ejecutivo, porque te lo delimita,*** *es como que si yo te dijera, es como un psicólogo, también tiene que ver si hay gente que cree que tiene que ver con psicología o que tiene que ver con un proceso de autoayuda y eso no es así, pero es como si yo dijera ¡A ver, en términos médicos, un pediatra!, tú dice el pediatra ve a niños y solamente a niños, y si va un adulto que vaya a otro porque yo soy pediatra, entonces* ***el coaching ejecutivo me suena mucho así, que te limita que solo voy a ver a ejecutivos o temas de ejecutivos y en el Coaching por naturaleza suena así como contra natura porque como tú bien dices yo voy ver a la persona no al ejecutivo****." MA*

"(…) ***En cambio una entrevista que yo pueda tener ya sea individual o grupal en la que yo utilice herramientas de Coaching puede ser***

***mucho más productivo que cualquier encuesta**, **una reunión de una hora o dos horas yo puedo sacar una cantidad de elementos que en una encuesta trabajada una semana** y que me cueste 10 mil dólares y nunca me lo va a decir (…)". MA*

*"(…) **La herramienta como tal es muy poderosa y si la herramienta es gestionada por un DirCom más aún, porque como te digo va a objetivos específicos,** puse el ejemplo del clima organizacional pero pueden haber otro tipo de cosas, como la cultura, quiero hacer un cambio del cultura corporativa y esto no es solamente por una orden sino es también hacerles entender por qué debemos cambiar la cultura y por qué nos beneficia el cambio cultural. **Entonces el Coaching se vuelve otra herramienta importante para promover o apoyar ese cambio** (…)". MA*

*"(…) **Creo que es una gran ventaja para el directivo de la comunicación el contar con esa herramienta y utilizar adecuadamente esa herramienta**." MA*

*"(…) más yo creo que es el llamado, **como en algún momento lo dije en la entrevista, es el llamado a utilizar el Coaching para gestionar internamente**, porque yo no veo, por ejemplo, a un gerente de finanzas utilizando Coaching para sus números cuando ellos están muy mecánicamente trabajando en el lado de los números y la planificación, en fin una cantidad de cosas que ellos hacen, en cambio en comunicación no. **En comunicación mis herramientas o mis instrumentos son las personas, pues allí es donde yo voy aplicar más (…)".** MA*

*"(…) **el mayor provecho y los mayores resultados se van a trabajar a nivel comunicacional, porque de hecho cómo, ¿cómo hacemos Coaching? es comunicándonos**. Entonces, por eso es que **el DirCom, como te digo, creo que es una herramienta muy poderosa**." MA*

*"(…) **No niego insisto en que pueda utilizarse en otras áreas, en que otros gerentes de Finanzas o Recursos Humanos lo utilicen, y puedan mejorar sus relaciones en su área. Sin embargo, el efecto multiplicador lo tiene más el área de comunicación**." MA*

*"**Ese impacto siempre se traduce en mayor productividad y beneficio para la organización, que las personas se hacen más productivas; se ve en números concretos, en mayores ganancias, en mejores resultados, en un ambiente diferente**, en un ambiente de comunicación diferente, en una lineandad que en otra organización no están, o sea**, hay una ausencia***

de miedo porque las personas se sienten empoderadas al poder emitir sus opiniones sabiendo que no van a ser castigados por un error, independientemente del cual sea ese error *(…)". RM*

"(…) ***en una organización o una sociedad en donde no existe el miedo es una organización mucho más productiva, es mucho más liviana, mucho más dispuesta*** *a (pausa)… a lo que me pida la organización:* ***ver como yo puedo apoyarle a la organización desde mis habilidades, mis fortalezas****". RM*

Antezana, concibe el Coaching como una herramienta poderosa y si es gestionada por un DirCom más aún, porque está dirigida hacia objetivos específicos. Además, por ser aquella herramienta que permite el cambio y apoya a la organización, aclara el experto, no se debe delimitar la herramienta o el apoyo, solo al coaching ejecutivo debido a que en el proceso también surgen aspectos personales.

Márquez, por su parte concibe el Coaching como una herramienta de gran impacto que se traduce en productividad y beneficio para la organización. Las personas generan confianza con su coach, éste los hace participe en un ambiente donde se comunican diferente, no hay miedo de expresar lo que opinan y más bien las personas se empoderan y aprenden de los errores.

Asimismo, se habla del Coaching como ventaja para el directivo de la comunicación, debido a que la empresa realiza sus procesos comunicándose, el Coaching es a través de la comunicación, por lo que la participación del DirCom con esta herramienta sería poderosa en cuanto a conocer la forma de cómo comunicarse de mejor manera y hacia sus equipos de trabajo que son quienes realizan el trabajo y obtienen los resultados.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- El Coaching se pudiese trabajar de manera general sin que tenga la limitación de trabajar en una organización solo el Coaching Ejecutivo.
- Las herramientas de Coaching pudiesen ser más productivas en cuanto a conocer la percepción de las personas o hacer los trabajos del área de la comunicación, ya que la conversación a través del Coaching puede llegarle más a la persona que a través de una encuesta que posiblemente no arroje tan claros resultados, tal como ocurre en la realidad.

- El Coaching es una herramienta poderosa y si la herramienta es gestionada por un DirCom más aún, porque se dirige a objetivos específicos.
- El Coaching se concibe como una herramienta importante para promover y apoyar el cambio, desde la perspectiva que la persona puede apoyar a la organización con su proceso de cambio y con las habilidades que desarrolle a través de su aprendizaje.
- El área de la comunicación trabaja para las personas, y son ellas quienes se comunican por lo que el Coaching resulta productivo desde el área de las comunicaciones ya que son su ocupación y la manera de cómo éstos se comunican. Por lo que el mayor provecho y los mayores resultados se van a trabajar a nivel comunicacional, porque de hecho todo es comunicación.
- El Coaching promueve el empoderamiento de la persona, ya que no hay miedo y las personas pueden emitir sus opiniones sin ser castigados por el error, lo que se traduce en mayor productividad, debido a que en una sociedad donde no exista el miedo es mucho más productiva, trabaja sin miedo, y viene a formar una organización más liviana y dispuesta; y las empresas productivas traducen eso en ganancias y mejores resultados, así lo asegura la coach organizacional Márquez.

27. Respecto a la Comunicación como herramienta de gestión.

Algunas afirmaciones de los expertos fueron:

"(…) ***en la medida que la organización conozca la importancia de la comunicación como herramienta de gestión, que acepte la necesidad de contar con un DirCom y deje trabajar ese DirCom, entonces es que podamos hablar de lo último****". MA*

Aunque esta afirmación pudiese estar inmersa en la categoría sobre la gestión de la comunicación organizacional, presenta un aspecto que permite una categorización y un análisis único; debido a que la comunicación como herramienta ya es un hecho, es palpable que las organizaciones, inmersas de recurso humano sea la comunicación el medio más notable, no obstante de allí a poder verla como una herramienta de gestión que ayude a la organización en sus estrategias para mayor productividad, así como poder fomentar un entorno organizacional positivo que involucre a todos en la visión y en los objetivos que se plantee la organización, etc. algunos de estos aspectos que atañen a una herramienta más allá de ser un simple vehículo de información.

Comprender el área como su más valiosa herramienta de gestión es un trecho que aún se debe recorrer, así se percibe en las organizaciones, hechos que pudiese estar argumentado con estas afirmaciones de los expertos, dónde aún el área está limitada a una comunicación externa y en dónde el encargado de gestión de comunicación estratégica empresarial, que es el DirCom, aún se le desconocen sus competencias correctamente.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Se considera que aún las organizaciones deben conocer la importancia de la comunicación como herramienta de gestión.
- Asimismo, reconocer la necesidad de un Director de Comunicaciones, en el contexto de un profesional que abordará la gestión del área estratégicamente, repercutiendo en la gestión de la organización, decisiones, estrategias y objetivos organizacionales.
- Además de reconocer y aceptar un DirCom con una filosofía distinta, más estratégica y de gestión organizacional, considerar sus competencias y los resultados que pudiesen acarrear un manejo adecuado de la comunicación organizacional, por tanto, dejar trabajar e involucrar al DirCom a un nivel superior de la estructura organizacional.

28. Respecto al cambio y la cultura organizacional.

Algunas afirmaciones de los expertos fueron:

*"**Entendiendo la cultura como la manera de hacer las cosas en la organización, las formas aceptadas, las formas compartidas, eso implica sus aspectos positivos y negativos y, necesariamente, las cosas negativamente yo tengo que tratar de desterrarlas** y para desterrarlas muchas veces esas cosas negativas pueden ser vicios, pueden ser hábitos mal aprendidos y eso no se puede quitar de la noche a la mañana con una orden, a veces hay que hacer procesos de cambios (…)". MA*

*"(…)**también en la cultura hay que hacer procesos de cambios y tiene que ver mucho con un proyecto o una tarea comunicacional para hacer ese proceso de cambio** y **dentro de ese proyecto de cambio organizacional, el Coaching también te puede hacer ese cambio de una mejor manera.**" MA*

"(…) En el sentido que tu descubras en las personas que punto hay que tocar, que fibra hay que tocar, qué tema tabú hay que descubrir; porque en las culturas corporativas generalmente también caemos en el tema de las repeticiones, hay gente que actúa de cierta manera y no sabe por qué lo hace o lo hace porque todo el mundo lo hace así, pero si le preguntas cuál es la lógica de que lo hace así, dice: no, es que todo el mundo lo hace así, siempre lo he hecho así. Entonces ***el hacerle descubrir que hay una mejor manera de hacerlo, fíjate que eso lo puedes lograr de manera más eficiente con el Coaching, de hecho ese cambio en la cultura corporativa que es un proceso de aprendizaje transformacional, calza muy bien con lo que busca el Coaching****". MA*

Al hablar de cambios organizacionales se torna necesario hablarse de la cultura, ésta que viene siendo las formas compartidas y aceptadas de quienes integran una organización. Es la manera de hacer las cosas, y por ser aceptada y compartida el cambio se sujeta a ella. De cierta forma se necesitan los cambios al descubrir que hay otras maneras de hacer las cosas o al entender que no se obtienen los resultados deseados por lo que habría que buscar otra manera de hacerlo.

