

# 4. El Líder como coach del proceso de cambio en las organizaciones deportivas

## 4.1 El líder en el proceso de cambio en las organizaciones deportivas

En este último módulo nos ocuparemos de integrar los conceptos que se han estudiado en los módulos anteriores. El enfoque que tomaremos será desde el punto de vista de cómo liderar el proceso de cambio y cómo “coachear” el cambio en las organizaciones deportivas.

Nos ocuparemos del cambio en las organizaciones deportivas. Cambios que son necesarios realizar por los líderes para brindar mejores servicios a los asociados, a los deportistas, entrenadores, asistentes, personal administrativo, personal de mantenimiento, cancheros, cuerpo directivo y público en general.

Todas las organizaciones deportivas están sometidas hoy en día a un cambio permanente para adaptarse al entorno, delinear nuevos objetivos, redefinir su forma de actuar, satisfacer las expectativas del asociado y, como si esto fuera poco, tienen que administrar la disponibilidad de los recursos.

Por todo ello, las organizaciones y también los individuos se ven obligados, cada vez con más frecuencia, a reflexionar sobre el camino a abordar en el futuro, sobre qué hacer en la institución, por dónde ir o qué prioridad se le dará a un determinado proyecto. Es decir, las organizaciones y las personas que trabajan en ellas se ven apremiadas con el desafío de aprender a planificar y liderar el cambio.

No existen recetas mágicas para llevar adelante el cambio en una organización, ya que cada institución es única, de allí que se sugiere tener en consideración que cada club o entidad debe construir el camino hacia el cambio, teniendo en consideración los conceptos básicos y teóricos aprendidos, pero orientados fuertemente a implementarlos considerando la cultura, la

experiencia, la trayectoria y los estilos de liderazgos de cada entidad; cuidando y velando por su visión, misión, principios y valores.

### 4.1.1 Etapas previstas por el líder en el proceso de cambio

Para poder llevar adelante un proceso de cambio, el líder debe tener en consideración una serie de etapas.

- **Diagnóstico de la situación actual**

Es fundamental tener presente la realización de un diagnóstico exhaustivo y profundo. Es el punto de partida en el que se releva la situación de la organización. Es clave relevar a partir de la observación, las entrevistas y la obtención de información escrita, cuál es la cultura de la empresa, sus normativas, procedimientos, estructura funcional, esquemas de poder y autoridad, las competencias comportamentales, el conocimiento y la comunicación existente de los colaboradores, la utilización de los premios y castigos que se usan, la moral de los empleados y el clima laboral que existe en la organización.

Se sugiere realizar este diagnóstico, por ejemplo, cuando asume un nuevo presidente de la asociación. También es importante que lo tengan presente cuando hay cambios en la comisión directiva.

Años atrás, una organización sin fines de lucro me contrató para que lleve adelante un cambio cultural tendiente a mejorar la calidad de atención a los socios. Las primeras dos semanas fueron dedicadas exclusivamente a tener en claro el diagnóstico de la situación actual. (Scorza, 2016).

- **Definición de los cambios requeridos**

Quien debe definir los cambios requeridos son las máximas autoridades de la organización. Si ellos no tienen en claro lo que desean, será imposible iniciar un proceso de cambio. Se debe ayudar a estos niveles para que visualicen al cambio con una visión sistémica y abarcadora. Será valioso clarificar si los cambios obedecen a cuestiones tecnológicas, estructurales, humanas u organizacionales, ya sea en forma particular o conjunta.

- **Identificar los comportamientos deseados para alcanzar los cambios requeridos**

Todo cambio que se realice en una organización (tecnológico, organizacional o humano) afectará o directa o indirectamente a los colaboradores y se necesitará de ellos determinados cambios y conductas esperadas. Por eso es necesario identificar estos comportamientos para trabajarlos durante la etapa de implementación.

- **Definir el tiempo y alcance del proceso**

Conocer las fechas de inicio y finalización del proceso de cambio y a qué niveles y sectores de la empresa involucra facilita determinar la dimensión, la asignación de los recursos y definir la carga laboral que implica participar de este.

- **Nombrar a los líderes y generar los equipos de trabajo**

Deben armarse equipos de trabajo acorde a los cambios requeridos y deben conformarse con colaboradores que tengan conocimientos y actitudes para alcanzar los objetivos. Estos equipos pueden ser de dedicación exclusiva o compartida con sus obligaciones diarias. La selección de los integrantes debe ser consensuada y no impuesta para lograr mayores compromisos.

- **Desarrollar programas de aprendizaje para generar los cambios requeridos**

Es difícil que un cambio se genere por sí mismo o a partir de los conocimientos existentes. Para ello se debe establecer un plan de entrenamiento sobre nuevos conocimientos y cambios de actitudes y comportamientos.

- **Gestionar el conocimiento adquirido y el flujo de información**

Para alcanzar una mayor dinámica en el proceso, la acumulación de conocimiento por parte de los participantes de los diferentes grupos y la información que cada uno logra debe ser administrada y distribuida para que todos tengan acceso a ella. Así se logra una retroalimentación y se facilita la comprensión de las mejores prácticas utilizadas.

- **Realizar las mejoras y ajustes necesarios al plan**

Todo plan requiere la realización de ajustes y mejoras. Estos deben figurar en un cronograma de implementación del proceso de cambio y no realizarse en cualquier momento o ante cualquier circunstancia.

