



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE RESULTADOS PARA EL PROCESO DE COACHING ORGANIZACIONAL

Trabajo de Investigación

POR

Nicolás Leandro Alvaro

DIRECTOR:

Prof. María Concepción Chiavacci

M e n d o z a - 2 0 1 6

Índice

INTRODUCCIÓN	1
<hr/>	
CAPÍTULO I	
LA METODOLOGÍA DE COACHING	5
<hr/>	
1. DEFINICIÓN: ¿QUÉ ES COACHING?	5
1.1. Programación Neurolingüística (PNL)	6
1.2. Psicología humanista (PH)	7
1.3. Management moderno	8
2. PARTICIPANTES DEL PROCESO	9
2.1. El rol del Coach	9
2.2. El rol del Coachee	11
3. TIPOS DE COACHING	12
3.1. Coaching personal	13
3.2. Coaching deportivo	13
3.3. Coaching ontológico	14
3.4. Coaching organizacional	14
CAPÍTULO II	
EL COACHING ORGANIZACIONAL	16
<hr/>	
1. CARACTERÍSTICAS DEL COACHING ORGANIZACIONAL	17
1.1. Concreto	17
1.2. Interactivo	17
1.3. Implica responsabilidad compartida	17
1.4. Posee una forma específica	17
2. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL	18
2.1. Mejora el desempeño y la productividad	18
2.2. Desarrollo personal	18
2.3. Aprendizaje acelerado	18
2.4. Nuevos paradigmas y esquemas mentales	18
2.5. Personal motivado	19
2.6. Cambio de cultura	19
2.7. Nuevas habilidades	19
3. EL CAMBIO Y EL COACHING ORGANIZACIONAL	19
4. EL CAPITAL HUMANO Y EL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN	20
5. ETAPAS DEL PROCESO DE COACHING ORGANIZACIONAL	22
5.1. Sesión inicial de expectativas, compromiso y acuerdo entre Coach y Coachee	22
5.2. Desarrollo y seguimiento de resultados del Plan de Acción	23
5.3. Resultados del Plan de Acción de Coaching	25
6. CRITERIOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS EN METODOLOGÍAS DE COACHING ORGANIZACIONAL	25
6.1. Evaluaciones periódicas	26
6.2. Método de evaluación por resultados	26
6.3. Autoevaluación	26
6.4. Evaluación de 180°	27
6.5. Evaluación 360°	27
7. ACERCA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	29

CAPÍTULO III	
APLICACIÓN PRÁCTICA	30
1. ACERCA DE LA EMPRESA	30
2. EL COACHING ORGANIZACIONAL EN SCHENKER ARGENTINA S.A	35
2.1. Primer Módulo: Liderazgo y competencias	36
2.2. Segundo Módulo: Conflicto – Feedback constructivo	41
3. PROPUESTAS PARA EL PROCESO DE COACHING ORGANIZACIONAL DE SCHENKER ARGENTINA S.A	44
3.1. Definición de objetivos del plan de acción basados en competencias	44
3.2. Selección y aplicación de criterios de evaluación	48
3.3. Aplicación del "Modelo de Cálculo de Eficacia del Proceso" de Dave Ulrich	51
CONCLUSIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXO	
ENCUESTAS	57

Introducción

Consideraciones generales

De todos los elementos que componen e integran una organización, el factor humano es clave por ser responsable de la correcta gestión de los demás recursos, por lo que es imprescindible que se vea sustentado en forma efectiva por los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y retención de personal.

Estas nociones son interpretadas y plasmadas en forma particular por cada organización, adecuándolas a sus propias necesidades y condiciones de su entorno, por lo que es claro que no existe una única manera de gestionar este importante recurso.

En el ámbito internacional, los máximos exponentes del mercado logran combinar diferentes metodologías de gestión del personal para formar una sólida base sobre la cual sostener su actividad, con políticas innovadoras que buscan fidelizar a sus empleados y obtener de su parte el mayor compromiso posible. Estos referentes ven en la gestión del recurso humano una enorme oportunidad y un gran reto desde el punto de vista estratégico, buscando introducir en la organización herramientas que permitan alinear los objetivos individuales de sus empleados con los del negocio, favoreciendo la integración de los trabajadores en la formulación y logro de metas, agregando valor al talento humano y a los procesos de trabajo.

Michael E. Porter, figura mundial del marketing y las estrategias corporativas, menciona en el artículo "What is Strategy?" (Harvard Business Review, 1996) los diferentes elementos que deben tenerse en cuenta y priorizarse a la hora de diseñar la estrategia de una organización. Dentro de este mix de elementos, finalmente, destaca cómo el recurso humano tiene un rol fundamental para poder sostener en el tiempo una estrategia competitiva eficiente frente al entorno.

Porter menciona que para que una organización pueda vencer a sus rivales deberá, en primer lugar, establecer ciertas diferencias en su operación y ejecución que perduren en el tiempo y que generen mayor valor a los clientes. Para lograr las diferencias entre la oferta de valor y el costo de la organización, se deben implantar procesos de mejora continua, calidad total, reingeniería, etcétera. Aun así, con el paso del tiempo estas mejoras llegan a implantarse en el resto de la industria, por lo que la ventaja eventualmente desaparece. Por ello la estrategia de la efectividad operacional no es suficiente.

Porter menciona que la verdadera estrategia competitiva se sustenta en ejecutar actividades "únicas", por lo que las empresas deben desarrollar y llevar a la práctica un conjunto de acciones

que les permitan brindar al cliente una mezcla única de valor que genere diferenciación y posicionamiento estratégico con respecto al resto de la industria.

Aún así, esa posición única todavía es insuficiente para garantizar una ventaja sustentable. Un posicionamiento de alto valor es atractivo para que lo imiten los competidores, por lo que continuamente debe reposicionarse a sí misma y generar un desempeño superior. Un alto posicionamiento implica definir qué actividades deben ejecutarse, cómo configurarlas en lo individual y analizar cómo relacionar unas con otras.

Mientras la efectividad operacional se refiere a la adecuada ejecución de las actividades individuales, la estrategia se refiere a su adecuada combinación para generar la propuesta de valor única.

En este punto es donde debe responderse una pregunta crucial, a saber, debe definirse qué lugar ocupa el recurso humano.

Se define la estrategia, se identifica la propuesta de valor única para el cliente y finalmente, es el recurso humano el que con su talento la llevarán a la práctica.

Se torna imprescindible identificar el conjunto de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que tienen los miembros de la organización para generar valor a través de los procesos clave del negocio.

Por lo tanto, en base al conciso y directo análisis de Michael Porter sobre la importancia de las capacidades clave del recurso humano en la formulación de una estrategia, se puede decir que en el personal de una organización se concentra el "talento" que se necesita, y desarrollar ese talento podría significar una diferencia irreproducible y sostenible en el tiempo a favor del propio negocio.

Esta pequeña reseña sustenta y reafirma la importancia que tiene para una organización la correcta gestión del recurso humano.

Dentro del amplio abanico de herramientas relacionadas con la capacitación y desarrollo del desempeño del personal de una empresa, este informe se centra particularmente en la metodología de Coaching Organizacional.

Justificación del tema

El tema del presente trabajo de investigación surge de la experiencia personal del autor en el puesto de Asistente de Administración y Finanzas en Schenker Argentina S.A. – Branch Mendoza, empresa multinacional dedicada al rubro de Logística y Comercio Exterior, donde pudo participar en un curso de Coaching Organizacional dictado por personal intercompany y especialistas externos.

La evaluación y procesamiento de resultados de este tipo de metodologías es, al día de hoy, un espectro abierto donde coexisten numerosas formas de interpretar su output. Éste es el punto de interés central de esta tesina, ya que el hecho de que no exista una forma estricta de procesar y

analizar sus resultados dificulta el determinar el impacto de su aplicación en el desempeño del personal, así como tomar decisiones a futuro basadas en las conclusiones extraídas.

Objetivo e Hipótesis de trabajo

El objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar los métodos de evaluación y medición de resultados aplicados a la metodología de Coaching Organizacional que utiliza el Departamento de Recursos Humanos de Schenker Argentina S.A, y a partir de este análisis, determinar sus falencias y presentar una serie de mejoras a incorporar para lograr reducir el alto grado de subjetividad con que se trabaja y puedan obtenerse conclusiones pertinentes.

La finalidad concreta de este trabajo es brindar al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa una nueva propuesta de análisis del output del proceso de Coaching Organizacional que realiza cada año, ya que la metodología de evaluación actual presenta un alto grado de subjetividad, sumado a la poca información que permite extraer, resultando en datos poco confiables y sustanciosos para ser utilizados en la formulación de conclusiones.

El objetivo es proponer una serie de modificaciones a incluir tanto en el transcurso como en el final del proceso de Coaching Organizacional, a fin de mejorar la cantidad y calidad de la información obtenida.

Dicho lo anterior, el planteo de la hipótesis de trabajo es el siguiente:

"Si se implementan las nuevas herramientas de evaluación y medición de resultados en el Programa de Coaching Organizacional de Schenker Argentina S.A, el Departamento de Recursos Humanos podrá obtener mayor cantidad y calidad de información para la elaboración de conclusiones y toma de decisiones."

Metodología y fuentes de información

De acuerdo a la hipótesis planteada y dadas las características de su temática, se aplicaron para la elaboración de este trabajo de investigación distintas técnicas de relevamiento de información.

En primer lugar, por medio de un estudio exploratorio se recopiló principalmente información secundaria sobre Coaching Organizacional y sus diferentes ramas para comprender mejor sus implicancias. Luego se realizó un estudio descriptivo, en el cual se especificaron las características y comportamientos concretos que se analizaron a lo largo del trabajo. Se describieron los procedimientos de evaluación realizados por el Departamento de Recursos Humanos y se plantearon nuevas bases a aplicar en la metodología de Coaching, para obtener mayor cantidad de información dotada de objetividad que permita elaborar conclusiones más acertadas sobre el output del proceso.

Desarrollo del trabajo

Este trabajo de investigación está compuesto por tres capítulos cuyo contenido irá de lo teórico a lo práctico en forma progresiva, hasta llegar a las conclusiones finales correspondientes.

El primer capítulo funciona como marco teórico introductorio sobre los conceptos básicos de Coaching, sus objetivos, sus diferentes enfoques, su origen y las ramas en las que puede clasificarse dependiendo de su finalidad, entre otros factores.

Posteriormente, en el capítulo número dos, los aspectos teóricos se centran exclusivamente en la rama del Coaching de tipo Organizacional, para poder comprender de forma más acabada sus objetivos, los beneficios que aporta su aplicación como herramienta de gestión del personal, las etapas que componen su proceso, y finalmente los criterios de análisis de resultados utilizados para poder adentrarnos en el tema que da sentido a este trabajo de investigación.

El tercer capítulo describe a la empresa bajo análisis, su historia y la forma en la que actualmente se desarrolla el proceso de Coaching Organizacional, metodología que utiliza desde hace unos años. Se describe paso a paso cómo es llevado a cabo el proceso, para poder analizarlo en pos de formular una propuesta superadora que resuelva sus falencias y sirva de base para la Empresa a futuro.

Para finalizar, se presenta un modelo sugerido para incorporar al Proceso de Coaching Organizacional de Schenker Argentina S.A, acompañado de las herramientas necesarias para su aplicación, y las respectivas conclusiones a cargo del autor de este informe.

CAPÍTULO I

LA METODOLOGÍA DE COACHING

1. DEFINICIÓN: ¿QUÉ ES COACHING?

Para poder comprender la temática de este trabajo de investigación, es necesario definir primero a qué hace referencia el término "Coaching".

Etimológicamente, la palabra "coaching" viene del húngaro "kocsi", una carreta especial con un sistema de suspensión que toma el nombre de la ciudad húngara de Kocs. Este término pasó al alemán como "kutsche", al italiano como "cocchio", al inglés como "coach" y al español como "coche". Metafóricamente, el Coaching transporta a las personas de un estado a otro, es decir de donde están a donde quieren estar.

A su vez, la palabra "coaching" procede del término inglés "to coach", que significa "entrenar" en nuestro idioma. *"En el entorno empresarial se conoce por Coaching al proceso interactivo mediante el cual un Coach (entrenador) asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural, a un Coachee (persona o grupo implicados en el proceso), quien busca el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades."* (Salazar, 2000, p. 3)

La traducción literal de coaching implica, entonces, que se trata de un "entrenamiento", pero este proceso en sí mismo implica muchas cosas más, *"Coaching es un asesoramiento en el que el Coach ayuda al Coachee con el fin de potenciar sus capacidades."* (Telles, 2012)

En el mundo moderno, el Coaching logró convertirse en una disciplina utilizada ampliamente por todo tipo de organizaciones, tanto industrias como empresas de servicios y consultoras, que emplean esta intervención buscando optimizar el desempeño de los empleados, fortalecer equipos de trabajo y ayudar al desarrollo profesional.

El Coaching concentra escenarios y actores que compiten en un juego personal para conseguir resultados sin precedentes. En el campo de juego se viven experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo. Todo esto, dirigido por el Coach, con su aporte único de liderazgo personal.

En el año 1994, Ken Blanchard presentaba las teorías sobre la experiencia de uno de los Coaches más famosos, Don Shula, quien fuera entrenador de los Dolphins de Miami, equipo de fútbol americano que dirigió durante 22 años, llevándolo durante cinco temporadas a la final del Super Bowl. De aquí provienen los primeros pasos del Coaching, con un estrecho vínculo con la Psicología Deportiva, la cual basa sus principios en obtener el máximo rendimiento, fomentar el potencial, establecer y alcanzar objetivos sin precedentes y desarrollar exponentes del alto desempeño.

Pero desde el punto de vista empresarial, sus orígenes remontan a la década de 1980, cuando algunos pensadores de las Ciencias de la Administración comenzaban a mostrar interés en la forma como los entrenadores deportivos dirigían a sus jugadores en pos de la consecución de objetivos comunes. De ahí a la actualidad, se trata de una filosofía que continúa en un permanente cambio, siendo que sus técnicas y herramientas se pueden aplicar y moldear a diferentes campos, tanto personales como profesionales, con el propósito de responder exitosamente a las necesidades de cada participante.

En el pasado, se pronosticaba que la popularidad del Coaching como metodología era pasajera, pero por el contrario logró cosechar un amplio reconocimiento por su valía, pertinencia e importancia en obtener resultados sin precedentes y la conjugar equipos empresariales de alto desempeño.

El Coaching utiliza técnicas precedentes de otras metodologías, como la programación neurolingüística (PNL), la psicología humanística, la psicología transpersonal y nociones del management moderno, puntualmente de conceptos como calidad total, técnicas de dirección y otras desarrolladas en el marco organizacional.

1.1. Programación Neurolingüística (PNL)

La programación neurolingüística (PNL) *"es una estrategia de comunicación, desarrollo personal y psicoterapia, creada por Richard Bandler y John Grinder en California (Estados Unidos), en la década de 1970. Sostiene que existe una conexión entre los procesos neurológicos («neuro»), el lenguaje («lingüística»), y los patrones de comportamiento aprendidos a través de la experiencia («programación»), al afirmar que estos se pueden cambiar para lograr objetivos específicos. Se trata de un modelo de comunicación conformado por una serie de técnicas, cuyo aprendizaje y práctica están enfocados al desarrollo humano."* (Instituto Americano de Formación e Investigación, 2016)

La PNL sostiene que en última instancia, toda conducta humana se desarrolla sobre una "estructura" aprendida, la cual se puede detectar y modelar por otras personas y obtener con ello similares resultados.

Esta técnica apunta a potenciar al máximo las capacidades personales, por lo tanto, es una verdadera estrategia para lograr un cambio a corto plazo y así facilitar la motivación en las personas, al producir procesos de cambio en sus sentimientos, creencias y comportamientos. Se la suele considerar una herramienta de comunicación, influencia y transformación personal con resultados considerablemente positivos. Una de las características que evidencia la PNL es lograr resultados exitosos en cortos períodos de tiempo, al contrario que otros sistemas psicoterapéuticos, en los cuales obtener resultados implica un proceso de varios años de tratamiento. (PNL Hoy, 2016)

Los cursos de PNL se implementaban originalmente para formar educadores y psicólogos en procesos de orientación humana, pero su eficacia los hizo conocer por empresarios del mundo económico, quienes utilizaban la PNL para preparar gerentes y personal para lograr adaptarse al contexto social cambiante, dirigir grupos de personas y potenciar el desarrollo del personal.

Resultados a esperar a través de esta técnica:

- Establecer una comunicación más efectiva.
- Incorporar habilidades como "influencia" y "persuasión".
- Incrementar la motivación personal y confianza.
- Mejorar el aprovechamiento de capacidades del recurso humano. (PNL Hoy, 2016)

1.2. Psicología humanista (PH)

Eric Berne fue quien se encargó de extraer este apartado teórico proveniente de la psicología y el psicoanálisis para ser aplicado como herramienta de desarrollo personal. Dentro de los conceptos de la Psicología Humanista, su teoría se basa en que las personas interaccionan entre sí mediante transacciones psicológicas, y este fenómeno da explicación a distintas acciones que realizan en su comportamiento diario.

Esta técnica señala que cada participante debe ser tratado y estudiado en forma individual y diferenciada, de modo de poder descubrir y mejorar aquellos aspectos referidos a la comunicación y motivación en cada caso particular, para lograr una aplicación más concreta.

Resultados esperados de esta técnica:

- Desarrollar la creatividad y la autoestima para mejorar el rendimiento en el trabajo.
- Fomentar la solución de problemas mediante el análisis.
- Inducir al participante al auto análisis como medio para potenciar capacidades. (Solo psicología, 2016)

1.3. Management moderno

Un buen manager debe tener suficiente capacidad de análisis y síntesis para detectar lo que sucede en su entorno, y en función de su apreciación, tomar las decisiones pertinentes para adecuarse a él.