Tanto el Coaching como la comunicación pudiesen jugar un papel invalorable al hablarse de cultura y cambio organizacional, en primer lugar debido a que el Coaching representa un proceso que puede hacerle ver a los integrantes de la organización dónde están y de qué manera pueden tener otras opciones de hacer las cosas, así como la comunicación facilitará el cambio de acuerdo a cómo se utilice; la manera de comunicarlo promoverá su aceptación o resistencia.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Entender la cultura como la forma de hacer las cosas en una organización, aceptada y compartida.
- El cambio en la cultura organizacional se pudiese presentar a través de que puedan comprender que se obtener y hacer las cosas de otras maneras, en el que el Coaching calza perfectamente.
- Siendo el Coaching un proceso de aprendizaje transformacional, que tiene como resultado un cambio tanto personal como organizacional, las organizaciones al necesitar descubrir cómo hacer las cosas de una mejor manera, se estaría hablando de cambio y un cambio que puede facilitar el Coaching.

29. Respecto al rol del coach.

Algunas afirmaciones de los expertos fueron:

"(…) ***Hay cosas que no puedes aprender sino te las… si no hay una persona afuera que te las haga ver y esa es la tarea del coach, entonces mostrarte, prestar tu mirada, para que desde esa mirada externa te pueda hacer ver no solamente las cosas que no tienes, sino también las fortalezas que tienes y apuntalarte sobre las fortalezas para que puedas de alguna manera desarrollar las habilidades*** *que tienes (…)". RM*

"(…) lo valoro desde ese punto vista, uno igual a mí, quien ***es capaz de escuchar, que es capaz de comunicarse de manera empática, que es capaz de tener un mirada amplia, una mirada donde no juzgas al otro a priori sino que vas haciendo un constructo de esa persona de sus habilidades y sus fortalezas y sus debilidades pero con hechos concretos****, mostrándoles que hay otras vías,* ***mostrándoles que se obtienen resultados más poderosos si aplicas las herramientas, ¡verdad!. En esa medida de que tú seas capaz de demostrar eso, en esa medida le vas dando validez a las herramientas de Coaching****". RM*

El coach se forma con habilidades como tener la capacidad de escuchar, de comunicarse de manera empática, aprende a ver más allá de sus juicios, tiene una mirada más amplia, además tiene la capacidad para demostrarle al otro, es decir, de trabajar con el ejecutivo, hacer que éste vea por sí mismo dónde está y hacia dónde quiere ir, en otras palabras, puede hacerle ver a tanto sus debilidades como fortalezas, así como trabajar en lo que debe repotenciar o desarrollar.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- El coach presta su mirada, para que otros puedan verse, en el sentido de que sean conscientes de las habilidades que se tienen o no, de las debilidades y fortalezas, y así poder trabajar en lo que haga falta por desarrollar en la persona.
- Se necesita de un externo para que la persona pueda verse y trabajar en lo que necesita trabajar. Siendo tarea del coach poder facilitar este proceso y hacerle ver al ejecutivo todo acerca de sus hechos y la diferencia de sus resultados y los que podría obtener.
- El coach presenta habilidades como la capacidad de escuchar, de comunicarse de manera empática, asimismo aprende a ver más allá de sus juicios, por eso se habla que tiene una mirada amplia, debido a que no juzga al otro sino forma una imagen de hechos concretos.

30. Respecto al manejo de la Comunicación organizacional enmarcado en el Coaching.

Algunas afirmaciones de los expertos fueron: |

*"**La base fundamental de la comunicación organizacional, obviamente marcado dentro de lo que es el Coaching, tiene que ver que yo tengo que ser absolutamente transparente con cada una de las personas que trabaja en la organización**". RM*

*"(…) **yo como organización o como presidente o director general de una empresa no puedo dar a conocer abiertamente ¡verdad!, pero si puedo tener manera de ir dándole transparencia a esas pautas, a esa comunicación, a lo que está pasando dentro de la organización y hacerlo permeable**, tiene que estar permeable para toda la organización**, de eso se trata el proceso de Coaching, y yo tengo que comunicar y ser transparente con todo mi equipo, sino va a ser más de lo mismo**, bueno si, muy chévere lo que están haciendo pero ellos siempre hacen lo que les da la gana, dan sus órdenes y al final nosotros tenemos que obedecer las órdenes superiores, no bueno hay toma de decisiones que solo se hacen en la alta gerencia pero en la medida que uno pueda como representante de la organización decir mira si hay decisiones que solo se toman en la alta gerencia pero quiero que ustedes lo sepan que es así las decisiones que se toman solo en la alta gerencia, en esa medida ya estás abriendo la comunicación, estás permeando esa comunicación hacia abajo y la gente va a decir, bueno está bien (…)" RM*

*"(…) Entonces, **allí viene el papel del área comunicacional, es fundamental, es fundamental que haya información, es fundamental que haya transparencia hacia abajo, hacia abajo, hacia los lado, hacia todos los lados… allí es donde realmente el papel del área comunicacional es protagónico, en buscar la manera de cómo lo digo** yo lo que tengo que decir, o cómo digo yo lo que puedo decir de manera tal de que todo el mundo sepa dónde estamos parados**, más allá de que hayan decisiones que se tomen a nivel de la presidencia o de la junta directiva, pero eso mismo debería ser absolutamente transparente para el resto de la organización** (…)".*

La comunicación organizacional necesita ser transparente según se puede percibir en estas afirmaciones, lo que se recomienda es que efectivamente se tenga una comunicación permeable, no se exige a la alta gerencia comunicar sobre todas las decisiones, pero sí que tenga en cuenta una transparente y permeable comunicación hacia abajo.

Es por ello que el Coaching también participara en un aspecto de la comunicación transparente, debido a que permite generar confianza con el equipo, escuchar sus reacciones lo que los hace partícipe de la comunicación y aceptación del cambio al tener claro las acciones a través de una comunicación transparente.

Como análisis cualitativo, al hablar de comunicación transparente no significa solo decir las cosas claras, sino tener herramientas de comunicación en líderes y gerentes que puedan llevar la comunicación más llevadera y permeable a los equipos de trabajo, escuchándoles y permitiéndoles sus participaciones. Por eso uno de los expertos mencionaba que se debe ser transparente con cada una de las personas que trabaja en la organización. En el Coaching la comunicación que se genera la hace permeable para todos, o mejor dicho para entender y comunicarte con cada una de los involucrados.

Consideraciones del análisis cualitativo:

- Transparencia en la comunicación organizacional.
- Se hace énfasis en la comunicación y transparencia hacia los niveles más bajos.
- La comunicación hacia cada uno de los miembros de la organización.
- La alta gerencia debe generar una comunicación permeable hacia abajo, lo que no significa que tiene que ir hacia todos. Esto en relación a que no se mal interprete con que la gerencia deba decirlo todo.
- El Coaching como una herramienta que facilita mejorar la comunicación con todos los miembros de una organización, haciéndoles ver que su participación y respuesta también importa, bajo una propuesta de una comunicación transparente y desarrollada para todos.

ANEXO H

MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO DE DATOS NO ESTRUCTURADOS
DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS

Cuadro N° 7. Matriz de análisis cualitativo de las entrevistas a expertos

N°	Unidad de medida: Párrafos (Afirmaciones de expertos)	Variables	Vinculación con la teoría	Categorías
1.	La comunicación interpersonal es imprescindible para el funcionamiento de las empresas		La interacción comunicativa juega un papel determinante (…). ((Robbins, 2004).	Gestión de la Comunica-ción organiza-cional
	Una de las lecciones que podemos aprender de esto es la escucha activa	Escucha activa	"Escuchar implica comprensión, además es entender el mensaje desde la posición del otro (…)". (Hoffmann, 2012, p.38).	
	La escucha activa, es algo que estamos trabajando en las empresas en estos momentos			
	La comunicación organizacional es equivalente a la comunicación interna			
	Cuando hablamos de comunicación organizacional mi equivalente es comunicación interna			
	Producto de ese desconocimiento, todavía no se valora ni se conoce en todos lados el tema de lo que es el DirCom			
	Esta persona se enfoca mucho en lo que es comunicación externa no comunicación interna, entonces lo tiene también abandonado	Abandono de la comunicación interna	"Aspecto más deficitario dentro del corporate ". Villafañe (c.p Fernández Beltrán, 2007, p.13)	
	Todavía estamos en un nivel, yo creo, bastante atrasado en el debería ser.			
	Esta labor del DirCom todavía sigue siendo muy limitada, muy enfocada sólo al ámbito de la comunicación externa			
	El DirCom latinoamericano todavía tiene grandes carencias de formación en comunicación interna	Énfasis en comunicaciones externas, debilidad en las capacidades para gestionar comunicaciones internas	"Materia pendiente en una gran cantidad de empresas de la región". (Pizzolante, c.p. Reyna, 2010, párr. 25).	
	Tiene que tenerse clara la necesidad de tener las dos áreas, comunicación externa y comunicación interna, no solamente una de ellas			
	Todo el peso a la comunicación externa y generar una imagen externa maravillosa cuando a nivel interno la comunicación no está funcionando o hay problemas".			
	La gestión de un DirCom tiene que tener necesariamente los dos lados, comunicación interna y externa	La gestión "bifrontal" del	"Responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación (…)".	