Desde siempre, los manager se han preocupado por encontrar nuevas maneras de potenciar los resultados de sus equipos, y habitualmente corregir el rumbo de las acciones del personal mediante penalidades, estímulos económicos y controles extremos para de esta manera poder apalancar resultados y lograr los objetivos propuestos. Esto se sostiene en ciertas creencias reflejadas en citas populares como que el control por el control es una herramienta necesaria y que los beneficios o reprimendas económicas son la manera de impulsar el buen desempeño.

Habiendo comprendido que estos medios no son siempre los indicados, y que el empleado no aportará su máximo potencial trabajando bajo presión, amenaza o recibiendo permanentemente críticas o mensajes que intentan marcar sus defectos, en todos estos casos, la manera de resolverlo es generar contextos de confianza y auto motivación para finalmente lograr un impacto en los resultados.

Es fundamental trabajar en este aspecto sobre cada participante de un proceso de Coaching y motivar el desarrollo del liderazgo personal en base a la toma de decisiones en diferentes entornos. (Diario Norte, 2014)

Según el experto en Management Paulo Baldessari, los resultados esperados de esta técnica son:

- Descubrir y potenciar la capacidad de liderazgo en diferentes planos.
- Fomentar el análisis de factores internos y externos en el proceso decisional.
- Generar mayor eficiencia en grupos de trabajo.

Entonces, se puede concluir que la metodología de Coaching abre ventanas para indagar en nuevos conceptos, sistemas integrales, técnicas y herramientas que se centran en:

- Estilos particulares y diferenciados de cada Coach, con características específicas de liderazgo, útiles para el desarrollar líderes empresariales.
- Una metodología de planificación continua, estratégica y táctica que apunta a lograr objetivos.
- Un sistema coherente y continuo para desarrollar talentos individuales, basado en el esfuerzo propio y la búsqueda de la excelencia.
- Un enfoque que implica cambiar la perspectiva respecto a las tareas del individuo, desde el "tener que hacer" hacia el "voy a hacer", desde el "deber hacer" hacia el "querer hacer".

Actualmente coexisten varias escuelas dentro de la práctica del Coaching, que lejos de contradecirse, tienen muchos puntos de encuentro.

Podemos clasificar los estilos de Coaching de la siguiente manera: (Dialnet, 2016)

2. PARTICIPANTES DEL PROCESO

2.1. El rol del Coach

La traducción literal de la palabra "Coach" es, como se aclaró anteriormente, "Entrenador", pero inevitablemente se podría caer en el error de hacer una comparación literal entre estos dos términos, por lo que se hace preciso marcar las diferencias entre uno y otro.

Es un orientador, guía y asesor cualificado encargado de observar, cuestionar, confrontar, pero no dar respuestas ni soluciones, sino que por medio de preguntas efectivas y orientadas, permitir que los participantes encuentren por sí mismos las herramientas para superar los obstáculos y lograr sus metas.

Un Coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantear a sí mismo, desde la profundidad y sinceridad, su manera de observar la vida, a los demás, a su trabajo. Ha aprendido a escuchar y estar sumamente atento a este fenómeno, no solo para darse cuenta de cómo escucha a su Coachee, sino también para mostrar a él cómo escucha a los demás.

Es el responsable de asistir a los participantes en la generación de acciones y de orientarlos hacia la consecución de sus objetivos. Debe enfocar la atención del Coachee en "Qué desea lograr", remarcar siempre que eso es lo principal, y no "Cómo lo va a conseguir". Muchas personas se comprometen únicamente con aquello para lo que tienen un "Cómo", un medio, cuando en realidad lo importante es definir "Qué es lo que se desea" como resultado. El "Cómo" siempre tendrá numerosas variables, pero el "Qué" siempre será la estrella a seguir en el horizonte.

Es importante comprender que la tarea del Coach es contribuir e influir en el éxito del proceso, por lo que es claramente un integrante crítico. Es quien posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, debe orientar al equipo hacia sus objetivos, es decir, es el encargado de promover la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolidar la relación dentro del equipo para potenciar la suma de los talentos individuales.

Así pues, el Coach promueve nuevas formas de pensar, de observar la realidad con otros enfoques. Es esta nueva mirada la que automáticamente amplía el abanico de acciones a realizar,

cambia los paradigmas o creencias limitantes, incrementa la creatividad y permite crecer personal y profesionalmente.

En una fase inicial, el Coach debe generar el contexto para que la sesión se pueda desarrollar adecuadamente, la claridad en cuanto a lo que el participante puede esperar o no del proceso, la adhesión al código específico que se manejará y el establecimiento de la total confidencialidad, para crear un entorno de confianza y reflexión.

Es el encargado de escuchar empáticamente, de ponerse en los zapatos del Coachee y ver el mundo desde su perspectiva para desde ahí poder aportar una visión distinta. Así pues, no debe juzgar al participante, sino observarlo como el ser completo y legítimo que es.

Desde el respeto y la ignorancia, debe preguntar para comprender a su Coachee, mostrar cuál es la forma en que piensa y cuáles son los juicios que le limitan para pasar a la acción.

No se trata de un confesor, consultor, psicólogo o maestro, es un líder que integra múltiples funciones en pos de lograr el óptimo rendimiento de los participantes. A modo de explicación, podemos ver el accionar del Coach a través de un ejemplo:

Supongamos que nos proponemos aprender a nadar, un consultor nos dice cuáles son los estilos, piscinas o mejores lugares y épocas del año para hacerlo. Un confesor nos podría decir que antes de aprender a nadar, debemos purgar nuestros pecados, pensar que si esta nueva actividad no nos llevará a descuidar otros aspectos como la familia, trabajo, etc. Un psicoanalista indagaría probablemente en nuestro subconsciente para detectar carencias, frustraciones o diferentes motivos que nos llevaron a desear aprender a nadar. Pero a diferencia de ellos, el Coach primero escuchará, pero inmediatamente será el primero en lanzarse a la piscina, y desde adentro esperará a que nosotros hagamos lo propio, alentándonos a seguir hacia delante. Llegará el momento en que sin notarlo nos encontraremos nadando a su lado, e incluso cuando la habilidad no nos acompañe, será el Coach quien nos de una mano para no hundirnos.

A pesar de que los estilos de Coach pueden variar sustancialmente entre uno y otro, dado el alto grado de subjetividad que implica, se puede citar una serie de características comunes acerca de este integrante del proceso: (Hendricks, 1996)

- **CLARIDAD.** Un Coach debe asegurar que su mensaje se interprete en la forma correcta, de modo que los Coachees comprendan su enseñanza, y así evitar fallas de comunicación, lo cual siempre cuesta tiempo y dinero.
- **APOYO.** Significa ser el soporte del equipo, aportar la ayuda necesaria, bien sea a través de información, consejos o simplemente comprensión.
- **CONSTRUCCIÓN DE LA CONFIANZA.** Debe demostrar y permitir que las personas de su equipo sepan que cree en ellas y en lo que hacen. Debe señalar los éxitos y revisar con ellos las causas de sus errores para guiarlos hacia el objetivo.

- **PERSPECTIVA.** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con los participantes, para poder comprender lo que les sucede y evitar asumir lo que piensan y sienten.
- **PACIENCIA.** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el Coach simplemente reaccione: Debe ser lo suficientemente capaz de evitar respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en la búsqueda del objetivo.
- **CONFIDENCIALIDAD.** Mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

Por último, el Coach debe traducir sus esfuerzos en conductas específicas, reflejadas en las siguientes habilidades: (Queaprendemoshoy.com, 2016)

- **ATENCIÓN.** La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona plantea, tratar de comprender lo que esta comunicando, en vez de analizar si es correcto o no, o si se está o no de acuerdo. El juicio prematuro interrumpe el desarrollo de la información, lo cual desvirtúa el proceso natural de la conversación con el Coachee.
- **INDAGAR.** El Coach debe ser capaz de lograr entender en profundidad la información que le provee el Coachee sobre el objetivo a lograr, de modo que pueda ayudarlo a encontrar el camino hacia esa meta, y los medios para poder lograrlo.
- **REFLEJAR.** Debe poder comunicar que comprende lo que el Coachee dice y siente, que no lo juzga, sino que desea ayudarlo a conseguir el objetivo señalado.
- **AFIRMAR.** Se trata de focalizar sobre el resultado final del proceso, la mejora continua y el aprendizaje. Expresa la creencia del Coach acerca del deseo del Coachee de ser competente, para reforzar el sentido de logro y contribuir a su compromiso de mejora continua.
- **DISCIPLINA.** Implica asumir la importancia de su propia conducta en el proceso y aceptar la responsabilidad en los resultados de su interacción con el Coachee. Debe comprender y comprometerse a crear las condiciones ideales durante cada intervención para que el proceso siga su curso de la mejor manera.

2.2. El rol del Coachee

El término en inglés "coachee" se traduce, en forma literal, como "entrenado", claramente haciendo alusión a que existe otra parte de la relación que es quien lo entrena (el Coach en nuestro caso). Pero puntualmente, para la terminología del Coaching, Coachee se traduce como "cliente" debido a que en EEUU, país donde surge y sufre su auge, originalmente se veía a los participantes de este tipo de metodologías como clientes que recurrían por ayuda para superar ciertas dificultades, por supuesto, un punto de vista comercial muy característico del país de América del Norte. (Coach & Coachee, 2016)

El Coachee es el principal actor de todo Proceso de Coaching, y busca a través de las enseñanzas del Coach incrementar su nivel de conciencia y autoconocimiento para encontrar por sí mismo las respuestas que precisa para afrontar sus metas y objetivos, maximizar su potencial y abrir ante sí mismo un nuevo abanico de posibilidades para la acción.

Cada participante tiene una personalidad única y circunstancias propias que derivan en formas de comportarse, pensar y sentir muy diferentes unas de otros, es por ello que no existe un modelo de comportamiento específico. Dentro de esta heterogeneidad, el Coachee debe poseer la adecuada madurez psicológica que le lleve a percibirse y valorarse a sí mismo de modo realista, a ser capaz de tomar decisiones relevantes en condiciones de incertidumbre y a afrontar las situaciones complejas que se le presenten.

Los aspectos cognitivos también determinan cómo la persona se enfrenta a las circunstancias de su entorno, a través de la formación de esquemas mentales y expectativas que le hacen interpretar escenarios de diversas formas. La importancia pues de la percepción, la sensación, la atención y la memoria en el Coachee está justificada porque actúa a modo de filtro de la realidad, ya que las cosas no son de una manera u otra, sino que cada persona las interpreta y les da forma en función de sus propias experiencias y expectativas.

Dicho lo anterior, podemos resumir el rol del Coachee en el proceso de la siguiente forma: (Queaprendemoshoy.com, 2016)

- Debe ser sincero con el proceso y los objetivos a plantear.
- Debe facilitar al Coach información fehaciente sobre el progreso en cada etapa.
- Debe comunicar cualquier modificación que pueda producirse respecto al Plan de Acción inicial.
- Debe respetar las sesiones pactadas para cumplir con el seguimiento necesario del proceso.
- No debe responsabilizar al Coach por los resultados obtenidos.

3. TIPOS DE COACHING

Es preciso señalar que el criterio de selección del enfoque de trabajo debe asociarse a las necesidades de la organización, sin embargo, se tiende a plantear que es la integración de varias perspectivas, de acuerdo a las necesidades de la situación y sus participantes, la más útil. (Grant, 2006). De acuerdo a esto, es posible definir la siguiente clasificación de tipos de Metodologías de Coaching: (Psicologiamente.net, 2016)

3.1. Coaching personal

También llamado "Life Coach", hace referencia al Coaching de habilidades para la vida diaria. Se trabaja en los proyectos propios, misión personal, objetivos, estrategias para el cambio, etcétera. Este tipo de Coaching persigue el bienestar de la persona en los diferentes ámbitos de su vida

Es el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad relacionados con su vida privada. Es un proceso individualizado y personalizado cuya duración depende de los objetivos que se fijen, orientado a personas que quieren explotar su máxima capacidad.

Los ámbitos de actuación relacionados con el Coaching personal son: (Todosobre coaching.com, 2016)

- La eficacia personal.
- La imagen personal.
- La gestión de situaciones.
- Los problemas de relación.
- La comunicación con los demás y consigo mismo.
- La gestión del estrés.
- La estimulación de la creatividad.
- La gestión del tiempo con mayor eficacia.

En general, el Coaching personal puede subdividirse a su vez en las siguientes categorías según su finalidad:

- **COACHING CON INTELIGENCIA EMOCIONAL:** Este tipo de coaching se basa en las aportaciones de Daniel Goleman sobre "Inteligencia Emocional". El autoconocimiento y la manera de regular las emociones son el aspecto central a trabajar para conseguir el desarrollo personal y el bienestar.
- **COACHING EDUCATIVO:** Es el arte de acompañar a aquellas personas que están desarrollándose y creciendo como seres humanos, a través de la conversación y el apoyo que les permita poder de creer en ellos mismos.

3.2. Coaching deportivo

Proceso de desarrollo integral del individuo que permite optimizar el rendimiento deportivo, tanto individual como colectivo.

Trabaja principalmente la motivación y desarrollo de todo el potencial del deportista, su empoderamiento y habilidades de liderazgo. En caso de lesión, ayuda en el proceso de recuperación. Además, también trabaja con grupos de deportistas estableciendo, por ejemplo, objetivos a corto y largo plazo.

3.3. Coaching ontológico

Resalta un tipo de práctica basada en un discurso en el que su foco nos remite al sentido de la fenomenología de Martin Heidegger: *"la pregunta del ser que se pregunta por el ser"*, en la medida en que la pregunta nos remite a una determinada respuesta sobre el ser que somos, le llamamos ontológico. Se trata por tanto de una metodología basada ampliamente en el dialogo, la lingüística y la forma en como nos expresamos.

- COACH VILLE. Desarrollado por Thomas Leonard, basado en el modelo autodenominado 5 x 15. Son 5 elementos interrelacionados compuestos cada uno de ellos por 15 ítems, es un modelo práctico y ejecutivo para llevar al cliente a la acción.
- DBM (DEVELOPEMENT BEHAVIOUR MODELING). Tiene su origen en la Programación Neurolingüística donde se presentan técnicas de modificación de conducta aplicadas al logro de objetivos.
- GROW. Dado a conocer principalmente gracias a John Witmore (Goal, Reality, Options, What, When, Who, Will) es un modelo muy utilizado en las organizaciones e implantado como herramienta de liderazgo.
- PSICOLOGÍA POSITIVA. Es *"el estudio científico de las experiencias y rasgos individuales positivos de las instituciones que facilitan el desarrollo de programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos y previenen o reducen la incidencia de la psicopatología"* (Seligman y Cskszentmihalyi). Sin tratarse de una corriente nueva, aporta un punto de vista distinto. El objetivo de la psicología positiva es la otra cara de la moneda, la forma en que la gente siente la alegría, muestra altruismo y crea familias sanas e instituciones sanas". (Shelly I. Gable & Jonathan Haidt).

COACHING WINGWAVE (Cora Besser-Siegmung y Harry Siegmund). Se trata de un nuevo concepto de coaching que destaca por la rapidez para conseguir cambios muy efectivos lograr un clima emocional positivo en la vivencia de la persona, basado en técnicas de PNL, feedback muscular y reprocesamiento cerebral.

3.4. Coaching organizacional

Es un proceso que persigue como objetivo prioritario el máximo desarrollo profesional del Coachee, donde las metas que prevalecen son las de la empresa.

De acuerdo a quienes son los participantes del proceso, el Coaching Organizacional se puede dividir en dos tipos diferentes:

- 1) COACHING EJECUTIVO: Dirigido a los niveles altos del organigrama empresarial, a saber, niveles ejecutivos. Hace referencia al desarrollo del liderazgo y explora las habilidades de dirección y de comunicación interpersonal, el rendimiento del personal, etc.
- 2) COACHING EMPRESARIAL: Se dirige a integrantes del personal de una empresa en general y no sólo a los ejecutivos. Incluye temas como el empoderamiento, la gestión del tiempo, favorecer las relaciones entre los trabajadores, la productividad en el puesto de trabajo, la satisfacción de los clientes, el trabajo en equipo, etc.

Particularmente, será el Coaching organizacional de tipo empresarial el que consideraremos para los fines de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO II

EL COACHING ORGANIZACIONAL

En el ámbito empresarial, el término Coaching Organizacional hace referencia a una herramienta fundamental en el apoyo y desarrollo del personal, que influye de manera importante el cambio cultural, el mejoramiento del clima y de esta manera la efectividad de la organización.

A través del Coaching Organizacional, se busca aumentar la eficacia de los miembros de una organización para mejorar su rendimiento y desarrollar sus habilidades de acuerdo al rol que asumen en la misma, es decir, sus puestos de trabajo (Díaz y Zavala, 2008). En este sentido, ha sido una metodología altamente utilizada debido a que las organizaciones requieren buscar métodos de mejoramiento del desempeño de sus miembros y procesos, así como del rendimiento del sistema completo, sin tener que recurrir a grandes inversiones en re estructuración o más recursos, considerando al Coaching como alternativa (Dilts, 2004; Mercurio, 2004; Useche, 2004).

De esta manera, el Coaching Organizacional se considera un proceso de desarrollo y formación que busca alinear los objetivos de la organización con los de su personal, y así incrementar su satisfacción y motivación, repercutiendo en la calidad y eficacia de sus procesos, servicios y productos. (Useche, 2004).

Es importante tener en cuenta que aplicar una metodología como el Coaching Organizacional en el lugar de trabajo implica transitar una línea muy delgada entre las necesidades y deseos de la persona, y los resultados buscados por la organización. Uno de los principios del Coaching valida este argumento: las personas se desempeñan mejor cuando actúan en armonía con sus auténticos deseos.

Las compañías con mejor desempeño son aquellas que apoyan el desarrollo de su personal, y como retorno de esta inversión, los empleados construyen un mejor lugar de trabajo. Cada vez más organizaciones ven a las personas como su recurso principal y procuran capacitarlas para que trabajen en forma más efectiva, sin embargo, el Coaching Organizacional va más allá y agrega otros aspectos a esta iniciativa de desarrollo.

Actualmente, el Coaching Organizacional está siendo aplicado cada vez más por empresas de todo tipo, transformándose en una ventaja competitiva para quienes lo utilizan.

En ese sentido, podemos nombrar una serie de motivos por las cuales las organizaciones recurren a esta metodología:

- Facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Movilizar los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimular a los empleados hacia la obtención de resultados superiores.
- Renovar las relaciones y hacer más eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predisponer a las personas a la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Potenciar al personal, permitiéndole alcanzar objetivos sin precedentes. (Centro de Estudios sobre innovación y dinámicas educativas, 2016)

1. CARACTERÍSTICAS DEL COACHING ORGANIZACIONAL

1.1. Concreto

Se enfoca en conductas que pueden ser mejoradas. El Coach utiliza un lenguaje que va al grano para animar a la persona que está siendo "coacheada" a ser específica. Se concentra en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño, que puede ser mejorado solamente cuando es descrito en forma precisa, para que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

1.2. Interactivo

Se produce un permanente intercambio de información. A través de preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

1.3. Implica responsabilidad compartida

Tanto el Coach como el Coachee tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y apuntando a la mejora de los resultados.

1.4. Posee una forma específica

Se trata de un proceso ordenado, donde no pueden saltarse etapas, ni cambiar su orden, dado que son consecuentes unas con otras.

2. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL

2.1. Mejora el desempeño y la productividad

Es la finalidad del proceso, su objetivo primordial. El Coaching busca potenciar la capacidad de los participantes para conseguir resultados sin precedentes, con la intención de que sean sostenibles en el tiempo.

2.2. Desarrollo personal

Para el Coachee, este proceso no solo implica una posibilidad de lograr objetivos desafiantes, sino también un cambio radical sobre sus procesos de comprensión y auto conocimiento. Los resultados del Coaching trascienden lo establecido en el Plan de Acción para influir en la manera en que los participantes enfrentan situaciones de su vida profesional y personal al utilizar las herramientas desarrolladas durante el proceso.

2.3. Aprendizaje acelerado

Implica un proceso en el cual se plantean aspectos que obligan al Coachee a analizar escenarios y plantear alternativas de solución en cortos períodos de tiempo, por lo que se fomenta la creatividad y rápida resolución de conflictos. El participante recibe permanentemente estímulos fuertes para reaccionar en forma plástica, flexible, y aprender a desenvolverse en situaciones límite.

2.4. Nuevos paradigmas y esquemas mentales

El Coaching Organizacional propone a los participantes diferentes perspectivas de solución de un mismo problema, para demostrar que no siempre hay solo una forma de resolver una situación. Busca motivar y generar en cada Coachee la pauta de que cambiar la perspectiva desde la cual se analiza cada situación puede llevar a formas creativas de resolución, fomentando la libertad de proponer cuantas alternativas puedan surgir, para luego poder encontrar entre ellas la más adecuada. Con el tiempo y la práctica, esta nueva forma de analizar de manera no estructurada cada problema que el Coachee deba enfrentar en su trabajo, e incluso en su vida personal, generará un nuevo paradigma de pensamiento, mucho más abierto y contemplativo, que llevará a soluciones más eficientes y alternativas más creativas.

2.5. Personal motivado

El Coaching ayuda a los participantes a desarrollar su propia auto motivación. Las personas de alto desempeño logran esta habilidad porque desean obtener resultados, no porque deban hacerlo. Se desarrolla en ellos la capacidad de mantenerse enfocados en nuevos objetivos desafiantes que les permitan potenciar su capacidad.

2.6. Cambio de cultura

Los principios de la metodología de Coaching Organizacional apuntan a un estilo de cultura de alto desempeño, a perseguir objetivos desafiantes y superiores a lo previo. Cualquier programa de Coaching puede contribuir a acercar a la organización poco a poco a esta transformación cultural tan importante.

2.7. Nuevas habilidades

El Coaching genera nuevas actitudes y conductas, con múltiples aplicaciones tanto dentro como fuera del puesto de trabajo de cada participante. Más allá de la situación profesional de los participantes, estos podrán encontrar en lo aprendido un valor muy importante que les ayudará a desenvolverse de forma eficiente en diferentes planos de sus vidas.

3. EL CAMBIO Y EL COACHING ORGANIZACIONAL

En el contexto del proceso de Coaching Organizacional, se hace necesario considerar el cambio que implica, ya que se observará desde una perspectiva particular. Para poder llegar a entender el cambio que genera este proceso consideraremos un modelo que nos ayude a interpretar este fenómeno con mayor precisión. El Modelo de Cambio Transteórico (Transtheoretical Model of Change – TMC) contempla una evaluación que debe ser realizada por el Coach acerca de la predisposición de cada Coachee al cambio, lo que le va a facilitar la planificación y el formato de intervención que debe llevar a cabo.

De acuerdo a Grant (2001 citado en Díaz y Zavala, 2008), el proceso de cambio del Coachee ocurre en distintas etapas y, de acuerdo a cada una, van a depender las estrategias de intervención a utilizar. Es relevante mencionar, que el TMC fue creado con el objetivo de tratar comportamientos adictivos tales como la adicción al tabaco, al alcohol y a las drogas. Sin embargo, al ser aplicado con éxito ante distintos problemas o situaciones, se constituye como un modelo de cambio útil para el Coach que requiera modificar o ayudar a que el Coachee adopte nuevos comportamientos en un contexto organizacional.

El cambio implica una transición progresiva en donde se pueden identificar seis etapas, que una vez atravesadas es posible referirse a un cambio permanente. Ahora bien, no se debe olvidar que lo anterior implica la posibilidad de recaídas en las etapas iniciales o bien antes de que los nuevos comportamientos se mantengan de manera permanente.

En este sentido, de acuerdo a Grant (2006) y Abbott (2006), las etapas de cambio planteadas son:

- **PRECONTEMPLACIÓN:** El sujeto no tiene intención alguna de cambiar por un futuro cercano.
- **CONTEMPLACIÓN:** El sujeto está considerando hacer cambios, pero aún no ha iniciado o realizado alguno.
- **PREPARACIÓN:** El individuo ha incrementado su compromiso por realizar cambios, tiene intenciones de realizarlos en un futuro cercano e incluso presenta pequeños intentos de cambio.
- **ACCIÓN:** El sujeto está ejecutando nuevas conductas, pero ha hecho cambios por periodos cortos de tiempo, en general menores a seis meses.
- **MANTENCIÓN:** El Coachee ha llevado a cabo nuevas conductas sistemáticamente durante periodos de tiempos prolongados, superiores a seis meses.
- **RECAÍDA:** algunos intentos de cambio pueden estar acompañados por recaídas, es decir, volver a presentar los comportamientos anteriores.

Asimismo, la movilización del Coachee en las distintas etapas se puede relacionar con el Modelo de Toma de Decisiones, planteado por Janis y Mann (1977 citado en Grant, 2006), denominado Balance Decisional, en donde se postula que los individuos tienden a considerar los pros y los contras antes de emprender un cambio. Así pues, en cada etapa los pros y los contras van a tener un balance distinto para el sujeto. Es así como en la etapa de pre contemplación los contras pueden ser mayormente visibles para el individuo, provocando mantener una postura negativa frente al proceso de cambio. En la medida en que el sujeto transita por las distintas etapas mencionadas anteriormente, este balance entre pros y contras se invierte gradualmente, destacando posteriormente los aspectos positivos del cambio por sobre los obstáculos. De esta manera, el proceso implica una serie de alteraciones tanto cognitivas como motivacionales, que promueven y mantienen el cambio.

4. EL CAPITAL HUMANO Y EL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN

Si las organizaciones desean ser las mejores en sus segmentos deben comprender que la diferencia no radica exclusivamente en ser quienes más invierten en capital físico o poseen la última tecnología en recursos para ofrecer sus productos o servicios. El factor diferenciador que

puede llevar a una compañía al éxito está fuertemente relacionado en muchos casos con la gestión de su capital humano.

En el mundo corporativo moderno, las empresas deben entender al recurso humano como una pieza clave del rompecabezas, por lo que invertir en él se traducirá en la diferencia entre ser una compañía del montón, o aquella que apunta al liderazgo en el mediano y largo plazo.

A su vez, también es importante comprender que no solo ellas invierten en esta ecuación, sino que también son los empleados quienes aportan su tiempo, energía, inteligencia y habilidades personales, por lo que esperan ser retribuidos no solo monetariamente por su trabajo, sino también a través de incentivos que los motiven y empujen a seguir esforzándose para cumplir y superar los objetivos correspondientes a sus puestos de trabajo.

Básicamente, el empleado renuncia a la posibilidad de llevar sus conocimientos a otras corporaciones a fin de trabajar para la que actualmente lo hace, por lo que automáticamente existe un costo de oportunidad que debe ser complementado de alguna manera. Aquellos que no mejoran sus destrezas en su puesto de trabajo, generalmente descubren con el tiempo que han perdido valor propio como empleados, contrario al sentimiento que tiene aquel trabajador que recibe de su empresa los incentivos para sentirse superior y valorado con respecto a su situación inicial en el puesto.

Los antiguos lazos de lealtad entre empresas y empleados, forjados principalmente por el salario, se han roto como consecuencia de despidos, reducciones de personal y la pérdida de estabilidad laboral, por lo que se hace necesario crear nuevas redes para conectar a la organización con sus trabajadores y lograr que estos se identifiquen con ella. Generalmente, se trataba al empleado como una persona que llenaba un cargo con una remuneración acorde a la dimensión y naturaleza del trabajo realizado, y de este modo, no se fomentaba la auto superación del trabajador, la búsqueda de mayores resultados y la creatividad a la hora de resolver situaciones problemáticas, ya que nunca veía una compensación por un esfuerzo extra al momento de resolver conflictos en su puesto.

La aplicación de nuevas metodologías de gestión del recurso humano centradas en la motivación y formación constante del trabajador se hacen necesarias para fomentar la mejora en la productividad del empleado, su sentimiento de pertenencia a la organización y la posibilidad de crecer dentro del mismo puesto de trabajo, recompensando el esfuerzo y premiándolo para incentivar su continuidad en el tiempo. La necesidad de identificar, retener y desarrollar el talento están ligados a esta nueva responsabilidad, pero también a promover la comunicación corporativa, los valores, transmitir la ética y enfocar la acción hacia la eficiencia y consecución de resultados. Por otro lado está ligada también a los planes de carrera, a descubrir las expectativas de los profesionales para apoyarles con formación, proponer retos, dar tiempo y seguimiento para madurar

profesionalmente y, a la vez, situarlos en la dirección apropiada dentro de la empresa para liderar su propia carrera profesional.

Es en este punto donde nuevamente encontramos en el Coaching Organizacional no solo como una herramienta sumamente útil para involucrar al recurso humano de una empresa en un proceso transformador y enriquecedor de sus capacidades, sino que también ofrece la posibilidad de que posteriormente, los mismos empleados sean quienes por su propia cuenta busquen afrontar nuevos desafíos y objetivos que superar, generando un proceso continuo de superación y auto motivación.

5. ETAPAS DEL PROCESO DE COACHING ORGANIZACIONAL

En busca de identificar, validar y disolver los límites que existen en la capacidad de acción y aprendizaje del Coachee, el Coach debe recurrir a un proceso ordenado de etapas que permitan al participante comprender y alcanzar la potencialidad de sus habilidades en pos de alcanzar resultados sin precedentes. A continuación, las etapas que componen este proceso: (Coach & Coachee, 2016)

5.1. Sesión inicial de expectativas, compromiso y acuerdo entre Coach y Coachee

De acuerdo a la opinión de expertos en esta metodología, esta etapa es la más importante, dado que es aquí donde se debe plantear la base en la cual sostener todo el proceso. Es crucial por parte del Coach lograr transmitir claramente a los participantes cuál es el objetivo que persigue el Coaching Organizacional y qué se espera de su parte, dado que el compromiso que cada Coachee asuma repercutirá directamente en los resultados finales.

Como principales acciones que deben llevarse a cabo en esta etapa podemos mencionar:

- Explicar el concepto de Coaching Organizacional a los participantes, sus implicaciones, competencias y las distintas fases del proceso.
- Establecer las condiciones del proceso (duración, timing por sesión, etapas de revisión).
- Analizar las necesidades de los participantes a través de preguntas (abordamiento de expectativas y proceso de escucha activa).
- Identificar y analizar los objetivos de cada participante (diagnóstico de motivaciones intrínsecas y extrínsecas, resistencias y predisposiciones al cambio).
- Sondear los resultados esperados por cada Coachee hacia el final del proceso.

- Establecer un "Plan de Acción" o "Carta de Compromiso" entre Coach y Coachee (documento expresado a través de declaraciones que debe servir de guía donde registrar en forma periódica el nivel de progreso conseguido).

Los objetivos establecidos como meta en este punto deben ser:

- ESPECÍFICOS: Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación inicial
- MEDIBLES: Que sea posible cuantificar la medida en que se cumplen o no
- Realizables: Que sean posibles de lograr (en base a los recursos y capacidades a disposición)
- REALISTAS: Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- LIMITADOS EN EL TIEMPO: estableciendo un plazo en el que se debe completar cada uno de ellos.

5.2. Desarrollo y seguimiento de resultados del Plan de Acción

Segunda etapa del proceso, donde se ponen en marcha las acciones dirigidas a alcanzar los objetivos establecidos por cada participante en su Plan de Acción. El rol del Coach en esta faceta es la de asistir a los Coachee, atender las problemáticas que pudieran surgir e intentar ser la guía que mantenga a cada participante enfocado en el camino correcto hacia los resultados sin precedentes.

Las acciones a desarrollar en esta etapa son:

- Definir prioridades de manera conjunta, siguiendo el Plan con tiempos y controles.
- Ayudar a los participantes a guiar sus acciones hacia el logro de los objetivos.
- Revisar los progresos y valorar las acciones, su impacto y resultados intermedios.
- Motivar a los integrantes del proceso y orientarlos al logro de metas.

En esta etapa se debe analizar las acciones que cada Coachee está implementando y los resultados parciales que va obteniendo durante el proceso, con objeto de reforzar aquellos comportamientos que estén aportando al objetivo final, y corregir aquellos que produzcan el efecto contrario. Se hace necesaria, entonces, una continua supervisión e intervención por parte del Coach hasta el final del proceso.

Muchos autores defienden que esta etapa es realmente importante para no encontrar sorpresas al momento de la Evaluación de Desempeño final. La revisión y seguimiento del desempeño de los participantes debe ser un proceso continuo. Por medio de las revisiones intermedias puede surgir la necesidad de adaptar o modificar algún objetivo debido a sucesos que puedan haber ocurrido dentro o fuera de la compañía. Haber fallado en la consecución de un resultado, o haber quedado muy por debajo del desempeño al final esperado puede deberse a

numerosas situaciones, por lo que el seguimiento periódico del desempeño de cada Coachee es fundamental para tomar medidas correctivas a tiempo en caso de necesitarlas.

Se hace clara, entonces, la necesidad de hacer pequeñas revisiones de desempeño donde efectuar una especie de punto de control sobre el progreso del participante con relación a los objetivos de su Plan de Acción.

Dentro de la etapa de seguimiento, el feedback resulta ser la herramienta por excelencia, entendiendo como tal a las devoluciones que el Coach da sobre el desempeño del participante respecto a los resultados parciales obtenidos en cada revisión. Algunas de las principales características del feedback son:

- Inmediato o cercano en el tiempo al comportamiento observado, tanto para corregir un bajo desempeño, como para dar un refuerzo positivo a un alto rendimiento.
- Fundamentado en la percepción contrastada con hechos y comportamientos.
- Basado en el "hacer" de la persona, no en su "ser". Esto quiere decir que cuando se da feedback, éste debe vincularse a un comportamiento específico, no a características inherentes al participante.
- Directo y específico sobre uno o varios comportamientos.
- Ofrece alternativas, siempre encauzando el desempeño hacia el logro de los objetivos
- Bidireccional, el feedback tiene mucha más fuerza cuando no sólo se produce desde el Coach hacia el Coachee, sino que también en forma inversa. De este modo, se convierte en una herramienta muy importante de mejora para todos.
- Dirigido a la mejora continua y consecución de los objetivos.

Esta labor se hace especialmente necesaria cuando alguno de los colaboradores trata de llevar a la práctica habilidades recién aprendidas y no está muy seguro de cómo o dónde comenzar. El rol del Coach es reforzar la confianza, las habilidades y el interés de los participantes en alcanzar con éxito los resultados propuestos, así como resolver situaciones inesperadas que puedan presentarse.

Para desarrollar esta técnica, es necesario por parte del Coach:

- Tener en claro el perfil del Coachee, habiendo profundizado en sus puntos fuertes y puntos a mejorar en su desempeño.
- Tener cercanía con la actividad que desarrolla el evaluado y dar apoyo en su desempeño. Este apoyo puede ser diferente dependiendo del grado de experiencia del Coach respecto a las actividades en cuestión.
- Reforzar el comportamiento positivo para fomentarlo y motivar al participante.
- Corregir el comportamiento negativo para guiar al participante hacia el objetivo.