		DIRCOM (Com interna y externa)	(Fuentes, 2011, p.6)	
	En la medida que no sepan que precisamente que la comunicación es una herramienta de gestión es que suelen darse esos cambios de forma dramática."	Comunicación como herramienta de gestión	"Herramienta de cambio y motivación (…)" (González y Hopkins, 2009, p.59).	
	A estos directivos no les puedes dar la cartilla (…), Ellos tienen que pasar por un proceso de transformación y ahí calza perfectamente, desde mi punto de vista, el Coaching			
2.	Las habilidades sociales se han convertido en la pieza clave en las empresas hoy en día			**Manejo de la Comunica-ción organizacional**
	Para agilizar todo lo que son las tareas en los procesos de enviar y recibir el mensaje, y que las personas reciban ese mensaje en una forma correcta, nosotros hacemos lo que llamamos la retroalimentación	Retroalimentación	Estructura de relaciones que facilite y estimule condiciones como el aprendizaje, la retroalimentación (…). (Hoffmann, 2012, p. 14).	
	Como se maneja entonces la comunicación interna, es bastante limitado en general en Latinoamérica			
	Tiene que haber conciencia, respaldo, apoyo de los altos directivos, o sea, ellos tienen que entender la necesidad de gestionar la comunicación de esa manera y no de la manera tradicional	Empoderamiento de la gestión del DirCom	"Responsabilidad en el seno de la Junta Directiva empresarial (…)" (Costa, c.p. Asociación de Directivos de la Comunicación, 2011, párr. 1).	
	La gente del área de comunicaciones se abocó a darle visibilidad a los cambios que se habían logrado			
3.	Un Director de Comunicación en realidad es un profesional multidisciplinario	Multidisciplina-riedad del DirCom	DirCom: estratega, generalista y polivalente. (Costa, s/f, p.3)	**Rol del DirCom**
	El DirCom no es necesariamente un periodista o un graduado de comunicación social sino un profesional que tenga una visión multidisciplinaria y transdiciplinaria		"Visión generalista, es decir holística (…)". (Costa, c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p. 20)	
	Solamente tiene que saber de comunicación, tiene que saber de diversas áreas y tiene que además empaparse del rubro y de los conocimientos de la organización a la que ingresa			
	Yo visualizo en la actualidad es un profesional que tiene un equilibrio muy importante entre las habilidades duras y habilidades blandas	Equilibrio entre habilidades duras y blandas	La visión es trabajar en el desarrollo de otras competencias y habilidades (Hoffmann, 2007, p.29)	
	No puede limitarse a los conocimientos técnicos, un DirCom de ese tipo no me sirve y no me sirve porque si pretendo gestionar cambios las habilidades duras precisamente van a jugar en contra			
	El DirCom no es quien ocupa el cargo, no es una carrera sino que, fíjate que es la conjunción de varios factores			
	No solamente se debe considerar al DirCom quien está ocupando en ese momento el cargo sino quien tiene una filosofía de trabajo	Filosofía de trabajo	"Una responsabilidad y un campo de acción mayores (…)". (Andrade, c.p. Fernández, 2006, p. 17)	
	Tiene que tener habilidades blandas y habilidades duras			
	Tiene que ser una persona con conocimientos de la comunicación interpersonal, de las relaciones, tiene que saber gestionar emociones			
	El director de comunicaciones tiene que ser una persona experta también en periodismo, es una condición pero adicionalmente con un valor agregado, con el coaching ejecutivo	Coaching ejecutivo como	"Aprendizaje para emprender acciones eficaces (…)". (Zeus y Skiffington, 2002, p.58)	

		valor agregado al perfil		
	De alguna manera conocer lo que son las relaciones pero ya a nivel interpersonal, conociendo lo que es la empatía	Empatía	"Conocer el mundo del cliente (…)". (Zeus y Skiffington, 2002, p. 23).	
	Hay que encontrar al DirCom; yo he visto casos de personas que se hacen llamar DirCom y son simplemente un jefe de prensa			
4.	La comunicación es una herramienta de gestión y la comunicación es la que te permite abordar los cambios organizacionales de una mejor manera			**Gestión de Cambios Organiza-cionales**
	Un cambio organizacional es una necesidad y pasa por una decisión, es decir, yo necesito hacer este cambio	Cambio como decisión	"Necesidad del cambio (…)" (Chiavenato, 2009, p. 534)	
	Implementarlo ya pasa por un lado humano e implementarlo requiere de la utilización de la comunicación como una herramienta, porque no todo el mundo la va a aceptar, no todo el mundo lo va a entender	La implementación del cambio organizacional	"Solo ocurren si interviene la gente (…)". (Chiavenato, 2009, p. 412)	
	La comunicación es la que va a ayudar a que ese cambio sea aceptado, sea entendido, sea asimilado	La comunicación en la gestión del cambio	"Comunicación efectiva como herramienta para lograr el cambio". (D´Aprix, 1999, p. 51).	
	Cuando ya entramos a un nivel de conocimiento un poquito más profundo, por ejemplo el Coaching, es que entonces hay mayor facilidad de lograr esos cambios	Herramienta de cambio	"El Coaching es una manera de enfrentar el cambio (…) . (Moreau, 2008, p.13).	
	El Coaching desde mi punto de vista es una herramienta para precisamente aprendizaje transformacional	Coaching como herramienta para la gestión de cambio y aprendizaje organizacional	El Coaching es un proceso de transformación (…)" (Goldsmith, c.p. Cardona, 2009, p.36)	
	Enseñarles que sólo el cambio posible en la medida en que puedes demostrar lo que estás haciendo con hechos concretos			
	En esa medida que ellos han aprendido a demostrar lo que hacen con hechos se logran cambios			
	La manera de dirigir al personal, en la manera a como ese mismo personal que es dirigido aprende a hacer preguntas de manera diferente y aprende hacer más productivo en su área laboral,			
5.	El Coaching genera cambio a nivel de las organizaciones siempre y cuando esté comprometida la alta gerencia			**Coaching para el cambio**
	Siempre tiene que haber un apoyo de alto nivel para generar esos cambios			
	El Coaching interviene ahí mismo, cambiándoles las dinámicas de relación entre ellos, a través de observación de sus dinámicas del día a día	Observación de las dinámicas	"Le concede al gerente-coach librarse de prejuicios (…)". (Hoffmann, 2012, p. 37).	
	La observación que uno pueda hacer en su manera de trabajar y dándole uno misma la evidencia, mira como están haciendo las cosas, mira cómo te comunicaste			
	Van descubriendo que hay otras maneras de hacer las cosas, en esa medida en que lo descubran y lo pongan en práctica y haciéndole ese seguimiento, en esa medida se transforma, se logran cambios importantes	Otra modalidad de gestión	"Fin de la forma organizacional (…)". (Chiavenato, 2006, p. 14).	

	Es una manera eficaz, accesible, mesurable de lograr cambios en la organización a través del Coaching, cuando te digo accesible, mesurable es que eso se mide en resultados	Medición de resultados de la aplicación de coaching ejecutivo en comunicaciones internas	"Datos cuantificables y positivos (…)". (Hoffmann, 2007, p. 19).	
	Creo que es un proceso que si da resultado que se traduce en mayores beneficios para toda la organización pero tiene que haber compromiso, el compromiso es fundamental.			
	Con gente de piso, es decir, obreros, y le muestras la diferencia entre la manera de cómo están haciendo las cosas y de la manera cómo pueden lograr resultados diferentes			
6.	El cambio organizacional siempre viene dado por una orden superior o dado por un mandato superior			**Cambio organiza-cional**
	Se necesita el apoyo de la alta gerencia pues los cambios son posibles			
	Los cambios son posibles, eso no quiere decir que no haya resistencia en los niveles inferiores, la hay y la hay sobre todo cuando te consigues con personal que tiene muchos años en la organización			
	Tú le puedas mostrar eso, en su dinámica del día a día, en esa medida se puede lograr cambios			
	La gente cambia al cuestionarse y darse cuenta de lo que están haciendo no es efectivo y de que hay otras maneras de hacerlo diferente			
	El cambio no viene de afuera, el cambio viene desde la persona misma, nadie cambia porque el otro le diga que tiene que cambiar, solo cambia cuando eres capaz de darte cuenta y decir verdad no estoy haciendo las cosas como se deben hacer o hay otras cosas que puedo hacer mejor	Conciencia de la necesidad de cambio	"Conciencia del Cambio (…)". (Hall y Duval, 2010, p.272)	
	El cambio solo se hace a través de ir con constancia construyendo nuevos hábitos			
	A veces los cambios son lentos, en organizaciones grandes los cambios pueden ser un poco lento, como todo cambio			
	Es cuestión de que se maneje la masa crítica de la organización y que eso vaya haciendo su trabajo, incluso se van logrando cambios en gente que ni siquiera está inmersa en el proceso			
	En la medida que uno cambia la comunicación con el otro, el otro también cambia			
	Con que muevas la masa crítica, con qué tú consigas equipos y personas, y gerentes, que ese están comunicando de manera diferente hacia el resto de la organización, ya ahí estás logrando un cambio aunque los otros equipos no estén inmersos directamente	Impacto en la cultura	"Un individuo cambia, su entorno puede cambiar por la influencia que éste ejerce (…)". . (Robbins, 2006, p. 525).	
7.	Hay resistencia ¡claro!, pero es posible el cambio siempre y cuando haya el apoyo de la alta gerencia			**Resistencia**
	Todo ser humano se resiste al cambio incluso hasta en las cosas más sencillas.			
	No podemos radicalmente hacer cambios, tenemos que ir con pasitos de bebé			
	Todos los seres humanos nos resistimos al cambio. Pero la fórmula como hacen los coaches ejecutivos de entrar a las empresas está dando resultado maravilloso pero es un proceso, no es una cosa que la gente piensa que es de la noche a la mañana	Coaching ejecutivo como herramienta para la gestión de	"El papel del coach es hacérselo saber (…)". (Duhne et al., 2007, p.44).	