El seguimiento del proceso busca generar en el Coachee un hábito de aprender a resolver problemas y manejar situaciones adecuadamente de manera independiente, desarrollando múltiples alternativas de acción a utilizar en situaciones específicas en pos de alcanzar los resultados deseados.

5.3. Resultados del Plan de Acción de Coaching

Obtención y análisis del output del proceso. Las acciones a desarrollar en esta etapa son:

- Revisar el cumplimiento del Plan de Acción entre el Coach y cada participante
- Evaluar los resultados finales obtenidos.
- Elaborar el informe final de gestión.

En esta etapa se llega a la fecha límite pautada al inicio del proceso que marca el cierre y conclusión de actividades destinadas al cumplimiento del Plan de Acción. Es el punto donde finaliza el plazo que fue otorgado a todos los participantes para alcanzar los resultados sin precedentes que al principio fueron diagramados y plasmados en la Carta de Compromiso, que funciona en esta etapa como el instrumento clave para juzgar el nivel de éxito logrado por cada Coachee.

La evaluación de resultados tiene su fundamento en la observación de conductas, siendo en este caso la conducta observable el desempeño del participante en su puesto de trabajo, traducido en los diferentes objetivos del Plan de Acción.

Existen numerosas formas de realizar una evaluación de resultados, y cada metodología de Coaching admite diferentes maneras de llevarlas a cabo, de acuerdo a la perspectiva que tenga cada Proceso en particular. Suele suceder que se combinen dos o más criterios de evaluación, dado lo flexible que es este tipo de proceso.

Al no existir una metodología única a aplicar en Coaching para evaluar tanto los resultados parciales durante el proceso, como los definitivos al finalizar el mismo, se refuerza la idea que motivó a elaborar este trabajo de investigación. (Cegos, 2016)

6. CRITERIOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS EN METODOLOGÍAS DE COACHING ORGANIZACIONAL

Una simple búsqueda en diferentes bibliografías, o incluso en internet, hace notoria la escasa información que existe sobre esta etapa del Proceso de Coaching. Al tratarse de una metodología multiforme y flexible, así también son las herramientas evaluativas que pueden

utilizarse, por lo que son escasas las formas estructuradas de proceder al momento del cierre del proceso.

De la multiplicidad de alternativas de evaluación de los resultados de este tipo de metodología, aún es posible extraer una serie de ellas que aparecen como un factor común, en ocasiones combinándose, en otros casos simplemente como única herramienta. Teniendo en cuenta esto, a continuación se describen aquellos criterios evaluativos utilizados de forma más frecuente de acuerdo a lo extraído en textos y sitios web investigados: (Yale, 2016)

6.1. Evaluaciones periódicas

Esta herramienta funciona normalmente como un complemento o soporte y consiste en efectuar entrevistas periódicas a los participantes para evaluar su desempeño en las distintas etapas del proceso. Dan la oportunidad para que Coach y Coachee discutan sobre el progreso alcanzado en base a los objetivos establecidos y lo que aún falta lograr.

Como se explicó previamente, esta herramienta es sumamente utilizada en los Procesos de Coaching, ya que es la mejor manera de mantener al Coachee enfocado en sus objetivos, y corregir posibles desviaciones sobre la marcha.

En esta etapa se revisan los objetivos establecidos, identificando la necesidad de modificar aquellos que, debido a las condiciones fluctuantes, necesitan un replanteo.

Es fundamental para el Coachee obtener un feedback que le permita identificar aquello que su Coach considera que ha hecho bien y lo que debe corregirse, en busca del resultado extraordinario.

6.2. Método de evaluación por resultados

Criterio fuertemente ligado a los programas de administración por objetivos. Se basa en la comparación periódica entre los objetivos asignados a cada empleado, y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones pueden identificar los puntos fuertes y débiles durante el proceso, y qué acciones fueron efectivas o no respecto a lo planeado.

Se evalúan los resultados y además los factores de rendimiento. Si únicamente se utiliza este método, estaríamos hablando de un sistema puro de evaluación de resultados típico, donde se valora el desempeño únicamente en base a medidas cuantitativas de los logros conseguidos.

6.3. Autoevaluación

La autoevaluación es un método en el cual la persona evaluada es quien analiza su desempeño conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos. Generalmente se utiliza

como una herramienta dentro de un proceso de evaluación más abarcativo, en complemento con otros métodos, para así poder realizar un análisis más exhaustivo.

Dado el alto grado de subjetividad de esta herramienta, es poco común que se utilice como único método para su fin. Por otro lado, permite al evaluado valorar de forma crítica su propio rendimiento y sus puntos fuertes y débiles, aportando información útil a la hora de la valoración final de resultados.

A pesar de ser poco fiable, la autoevaluación es el método más sensible a la percepción que tienen los evaluados respecto a su propia eficacia para obtener resultados, y cabe destacar que en el proceso de Coaching es permanentemente utilizado. Durante la etapa de Seguimiento de Resultados, más allá de las intervenciones periódicas que pueda tener el Coach para, en forma conjunta con el Coachee, corregir desviaciones, la Autoevaluación es la principal herramienta con la que cuenta el participante para mantenerse enfocado hacia los objetivos.

Dicho lo anterior, se puede concluir rápidamente que este método tiene su espacio de aplicación durante el Proceso de Coaching, y ese momento es en cada revisión periódica de objetivos. El Coach debe asistir, aconsejar y motivar, pero el análisis sobre el nivel de desempeño de cada participante en su camino hacia la meta es proporcionado enteramente por el Coachee, y la Autoevaluación es la manera de extraer esa información.

6.4. Evaluación de 180°

Esta metodología propone que la persona sea evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente agentes externos que interactúan con el evaluado, como por ejemplo clientes.

Los evaluadores son elegidos por el Coach, quien debe informar a cada uno sobre los objetivos planteados en el Plan de Acción del Coachee, de modo de concentrar el análisis específicamente en los aspectos a evaluar al finalizar el proceso. La consideración a tener en cuenta es que estas personas deben tener oportunidad de ver al evaluado en acción para poder realizar un análisis consistente.

Al implementar esta metodología, la información obtenida resulta más sustancial a medida que se agregan evaluadores. Se pueden detectar fortalezas y debilidades respecto al accionar del Coachee durante el proceso, así como obtener una impresión inicial y final de su entorno respecto a cómo el Coaching impactó en el día a día del participante.

6.5. Evaluación 360°

La evaluación de 360° es un esquema de análisis de mayor rango que la Evaluación de 180°, ya que permite que el desempeño sea analizado por un entorno más completo: jefes, pares,

subordinados e incluso proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor el grado de fiabilidad del sistema.

La multiplicidad de fuentes provee un marco informativo más rico, completo y relevante sobre el desempeño de una persona. Además, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás.

Los beneficios de la evaluación 360° son múltiples, el más significativo es que el análisis no queda sujeto sólo al juicio de un superior, sino que permite obtener un feedback sobre el desempeño del evaluado desde el punto de vista de sus pares, quienes comparten el día a día con él, de sus subordinados, quienes dependen de sus decisiones y acciones, e incluso de otros participantes de los procesos de la empresa como proveedores o clientes, generan que la valoración del desempeño sea mucho más significativa.

En resumen, el concepto de evaluación de 360° es sencillo: un grupo de personas debe valorar a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Se basa en comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de sus labores, y su desarrollo puede explicarse de la siguiente manera:

- Diseño de la herramienta: Es decir, elaboración del cuestionario o formulario que se utilizará como instrumento de medición para evaluar los resultados del proceso.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: Como se dijo anteriormente, los posibles evaluadores son:
 - Él mismo (autoevaluación).
 - Persona a quien informa (supervisor).
 - Personas que le informan (subordinados).
 - Compañeros de trabajo (pares).
 - Clientes internos (personas cuyo trabajo se ven afectado la labor del evaluado).
 - Clientes externos.
 - Proveedores.
- Relevamiento y procesamiento de los cuestionarios.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
- Informe de resultados exponiendo las conclusiones obtenidas luego de la aplicación del proceso.

Para que el método no se torne excesivamente burocrático, se trata de simplificar lo más posible el proceso de evaluación, por lo que solo se debe elegir uno o dos participantes de cada categoría (supervisados, pares, clientes, etc.), y no a todas las personas realmente involucradas con la labor del evaluado en cada nivel.

La evaluación 360° posee un mayor grado de aceptación teniendo en cuenta que involucra más de una o dos personas, por lo cual incrementa su confiabilidad.

Estas herramientas de medición son extrapoladas para este fin en particular (el análisis de resultados de un Proceso de Coaching) de prácticas de mayor alcance y rango, como la Evaluación de Desempeño Organizacional.

7. ACERCA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

A saber, este conjunto de herramientas constituye el proceso por el cual no sólo se controla el desempeño de una entidad a nivel global, que combina los resultados a nivel individual, grupal y a nivel de la propia organización, sino que también estima el rendimiento global de la misma y estimula su desarrollo. Consiste en un procedimiento que pretende valorar de forma sistemática y objetiva el rendimiento de los empleados en la organización.

Para Chiavenato (1995), la evaluación del desempeño *"es la técnica de dirección mediante la cual se pueden encontrar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo, de no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, y colabora en la determinación y desarrollo de las necesidades de la empresa"*.

La evaluación del trabajador se ejecuta a través de la medición y calificación del mismo en su puesto de trabajo, por lo tanto, significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral, para compararlos con el desempeño real de los empleados.

Es este último punto donde más claramente puede verse la similitud en la aplicación de este tipo de criterios entre la metodología de Coaching y una Evaluación de Desempeño Organizacional. Para ambos fines, las herramientas de medición son potencialmente útiles si se las adapta en forma adecuada, y es por eso que los expertos en procesos de Coaching Organizacional las han adoptado como propias, en sus diferentes variantes y combinaciones, para incluirlas en sus metodologías.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA

El presente informe se enfoca, de manera específica, en el análisis de la aplicación de la metodología de Coaching Organizacional en Schenker Argentina S.A., empresa en la que actualmente trabaja el autor de esta tesina y la cual inspiró su temática principal.

A continuación, se presenta una breve reseña sobre sus orígenes y actividad principal a modo introductorio, y posteriormente se describe específicamente cómo es aplicado el Proceso de Coaching en la Empresa, así también como las herramientas que se utilizan tanto en su desarrollo como en el análisis de sus resultados.

1. ACERCA DE LA EMPRESA

"La fusión entre la empresa de transporte ferroviario de mercancías y envío Railion y el experto en logística Schenker bajo la nueva marca DB Schenker es el último punto de una historia de éxito que se remonta al Siglo XIX.

"Fundada por Gottfried Schenker en Viena hace más de 130 años, DB Schenker se especializa en la coordinación puerta a puerta de transporte, distribución y almacenamiento de mercancías, ofreciendo apoyo al comercio y la industria en el intercambio global de mercancías por tierra, aire y envío alrededor del mundo. Tiene cerca de 150 oficinas en cinco continentes. Actualmente cuenta con aproximadamente 95.000 empleados, y su oficina central se encuentra en Essen, Alemania.

"DB Schenker es la división de transporte y logística de Deutsche Bahn. A nivel mundial, es una de las empresas líderes en carga aérea, marítima y logística contractual, y a su vez es la empresa líder en transporte de carga pública, terrestre y ferroviaria en Europa.

"Deutsche Bahn es la red ferroviaria más grande de África y ocupa uno de los primeros lugares en el transporte ferrocarril de pasajeros y el transporte marítimo mundial. DB Bahn Urbana, es propietaria de los trenes en Alemania y propietario de la red de autobuses de Londres.

"DB Schenker es sinónimo de las actividades de transporte y logística de Deutsche Bahn. Es el segundo mayor proveedor de servicios de transporte y logística del mundo en base a ingresos y resultados.

"En el ejercicio 2013, DB Schenker ha generado ingresos por alrededor de € 19,7 mil millones. A través de su División de Transporte y Logística, DB ocupa las primeras posiciones en la carga mundial aérea y marítima y tiene la más densa red de transporte terrestre de Europa y la experiencia ferroviaria de la mayor compañía de transporte ferroviario de mercancías en Europa. Con alrededor de 2.000 locaciones en todas las regiones económicas más importantes del mundo, DB Schenker tiene una red global orientada hacia el servicio al cliente, la calidad y la sostenibilidad. Este éxito se debe principalmente al trabajo de sus 95.000 empleados.

"DB Schenker ofrece rendimiento, servicio y seguridad, independientemente de la complejidad o extensión de las tareas y necesidades logísticas. Cuenta con equipamiento para cualquier reto gracias a un robusto modelo de negocio. La fusión de los mercados internacionales y el aumento de los flujos de bienes son los desafíos que enfrenta todos los días, y al mismo tiempo son lo que impulsan su negocio. Sus clientes, desde empresas familiares regionales a corporaciones internacionales, deben ser capaces de actuar cada vez con mayor velocidad y flexibilidad a una escala global, ya sea en términos de mercados de adquisición, producción o venta.

"Su objetivo es vincular estos mercados mediante cadenas logísticas respetuosas del medio ambiente, intercontinentales y sin fisuras. Para ello, han desarrollado soluciones adecuadas de puerta a puerta y paquetes de servicios complejos que abarcan toda la cadena de valor.

"La empresa tiene presencia en más de 130 países de todo el mundo, trabajando en una red integrada, pero con operación a nivel local. Ofrece servicios integrados de una sola fuente: cadenas de transporte continuas en todas las compañías (ya sea tren de carga, camión, barco o avión) en combinación con servicios logísticos adicionales complejos. Gracias a su experiencia industrial especializada, han sido socios de la industria automotriz, bienes de consumo y de alta tecnología durante años, sólo por nombrar algunos ejemplos. Ofrece a sus clientes un número cada vez mayor de soluciones industriales integradas en esos segmentos de mercado.

"Actualmente, la empresa se ajusta sistemáticamente a la creciente conciencia de la protección del clima. En un momento en que la conciencia medioambiental es cada vez más una responsabilidad social, ayuda a sus clientes a mejorar su huella ambiental. Las actividades de protección del clima de DB Schenker son un componente integral del Programa de Protección Climática de DB 2020. Este programa tiene como objetivo reducir las emisiones específicas de CO2 del Grupo DB (emisiones procedentes de los servicios de transporte).

"Con un 20% adicional en todo el mundo entre 2006 y 2020 este objetivo se basa en los logros de los últimos años: DB ya ha reducido sus emisiones específicas de CO2 de transporte por ferrocarril en más del 40% desde 1990, el sector de Logística ha definido objetivos de ahorro específicos en todas las unidades de negocio, por ejemplo en la optimización de flotas y la mejora de la eficiencia energética de los edificios e instalaciones.

"DB Schenker comprende las Unidades de DB Schenker Rail y DB Schenker Logística Empresarial. Con 64.000 empleados e ingresos de € 14,86 billones, DB Schenker Logistics, con sus tres unidades de negocio internas, es el líder global en la industria. Sus unidades son el transporte terrestre europeo, carga aérea y marítima mundial, soluciones logísticas sofisticadas y gestión de la cadena de suministro global desde una sola fuente. Los especialistas en logística también tienen altos cargos en alta tecnología, bienes de consumo, comercio justo de forwarding, transportes especiales y servicios de automoción para los principales eventos deportivos.

"DB Schenker Rail, la empresa de transporte ferroviario de Deutsche Bahn, es el proveedor líder en el transporte europeo de mercancías por ferrocarril, con aproximadamente € 4840 millones en ingresos y casi 31.000 empleados. Tiene sus propias compañías, subsidiarias, filiales y empresas mixtas que operan en 15 países de Europa.

"Gracias a su organización internacional, DB Schenker Rail ofrece soluciones de transporte eficientes de tren en bloque, sistema de coche único y segmentos intermodales. Acero y carbón; productos químicos y aceite mineral; materiales de construcción, industria y de bienes de consumo; intermodal; y segmento industrial automotriz son sus áreas centrales.

"DB Schenker Rail opera unos 4.900 trenes de carga al día. El rendimiento del transporte ascendió a 104 billones de toneladas métricas-kilómetros y DB Schenker Rail ha enviado 390,1 billones de toneladas de carga en 2013. Cuenta con la flota más grande de Europa, que comprende alrededor de 92.000 vagones de carga y 3067 locomotoras, y casi el 60 por ciento de los trenes de mercancías cruzan al menos una frontera". (DB Schenker, 2016)

Hechos y cifras sobre la división de Deutsche Bahn Transporte y Logística:

- Más de 100.000 viajes en camión: los trenes de mercancías de DB toman el equivalente a más de 100.000 viajes de camiones de carretera al día, evitando así 4,4 millones de toneladas métricas de emisiones de CO₂ al año.
- 11,000 kilómetros: La ruta ferroviaria más larga recorrida por DB. Las piezas de automóviles son enviadas a lo largo de este corredor que conecta Leipzig, Alemania, y Shenyang, en el noreste de China, en nombre de BMW.
- 4.000 toneladas: el peso de los trenes de mercancías más pesadas. Estos trenes transportan mineral de hierro desde los puertos del Mar del Norte hasta las fábricas de acero en Alemania.
- 6 millones de automóviles: especialistas en logística de contrato de DB Schenker colaboran en la producción de seis millones de coches cada año. Más de 3.300 coches se envían todos los días en los buques de alta mar.
- 6,2 millones de metros cuadrados: el área de instalaciones logísticas operadas por DB Schenker en todo el mundo.

-
- 64,4 millones de toneladas métricas: La cantidad aproximada de acero transportado por DB Schenker Rail Deutschland en 2011.
 - 250 trenes con vehículos terminados y piezas de proveedores viajan a través de Europa todos los días. Los expertos en automoción en DB Schenker velan porque tres millones de vehículos se entreguen por ferrocarril cada año.
 - 32.000 servicios regulares por semana se ofrecen por DB Schenker Transporte Terrestre. La red de transportes programados vincula las más importantes regiones económicas de Europa.
 - Con 1.200 de sus propios vuelos chárter cada año, DB Schenker Air Freight ofrece a sus clientes la capacidad suficiente para el intercambio global rápido de mercancías.