		cambio		
	Todo lo que es la parte conductual es muy larga, es un proceso largo, pero se está viendo, o sea, estamos empezando a traerlo a las empresas			
	Tiene que haber un compromiso entre la persona que recibe el coaching y el coach por supuesto, tienen que estar comprometidas las partes			
	Si hay resistencia no se puede manejar. Para que haya Coaching tiene que estar de acuerdo la gente que va a estar inmersa en el proceso	Voluntariedad para el proceso de Coaching	"La necesidad de la voluntariedad de la persona (…)" (De la Corte, 2002, p.276)	
	No hay manera de que tú hagas Coaching si la gente no está dispuesta	La construcción del compromiso en el Coaching	"Voluntariedad tanto del coach como especialmente del coachee." (De la Corte, 2002, p.276)	
	La gente tiene que estar dispuesta, tanto las personas que contratan el proceso de Coaching como las personas que van a recibir el proceso de Coaching			
8.	El coaching ejecutivo funciona como herramienta para gestionar un área	Coaching Ejecutivo como forma de gestión	"Herramienta potenciadora de la gestión del gerente". Hoffmann (2012, p.35)	**Coaching para gestionar un área**
	Qué es lo que te permite el coaching ejecutivo, ¡bueno!: cambiar la manera de cómo se hacen las cosas, cambiar las preguntas, cambiar la manera de cómo se cuestionan los juicios y la forma de construir el quehacer día a día, cambiar de alguna manera la forma de trabajar de los individuos que forman parte de la organización	Aplicación del Coaching estratégico en comunicación organizacional	"Otras formas de dirigir y facilitar el trabajo (…)". (Duhne et al., 2007, p. 19).	
	Un gerente que recibe herramientas de Coaching está en el camino para convertirse en un coach y es capaz de gerenciar a otros de manera diferente			
	En un momento dado al individuo no le interese formarse como coach, pero si puede ser que sea capaz que su área de trabajo lo requiere de adquirir herramientas para poder dirigir y gerenciar a su equipo de manera más productiva	Reto del Gerente	"Un reto del gerente actual (…)". (Hoffmann, 2012, p. 12).	
	"¿Qué le daría? (el Coaching) ¡Mira! Primero eh… la escucha activa, esas son herramientas que no saben, no conocen ellos	Escucha activa	"Capacidad para escuchar atentamente (…)". (Hoffmann, 2012, p. 23).	
	Me he quedado impresionada de ver gerentes que vienen de universidades muy prestigiosas y ni siquiera tienen idea de lo que es la escucha activa			
	El hecho de saber controlar la emociones eso ayuda muchísimo, muchísimo eh…y esa parte no la tiene el profesional de la comunicación porque eso no lo estudian ellos, eso es parte de lo que es el coaching ejecutivo	Control de las emociones	"Capacidad de autoconciencia (…)". (Hall y Duval, 2010, p. 128).	
	Ves como el coach entra en ese momento, en la resolución de conflictos, eso es algo que no lo tienen el profesional de la comunicación porque eso es algo que hay que estudiarlo aparte	Resolución de conflictos	"Cómo tratar con la gente difícil en el lugar de trabajo". (Zeus y Skiffington, 2002, p. 72)	
	Si no escuchas a la persona 100% sin interrupciones para saber que esa persona quiere, observando su lenguaje corporal, observando sus movimientos, sus gestos, observando una serie de cosas que tiene que observar un coach para poder emitir una opinión, entonces no estamos haciendo nada			
	Visualizo el Coaching desde el punto de vista más amplio porque el ponerle apellido es delimitarlo y tú no puedes delimitar una herramienta tan poderosa como es el Coaching			
	Como voy a saber cuáles son los verdaderos elementos que me conforman el clima organizacional sino puedo relacionarme adecuadamente con los trabajadores y preguntarles,			

	ir más allá de la famosa encuesta			
	El coaching es importante porque voy a gestionar activos intangibles, pero para gestionar activos intangibles tengo que gestionar de alguna manera las relaciones interpersonales	Coaching y gestión de activos intangibles	"DirCom es el estratega y gestor de las comunicaciones y los activos intangibles" (Costa, c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p. 20)	
	Para gestionar las herramientas, eh… esas relaciones interpersonales el Coaching me va a ayudar mucho porque yo voy a gestionar emociones	Manejo de Relaciones interpersonales	"DirCom es el estratega y gestor de las comunicaciones y los activos intangibles" (Costa, c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p. 20)	
9.	Las competencias del ejecutivo son muy grandes, las competencias, porque es la parte del manejo... del management, marketing, la parte de comunicación, habilidades de comunicación, la parte de planificación, cambios de carrera			**Coaching ejecutivo**
	Eso es una ganancia para cualquier empresa porque tú dejas de ocuparte de cosas que no son importantes para trabajar en las cosas verdaderamente efectivas e importantes			
	Cuando un coach entra a hacer un diagnóstico, ya el coach se da cuenta que es lo que está faltando, él no lo dice, pero él ya lo sabe.			
	El coach no solamente te produce, como te dije, resultados, te produce… sino que también el hecho de alinear a los equipos, no es fácil trabajar con equipos	Alineación de equipos	"Alinean sus esfuerzos con los de la organización (…)". (Duhne, Garza y Quintanilla, 2007, p.18).	
	El verdadero coach hace los cambios que tiene que hacer en la empresa			
10.	En la medida en que el área organizacional de comunicación logra darle cara hacia afuera a esos cambios, en esa medida, y he tenido la experiencia y bueno que le den esa visibilidad es sumamente importante			**Comunica-ción Organiza-cional**
	La comunicación es la que motoriza el cambio, de ahí la importancia que tiene de utilizarla en estos procesos	Herramienta de cambio	"Herramienta para lograr el cambio (…)". (D´Aprix, 1999, p. 51).	
	Desde la administración desde el management el cambio es una necesidad, una decisión, del punto de vista comunicacional ¡no! somos quienes instrumentamos y ayudamos a que se de ese cambio			
	El Coaching si, definitivamente es una herramienta de decisión en la comunicación, es una herramienta muy potente para el DirCom	Coaching y decisión estratégica en comunicación organizacional	"Nueva gerencia debe asumir atribuciones como actuar como coach (…)". Chiavenato (2006, p. 538),	
	Le ayuda a potenciar la visión que tenga de cambios que tengan que hacerse sobre todo en comunicación interna			
	Una herramienta que tiene que tener ahora es la de control de emociones y para lo que es la gestión de emociones necesariamente caemos en lo que es el Coaching	Coaching y manejo de emociones	Necesidades emocionales por parte del cliente (Dhune, Garza y Quintanilla, 2011, p.101).	
	El DirCom tiene que saber de tecnología para manejar las redes sociales y tiene que saber de planificación para ver como integra su plan de comunicación con el resto de la organización y así como tantas cosas que tiene y debe tener el DirCom	DirCom y su multiplicidad de responsabilidades	Consultor interno, responsable de los medios de comunicación, responsabilidad social, community manager o gestor de comunidades online". (Costa, s/f, p.3)	
11.	El DirCom es un motor del cambio			**DirCom**

	Yo quiero administrar un activo intangible que es el clima y como el DirCom es el administrador de los activos intangibles, es el llamado a promover ese cambio	DirCom como administrador del clima de la organización	"Crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos (…)". (Andrade, c.p. Fernández, 2006, p.16).	**como agente de cambio**
	Tú puedes promover cambios en los directivos pero si eso directivos no bajan esos cambios no te sirven para nada			
	Quien puede promover eso si el DirCom lo tiene, entonces el DirCom es el llamado a los fabulosos cambios			
	Tiene que promover y de alguna manera va a transmitir esa herramienta al resto del equipo y al resto de la organización, o sea, tiene que ser un efecto multiplicador, no una acción limitada a ciertos directivos			
12.	Comprender cómo reconocer esas señales del comportamiento humano para poder tener un mejor diálogo utilizando estas herramientas: como la escucha activa, transmitir los mensajes, que lo reciban de forma correcta, y claramente convencer	Reconocimiento del comportamiento humano en la organización	"Una teoría estratégica que no tenga en cuenta (…) promover transformaciones se quedará irremisiblemente corta". Rafael Alberto Pérez (2006, p.71)	**Coaching como herramienta de gestión para el cambio**
	Los directivos de las organizaciones a pesar de que tengan una gran infraestructura tienen que formarse en habilidades comunicacionales, tienen que formarse en habilidades blandas			
	Ya el otro esquema ya lo saben y a pesar de conocer el otro esquema siguen existiendo problemas, siguen existiendo personas con descontento, con desmotivaciones, con alta rotación, porque estamos hablando de otro esquema mental.	Esquemas mentales	"Los paradigmas de las empresas han ido cambiando (…)". (Culshaw, 2010, p.72)	
	Aquí es muy respetado (el Coaching), aquí la gente se está alineando mucho con esto porque están viendo los resultados, porque aquí sin resultados y estadísticas no se puede decir que una cosa es buen			
	Ayuda a ver lo que inclusive no me quieren decir, yo pudiera utilizar una serie de cosas para promover cambios positivos			
	En comunicación hay un proceso de intercambio de información, hay un feedback, hay una retroalimentación e inclusive la retroalimentación pudiera no ser completa, pudiera ser no tan abierta, por ser de temores naturales pero entonces el Coaching me ayuda a eso	Coaching y retroalimentación	"Diálogo profundo a través de exploración, preguntas y retroalimentación". (Hall y Duval, 2010, p.16)	
13.	Las habilidades que tiene todavía están subestimadas en ese cargo y que puedes ponerlo en otro cargo en donde sea realmente explotado su talento y desde allí ya empiezas a generar cambios			**Coaching como herramienta para generar cambios organiza-cionales**
	Que las personas que te acompañan en el equipo de trabajo, la dinámica que se da, la dinámica relacionada que se da en el equipo no es la mejor y desde allí empiezas tú a cuestionar			
	Qué pasaría si yo esta persona, aunque no tenga las destrezas como tales del propio cargo pero tiene una afinidad mejor con otra persona que dirige equis equis equis equipo			
	Empiezas a generar dinámicas diferentes y se van engranando entre los equipos, entre las diferentes áreas y desde allí comienza un cambio en la organización			
	La empresa tiene que estar dispuesta a mover ese tablero si no, no generas cambios.			