Schenker Argentina S.A fue fundada en 1960 y tiene más de 300 empleados en la actualidad. Se encuentra presente en 7 locaciones a lo largo del país:

- Oficina Central (centro de la ciudad de Buenos Aires).
- Centro Logístico RPU (Automotive) - 30.000 mt².
- Centro Logístico Tigre (Multicliente) - 10.000 mt².
- Centro Logístico Garín - 5.000 mt².
- Aeropuerto Internacional de Ezeiza.
- Oficina Mendoza.
- Oficina Córdoba.

Sus principales servicios son freight forwarding, logística/distribución y despacho aduanero. Su visión consta en posicionar a Schenker Argentina S.A. como el mejor socio de logística integrada local e internacional, mientras que su misión es generar una relación duradera sus nuestros clientes, transmitiendo una única imagen y agregando valor a todos los procesos. Por lo tanto, las premisas son:

- Orientación al cliente.
- Reconocimiento al personal y trabajo en equipo.
- Profesionalismo y calidad.
- Proactividad.
- Identidad Corporativa.
- Maximización de la rentabilidad
- Vanguardia Tecnológica.
- Cuidado del medio ambiente.

Schenker Argentina S.A. es la organización más antigua de DB Schenker en América del Sur, también activa con empresas propias en Brasil, Chile, Guatemala, México, Perú y Venezuela.

También en otros países hay empresas asociadas que se integran en la red mundial, como en el caso de Ecuador, donde DB Schenker es representado por la forwarder Sunrise Cargo.

Hoy en día, Schenker Argentina S.A. está presente en siete locaciones con instalaciones propias. Además de su sede en Buenos Aires, la empresa opera en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza, así como en 3 centros logísticos altamente modernos, en las afueras de Capital Federal. Sucursales en Mendoza y Córdoba proporcionan servicios a regiones económicas clave en el interior del país. Más de 300 empleados trabajan activamente atendiendo las necesidades del comercio y de los clientes industriales.

Schenker desembarcó en Argentina en 1960 y desde entonces ofrece una alta gama de servicios estándar, especiales y de valor agregado que se adaptan a las diferentes necesidades de los clientes. Entre ellas se encuentran: el forwarding (transporte aéreo, marítimo y terrestre), logística (almacenaje, distribución y servicios personalizados) y de despacho aduanero.

Los principales clientes de la compañía incluyen la industria internacional del automóvil y sus proveedores, electrónica, bienes de consumo, farmacéutica, industrial y productores de alimentos. Entre los países más importantes atendidos por carga aérea y marítima, se encuentran EE.UU., Alemania, Francia e Italia, así como la región de asiática, especialmente China.

El último gran proyecto de logística en Argentina cumple con los requisitos más exigentes: DB Schenker se sumerge en la producción de una empresa automotriz alemana líder alemana, proveyendo servicio de entrega de las piezas JIT (justo a tiempo) y JIS (justo en secuencia).

DB Schenker fue una de las primeras empresas de transporte y logística en Argentina, en certificar ISO 14001 Versión 2004. Auditada por TÜV Rheinland Argentina, la norma evalúa el impacto ambiental de la empresa, incluyendo la naturaleza de las operaciones efectuadas y en la formación que ofrece a sus empleados para llevar a cabo los objetivos ambientales y reducir el problema de cómo deshacerse de los residuos. Schenker Argentina S.A. ha estado trabajando desde marzo de 2009 para crear e implementar un sistema formal de gestión ambiental. También fue la primera empresa en el país en certificar el Sistema de Gestión IRAM 17450:2005 de Prevención de Fraude Corporativo.

"Nuestro éxito demuestra que el buen desempeño y un alto compromiso, hacen que sea posible ganar y mantener a los clientes, incluso en un entorno que no es siempre el más fácil", dijo el Dr. Thomas C. Lieb, Presidente del Consejo de Administración y responsable Schenker AG para el transporte aéreo y marítimo mundial. "Esto también aplica de manera similar en las empresas nacionales de América del Sur. Soy optimista en que vamos a participar en el crecimiento económico de este continente. Y estoy seguro de que los clientes de todo el mundo van a utilizar nuestra red para beneficiarse de nuestra presencia en América del Sur". (DB Schenker, 2016)

2. EL COACHING ORGANIZACIONAL EN SCHENKER ARGENTINA S.A

A partir del año 2013 y como parte de un proyecto integrado de motivación y capacitación del personal cuya iniciativa provino del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa, se realizó por primera vez un Programa de Coaching Organizacional basado en competencias en la Empresa. El mismo programa fue aplicado en las ediciones 2014 y 2015, con idénticas metodologías tanto de contenido como de evaluación de resultados.

Schenker Argentina S.A invierte por programa una suma considerable de dinero, que incluye el alquiler de un espacio particularmente diseñado para este tipo de actividades (Hotel Reino del Plata, Hipólito Yrigoyen 647 - CABA), la contratación de dos Coach profesionales externos a la organización y tres Coach intercompany (con título profesional habilitante), así como el tiempo en que los empleados que participan del proceso se encuentran ausentes de su puesto de trabajo.

Actualmente, los métodos con los que el Departamento de Recursos Humanos analiza y evalúa los resultados de la metodología de Coaching son poco precisos, sustentados en un grado de subjetividad demasiado amplio como para poder recolectar un output de datos sustancial que se pueda transformar en información útil para toma de decisiones.

Aquí es donde se centra el tema de esta tesina, a partir del análisis de la metodología de evaluación que actualmente utiliza Schenker Argentina S.A, se procede a examinar paso a paso las acciones que se llevan a cabo para así poder proponer una nueva forma de procesar el output del proceso, además de buscar alternativas que permitan generar una mayor cantidad de información objetiva que provenga de nuevas fuentes y aporte a la elaboración de conclusiones.

A continuación, se procede a describir en forma completa la aplicación del Proceso de Coaching Organizacional en Schenker Argentina S.A, detallando las herramientas involucradas, plazos y actividades. Posteriormente, se propone una serie de nuevas herramientas a incluir en determinadas partes del proceso con sus respectivos formularios y documentos anexos para reemplazar la modalidad de evaluación actual por una sustentada en información más completa y objetiva.

El Proceso consiste en tres módulos, los cuales son:

El primero, llamado "Módulo de Liderazgo y Competencias", cuyo objetivo es introducir a los participantes a la temática de una metodología de Coaching Organizacional. El contenido del primer módulo se basa en los conceptos de liderazgo, tipos de líder y el desarrollo de competencias a través del cambio en el paradigma de pensamiento.

El segundo, denominado "Módulo de Conflicto y Feedback Constructivo", donde se desarrollan los conceptos de conflicto y se plantean situaciones conflictivas que surgen diariamente en la jornada de trabajo, de modo que sean resueltas bajo restricciones de tiempo y recursos por los

participantes. Posteriormente, los participantes deben dar un feedback enfocado particularmente en los aspectos negativos que ven en el desempeño de cada uno de sus compañeros, de modo que sean expuestas sus flaquezas y puedan perfeccionarlas con ayuda de las nuevas herramientas adquiridas y la tutoría de los Coach.

El tercer y último módulo se denomina "Toma de Decisiones", y se plantea un desafío conjunto con límite de tiempo, recursos, y funciones, donde los participantes se ven obligados a organizarse, planear y decidir de manera conveniente para poder resolver el conflicto, ya que deben definir roles a ocupar que no pueden intercambiarse, por lo que la organización y planificación se hacen imprescindibles. Posteriormente, y a modo inverso de lo practicado en el segundo módulo, los participantes esta vez dan un feedback positivo a sus compañeros sobre lo que consideraron destacable en su comportamiento al enfrentar un conflicto. Por último, es donde se presentan los resultados finales logrados por cada Coachee en cada Plan de Acción frente al resto del grupo y sus Coach, a modo de cierre del Proceso.

Cada uno de los módulos consta de 27 horas de dictado, separados por temáticas relacionadas, y son seleccionados 16 empleados de la Empresa pertenecientes a diferentes sectores para participar en el Coaching.

El plazo entre cada módulo es de 4 meses y las temáticas teórico prácticas que se imparten en los módulos son correlativas, por lo que en total los Coachee cuentan con 8 meses para concretar el Proceso y conseguir los resultados planteados.

2.1. Primer Módulo: Liderazgo y competencias

2.1.1. Nociones básicas sobre el proceso

En el primer encuentro, el Coach principal del proceso debe hacer su presentación e indagar sobre el conocimiento empírico de los participantes acerca del término "coaching". Desde el primer minuto de esta experiencia es fundamental por parte del Coach demostrar a los Coachee que su participación activa es la clave para que el proceso sea exitoso.

Brevemente, se da una explicación sobre el concepto de Coaching, cuáles son sus implicaciones, cuáles son las habilidades que se pretende potenciar en cada participante y cuáles son las distintas etapas que involucra el proceso, de modo que pueda apreciarse en forma global cómo evoluciona esta metodología.

El Coach debe analizar el ambiente que predomina entre los participantes. Es probable que la mayoría sienta nervios o incertidumbre respecto a la vivencia de un proceso de Coaching, incluso escepticismo, por lo que es importante que quien lidera este proceso sea intuitivo y pueda indagar

en las necesidades y expectativas de los Coachee a través de preguntas de abordamiento, por medio de la escucha activa.

Es la etapa donde se introduce la mayor cantidad de conceptos nuevos respecto a los módulos posteriores, y donde se muestra a los participantes que la capacidad de potenciar sus habilidades es una posibilidad que está al alcance de sus manos, pero requiere de un proceso de transformación y rediseño de sus conductas y esquemas mentales.

Se busca incentivar un cambio en los paradigmas de pensamiento del Coachee respecto a la forma en que normalmente se enfrenta a situaciones conflictivas. La idea principal es movilizar al participante, llevarlo a que replantee la forma en que se desenvuelve en situaciones del día a día tanto en el ámbito laboral.

Esta etapa se establecen las condiciones sobre las cuales tiene base el Proceso, a saber:

- Su duración, que a la vez supone el límite de tiempo con el que cuentan los participantes para alcanzar los resultados.
- La cantidad de módulos y sus fechas programadas.
- Cómo deben ser las etapas de revisión de objetivos y cuándo, de modo que funcionen como puntos de control de resultados parciales.
- Qué se espera de ellos respecto al cumplimiento de los objetivos, consigna importante ya que se refuerza la idea de obtener resultados sin precedentes, meta primordial de todo el proceso.

2.1.2. Dinámicas basadas en liderazgo y competencias

Una vez concluida la introducción al proceso, es momento de comenzar las dinámicas y el contenido teórico práctico del primer módulo.

El primer apartado importante de éste módulo es el concepto de Liderazgo, el cual es abarcado desde el punto de vista de "ser líderes en nuestras propias vidas", a saber, ser quienes toman la decisión y la acción en cada aspecto.

En general, un líder es alguien diferente, no porque busque ser diferente, sino porque gracias a sus actitudes y aptitudes sobresale del grupo de personas entre las que se desenvuelve. Es aquel cuya claridad, voluntad y determinación lo ponen en una posición para hacer trascender una visión personal e influir positivamente en el comportamiento de los demás.

La construcción de un líder desde adentro implica centrarse en los hábitos, rasgos de personalidad, habilidades y competencias que lo hacen ser quien es. Todas las personas nacemos con ciertos atributos, cualidades y competencias que se traducen en aptitudes que nos permiten tener menor o mayor facilidad para destacar en ciertos ámbitos de nuestro entorno. A su vez, las personas van desarrollando con el tiempo actitudes que modelan su comportamiento respecto a situaciones y actividades del día a día.

La proyección de un líder hacia afuera, debe centrarse en cómo traducir su visión, determinación, actitudes y aptitudes para influir positivamente en los demás. Aquí se trata de proyectar, compartir e influir en los demás a partir de las cualidades que conforman su persona y lo hacen destacar, al brindar una sensación de seguridad en los demás.

Una vez aclarado el concepto de "líder", se enumera una serie de características necesarias para desarrollar el liderazgo personal:

- Tomar una dirección y mantener el rumbo. Saber lo que se quiere, cómo y cuándo es fundamental para poder alcanzarlo. La medida en la que se es capaz de visualizar el propio anhelo, corresponde a la fuerza y claridad con la que puede alcanzarse. La voluntad y la determinación son los dos ingredientes clave para potenciar la dirección y el rumbo hacia la consecución de resultados.
- Centrar la motivación en el "Por qué". Todas las actividades que se llevan a cabo tienen un qué, un cómo y un por qué. La mayoría de las personas sabe siempre qué debe hacer (trabajar, hacer deporte, dormir), a su vez, hay mucha gente que conoce cómo hacer las cosas (entre más se conoce el cómo, más se destaca con relación a los que saben menos). Sin embargo, pocas personas saben el por qué.

El por qué es el verdadero motor que impulsa al cómo y al qué. En la medida en la que se es más consciente del "por qué", es posible trabajar de manera más centrada en la propia causa, y no en las de alguien más.

- Enfocarse en las fuerzas y habilidades propias. En lugar de intentar tapar y corregir los defectos propios, es más efectivo enfocar la energía y atención en maximizar los rasgos fuertes. Es el camino más eficaz para hacer un cambio positivo.
- Tener disposición para aprender. Aprender es siempre esencial, es fundamental fortalecer la capacidad de aprender para encontrar los por qué, las metas que movilizarán los esfuerzos.
- No temer a los errores

Posteriormente, se describen los conceptos del Líder Positivo y Líder Negativo, y cómo éstos se desenvuelven de forma diferente en situaciones semejantes.

Por Líder Positivo se entiende a aquella persona que aporta, con su actitud, un ejemplo o modelo a seguir, cuyos ideales auténticos de bien común y honestidad están por encima de sus intereses particulares. Se rodea de gente capaz y los hace crecer según sus posibilidades. Se caracteriza por el respeto hacia las personas. El líder positivo respeta, en primer lugar, la libertad de los subalternos, trabaja apoyado en la voluntad de su gente, no sobre ella o en su contra. Es un motivador natural.

Los Líderes Negativos, por el contrario, provocan sentimientos que afectan de modo nocivo la estabilidad emocional. Sus intereses particulares están por encima de los del resto. El líder negativo es mandatario y manipulador, pues prefiere el control para conseguir resultados.

Una premisa muy importante que da sentido al Proceso, es la concepción de que el Coaching es un camino, un medio, y el Liderazgo es la meta a la que pretende llegar. En otras palabras, por medio de la metodología de Coaching y como resultado del compromiso con su propuesta, el Coachee debe desarrollar la capacidad del Liderazgo Personal, que debe ser su principal herramienta a la hora de afrontar diferentes situaciones y así poder convertirse en una persona de alto desempeño.

Por otro lado, a través de dinámicas de introspección y visualización, cada Coachee debe indagar en sus propias motivaciones intrínsecas y extrínsecas, metas y deseos para así lograr identificar sus principales competencias a desarrollar en el plazo que involucra este proceso. De manera insistente, el Coach debe dejar en claro que el Coaching busca que cada Coachee se transforme en una persona de "alto desempeño", y se explica a los participantes específicamente qué significa este término.

Las personas de alto desempeño son aquellas que se fijan metas claramente definidas, y sus esfuerzos se concentran y dirigen hacia esas metas. Un aspecto clave al definir metas consiste simplemente en escribirlas, ya que esto sirve para establecer un compromiso claro, detallado en palabras exactas sobre lo que se desea alcanzar. Las personas de alto desempeño no deben perder su foco ante eventuales tropiezos, sino seguir enfocados y persistir hasta lograr sus metas. Contrario a la idea de rendirse, los fracasos deben permitir que se puedan adquirir valiosas experiencias para redireccionar las futuras decisiones y acciones para orientarlas al éxito. Usualmente este tipo de personas valora el trato con los demás y aprende a aliarse estratégicamente con ellos en momentos determinados para obtener la colaboración necesaria en pos de conseguir sus objetivos. Las destrezas interpersonales son una herramienta que debe desarrollarse y explotarse.

Normalmente, alguien de alto desempeño domina el arte de administrar su tiempo para poder concentrar sus esfuerzos. Es fundamental generar el hábito de fijar un tiempo en el día para aquellas actividades relacionadas con las metas que se persiguen. Los desafíos no deben ser vistos como amenazas, tampoco así el cambio. Estos dos conceptos son el motor de empuje de las personas de alto desempeño, que comprenden lo necesarios que se hacen los desafíos para dar un salto potencial en las capacidades personales, y los cambios del estado inicial, donde nacen los objetivos, y el final, donde ha transcurrido un proceso que llevó a la superación.

Muchas de las personas más renombradas en la historia por sus logros han confesado directa o indirectamente que visualizaron en sus mentes su meta particular. Esta técnica ayuda a la mente a crear un mapa mental que permite una visión de lo que se anhela, aclarando esa meta en el horizonte.

Por último, y un aspecto muy importante, es lógicamente creer en uno mismo y en las metas. Esta es una idea que permanentemente se trae a colación para que los participantes no pierdan de vista. Solo aquellas personas con suficiente convicción pueden llegar a conseguir resultados extraordinarios.

Una vez finalizadas las dinámicas del módulo introductorio, el Coach propone un sondeo de los resultados esperados por cada Coachee hacia el final del proceso, de modo que los mismos sean declarados en forma explícita.

2.1.3. Actividades posteriores al primer módulo

Dos semanas luego de concluida la primer etapa, se está en condiciones de establecer el "Plan de Acción o Carta de Compromiso" entre Coach y Coachee, documento expresado a través de declaraciones que sirve de guía utilizado para registrar en forma periódica el nivel de progreso logrado.