	Incluso sin mover a la gente del propio tablero			
	Cuando la comunicación interpersonal y entre los equipos empieza a fluir de manera diferente ya automáticamente se generan cambios organizacionales sin que esos cambios signifiquen, cambios de caja en la estructura del organigrama	Comunicación de equipo	Red de comunicaciones: centralizada o descentralizada. (Chiavenato, 2009, p.326)	
	Obviamente no las vas a mover al azar, tienes que moverla con medición concreta, con un elemento tangible que te pueda dar a ti algún indicador que allí pueda funcionar mejor			
14.	Ya es indispensable tener un coach, eh… incluso hay coaches internos y externos porque todas las compañías que están en esta era las compañías que están en esta era, están aprendiendo que necesitan un coach para que los acompañen en este proceso	Coach interno y externo	"Coach interno: desarrollo de competencias, promueve liderazgo (…) Coach externo: facilita cambios, crecimiento rápido (…)".(Duhne, Garza y Quintanilla, (2007, p.18	**Necesidad de las empresas**
	Es importantísimo tener un gerente-coach porque las empresas se van a nutrir muchísimo no solamente de sus conocimientos sino de las herramientas que ese coach va a proporcionarle a la empresa	Perfil del gerente-coach	"Desarrolla el empoderamiento y el acompañamiento de los colaboradores (…)". (Hoffmann, 2012, p. 23).	
	Cuando un coach se reúne con sus equipos de trabajo y puede alinear a su equipo, eso es un perfecto multiplicador para los otros, los otros están viendo y así se va repitiendo			
	Aquí en Estados Unidos casi todas la empresas tienen coaches, todavía los países de nosotros están todavía en pasitos, en pañales, en Europa se está utilizando muchísimo			
	Todavía falta mucho por hacer, de que las personas vean más lo que hace un coach pero se ve en el resultado de las empresas, porque aquí todo se hace por estadísticas			
	Creo que es una herramienta a explotar en los próximos años, insisto en que todavía debemos dar el primer paso y el primer paso es que las organizaciones reconozcan la necesidad del DirCom	Reconocimiento del rol del DirCom	"Un escenario en el que en algunos años podamos haber normalizado (…)". (Cebrián, c.p. Fuentes, 2011, p. 10)	
	Mucha gente sobre todo los comunicadores ven como eso utópico, pero lo ven utópico y va a ser utópico en la medida que también los comunicadores no cambien esa visión, dejen de ser periodistas y se conviertan en comunicadores			
	Al ser comunicadores puedan tener pueden tener un cargo gerencial y puedan tener la visión del DirCom			
	Todavía hay un trecho que recorrer, no sé si corto, no sé si largo pero todavía hay un trecho que recorrer en ese aspecto			
	Algunas organizaciones han descubierto el Coaching como una herramienta lo cual entonces ayuda a que cuando se dé el segundo paso por el lado del DirCom, en el sentido que el DirCom también se forme en habilidades como el Coaching	Necesidad en las organizaciones que el DirCom se forme en Coaching	"Las herramientas de Coaching en su gestión (…)". (Hoffmann, 2012, p. 113).	
	Que cuente con el Coaching como una herramienta va a ayudar porque ya la organización lo va a conocer, ya han conocido el Coaching como una herramienta, entonces van a saber que este DirCom que acaban de descubrir entre comillas, también el Coaching va a ayudar para que se promuevan esos cambios en las organizaciones			
	Es un proceso que se va a ir dando, no sé cuánto tiempo pueda tomar, puede ser que esto ocupe corto tiempo, quizás estamos hablando hoy de 2014 quien quita que en el 2020	Tendencias en el desarrollo del DirCom en el Coaching ejecutivo	"Capacidad de influencia de la comunicación interna en la cultura corporativa (…)". (Fernández Beltrán, 2007, p.9).	

	Estamos hablando de gente muy cambiante, estamos hablando de gente joven que habla o tiene una manera distinta de comunicarse y eso requiere también entonces gestionar la comunicación de diversas maneras, entonces el Coaching de alguna manera va a ayudar a adaptarse a esa gestión con estos últimos públicos que las organizaciones están teniendo			
15.	Nosotros los coaches ejecutivos trabajamos solamente con los roles… con los altos mandos y todo lo que es la posición del liderazgo, porque ellos son los que van a transmitir esa información a sus equipos de trabajo	Liderazgo y roles desde la perspectiva del Coaching	"DirCom es el que corresponde al management (…)" (Costa, c.p. Revista Imagen y Comunicación, 2010, p.20)	**Apoyo de Altos Mandos**
	Se necesita el apoyo de la alta gerencia pues los cambios son posibles			
	Los cuadros de mando tienen que servir como unas piezas… como motivadores para sus fuerzas de trabajo y por eso es que el coach entra en ese momento para acompañar su proceso	Empleo de herramientas gerenciales desde la perspectiva del Coaching	"La alta gerencia y sus miembros, tienen su cuota de responsabilidad y participación". (Pizzolante, 2006, p.70).	
16.	Yo veía que los gerentes estaban trabajando en este siglo pasado trabajando en este siglo con las mismas reglas del siglo pasado y eso no puede ser			**Forma de trabajo en las organiza-ciones en la actualidad**
	Tú no puedes trabajar en el siglo XXI con las técnicas del siglo XX, eso es un no no, y eso es lo que están destrabando ahorita las empresas, que los coaches externos están entrando para trabajar con los gerentes, y les digo CEO, que son los gerentes de alto rango, este… trabajando con ellos para que ellos puedan transmitir toda esa información a sus equipos de trabajo	Lo que están haciendo las empresas	"Organizaciones que acuden a coaches profesionales (…)" (Moreau, 2008, p. 14)	
	Mi visión es que tenemos organizaciones en el siglo XXI pero con mentalidad del siglo XX y formadas sobre esquemas del siglo XX de escuelas tradicionales de negocio	Cambio y actualización de las organizaciones	"El Coaching es la tecnología de autoactualización del siglo XXI (…)". (Hall y Duval, 2010, p.13)	
	En esquemas que ni siquiera son latinoamericanos, que son muy norteamericanos, estadounidenses, que todos funcionan como gallinitas, como un robot cuando ya por idiosincrasia los latinos no somos así, los latinos somos más emocionales, más de jugar las relaciones interpersonales	Cambio en el diseño de organizaciones	"Existen más modalidades de organización (…)". (Echeverría, 2003, p.106).	
	Ya el implantar un modelo de ese tipo ya es un choque y cuando hablamos ya del tiempo del siglo XXI, todavía seguimos usando esos modelos como si fuesen válidos y no necesariamente es así	Choque de modelos gerenciales	"Los modelos del pasado no valen (…)". (Manzanares, Zapata, 2011, p.12).	
	En el siglo XXI nos damos cuenta que quienes predominan en la sociedades de cualquier país latinoamericano no son las grandes empresas sino son la pequeñas y micro empresas			
	Esas pequeñas y micro empresas no dependen de grandes infraestructuras, ni de grandes maquinarias, sino que dependen de gente, de personas			
	El gran recurso de esas pequeñas empresas es la persona y para que esa persona funcione, no es gasolina, ni es proceso, es comunicación			
	Sin Coaching no estábamos avanzando con la velocidad que estamos avanzando hoy en día en Coaching, porque estamos aprendiendo nuevas herramientas que la estamos			

	incorporando, las estamos integrando a las empresas que han dado resultado			
	Sin Coaching estábamos estancados, trabajando en el siglo XX cuando estamos en el siglo XXI, con la mentalidad del siglo XXI			
	Ahora estamos incorporando, integrando herramientas nuevas para hacer algo diferente que no está dando muy buenos resultados esa es la diferencia el estancamiento que teníamos antes versus el resultado que tenemos ahora			
	Hoy en día las organizaciones están más dadas, y cuando te digo hoy en día, te estoy hablando bueno la organización que esté enmarcada dentro de ese crecimiento, dentro de la auténtica validación del gerente-coach			
	Forman sus coaches dentro de las organizaciones para que puedan gerenciar su equipo pero a la hora de ver o de mirar ese equipo desde arriba y de valorarse a ese equipo de que pueda dar más de lo que está dando en ese momento siempre se busca un consultor externo	Coaching con el equipo de trabajo	"Cambiarán radicalmente para bien con la estratégica del Coaching (…)". (Hoffmann, 2011, p. 26)	
17.	La gente ha aprendido un poco más a comunicarse más asertivamente, (…) es un estilo de comunicación donde tú en una forma, en que sientes y pienses de una forma que no ofendas a nadie pero tienes una manera de expresarte correctamente			**Estilo de Comunica-ción**
	Cómo debe ser la comunicación ideal que es la comunicación asertiva, eso lo estamos trabajando también en las empresas			
	Estamos viendo como nos estamos comunicándonos en el outsourcing, en la tercerización, eso es un estilo de comunicación diferente que antes no lo teníamos, entonces son muchas cosas que el coach entra en este momento a hacer un cambio			
18.	Los dos son importantes porque el coaching ejecutivo abarca muchísimas áreas entonces los trabajos se dividen			**Coaching interno y externo**
	Siempre necesitan un coach externo aunque tengan un gerente coach en la compañía			
	Es importante los dos porque en una empresa hay muchísimas cosas que manejar, muchísimas, y el coach, el gerente interno no lo puede hacer todo porque para tu hacer cambios en una empresa es un proceso y es un proceso largo			
	Todo lo que sean cambios conductuales los procesos son larguísimos, acuérdate que nosotros venimos con ciertas limitaciones por muchísimos años y cambiar eso no es tan fácil			
	En este país (EEUU) es indispensable que tengan un coach bien sea interno o externo, yendo de la mano con los gerentes			
	Aprenden a compartir esa visión, a compartir la misión de la empresa, y eso ayuda a esa alineación, por eso los resultados son altamente productivos cuando tú tienes coaches internos y externos en una compañía			
	Cuando tú tienes un coach interno, a veces son contratados por equis números de meses			
	A veces si pueden ser gerentes de allí que contratan un coach, que ya son empleados de ahí, pero no necesariamente tienen que ser así, que trabajen para ellos sino que pueden ser contratados			
	Porque la visión tiene que ser compartida, sino no es visión, fíjate el cambio que se hace cuando tu trabajas o tienes un coach, bien sea interno o externo, o que sea contratado por ellos, como sea, pero es una persona que está aportando resultados a la empresa y eso es			