Los objetivos establecidos como meta deben ser:

- **ESPECÍFICOS.** Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo.
- **MEDIBLES.** Debe ser posible cuantificar la medida en que se cumplen o no.
- **REALIZABLES.** Deben ser posibles de lograr (en base a los recursos y capacidades a disposición).
- **REALISTAS.** Respecto al tiempo y recursos disponibles.
- **LIMITADOS EN EL TIEMPO.** Deben concluir dentro del periodo límite de duración del curso.

Es importante recordar en este punto que la metodología que se aplica puntualmente en este ámbito es la del Coaching Organizacional, y la aclaración vale para recalcar que los objetivos a plantear y conseguir tienen referencia directa con las actividades y tareas que cada Coachee desarrolla en su puesto de trabajo, independientemente de que la experiencia con este proceso pueda serles útil para su vida personal.

En cada Proceso de Coaching, la manera en que los Coachee definen los objetivos a plasmar en sus Planes de Acción puede variar de múltiples formas. En algunos procesos la formulación es personal, en otros son los Coach quienes definen los objetivos, o también podrían definirlos ambas partes en forma conjunta. Nuevamente, al tratarse de una metodología tan flexible y adaptable, este tipo de libertades son permitidas.

Respecto a este punto en particular, para el caso de Schenker Argentina S.A los objetivos deben definirse, en primer lugar, por cada Coachee. La consigna es clara, los objetivos deben orientarse a actividades relacionadas directamente con las tareas que desempeña cada participante en su puesto de trabajo. Una vez expresados, cada participante envía al Coach la lista de objetivos

para una revisión, y esta es la forma en que se toma control sobre la pertinencia de las metas definidas. Es tarea de los Coach del proceso realizar las correcciones pertinentes en cada Plan de Acción, con el fin de que cada Coachee se enfrente, en búsqueda de los resultados, a un verdadero desafío.

Una vez que los Planes de Acción son aprobados por los Coach, inician las acciones encaminadas al logro de resultados sin precedentes. Cada Coachee es asignado a un Coach particular que lo ayuda a encaminar sus acciones, conocedor de las tareas que se desempeñan en el puesto del participante, a modo de poder ofrecer una asistencia más completa. Hacia el inicio del segundo encuentro, cada Coachee ya posee una Carta de Compromiso definida, aprobada, un Coach particular, un Coach principal del proceso e inician las acciones para el logro de los objetivos.

2.2. Segundo Módulo: Conflicto – Feedback constructivo

2.2.1. Desarrollo teórico y práctico de conceptos

Una vez planteados los objetivos particulares de cada participante, los Coach del Proceso brindan una serie de nuevas herramientas para fortalecer las estrategias de los Coachee en busca de los resultados esperados.

Se trata del desarrollo teórico práctico de la temática basada en "Conflictos". Se describen situaciones conflictivas que surgen diariamente en la jornada de trabajo, se plantea cómo abordarlas, y se llevan a cabo actividades de "roll play" para que los participantes tomen conciencia de la manera en que normalmente reaccionan frente a este tipo de situaciones. De este modo, transmitiendo nuevos conceptos y puntos de vista sobre situaciones conflictivas, los Coachee pueden evaluar en forma más objetiva la mejor manera de proceder para poder generar alternativas de solución, e incluso posibilidades de obtener ganancias en este tipo de escenarios.

Como dinámica complementaria, se forman rondas de 5 participantes, donde cada uno por turnos es criticado por el resto, quienes dan un feedback enfocado particularmente en los aspectos negativos que ven en el desempeño del evaluado. Es una herramienta muy útil, ya que enfrenta al Coachee con una situación en la que es criticado desde el punto de vista de su accionar en situaciones de conflicto. De este modo, se busca que por medio de comentarios objetivos los participantes puedan apreciar cómo realmente se desenvuelven frente a escenarios problemáticos, para así poder trabajar sobre las debilidades que les son señaladas y llevar ese perfeccionamiento a su puesto de trabajo con situaciones reales del día a día.

A modo de cierre del segundo bloque del Proceso de Coaching, cada Coachee debe presentar ante el resto de los participantes y Coaches los resultados parciales conseguidos en cada uno de los objetivos planteados en su Plan de Acción. El fin de esta actividad es que los

participantes se expongan, de modo que tengan que dar explicaciones sobre cómo han evolucionado desde el comienzo de esta metodología, cuáles son los aspectos en los que han tenido que poner más empeño para encaminarse hacia la meta, y en qué porcentaje de cumplimiento consideran que se encuentra cada objetivo respecto del resultado final esperado

2.2.2. Actividades posteriores al Segundo Módulo

- Marcar conjuntamente prioridades siguiendo el plan con tiempos y controles.
- Realizar el seguimiento de objetivos conjunto entre Coach y Coachee (revisión de progresos y valoración de acciones, impacto y resultados).
- Motivar a los participantes orientándolos al logro de las metas.

El último módulo del programa es un espacio donde se comparten las vivencias de los participantes durante el proceso y se presenta ante cada Coach los resultados finales de cada Plan de Acción.

Como ya se mencionó, el método utilizado durante el proceso para medir periódicamente el progreso de cada objetivo es la Autoevaluación. Por medio de esta herramienta se definen en cada revisión entre Coach y Coachee los valores parciales, hasta que finalmente se llega al final del período de tiempo definido al principio del Proceso. En este punto, se debe entregar una cifra porcentual definitiva respecto a cada meta planteada, para poder determinar realmente si las acciones tomadas fueron efectivas, y poder extraer conclusiones respecto a lo planificado, a lo logrado, y a las posibilidades a futuro sobre cada menester.

Una vez definidos los resultados finales obtenidos en cada objetivo plasmado en el Plan de Acción, los participantes enfrentan la última etapa del proceso, la cual servirá como cierre del Coaching.

2.2.3. Tercer Módulo: Toma de Decisiones – Cierre del Proceso

(1) DESARROLLO TEÓRICO Y PRÁCTICO DE CONCEPTOS

Una vez concluidas las etapas anteriores donde los participantes absorbieron los conocimientos necesarios para poder desarrollar nuevas herramientas de resolución de conflictos y experimentaron su aplicación práctica durante el transcurso del proceso, es momento de evaluar los resultados correspondientes a sus Planes de Acción.

Previamente al cierre, y como última dinámica de aprendizaje, los participantes se enfrentan a un desafío conjunto con límite de tiempo, recursos, y funciones, por lo que se ven obligados a organizarse, planear y decidir de manera conveniente para poder resolver el conflicto planteado. La dinámica dura todo un día, y apunta a que los participantes apliquen todos los

conceptos aprendidos durante la metodología de Coaching. Es una buena manera de llevar al límite, en una situación ficticia, las capacidades de los Coachee sobre cómo evaluar un panorama adverso que se presenta en forma repentina, cómo aprovechar las habilidades individuales para obtener mayores resultados grupales y cómo destacar las habilidades de liderazgo, las de ejecución, o las de planificación de cada participante para lograr sinergias positivas.

Una vez resuelta la dinámica grupal, cada participante procede a explicar en forma individual cómo logró conseguir los resultados alcanzados en cada objetivo, cuáles fueron las complicaciones con las que tuvo que lidiar y de qué manera puede proyectar a futuro nuevas formas de obtener un alto desempeño en sus metas. Los criterios de presentación son:

- Porcentaje de consecución logrado (de 0 a 100%).
- Explicación de los principales puntos trabajados en cada objetivo.
- Proyecciones a futuro sobre cada objetivo, con la idea de fomentar la búsqueda de resultados sin precedentes de manera constante.
- Propuestas sobre nuevas metas a plantear en sus puestos de trabajo, diferentes a las involucradas en el proceso que finaliza.
- Promedio aritmético de los porcentajes obtenidos en cada objetivo para una nota final del Plan de Acción. (sumatoria de todas las notas / cantidad de objetivos = nota final)

Habiéndose presentado todos los participantes, el proceso se da por finalizado, con las apreciaciones de cada Coach sobre el desempeño de cada Coachee, reafirmando los puntos altos, remarcando aquellos en lo que debe seguir trabajando, e incentivando la búsqueda continua del alto desempeño en vistas al futuro.

(2) PROCESAMIENTO DE RESULTADOS

El análisis de los resultados de este tipo de procesos es sumamente importante, ya que no tener un output adecuado sobre la aplicación de esta metodología lleva a conclusiones ambiguas o poco fundamentadas, donde se torna muy difícil determinar si el Proceso de Coaching Organizacional funciona e impacta y potencia el desempeño de los empleados, o por el contrario, los resultados no respaldan la continuidad de este tipo de metodologías.

Particularmente, en el caso de Schenker Argentina S.A, el análisis sobre los resultados del proceso recae fundamentalmente sobre los valores expresados por cada Coachee en su Plan de Acción, simplemente bajo el criterio de superación o no de la meta planteada y en qué porcentaje fue cumplida.

Siendo que los criterios de evaluación utilizados durante todo el proceso son la Autoevaluación y las Reuniones Periódicas entre Coach y Coachee, rápidamente podemos dar cuenta de lo subjetivos que pueden ser los resultados expresados en cada Plan de Acción, incluso

sabiendo de la intervención de los Coach en las diferentes etapas como factor reductor de discreción.

Este es el principal punto en el que la Empresa debería trabajar, para poder desarrollar herramientas que permitan introducir la mayor objetividad posible a un proceso que de por sí conlleva un alto grado de subjetividad, para poder consecuentemente apreciar resultados más adecuados a la realidad del desempeño de los participantes en sus puestos de trabajo.

3. PROPUESTAS PARA EL PROCESO DE COACHING ORGANIZACIONAL DE SCHENKER ARGENTINA S.A

A continuación, se presenta una serie de propuestas relacionadas con la combinación de diferentes métodos de evaluación a aplicar no solo al momento de concluido el Proceso de Coaching, sino también durante sus etapas, de modo que el output final pueda aportar datos tan objetivos y ajustados a los resultados reales como sea posible.

Anteriormente se mencionó que el método de Autoevaluación y las Evaluaciones Periódicas, donde Coach y Coachee conjuntamente trabajan para guiar las acciones hacia los resultados, son el eje principal sobre el que se sustenta el Proceso de Coaching en Schenker Argentina S.A. Podemos dar cuenta que incluso con la asistencia del Coach, es muy difícil determinar si el cambio realmente se ha generado y si el logro de los objetivos es tal.

Para poder acercar este proceso a un escenario donde puedan medirse los resultados con herramientas objetivas y contar con mayor cantidad de información de respaldo, es conveniente realizar una serie de cambios respecto a la metodología que actualmente se utiliza.

A continuación, se describe una serie de propuestas, especificando su forma de aplicación sugerida y en qué momentos del proceso deben ser incluidas.

3.1. Definición de objetivos del plan de acción basados en competencias

Esta propuesta surge como base para poder establecer el esqueleto del nuevo sistema de evaluación del proceso.

Como se explicó anteriormente, al momento de definir sus objetivos, cada participante debe escoger metas a definir referidas a las actividades en su puesto de trabajo. Habiéndose definido, es el Coach el responsable de pedir correcciones en caso de considerarlas necesarias, y finalmente de dar aprobación a la Carta de Compromiso del Coachee.

De este proceder surge un pequeño inconveniente, y es que no hay forma de saber en ese momento inicial en qué condiciones de desempeño se encuentra el Coachee. En la metodología

actual, este análisis no se hace, simplemente se acuerdan entre participante y Coach las metas y se parte hacia el objetivo, sin definir el estado inicial.

Una forma de poder definir ese estado de desempeño en el que se encuentra cada Coachee puede ser mediante algún criterio de evaluación de desempeño, como los que se enumeraron previamente en este informe.

Para poder aplicar un criterio de evaluación de desempeño se torna necesario definir específicamente cuáles son las actividades que realiza cada participante en su puesto de trabajo, información que podemos extraer del listado de Competencias Generales y Específicas de cada puesto.

La definición de objetivos basados en las Competencias Generales y Específicas de la Empresa permite estandarizar ligeramente el ámbito en que se establecen las metas, y sirve a su vez para la aplicación de criterios evaluativos, su procesamiento y el cálculo de resultados finales.

Al intentar unificar conceptos, por "competencias" se hace referencia a aquellos conocimientos, habilidades, actitudes y valores que requiere una persona para realizar un trabajo de forma efectiva y eficiente.

En caso de no contar con un programa de competencias definido que sirva de parámetro de medición y base de los objetivos a formular, se sigue una serie de pasos:

3.1.1. Definir perfiles

Dado que las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función, el medio más adecuado para identificarlas es partir del trabajo de las personas que ocupan cada puesto. Específicamente, identificar las prácticas operativas y de ejecución para cada puesto (¿cómo se hace el trabajo?) para poder detectar los aspectos imprescindibles para un buen desempeño.

3.1.2. Identificar comportamientos clave

Es esencial eliminar factores vinculados con la personalidad o temperamento porque se necesitan comportamientos que se puedan enseñar objetivamente, para poder definir un estándar de actuación y desempeño.

3.1.3. Definir "clusters" de competencias

Una vez definidos los comportamientos clave, se analizan tratando de reconocer semejanzas entre ellos para categorizarlos y generar un modelo lo más simple posible. A las categorías definidas se les conoce como "clusters" de competencias y existen diversos diseños según la empresa.

Posteriormente, deben definirse sub clusters. Se analizan igual los comportamientos para categorizar cada competencia. Por ejemplo, si se identifican varios comportamientos clave que hablan de la relación de colaboración de las personas con sus compañeros o con otras áreas, podríamos integrar esos comportamientos en la competencia "Trabajo en Equipo".

Entonces, las competencias pueden clasificarse en:

- COMPETENCIAS GENERALES. Aplicables y exigibles a todos los integrantes de la organización.
- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS. Son exigidas para un grupo de personas, con un corte vertical, por área, y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. (Istmo, 2016)

Según la propuesta a aplicar, se sugiere que estos parámetros sean la base para que cada participante diseñe sus objetivos del Plan de Acción, ya que conforman el esqueleto que compone las tareas que desarrollan en su puesto de trabajo,

Para el caso particular de Schenker Argentina S.A, las Competencias tanto Generales como Específicas se encuentran ya definidas por el Departamento de Recursos Humanos. A continuación se detalla su contenido:

Competencias generales

- FLEXIBILIDAD. Implica la facilidad de rever procesos, hábitos y actitudes para acompañar los cambios requeridos como también de incorporar nuevos aprendizajes. Comportamientos a observar:
 - Tolera situaciones de exposición.
 - Responde en tiempo y forma a requerimientos de nuevas tareas.
 - Toma e incorpora con entusiasmo nuevas ideas.
 - Puede trabajar productivamente aunque se encuentre con opiniones diferentes a las suyas.
- TRABAJO EN EQUIPO. Trabajar cooperativamente con otros, armonizando los intereses particulares a los intereses del grupo, en pos de alcanzar un objetivo común. Comportamientos a observar:
 - Está atento al impacto de sus actividades en las de los demás.
 - Escucha y expone sus ideas con claridad.
 - Coopera activamente con otros miembros del grupo.
 - Demuestra sentido de trabajo conjunto en busca de un objetivo colectivo.
- PLANIFICACIÓN. Visualizar el futuro y formular planes de acción orientados a alcanzar las metas propuestas. Comportamientos a observar:
 - Diseña planes enfocados en objetivos de corto y mediano plazo.
 - Transmite el deseo de aceptar nuevos desafíos a futuro.
 - Orienta su conducta a la consecución de metas.

- Mantiene un orden en sus planes para evitar traslapamientos.
- **DINAMISMO.** Habilidad para afrontar múltiples requerimientos en el puesto de trabajo, ya sea que provengan de superiores, colegas, clientes o proveedores, entregando el resultado esperado en tiempo y forma. Comportamientos a observar:
 - Trabaja en forma proactiva en situaciones cambiantes, con diversos interlocutores, o con modificaciones repentinas en cortos espacios de tiempo.
 - Es reconocido como un trabajador activo y transmite esa energía a su entorno.
 - Mantiene su nivel de efectividad en el trabajo frente a nuevas pautas.
 - Puede manejar múltiples requerimientos en simultáneo.
- **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.** Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o retos que surgen en el desarrollo de la actividad. Supone responder de manera proactiva, así como también la capacidad de proponer mejoras a futuro. Comportamientos a observar:
 - Responde ofreciendo alternativas ante dificultades emergentes.
 - Es flexible para visualizar posibles cambios de rumbo hacia el objetivo ante un conflicto.
 - Transforma situaciones problemáticas en oportunidades.

Respecto a las competencias específicas, éstas varían dependiendo del puesto que ocupe cada integrante de la organización. En el caso específico de Schenker Argentina S.A, Branch Mendoza, son 3 integrantes de la oficina quienes participan del Proceso de Coachig, a saber:

- 1 Supervisor de Exportaciones Aéreas y Marítimas (Departamento de Operaciones).
- 1 Asistente de Administración y Finanzas (Departamento de Finanzas).
- 1 Asesor Comercial de cargas y cotizaciones (Departamento Comercial).

Siendo que cada uno se desempeña en diferentes departamentos de la organización, sus puestos se ven relacionados con las siguientes competencias específicas:

Competencias Específicas del Supervisor de Exportaciones Aéreas y Marítima

- **CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y MERCADO.** Capacidad de comprender las necesidades de los clientes y otros proveedores de la cadena de logística (transportistas, despachantes de aduana, compañías aéreas, etc.).
- **INICIATIVA.** Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Llevar un control activo del estado de las cargas, anticipando cualquier desvío para tomar un curso preventivo.
- **EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.** Capacidad de análisis para encontrar la mejor combinación de alternativas de carga que permitan al cliente seleccionar la más conveniente de acuerdo a sus preferencias.

Competencias específicas del asistente de administración y finanzas

- MANEJO DE SISTEMAS. Habilidad de utilización de los sistemas informáticos de la organización y sus múltiples combinaciones para la resolución de tareas y requerimientos del cliente interno y externo.
- CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO. Se refiere a la habilidad de generar una circulación del flujo de cobros y pagos que permita a la empresa mantener en condiciones saludables sus Estados Contables.
- INICIATIVA. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Llevar un control activo del estado de las cargas, anticipando cualquier desvío para tomar un curso preventivo.

Competencias específicas del asesor comercial de cargas y cotizaciones

- CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y MERCADO. Capacidad de comprender las necesidades de los clientes y otros proveedores de la cadena de logística (transportistas, despachantes de aduana, compañías aéreas, etc.).
- MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIO. Habilidad para crear y mantener una red de contactos que son o serán útiles para nuevas sociedades comerciales, tanto con prospectos, como con nuevos proveedores de servicios.
- EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS. Capacidad de análisis para encontrar la mejor combinación de alternativas de carga que permitan al cliente seleccionar la más conveniente de acuerdo a sus preferencias.

3.2. Selección y aplicación de criterios de evaluación

Una vez que se cuenta con las competencias generales y específicas, es posible aplicar alguna de las numerosas herramientas de medición de desempeño existentes. El fin, como ya se expresó, es poder determinar en qué estado inicial se encuentra el Coachee respecto al desempeño de sus actividades.

Dentro del abanico de posibilidades, previamente se nombraron algunos de los criterios evaluativos más aplicados en el ámbito de los Recursos Humanos, a saber, Evaluaciones Periódicas, Encuestas de Desempeño, Entrevistas de 180° o 360°, Autoevaluación, Evaluación por resultados, entre otros.

Tanto el método de Autoevaluación como las Reuniones (evaluaciones) Periódicas son metodologías que actualmente Schenker Argentina S.A utiliza en su proceso de Coaching Organizacional, y es parte de esta propuesta el mantener esos criterios, siendo que aportan información valiosa y fundamental para el proceso.

De forma complementaria y paralela a estas dos metodologías, se propone aplicar la Evaluación de 360 Grados como herramienta para poder medir y establecer el estado inicial del desempeño de cada participante del proceso.

La evaluación 360 grados es un mecanismo puro de análisis que tiene diferentes interpretaciones. La más común es la planificación de una carrera profesional, sin embargo no debe extinguirse a este sólo proceso. Su impacto puede aplicarse al mejoramiento de equipos de trabajo, programas de cambio de cultura organizacional, y para nuestro propósito, en procesos como el Coaching Organizacional.

El output de información proveniente de una única fuente rara vez es suficientemente completo como para ser considerado de buena calidad, es por eso que la Autoevaluación resulta insuficiente a los fines de interpretar correctamente los resultados del Proceso de Coaching.

El propósito de incluir la evaluación de 360 grados como metodología de análisis es involucrar una mayor cantidad de personas en el proceso para generar nuevas fuentes de información distintas a los participantes, pero relacionadas de forma directa con las actividades que estos llevan a cabo en sus puestos de trabajo, para conseguir datos más objetivos y consistentes. De esta manera, permite analizar cómo otras personas perciben el comportamiento del evaluado antes y después del Proceso de Coaching.

El cuestionario es un elemento de innegable valor en la ejecución de la evaluación 360 grados. De su grado de pertinencia y representatividad de la realidad va a depender la efectividad de los resultados a obtener. Haber identificado con anterioridad las competencias estratégicas de la organización y los diferentes puestos de trabajo es la herramienta clave para la elaboración de los cuestionarios.

Cada pregunta debe tener relación sólo con una competencia. Se debe evitar el uso de conectores gramaticales ("y", "o") que implican la interpretación de dos ideas. Los interrogantes deben ser puntuales y expresados en un lenguaje directo y sencillo de fácil entendimiento.

La retroalimentación de terceros que interactúan con la persona evaluada en el ejercicio de su puesto de trabajo permite acceder a valiosa información sobre sus competencias y brinda el conocimiento necesario para identificar oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo.

Normalmente, esta metodología de evaluación es utilizada en las empresas como parámetro de medición periódico, por ejemplo, podría ser semestral o anual. Los cuestionarios circulan y son llenados por quienes corresponde, para luego ser procesados por el Departamento de Recursos Humanos, o en muchos casos, consultoras externas a la organización lideradas por expertos en este tipo de actividades. (Colsubsidio.com, 2016)

Podría asumirse por lo explicado que estamos hablando de aplicar una sola rueda de cuestionarios y su posterior procesamiento. Aquí está uno de los puntos importantes de las

propuestas para mejorar el input de información y consecuentemente el output para el caso de Schenker Argentina S.A.

Sin más preámbulos, la idea es hacer dos vueltas de Evaluación de 360°, a saber, una de ellas se debe aplicar una vez definidos en qué campos se evaluará a cada Coachee (por medio de las Competencias Generales y Específicas), y la otra al final del Proceso.

De este modo, es posible no solo conocer la opinión de los stakeholders relacionados con las actividades de cada participante, sino que también se obtiene una nueva fuente de información, y es la comparativa que surgirá al final del proceso entre los resultados de ambas encuestas.

3.2.1. Primera evaluación de 360°

Con motivo de poder tener un parámetro de medición preciso que involucre números con los cuales cotejar los resultados finales del Proceso, es necesario establecer las condiciones iniciales en qué se encuentra cada Coachee antes de embarcarse en la metodología de Coaching y el cambio de esquemas de resolución de conflictos que esto implica. Por lo tanto, se puede utilizar una evaluación de 360° preliminar que nos permita analizar el grado en que cada Coachee cumple, en un "momento inicial" del proceso, con las Competencias que corresponden a su puesto de trabajo.

Para verlo de manera más ordenada, se propone proceder de la siguiente manera:

- Definir competencias generales aplicables a todos los participantes del proceso.
- Definir competencias específicas relacionadas con los puestos de trabajo de cada Coachee (pudiendo coincidir en caso que dos participantes ocupen puestos similares).
- Elaborar un formulario donde se contemple cada una de las competencias definidas previamente, el cual permita calificar al Coachee a través de una escala numérica, de modo que sus resultados puedan utilizarse posteriormente para cotejarlos matemáticamente con los que se obtendrán al final del proceso por medio del segundo cuestionario.
- Seleccionar a los participantes externos al Proceso de Coaching que cumplirán la labor de evaluadores del desempeño del Coachee (stakeholders, ya explicado anteriormente).
- Realizar una rueda de encuestas para determinar el estado actual al momento inicial del proceso respecto al desempeño de cada participante.
- Recolectar y procesar los resultados, obteniendo los promedios matemáticos correspondientes a cada competencia, y en general como promedio de los desempeños individuales.

Una vez finalizada la serie de pasos detallados, de acuerdo a los resultados obtenidos, se cuenta con la información suficiente para poder elaborar una serie de Objetivos para cada Coachee, en busca de resultados superadores en su puesto de trabajo.

En base a los resultados de la primer Evaluaciones de 360°, se propone plantear objetivos vinculados a las Competencias Generales y Específicas que presentaron los resultados más bajos para cada participante. Claramente, se intenta reforzar en forma prioritaria el trabajo que cada Coachee lleva a cabo en su puesto, de modo que conseguir los objetivos le permita desarrollar herramientas a futuro que reafirmen su desempeño extraordinario.

3.2.2. Segunda evaluación de 360°

Habiendo finalizado el tercer módulo del proceso, es momento de aplicar la segunda tanda de cuestionarios de evaluación de 360°, respetando las consignas de la primera intervención, de modo que los resultados de ambas puedan cotejarse correctamente.

3.3. Aplicación del "Modelo de Cálculo de Eficacia del Proceso" de Dave Ulrich

Dave Ulrich es un reconocido profesor de la Universidad de Michigan y escritor de numerosos trabajos relacionados con el ámbito de los Recursos Humanos y el Liderazgo, llevándolo a formar parte de la Academia Nacional de Recursos Humanos en su país natal, Estados Unidos, y llegando al puesto número 1 de la revista Business Week como Gurú de la Educación en materia de Administración y Negocios.

En su libro llamado "Liderazgo basado en resultados", Ulrich presenta un modelo que permite llegar, por medio de una serie de cálculos matemáticos, a un resultado que permite evaluar a través de números la Eficacia del Liderazgo en el desempeño de los participantes involucrados.

Si planteamos que la Eficacia del Liderazgo (EL) se mide con una multiplicación de Atributos (A) por Resultados (R), entonces:

$$EL = A \times R$$

Si se adapta esta fórmula ligeramente, obtenemos una variación de la original que nos permite de manera efectiva medir los resultados de un Proceso de Coaching. Por consiguiente, se puede decir que la Eficacia del Proceso de Coaching (EPC) es igual a la variación en la Eficacia del Coachee (EC) en su puesto de trabajo desde el momento inicial al momento final del proceso.

La variación en la Eficacia del Coachee (EC) es igual a la Eficacia del Coachee en su puesto de trabajo en el momento uno (EC1) (al cierre del Proceso de Coaching) menos la Eficacia del Coachee en su puesto de trabajo en el momento cero (EC0) (correspondiente a la medición que se realiza al inicio del Proceso de Coaching).

Cada EC (tanto EC0 como EC1) se mide multiplicando el valor promedio de las Competencias (C) (Generales y Específicas) en las que el Coachee fue evaluado provenientes de su Evaluación por Competencias de 360° (evaluación diseñada expresamente para el Proceso de Coaching) multiplicado por el indicador de Resultados (R).

El resultado promedio inicial (Ro) se obtiene de la encuesta de 360° que el Coachee completa a modo de Autoevaluación. Recordar que en ambas ruedas de cuestionarios, además de los stakeholders, cada Coachee también se auto evalúa con un cuestionario similar al que completan las personas que lo califican.

El resultado promedio final (R1) se extrae de la segunda auto evaluación que los participantes completan como expresión de los resultados finales de sus Planes de Acción.

Matemáticamente, podemos describir la ecuación como:

$$\mathbf{EPC = \Delta EC = EC_1 - EC_0 = (C_1 \times R_1) - (C_0 \times R_0)}$$

Por ejemplo, en base al perfil de Supervisor de Exportaciones Aéreas y Marítimas, supongamos que los resultados de su primera evaluación de 360 ° presentaron los siguientes valores:

Tabla 1

Competencia	Valor Promedio
Flexibilidad	7
Trabajo en equipo	6
Planificación	8
Dinamismo	5
Resolución de conflictos	5
Conocimiento de la industria	7
Iniciativa	6
Evaluación de alternativas	7
Co	6.37/10

Supongamos que en ese momento, el Coachee considera que sus objetivos basados en las actividades de su puesto de trabajo se cumplen en un 65% respecto al nivel esperado. Entonces, Ro sería 6,5/10.

La Eficacia del Coachee al inicio del proceso de coaching sería, entonces:

$$\mathbf{EC_0 = (C_0 \times R_0) = C_0 (6.37/10) \times R_0 (6,5/10) = 41,40/100 \text{ o } 41.40 \%}$$

El punto de partida del Coachee al principio del Proceso estaría al 41.40%.

Supongamos que al término del proceso (unas semanas después del cierre) se hace otra rueda de cuestionarios de 360°, se vuelve a hacer una medición de los resultados y los valores son los siguientes:

$$\mathbf{EC_1 = (C_1 \times R_1) = C_1 (8.47/10) \times R_1 (8.5/10) = 72/100 \text{ ó } 72\%}$$

En este ejemplo, se podría concluir que el Proceso de Coaching mejoró la Eficacia del Coachee en las actividades involucradas en su puesto de trabajo.

$$\mathbf{EPC = EC = EC1 - EC0 = 72\% - 41.40\% = 30.60\%}$$

Como conclusión final, podemos resaltar que la Eficacia del Proceso de Coaching fue de un 30.6 puntos porcentuales, traducidos en una mejora de desempeño de los participantes de la metodología.

Conclusiones

Por la propia naturaleza de una metodología como el Coaching y sus múltiples aplicaciones, muchas son las variantes que se pueden probar a la hora de diseñar el proceso y las herramientas que se pueden utilizar.

Particularmente, en el caso del Proceso de Coaching Organizacional que actualmente lleva adelante Schenker Argentina S.A como herramienta de desarrollo de su personal, hemos identificado una serie de aspectos que podrían adaptarse para conseguir un output más contundente y objetivo, con información más realista sobre el desempeño de cada participante al principio y final del curso.

Aprovechando las definiciones realizadas por el Departamento de Recursos Humanos sobre las Competencias Generales y Específicas de los diferentes puestos de trabajo de su personal, la Empresa cuenta con un buen punto de partida para poder diseñar una serie de herramientas que le permitan instrumentar mejor la aplicación de un Proceso de Coaching Organizacional.

Las recomendaciones incluidas en este informe plantean la inclusión de un método muy utilizado en el ámbito de los recursos humanos, la Evaluación de 360°, como soporte para las herramientas de Autoevaluación y Evaluaciones Periódicas, funcionando en forma conjunta, pero pudiendo obtener ahora información proveniente del ambiente directo donde el Coachee desarrolla sus actividades. El aporte de los colaboradores que trabajan diariamente con el participante, ya sea con superiores, subordinados, o pares, significa poder contar con información real e independiente sobre cómo éste se desempeña en su puesto.

Sumado a esta nueva herramienta, la propuesta de realizar una nueva rueda de cuestionarios de la evaluación de 360° al finalizar el proceso permite que los encuestados puedan volcar sus apreciaciones sobre el progreso que han podido experimentar en primera persona al trabajar con cada Coachee. Esta nueva ronda genera la posibilidad de un cotejo respecto a la primera evaluación de 360°, lo cual no es una opción en la metodología que actualmente aplica la Empresa.

Por último, se propone aplicar el modelo planteado por David Ulrich que brinda la posibilidad de obtener un mayor grado de precisión en el análisis de la información recolectada a lo largo del proceso, por medio de la aplicación de cálculos matemáticos basados en los resultados de las dos Evaluaciones de 360°. Con esta herramienta podemos calcular, en forma concreta, el nivel de progreso obtenido y definir realmente si la aplicación de la metodología de Coaching tuvo los efectos deseados.

Bibliografía

- Abbott, G. (2009). *Exploring evidence based coaching as an intervention to facilitate expatriate acculturation: fifteen case studies*. Tesis para optar al título de Doctor de Filosofía (PhD). Australia: Universidad Nacional de Australia.
- Cegos. *Escuela de Coaching*. Disponible en www.escuelacoachingejecutivo.es/blog-coaching-ejecutivo/35-indicadores-evaluacion-proceso-coaching [Mar/16].
- Centro de Estudios sobre innovación y dinámicas educativas. *El coaching organizacional*. Disponible en <http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/coachingempresarial/> [Mar/16].
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc- Graw Hill.
- Coach & Coachee. *Qué es el coaching*. Disponible en www.coachcoachee.com/que-es-el-coaching/ [Mar/16].
- Colsubsidio.com. Disponible en http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/E/elementos_diferenciadores_de_una_buena_evaluacion/.asp [Mar/16].
- DB Schenker. Disponible en <http://www.dbschenker.com.ar/log-ar-es/Company/about/history.html> [Mar/16].
- Dialnet. Disponible en www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817930 [Mar/16].
- Diario Norte. *Coaching para el nuevo management una nueva forma de intervenir en personas y equipos*. Disponible en www.diarionorte.com/articulo/112180/coaching-para-el-nuevo-management-una-nueva-forma-de-intervenir-en-personas-y-equipos [Mar/16].
- Díaz, R. y Zavala, G. (2008). *Modelo de coaching cognitivo-conductual*. Santiago: Editorial.
- Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el Cambio*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Grant, A. (2006). *An Integrative Goal Focused Approach to Executive Coaching*. United State of America: Wiley.
- Hendricks, D. (1996). *Evaluation of Value at Risk Models Using Historical Data*. Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review.
- Instituto Americano de Formación e Investigación. *¿Qué es la PNL?*. Disponible en www.iafi.com.ar/que-es-pnl/ [Mar/16].
- Istmo. Disponible en <http://istmo.mx/2011/09/la-direccion-por-competencias-de-jefe-a-coach/> [Feb/16].
- Mercurio, N (2004). *Mastering Individual Effectiveness Through the Coaching Process..*
- PNL Hoy. *Programación Neurolingüística*. Disponible en www.programacionneurolinguistica.com/ [Mar/16].
- Porter, M. (1996). *What is Strategy?*. Harvard Bussines Review.
- Psicologiaymente.net. *Psicología*. Disponible en <https://psicologiaymente.net/psicologia/tipos-de-coaching> [Mar/16].
- Queaprendemoshoy.com. *La figura del coach*. Disponible en <http://queaprendemoshoy.com/la-figura-del-coach-i/> [Feb/16].
- Salazar, G. (2000). *Coaching en Acción*. Colombia: Mc Graww Hill.

Solo psicología. *Concepto de psicología humanista*. Disponible en <http://www.solopsicologia.com/concepto-de-psicologia-humanista/> [Mar/16].

Telles, M. *El coaching organizacional*. Disponible en www.jcvalda.wordpress.com/2012/10/19/el-coaching-organizacional/ [Feb/16].

Todosobre coaching.com. *Tipos de coaching*. Disponible en www.todo-sobre-coaching.com/tipos-de-coaching.html [Mar/16].

Useche, M. (2004). *El Coaching desde una perspectiva epistemológica*. Revista de.

Yale. Disponible en www.yale.edu/hronline/focus/documents/Revised11-19Mid-YearPerformanceDiscussions.pdf [Mar/16].