	lo que buscan las empresas: los resultados			
	puede ser un coach externo como un coach que esté dentro de la organización pero fuera de mi equipo de trabajo			
	Porque también hay cierta resistencia de que yo dentro de un equipo de trabajo, por ejemplo: de que mi jefe, o mi supervisor o mi gerente me va a hacer Coaching			
	Un proceso de Coaching, aunque lo llamen coaching gerencial o que lo llamen coaching organizacional siempre salen cosas personales, no está dividido ese proceso de yo individuo como en mi trabajo y yo individuo como persona que soy			
	Mi recomendación siempre es que si puedes buscar una persona de otra área o externo mejor aún, que pueda hacerle Coaching a tu equipo			
	Yo creo que desde el consultor externo vas a tener garantizado un proceso limpio y más auténtico			
19.	Es indispensable en todas las empresas tener un gerente coach en cualquier área			**Gerente-coach**
	Es una manera distinta de comunicarse con la gente			
	El saber que tú tienes algo que cuestionar y que no te gusta de la manera como es, va relacionando en tu área o en tu empresa, la única manera de cambiarlo es a través de cambiar la manera de cómo yo estoy gestionando, preguntando, escuchando, actuando			
	En la medida en que tú tengas una herramienta que te permita gererciarlos diferentes, no a través de órdenes sino a través de consenso, por ejemplo; no a través del gerente capataz eh…donde el error es castigado sino invitarlo a que a través del error darte cuenta y crecer porque aprendes del error, donde el error se permite, en la medida que tú puedas mostrarle a ese gerente que hay una gran diferencia entre un gerente capataz, digamos es el gerente del siglo pasado, al gerente coach, digamos el gerente del siglo XXI, le muestres esa diferencia y como se puede obtener	Concepción del nuevo gerente (otra modalidad organizativa)	"Comienza a reconocerse la necesidad de instaurar nuevas relaciones de trabajo (…)". (Echeverría, 2003, p.106).	
	Es posible cuando hay una invitación de la alta gerencia para que el gerente, director de la empresa el presidente de la empresa si no está casado con la idea del gerente coach, nada va a pasar			
	La ventaja más importante del gerente-coach es que invita a la gente a que crezca a partir del aprendizaje, del aprendizaje que se obtiene, a través de ese cometer errores			
	El gerente-coach te invita a que saques los errores, a que aprendas, a que crezcas con él, a que lleven al equipo de la mano, a qué sean verdaderamente un equipo, mientras que el gerente capataz no, el gerente capataz manda			
	"¡Ojalá! las empresas en nuestros países tuvieran esa oportunidad de tener a sus gerentes que sean coach porque aportarían muchísimo a sus empresas, no solamente en los resultados, sino también en los equipos de trabajo	Aporte del Gerente como coach	"El gerente profesional se verá gratamente beneficiado (…)". (Hoffmann, 2011, p.113).	
	Cuando tú tienes un gerente coach, lo van a ver a él diferente, y te digo porque yo he visto personalmente como un gerente-coach se comporta con sus equipos de trabajo tan diferente de cómo se comportaba antes			
	El coach-gerente se dirige a sus equipos en una forma completamente diferente a como se dirigían los otros anteriormente			
	En estos tiempos un gerente-coach, la situación cambió, el coach también aprende de su equipo de trabajo y la gente lo percibe también a él diferente			

	Puedes tener un gerente que sea coach, un gerente que tenga herramientas de Coaching y el que el gerente sea coach o tenga herramientas de Coaching es una opción del individuo como tal, puede querer tener las herramientas y pueda que no quiera formarse como coach			
	Puedes tú tener un equipo donde tú misma haces Coaching al equipo, depende de la apetencia de esa persona			
	No todo el mundo sea formado como coach quiera a lo mejor estar haciendo Coaching en su equipo de trabajo			
	Cada vez más están por erradicar el gerente-capataz			
	Yo con mi equipo me ocupo de tener las herramientas y poder dirigirlo de la manera más efectiva y no inmiscuirme en el detalle de hacerle Coaching a mi equipo sino que lo remito			
20.	Cuando las empresas se dan cuenta de esta necesidad recurren al apoyo externo, y el apoyo externo viene generalmente dado por una empresa consultora			**Apoyo externo e interno**
	Es un largo recorrido cuando las empresas recurren a una ayuda externa y encontrar la ayuda especializada para que se dé eso			
	Yo creo que cuando se recurre, ahí haciéndole hincapié en algo, estamos asumiendo que en la organización no existe esa herramienta internamente			
	Es un paso importante de madurez en las organizaciones, el aceptar que tienen un problema y recurrir a un apoyo externo porque eso también es natural cuando yo estoy en medio de un problema no es tan fácil darme cuenta de él, necesito la mirada de una persona externa			
	Si tenemos un apoyo interno, primero aceptar un manejo de la comunicación de manera ordenada, es decir, comunicación externa y comunicación interna, segundo que exista un DirCom y DirCom en el buen sentido y en el estricto sentido de la palabra, o sea, que es lo que sabe y lo que debe saber, y entonces él pueda aplicar todo su conocimiento, lo que sabe para gestionar la comunicación, entonces, allí si tendrías un apoyo interno			
	Cuando recurres al externo es porque estás mal y no sabes cómo hacerlo y es natural ¡ojo!, insisto, es natural porque como estás en el problema no puedes verlo, entonces el apoyo interno caemos en el DirCom			
21.	Qué es lo que buscan los empresarios en este momento, las personas con ese tipo de habilidad porque son las personas las que van a controlar los equipos de trabajo y donde van a tener mayor producción			**Habilidades Sociales**
	Una persona que tenga la capacidad de controlar sus emociones y de transmitir eso a su equipo de trabajo la gente va a trabajar mucho más contenta, van a aprender más porque están en constante aprendizaje			
	Las empresas no están viendo tanto la formación académica como las habilidades sociales que tú traigas, porque eso le va a aportar gran productividad a la empresa			
	Yo puedo disentir de ti pero si ya yo conozco esas habilidades sociales, como el interactuar con esas personas, sin que la ofenda, yo puedo aprender de otra persona que disienta de mí pero no tengo que ser agresivo, todas esas cosas empiezan a jugar un papel muy importante			
	El recurso humano es lo más importante de una empresa, y si ese recurso no está bien preparado o bien entrenado, pues las empresas se estancan, esa alineación que tiene que			

	tener los equipos de trabajo es importantísimo			
22.	Tú empiezas a conocer mejor a las personas, a conectarte mejor con las personas, el hecho de saber conectarte con la persona, yo creo que es una habilidad importante			**Habilidades que se desarrollan a través del Coaching**
	Aprendes a conectarte con las personas, aprendes a ver qué está pasando en el entorno y por qué pasa; a tener un diálogo con ellos para conocer qué está pasando con cada uno de ellos y ya tú te vas formando una imagen			
	De acuerdo a las preguntas que tú hagas vas a poner a esa persona a hacer una reflexión que antes no veía las cosas, eso es algo muy importante			
	Una cosa importantísima que ve un coach es cómo las personas comienzan a cambiar sus hábitos			
	Lo que ya no te funcionó, no te funcionó, ahora hay que replantearse otras cosas que si son más positivas y mucho más productivas, todo eso, esas herramientas son importantes para el crecimiento de una empresa			
	Antes se perdía mucho tiempo que tú, que el otro, que éste, se perdía mucho tiempo en eso, entonces cuando entra un coach, el coach tiene esa habilidad de saber trabajar con sus equipos en una forma efectiva, en una forma asertiva			
	La gente lo percibe de esa manera, no hay miedo, no ha esa represión. La gente se expresa se expresa como se tiene que expresar, todas las opiniones son importantes			
	Podemos tocar varios elementos de la comunicación interna en el que el Coaching puede influir en mayor o menor medida pero siempre de manera positiva, entonces yo creo que forma parte de esas habilidades blandas que debe tener el DirCom			
	Cuando hablamos de habilidades comunicacionales puede entenderse por el manejo del lenguaje, se pude entender también por el manejo de las herramientas de comunicación, se puede también hablar por el manejo de las relaciones interpersonales			
	Cómo me relaciono con mis colegas, con mis subordinados, con mis jefes, estamos hablando mucho en lo que conocemos, digamos que habitualmente con el don de gente que es uno, pero también estamos hablado mucho de la gestión de las emociones, estamos hablando de tener empatía, de conocer y manejar la empatía			
	Yo no puedo transmitir un mensaje o no puedo generar un mensaje sino estoy pensando en quién va a llegar y cómo va a llegar y cómo lo van a sentir, entonces fíjate que ahí hay un proceso distinto, y ahí hay una serie de habilidades de yo tener la capacidad de ponerme en el lugar del otro			
	Una de las habilidades que tiene que tener el DirCom es gestionar las emociones, exista o no exista el Coaching.			
	Ahora, teniendo formación en Coaching, esa gestión de emociones se hace más llevadera, más fácil	Desarrollo personal	"Prioridad al desarrollo personal (…)". (Zeus y Skiffington, 2002, p. 63).	
	Yo creo que el Coaching potencia la labor del DirCom			
	Es importante la herramienta que tenga la organización también para poder medir cuáles son las capacidades y habilidades que tenga una persona en un puesto como el que está desempeñando			
	Las habilidades y capacidades que desarrolla un coach tiene que ver mucho con la escucha empática, la facultad o el aprendizaje de poder moverse en un mundo donde los hechos prevalen sobre los juicios o los juicios que emito son fundamentados con esos hechos			