Anexo

Encuestas

EVALUACIÓN DE 360 GRADOS		SCHENKER	
ENCUESTA DE STAKEHOLDERS: Asistente de Administración y Finanzas			
I. DATOS			
PERSONA A EVALUAR		EVALUADOR	
Apellido y Nombre		Apellido y Nombre	
Puesto		Puesto	
Departamento		Departamento	
Fecha de evaluación		Relación con el evaluado	
II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			
A continuación, debe calificar el grado de desarrollo de las competencias enunciadas en el siguiente cuadro. Complete en el casillero "Calificación" con aquel valor que considere adecuado en cada caso.			
1 - 2: Deficiente 3 - 4: Regular 5 - 6: Bueno 7 - 8: Muy Bueno 9 - 10: Excelente			
Competencias Generales	Calificación	Comentarios	
Flexibilidad: Implica la facilidad de rever procesos, hábitos y actitudes para acompañar los cambios requeridos como también de incorporar nuevos aprendizajes.			
Trabajo en equipo: Trabajar cooperativamente con otros, armonizando los intereses particulares a los intereses del grupo, en pos de alcanzar un objetivo común.			
Planificación: Visualizar el futuro y formular planes de acción orientados a alcanzar las metas propuestas.			
Dinamismo: Habilidad para afrontar múltiples requerimientos en el puesto de trabajo, ya sea que provengan de superiores, colegas, clientes o proveedores, entregando el resultado esperado en tiempo y forma.			
Resolución de conflictos: Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o retos que surgen en el desarrollo de la actividad. Supone responder de manera proactiva, así como también la capacidad de proponer mejoras a futuro.			
Competencias Específicas	Calificación	Comentarios	
Manejo de sistemas: Habilidad de utilización de los sistemas informáticos de la organización y sus múltiples combinaciones para la resolución de tareas y requerimientos del cliente interno y externo.			
Capacidad de procesamiento: Se refiere a la habilidad de generar una circulación del flujo de cobros y pagos que permita a la empresa mantener en condiciones saludables sus Estados Contables.			
Iniciativa: Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Llevar un control activo del estado de las cargas, anticipando cualquier desvío para tomar un curso preventivo.			


EVALUACIÓN DE 360 GRADOS		
Asistente de Administración y Finanzas		
I. DATOS DEL EMPLEADO		
Apellido y Nombre:		
Puesto:		
Departamento:		
Fecha de evaluación		
II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS		
A continuación, debe calificar el grado de desarrollo de las competencias enunciadas en el siguiente cuadro. Complete en el casillero "Calificación" con aquel valor que considere adecuado en cada caso:		
1 - 2: Deficiente	3 - 4: Regular	5 - 6: Bueno
7 - 8: Muy Bueno	9 - 10: Excelente	
Competencias Generales	Calificación	Comentarios
Flexibilidad: Implica la facilidad de reвер procesos, hábitos y actitudes para acompañar los cambios requeridos como también de incorporar nuevos aprendizajes.		
Trabajo en equipo: Trabajar cooperativamente con otros, armonizando los intereses particulares a los intereses del grupo, en pos de alcanzar un objetivo común.		
Planificación: Visualizar el futuro y formular planes de acción orientados a alcanzar las metas propuestas.		
Dinamismo: Habilidad para afrontar múltiples requerimientos en el puesto de trabajo, ya sea que provengan de superiores, colegas, clientes o proveedores, entregando el resultado esperado en tiempo y forma.		
Resolución de conflictos: Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o retos que surgen en el desarrollo de la actividad. Supone responder de manera proactiva, así como también la capacidad de proponer mejoras a futuro.		
Competencias Específicas	Calificación	Comentarios
Manejo de sistemas: Habilidad de utilización de los sistemas informáticos de la organización y sus múltiples combinaciones para la resolución de tareas y requerimientos del cliente interno y externo.		
Capacidad de procesamiento: Se refiere a la habilidad de generar una circulación del flujo de cobros y pagos que permita a la empresa mantener en condiciones saludables sus Estados Contables.		
Iniciativa: Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Llevar un control activo del estado de las cargas, anticipando cualquier desvío para tomar un curso preventivo.		

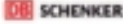
EVALUACIÓN DE 360 GRADOS			
ENCUESTA DE STAKEHOLDERS: Asesor Comercial de cargas y cotizaciones			
I. DATOS			
PERSONA A EVALUAR		EVALUADOR	
Apellido y Nombre		Apellido y Nombre	
Puesto		Puesto	
Departamento		Departamento	
Fecha de evaluación		Relación con el evaluado	
II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			
A continuación, debe calificar el grado de desarrollo de las competencias enunciadas en el siguiente cuadro. Complete en el casillero "Calificación" con aquel valor que considere adecuado en cada caso:			
1 - 2: Deficiente 3 - 4: Regular 5 - 6: Bueno 7 - 8: Muy Bueno 9 - 10: Excelente			
Competencias Generales	Calificación	Comentarios	
Flexibilidad: Implica la facilidad de reвер procesos, hábitos y actitudes para acompañar los cambios requeridos como también de incorporar nuevos aprendizajes.			
Trabajo en equipo: Trabajar cooperativamente con otros, armonizando los intereses particulares a los intereses del grupo, en pos de alcanzar un objetivo común.			
Planificación: Visualizar el futuro y formular planes de acción orientados a alcanzar las metas propuestas.			
Dinamismo: Habilidad para afrontar múltiples requerimientos en el puesto de trabajo, ya sea que provengan de superiores, colegas, clientes o proveedores, entregando el resultado esperado en tiempo y forma.			
Resolución de conflictos: Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o retos que surgen en el desarrollo de la actividad. Supone responder de manera proactiva, así como también la capacidad de proponer mejoras a futuro.			
Competencias Específicas	Calificación	Comentarios	
Conocimiento de la industria y mercado: Capacidad de comprender las necesidades de los clientes y otros proveedores de la cadena de logística (transportistas, despachantes de aduana, compañías aéreas, etc.)			
Manejo de relaciones de negocio: habilidad para crear y mantener una red de contactos que son o serán útiles para nuevas sociedades comerciales, tanto con prospectos, como con nuevos proveedores de servicios.			
Evaluación de alternativas: Capacidad de análisis para encontrar la mejor combinación de alternativas de carga que permitan al cliente seleccionar la más conveniente de acuerdo a sus preferencias.			


EVALUACIÓN DE 360 GRADOS		SCHENKER		
Asesor Comercial de cargas y cotizaciones				
I. DATOS DEL EMPLEADO				
Apellido y Nombre:				
Puesto:				
Departamento:				
Fecha de evaluación:				
II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS				
A continuación, debe calificar el grado de desarrollo de las competencias enunciadas en el siguiente cuadro. Complete en el casillero "Calificación" con aquel valor que considere adecuado en cada caso:				
1 - 2: Deficiente	3 - 4: Regular	5 - 6: Bueno	7 - 8: Muy Bueno	9 - 10: Excelente
Competencias Generales	Calificación	Comentarios		
Flexibilidad: Implica la facilidad de rever procesos, hábitos y actitudes para acompañar los cambios requeridos como también de incorporar nuevos aprendizajes.				
Trabajo en equipo: Trabajar cooperativamente con otros, armonizando los intereses particulares a los intereses del grupo, en pos de alcanzar un objetivo común.				
Planificación: Visualizar el futuro y formular planes de acción orientados a alcanzar las metas propuestas.				
Dinamismo: Habilidad para afrontar múltiples requerimientos en el puesto de trabajo, ya sea que provengan de superiores, colegas, clientes o proveedores, entregando el resultado esperado en tiempo y forma.				
Resolución de conflictos: Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o retos que surgen en el desarrollo de la actividad. Supone responder de manera proactiva, así como también la capacidad de proponer mejoras a futuro.				
Competencias Específicas	Calificación	Comentarios		
Conocimiento de la industria y mercado: Capacidad de comprender las necesidades de los clientes y otros proveedores de la cadena de logística (transportistas, despachantes de aduana, compañías aéreas, etc.)				
Manejo de relaciones de negocio: habilidad para crear y mantener una red de contactos que son o serán útiles para nuevas sociedades comerciales, tanto con prospectos, como con nuevos proveedores de servicios.				
Evaluación de alternativas: Capacidad de análisis para encontrar la mejor combinación de alternativas de carga que permitan al cliente seleccionar la más conveniente de acuerdo a sus preferencias.				

EVALUACIÓN DE 360 GRADOS			
ENCUESTA DE STAKEHOLDERS: Supervisor de Exportaciones Aéreas y Marítimas			
I. DATOS			
PERSONA A EVALUAR		EVALUADOR	
Apellido y Nombre		Apellido y Nombre	
Puesto		Puesto	
Departamento		Departamento	
Fecha de evaluación		Relación con el evaluado	
II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			
A continuación, debe calificar el grado de desarrollo de las competencias enunciadas en el siguiente cuadro. Complete en el casillero "Calificación" con aquel valor que considere adecuado en cada caso:			
1 - 2: Deficiente 3 - 4: Regular 5 - 6: Bueno 7 - 8: Muy Bueno 9 - 10: Excelente			
Competencias Generales	Calificación	Comentarios	
Flexibilidad: Implica la facilidad de rever procesos, hábitos y actitudes para acompañar los cambios requeridos como también de incorporar nuevos aprendizajes.			
Trabajo en equipo: Trabajar cooperativamente con otros, armonizando los intereses particulares a los intereses del grupo, en pos de alcanzar un objetivo común.			
Planificación: Visualizar el futuro y formular planes de acción orientados a alcanzar las metas propuestas.			
Dinamismo: Habilidad para afrontar múltiples requerimientos en el puesto de trabajo, ya sea que provengan de superiores, colegas, clientes o proveedores, entregando el resultado esperado en tiempo y forma.			
Resolución de conflictos: Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o retos que surgen en el desarrollo de la actividad. Supone responder de manera proactiva, así como también la capacidad de proponer mejoras a futuro.			
Competencias Específicas	Calificación	Comentarios	
Conocimiento de la industria y mercado: Capacidad de comprender las necesidades de los clientes y otros proveedores de la cadena de logística (transportistas, despachantes de aduana, compañías aéreas, etc.)			
Iniciativa: Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Llevar un control activo del estado de las cargas, anticipando cualquier desvío para tomar un curso preventivo.			
Evaluación de alternativas: Capacidad de análisis para encontrar la mejor combinación de alternativas de carga que permitan al cliente seleccionar la más conveniente de acuerdo a sus preferencias.			

EVALUACIÓN DE 360 GRADOS		
Supervisor de Exportaciones Aéreas y Marítimas		
I. DATOS DEL EMPLEADO		
Apellido y Nombre:		
Puesto:		
Departamento:		
Fecha de evaluación:		
II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS		
A continuación, debe calificar el grado de desarrollo de las competencias enunciadas en el siguiente cuadro. Complete en el casillero "Calificación" con aquel valor que considere adecuado en cada caso:		
1 - 2 : Deficiente	3 - 4 : Regular	5 - 6 : Bueno
7 - 8 : Muy Bueno	9 - 10 : Excelente	
Competencias Generales	Calificación	Comentarios
Flexibilidad: Implica la facilidad de rever procesos, hábitos y actitudes para acompañar los cambios requeridos como también de incorporar nuevos aprendizajes.		
Trabajo en equipo: Trabajar cooperativamente con otros, armonizando los intereses particulares a los intereses del grupo, en pos de alcanzar un objetivo común.		
Planificación: Visualizar el futuro y formular planes de acción orientados a alcanzar las metas propuestas.		
Dinamismo: Habilidad para afrontar múltiples requerimientos en el puesto de trabajo, ya sea que provengan de superiores, colegas, clientes o proveedores, entregando el resultado esperado en tiempo y forma.		
Resolución de conflictos: Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o retos que surgen en el desarrollo de la actividad. Supone responder de manera proactiva, así como también la capacidad de proponer mejoras a futuro.		
Competencias Específicas	Calificación	Comentarios
Cosocimiento de la industria y mercado: Capacidad de comprender las necesidades de los clientes y otros proveedores de la cadena de logística (transportistas, despachantes de aduana, compañías aéreas, etc.)		
Iniciativa: Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Llevar un control activo del estado de las cargas, anticipando cualquier desvío para tomar un curso preventivo.		
Evaluación de alternativas: Capacidad de análisis para encontrar la mejor combinación de alternativas de carga que permitan al cliente seleccionar la más conveniente de acuerdo a sus preferencias.		

EVALUACIÓN DE 360 GRADOS		 SCHENKER
CÁLCULO DE PROMEDIOS		
Asistente de Administración y Finanzas		
I. DATOS DEL EVALUADO		
Apellido y Nombre:		
Puesto:		
Departamento:		
Fecha de evaluación:		
II. COMPETENCIAS EVALUADAS		
Competencias Generales	Puntaje Promedio	
Flexibilidad: Implica la facilidad de rever procesos, hábitos y actitudes para acompañar los cambios requeridos como también de incorporar nuevos aprendizajes.		
Trabajo en equipo: Trabajar cooperativamente con otros, armonizando los intereses particulares a los intereses del grupo, en pos de alcanzar un objetivo común.		
Planificación: Visualizar el futuro y formular planes de acción orientados a alcanzar las metas propuestas.		
Dinamismo: Habilidad para afrontar múltiples requerimientos en el puesto de trabajo, ya sea que provengan de superiores, colegas, clientes o proveedores, entregando el resultado esperado en tiempo y forma.		
Resolución de conflictos: Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o retos que surgen en el desarrollo de la actividad. Supone responder de manera proactiva, así como también la capacidad de proponer mejoras a futuro.		
Competencias Generales	Puntaje Promedio	
Manejo de sistemas: Habilidad de utilización de los sistemas informáticos de la organización y sus múltiples combinaciones para la resolución de tareas y requerimientos del cliente interno y externo.		
Capacidad de procesamiento: Se refiere a la habilidad de generar una circulación del flujo de cobros y pagos que permita a la empresa mantener en condiciones saludables sus Estados Contables.		
Iniciativa: Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Llevar un control activo del estado de las cargas, anticipando cualquier desvío para tomar un curso preventivo.		
Valor Promedio Total		

EVALUACIÓN DE 360 GRADOS		
CÁLCULO DE PROMEDIOS		
Asesor Comercial de cargas y cotizaciones		
I. DATOS DEL EVALUADO		
Apellido y Nombre:		
Puesto:		
Departamento:		
Fecha de evaluación:		
II. COMPETENCIAS EVALUADAS		
Competencias Generales	Puntaje Promedio	
Flexibilidad: Implica la facilidad de rever procesos, hábitos y actitudes para acompañar los cambios requeridos como también de incorporar nuevos aprendizajes.		
Trabajo en equipo: Trabajar cooperativamente con otros, armonizando los intereses particulares a los intereses del grupo, en pos de alcanzar un objetivo común.		
Planificación: Visualizar el futuro y formular planes de acción orientados a alcanzar las metas propuestas.		
Dinamismo: Habilidad para afrontar múltiples requerimientos en el puesto de trabajo, ya sea que provengan de superiores, colegas, clientes o proveedores, entregando el resultado esperado en tiempo y forma.		
Resolución de conflictos: Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o retos que surgen en el desarrollo de la actividad. Supone responder de manera proactiva, así como también la capacidad de proponer mejoras a futuro.		
Competencias Generales	Puntaje Promedio	
Conocimiento de la industria y mercado: Capacidad de comprender las necesidades de los clientes y otros proveedores de la cadena de logística (transportistas, despachantes de aduana, compañías aéreas, etc.)		
Manejo de relaciones de negocio: habilidad para crear y mantener una red de contactos que son o serán útiles para nuevas sociedades comerciales, tanto con prospectos, como con nuevos proveedores de servicios.		
Evaluación de alternativas: Capacidad de análisis para encontrar la mejor combinación de alternativas de carga que permitan al cliente seleccionar la más conveniente de acuerdo a sus preferencias.		
Valor Promedio Total		

EVALUACIÓN DE 360 GRADOS		
CÁLCULO DE PROMEDIOS		
Supervisor de Exportaciones Aéreas y Marítimas		
I. DATOS DEL EVALUADO		
Apellido y Nombre:		
Puesto:		
Departamento:		
Fecha de evaluación:		
II. COMPETENCIAS EVALUADAS		
Competencias Generales	Puntaje Promedio	
Flexibilidad: Implica la facilidad de reвер procesos, hábitos y actitudes para acompañar los cambios requeridos como también de incorporar nuevos aprendizajes.		
Trabajo en equipo: Trabajar cooperativamente con otros, armonizando los intereses particulares a los intereses del grupo, en pos de alcanzar un objetivo común.		
Planificación: Visualizar el futuro y formular planes de acción orientados a alcanzar las metas propuestas.		
Dinamismo: Habilidad para afrontar múltiples requerimientos en el puesto de trabajo, ya sea que provengan de superiores, colegas, clientes o proveedores, entregando el resultado esperado en tiempo y forma.		
Resolución de conflictos: Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o retos que surgen en el desarrollo de la actividad. Supone responder de manera proactiva, así como también la capacidad de proponer mejoras a futuro.		
Competencias Generales	Puntaje Promedio	
Conocimiento de la industria y mercado: Capacidad de comprender las necesidades de los clientes y otros proveedores de la cadena de logística (transportistas, despachantes de aduana, compañías aéreas, etc.)		
Iniciativa: Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Llevar un control activo del estado de las cargas, anticipando cualquier desvío para tomar un curso preventivo.		
Evaluación de alternativas: Capacidad de análisis para encontrar la mejor combinación de alternativas de carga que permitan al cliente seleccionar la más conveniente de acuerdo a sus preferencias.		
Valor Promedio Total		

Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no hayan dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros".

Mendoza, septiembre de 2016

Apellido y Nombre	N° Registro	Firma
ALVARO, Nicolás Leandro	Reg.: 25139	