	En esa medida se invita a la persona a que de la mano con la organización pueda desarrollar esas destrezas y habilidades y ese conocimiento, porque no son entre estas habilidades sino lo mejor también falta un conocimiento específico para desempeñar determinado cargo dentro de la organización			
23.	En el Coaching se ha trabajado en base a resultado, y por eso tú vez la diferencia entre una empresa que tiene coaches internos y externos a una que no tiene			**Aprendizaje Individual y Organiza-cional**
	La gente aprendió una serie de técnicas, que de paso le quedan tanto para su vida personal como para su vida empresarial, esa es la parte bonita	Aprendizaje Individual	"Trata de los valores humanos, del autodesarrollo y la autocomprensión (…)". (Zeus y Skiffington, 2002, p.10).	
	Antes la gente se restringía de decir alguna cosa que no se podía decir, pues ahora se expresan como se tienen que expresar			
	Yo aprendo de ti, es un punto diferente al mío pero yo aprendo de ese punto, eso es lo que tenemos que aprender			
	Es un entrenamiento continuo, o sea, uno tiene que estar en constante… es que eso es parte del desarrollo personal de cada persona	Aprendizaje Continuo	"Aprendizaje continuo del individuo (…)". (Zeus y Skiffington, 2002)	
	El coach está en constante aprendizaje y en que sus equipos estén en constante aprendizaje.	Aprendizaje Transformador		
	Porque tú tienes que dejar en las empresas una generación de relevo, no puedes hacerlo todo tú, él se nutre de todo su equipo, que en un momento dado van a tomar posesión de esos cargos	Desarrollo de aprendizaje en la organización	"Coaching organizacional, como método de desarrollo de las personas (…)". (Hoffmann, 2007, p.41)	
	El Coaching te va a ayudar a ver cómo llegarle mejor a ciertas personas, esto no es un tema de quién sabe más, sino de que todo el mundo sepa lo mismo			
	El Coaching puede ser una herramienta importante para descubrir esas formas para que aprendas, para que entiendas y para que aportes a ese proceso de cambio o a ese proceso de aprendizaje			
	Hoy en día hay muchas maneras de, incluso, mesurar cuál es el desplazamiento que se tiene en las organizaciones a través del Coaching, haciendo la revisión antes y después del proceso de Coaching			
	Uno mismo no puede, si uno mismo pudiera, el aprendizaje estaría cerrado, siempre tiene que haber alguien que te muestre que hay cosas que tienes que hacer y que tienes que desarrollar	Promotor de Aprendizaje	"El coach es el medio usado para que una persona se desplace (…)". (Duhne, Garza y Quintanilla, 2007, p.15).	
	Ese es el aprendizaje que se logra, cerrando las brechas que necesitas para desempeñar adecuadamente el cargo para el cual estás en ese momento o ni siquiera en ese momento o puede ser promovido para otro cargo			
24.	Creo que sería una adquisición que le dejaría a ellos algo de alto impacto, porque si algo te produce a ti resultados, cuando algo a mí me produce resultado, yo lo voy a contratar.			**DirCom como coach**
	No solamente me está produciendo resultados también me está dejando algo en la empresa donde todos estamos alineados, eso es algo que no se ve en las empresas			
	Yo creo que con el Coaching o habilidades de Coaching, el DirCom potencia su trabajo			
	… a potenciar sus capacidades de líder			
	Hay que entender que una cosa es ser jefe y otra cosa diferente es ser líder. Jefe es cualquiera, el jefe es un cargo que te dan, el jefe es un encargo, cualquiera puede ser jefe			

	pero líder, no necesariamente tienen que otorgarlo a través de un cargo			
	El líder puede ser una persona, un barrendero, una persona del más bajo nivel de la estructura puede ser un líder y puede tener una cantidad de seguidores precisamente por esas habilidades comunicacionales que él tiene			
	Cuando un DirCom utiliza esas herramientas de Coaching o tiene formación en Coaching lo que le permite es precisamente tener una apertura mayor a las demás personas y generar esa apertura también en los demás Al gestionar emociones como ya he venido diciendo eso contribuye a que tú puedas ejercer liderazgo por la confianza que generas	La confianza como valor	"Un ambiente de confianza permite una buena comunicación (…)". (Villafañe, 2009, p.324)	
	Entonces es mucho más fácil tu labor como DirCom al ya tener un voto de confianza implícito en la gente, al que te consideren como líder porque los entiendes, al considerarte líder porque sabes, tú sabes de que están hablando los demás	Clima de Confianza	Característica de una organización basada en un aprendizaje transformador. (Zeus y Skiffington, 2002, p. 176).	
	Encontrar un DirCom que además sepa de Coaching, ¡Imagínate! estaremos hablando de una aguja en un pajar, eso es también más difícil,			
	Yo creo que todavía estamos en el espacio en el que se está sensibilizando para la necesidad de un DirCom a secas y la necesidad de gestionar tanto la comunicación interna como externa			
	Me parece de suma importancia que este individuo, esta persona, esté inmerso en este, en esos programas de Coaching porque en esa medida va a poder tener una mirada más amplia, en la medida que pueda tener una mirada más amplia, pues en esa medida también van a lograr cambios en esa organización			
	Empecemos a conocer y reconocer el DirCom, y una vez que suceda eso, pensamos en darle formación en Coaching, que yo creo que si es necesario			
	Como aún estamos en el proceso de reconocimiento del DirCom como un profesional necesario en la organización, obviamente que todavía no, es como muy futurista decir que el DirCom tiene que formarse en Coaching			
25.	Cuando hablamos de comunicación interna necesariamente tenemos que estar en contacto con las personas y estar en contacto con personas me obliga a gestionar una serie de activos intangibles			**Gestión de la comunica-ción interna**
	Yo creo que no hay que ponerle el apellido de ejecutivo, porque te lo delimita			
	El Coaching ejecutivo me suena mucho así, que te limita que solo voy a ver a ejecutivos o temas de ejecutivos y en el Coaching por naturaleza suena así como contra natura porque como tú bien dices yo voy va er a la persona no al ejecutivo			
26.	En cambio una entrevista que yo pueda tener ya sea individual o grupal en la que yo utilice herramientas de Coaching puede ser mucho más productivo que cualquier encuesta			
	Una reunión de una hora o dos horas yo puedo sacar una cantidad de elementos que en una encuesta trabajada una semana			
	La herramienta como tal es muy poderosa y si la herramienta es gestionada por un DirCom más aún, porque como te digo va a objetivos específicos	Aprendizaje organizacional	"Para incentivar el aprendizaje en las organizaciones (…)". Hoffmann (2012, p.15),	
	Entonces el Coaching se vuelve otra herramienta importante para promover o apoyar ese cambio			

	Creo que es una gran ventaja para el directivo de la comunicación el contar con esa herramienta y utilizar adecuadamente esa herramienta			**Coaching**
	Como en algún momento lo dije en la entrevista, es el llamado a utilizar el Coaching para gestionar internamente			
	En comunicación mis herramientas o mis instrumentos son las personas, pues allí es donde yo voy aplicar más			
	El mayor provecho y los mayores resultados se van a trabajar a nivel comunicacional, porque de hecho cómo, ¿cómo hacemos Coaching? es comunicándonos			
	El DirCom, como te digo, creo que es una herramienta muy poderosa			
	No niego insisto en que pueda utilizarse en otras áreas, en que otros gerentes de Finanzas o Recursos Humanos lo utilicen, y puedan mejorar sus relaciones en su área. Sin embargo, el efecto multiplicador lo tiene más el área de comunicación			
	Ver como yo puedo apoyarle a la organización desde mis habilidades, mis fortalezas			
	Hay una ausencia de miedo porque las personas se sienten empoderadas al poder emitir sus opiniones sabiendo que no van a ser castigados por un error, independientemente del cual sea ese error			
	En una organización o una sociedad en donde no existe el miedo es una organización mucho más productiva, es mucho más liviana, mucho más dispuesta			
	Ese impacto siempre se traduce en mayor productividad y beneficio para la organización, que las personas se hacen más productivas; se ve en números concretos, en mayores ganancias, en mejores resultados, en un ambiente diferente			
27.	En la medida que la organización conozca la importancia de la comunicación como herramienta de gestión, que acepte la necesidad de contar con un DirCom y deje trabajar ese DirCom, entonces es que podamos hablar de lo último			**Comunica-ción como herramienta de gestión**
28.	Entendiendo la cultura como la manera de hacer las cosas en la organización, las formas aceptadas, las formas compartidas, eso implica sus aspectos positivos y negativos y, necesariamente, las cosas negativamente yo tengo que tratar de desterrarlas			**Cambio y la Cultura Organiza-cional**
	El hacerle descubrir que hay una mejor manera de hacerlo, fíjate que eso lo puedes lograr de manera más eficiente con el Coaching, de hecho ese cambio en la cultura corporativa que es un proceso de aprendizaje transformacional, calza muy bien con lo que busca el Coaching	Cultura y aprendizaje	"Cuando los gerentes y la misma cultura organizacional estimulan el aprendizaje (…)".. (Hoffmann, 2012, p. 15).	
	Dentro de ese proyecto de cambio organizacional, el Coaching también te puede hacer ese cambio de una mejor manera.			
	También en la cultura hay que hacer procesos de cambios y tiene que ver mucho con un una tarea comunicacional para hacer ese proceso de cambio			
29.	Hay cosas que no puedes aprender sino te las... si no hay una persona afuera que te las haga ver y esa es la tarea del coach	Feedback (retroalimenta-ción)	"Los coaches facilitan un feedback (…)". (Hall, D., Otazo, K., Hollebeck, G., c.p. Cardona, 2009, p. 36)	
	Entonces mostrarte, prestar tu mirada, para que desde esa mirada externa te pueda hacer ver no solamente las cosas que no tienes, sino también las fortalezas que tienes y apuntalarte sobre las fortalezas para que puedas de alguna manera desarrollar las	Ayuda al desarrollo de otros	"Método de liderazgo del siglo XXI (…)". Belasco (c.p. Scott, 2007, p.39)	

	habilidades			**Rol del Coach**
	Quien es capaz de escuchar, que es capaz de comunicarse de manera empática, que es capaz de tener un mirada amplia, una mirada donde no juzgas al otro a priori sino que vas haciendo un constructo de esa persona de sus habilidades y sus fortalezas y sus debilidades pero con hechos concretos			
	Mostrándoles que se obtienen resultados más poderosos si aplicas las herramientas, en esa medida de que tú seas capaz de demostrar eso, en esa medida le vas dando validez a las herramientas de Coaching			
30.	La base fundamental de la comunicación organizacional, obviamente marcado dentro de lo que es el Coaching, tiene que ver … que yo tengo que ser absolutamente transparente con cada una de las personas que trabaja en la organización			**Manejo de la Comunica-ción Organiza-cional enmarcado en el Coaching Ejecutivo**
	Yo como organización o como presidente o director general de una empresa no puedo dar a conocer abiertamente, pero si puedo tener manera de ir dándole transparencia a esas pautas, a esa comunicación, a lo que está pasando dentro de la organización y hacerlo permeable	Implicación del personal	"Es difícil mantener estrecha la vinculación con el empleado si la organización no ataca los niveles de incertidumbre con información (…)". (Villafañe, 2000, p. 240).	
	De eso se trata el proceso de Coaching, y yo tengo que comunicar y ser transparente con todo mi equipo, sino va a ser más de lo mismo			
	Allí viene el papel del área comunicacional, es fundamental, es fundamental que haya información, es fundamental que haya transparencia hacia abajo, hacia abajo, hacia los lados, hacia todos los lados… allí es donde realmente el papel del área comunicacional es protagónico, en buscar la manera de cómo lo digo	La información concebida como fundamental	"Todos los integrantes de la organización reciban información completa, confiable y oportuna (…)". (Andrade, c.p. Fernández, 2006, p.15).	
	Más allá de que hayan decisiones que se tomen a nivel de la presidencia o de la junta directiva, pero eso mismo debería ser absolutamente transparente para el resto de la organización			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO I

MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO SOBRE VARIABLES OBTENIDAS Y TEMAS VINCULANTES

Cuadro N° 8. Matriz de análisis cualitativo sobre variables obtenidas y temas vinculantes

N°	Variables	Categorías	Temas
1	Escucha activa	Respecto a la categoría Gestión de la Comunicación organizacional	Comunicación organizacional
2	Abandono de la comunicación interna		
3	Énfasis en comunicaciones externas, debilidad en las capacidades para gestionar comunicaciones internas		
4	La gestión "bifrontal" del DirCom (Com. interna y externa)		
5	Comunicación como herramienta de gestión		
6	Retroalimentación	Respecto al Manejo de la Comunicación organizacional	
7	Empoderamiento de la gestión del DirCom		
8	Multidisciplinariedad del DirCom	Respecto al Rol del DirCom	
9	Equilibrio entre habilidades duras y blandas		
10	Filosofía de trabajo		
11	Coaching ejecutivo como valor agregado al perfil		
12	Empatía		
13	Reconocimiento del rol del DirCom	Respecto a la necesidad de las empresas	
14	Necesidad en las organizaciones que el DirCom se forme en Coaching		
15	Tendencias en el desarrollo del DirCom en el coaching ejecutivo		
16	Cambio como decisión	Respecto a la gestión de Cambios Organizacionales	
17	La implementación del cambio organizacional		
18	La comunicación en la gestión del cambio		
19	Herramienta de cambio		
20	Coaching como herramienta para la gestión de cambio y aprendizaje organizacional		
21	Observación de las dinámicas		

22	Otra modalidad de gestión	Respecto al Coaching para el cambio	Cambios Organizacionales
23	Medición de resultados de la aplicación de coaching ejecutivo en comunicaciones internas		
24	Conciencia de la necesidad de cambio	Respecto al cambio organizacional	
25	Impacto en la cultura		
26	Coaching ejecutivo como herramienta para la gestión de cambio	Respecto a la Resistencia	
27	Voluntariedad para el proceso de Coaching		
28	La construcción del compromiso en el Coaching		
29	Coach interno y externo	Respecto a la necesidad de las empresas	
30	Perfil del gerente-coach		
31	Liderazgo y roles desde la perspectiva del coaching	Respecto al apoyo de Altos Mandos	
32	Empleo de herramientas gerenciales desde la perspectiva del Coaching		
33	Lo que están haciendo las empresas	Respecto a la forma de trabajo en las organizaciones en la actualidad	
34	Cambio en el diseño de organizaciones		
35	Choque de modelos gerenciales		
36	Coaching con el equipo de trabajo		
37	Coaching Ejecutivo como forma de gestión	Respecto al Coaching para gestionar un área	Coaching Ejecutivo
38	Aplicación del coaching estratégico en comunicación organizacional		
39	Reto del Gerente		
40	Escucha activa		
41	Control de las emociones		
42	Resolución de conflictos		
43	Coaching y gestión de activos intangibles (calidad de servicio, satisfacción, reputación, conocimiento, etc.).		
44	Manejo de Relaciones interpersonales		
45	Alineación de equipos	Respecto al coaching ejecutivo	
46	Herramienta de cambio		

47	Coaching y decisión estratégica en comunicación organizacional	Respecto a la Comunicación Organizacional	
48	Coaching y manejo de emociones		
49	DirCom y su multiplicidad de responsabilidades		
50	DirCom como administrador del clima de la organización	DirCom como agente de cambio	
51	Reconocimiento del comportamiento humano en la organización	Respecto al Coaching como herramienta de gestión para el cambio	
52	Esquemas mentales		
53	Coaching y retroalimentación		
54	Comunicación de equipo	Respecto al Coaching como herramienta para generar cambios organizacionales	
55	Concepción del nuevo gerente (otra modalidad organizativa)	Respecto al gerente-coach	
56	Aporte del Gerente como coach		
57	Desarrollo personal	Respecto a las habilidades que se desarrollan a través del Coaching	
58	Aprendizaje Individual	Respecto al Aprendizaje Individual y Organizacional	Aprendizaje Organizacional
59	Aprendizaje Continuo		
60	Aprendizaje Transformador		
61	Desarrollo de aprendizaje en la organización		
62	Promotor de Aprendizaje		
63	La confianza como valor	Respecto al DirCom como coach	
64	Clima de Confianza		
65	Aprendizaje organizacional	Respecto al Coaching	
66	Cultura y aprendizaje	Cambio y la Cultura Organizacional	
67	Feedback (retroalimentación)	Respecto al Rol del Coach	
68	Ayuda al desarrollo de otros		
69	Implicación del personal	Respecto al manejo de la Comunicación Organizacional enmarcado en el Coaching Ejecutivo	
70	La información concebida como fundamental		

Fuente: Elaboración propia

Variables emergentes Categorías emergentes

ANEXO J

MAPA MENTAL SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN

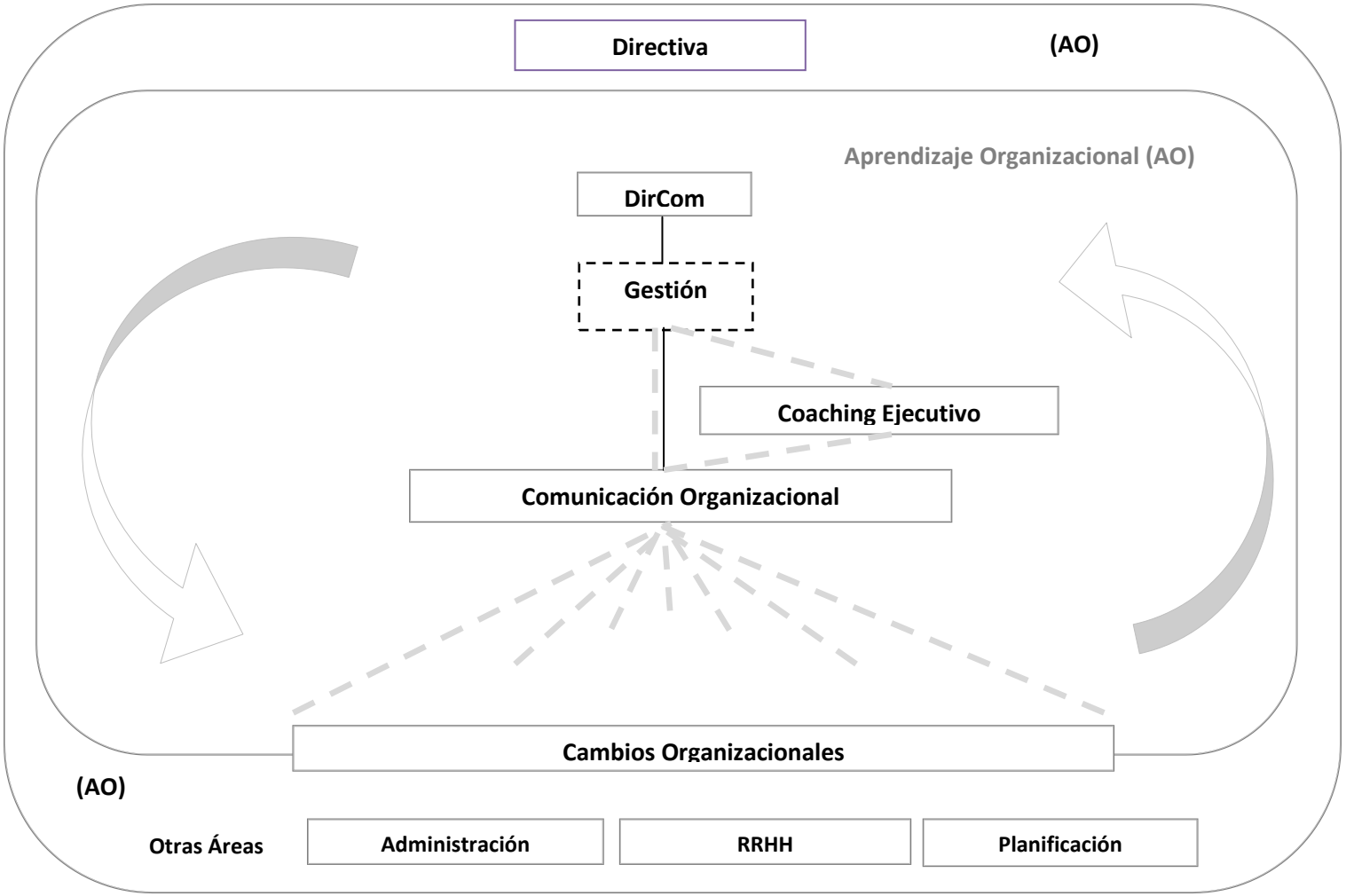


***Gráfico N° 15*. Mapa mental sobre el tema de investigación**

Fuente: Elaboración propia.