- **Alinear con las demás prácticas, procesos y tecnologías de la organización**

Ningún cambio planificado debe omitir estar alineado con el resto de las prácticas que tiene la organización. Esto implica un esfuerzo adicional pero que redundará a futuro al no tener que realizar parches (ajustes desprolijos) por no haberlos previsto.

- **Fijar los cambios alcanzados a través de normativas, procedimientos y políticas.**

Cuando los cambios se han logrado será necesario documentarlos y formalizarlos a través de las correspondientes normativas que tenga cada organización.

Como ejemplo de todo esto, en la página web <http://www.bocajuniors.com.ar/el-club/iso9001> podemos ver que se hace mención a la certificación de la normativa ISO 9001 (figura 1).

Figura 1: Normativa ISO 9001, CABJ

The screenshot shows the website for Boca Juniors, specifically the page for ISO 9001 certification. The header includes the club's logo (CABJ BOCA) and navigation options like 'CONTACTO' and 'ESPAÑOL'. A sidebar on the left lists various club-related items, with 'ISO 9001' highlighted. The main content area is titled 'PRIMEROS EN EL MUNDO' and contains the following text:

**PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS Y DE OTRA ÍNDOLE CERTIFICADO CON EL ESTÁNDAR INTERNACIONAL ISO 9001:2008.**

El 1° de agosto del 2001, el Club Atlético Boca Juniors obtuvo la certificación bajo el estándar ISO 9001:2000, que implica un fuerte compromiso en la mejora continua de su sistema de gestión de calidad. El mismo tiene como objetivo brindar cada día un mejor servicio a quienes concurren al estadio Alberto J. Armando para disfrutar de un espectáculo.

A partir de la certificación, el sistema de gestión de calidad ha ido creciendo con la participación de todo el personal y las distintas áreas del club. Los procesos de mejora han tenido como motor las expectativas de los socios, de los simpatizantes, del público en general, de los medios de comunicación, de los organismos oficiales y de los clientes, así como también los procesos internos de identificación de oportunidades de mejora.

De manera periódica, Boca cuenta con auditorías externas e independientes realizadas por Bureau Veritas Certification que, con exhaustividad, revisa el cumplimiento de la norma ISO 9001 y las políticas y procedimientos del club.

Los resultados de dichas auditorías nos permiten validar el correcto enfoque de nuestro sistema de gestión de calidad y nos exige superarnos año tras año.

En abril de 2009 hemos recibido la auditoría de migración al estándar internacional ISO 9001:2008, demostrando una vez más la vocación de mejorar cada día y el compromiso del club con la satisfacción de quienes concurren a nuestro estadio a disfrutar de un espectáculo.

Fuente: Captura de pantalla de Boca Juniors Online (Club Atlético Boca Juniors, s. f.). Recuperada de: <http://www.bocajuniors.com.ar/el-club/iso9001>

- **Desplegar hacia toda la organización**

Al momento de generar las nuevas políticas, el despliegue a toda la organización se denomina el efecto lluvia. Esto quiere decir que debe empapar a todos. Todos los miembros de la organización no solo deben conocer los nuevos lineamientos, sino que además deben adherir a estos. Esta etapa requiere además programas de coaching y acompañamiento para ayudar a todos los colaboradores a realizar los cambios necesarios para lograr la transformación.

## 4.1.2 El líder y su rol para implementar y planificar las etapas

El rol del líder para implementar y planificar las etapas exige desarrollar y contar con una capacidad de flexibilidad y adaptación.

La flexibilidad es una de los factores claves para ser un buen agente del cambio.

La actitud del líder será un factor determinante del ambiente reinante en el equipo de trabajo. La actitud personal es una de las pocas cosas que estarán totalmente bajo el control del líder.

Para implementar y planificar las etapas, el líder deberá desarrollar los siguientes roles.

- **Inspira a sus colaboradores**

El líder debe inspirar y motivar a sus colaboradores basándose principalmente en el progreso y desarrollo profesional, ayudándolos a satisfacer sus necesidades. Este rol del líder está íntimamente vinculado con lo visto en el módulo 2 en relación al aprendizaje organizacional. Los líderes inspiradores, según John Zenger (2011), se caracterizan no por la ausencia de debilidades, sino por la presencia de unos cuantos puntos fuertes fundamentales y la utilización de una serie de mecanismos para compensar sus propias debilidades.

- **Ser un buen comunicador**

Ante todo, el líder debe transmitir con coherencia al equipo lo que es necesario cambiar en la organización.

Tener en claro el horizonte y la meta es un rol fundamental del líder para lograr que cada integrante del equipo asuma sus responsabilidades y compromisos.

Para ello, es importante planificar reuniones formales, en las que el líder transmita el motivo de los cambios, el objetivo a lograr y debe estar atento para escuchar a sus colaboradores. Es necesario que exista una comunicación en ambas direcciones y que se realice la reunión en un ambiente de confianza para neutralizar cualquier resistencia o malestar. Ningún proceso de cambio se puede improvisar. El líder debe preparar la reunión y saber qué decir.

El líder debe estar informado de los momentos acerca de lo que ocurre en el proceso de cambio y dicha acción debe estar focalizada modificando su enfoque de liderazgo.

Tiene que saber adaptarse a cada situación. Realizar retroalimentación con los integrantes del equipo. Clarificar situaciones ya que en todo proceso de cambio existe incertidumbre y es el líder quien debe dar claridad cuando exista confusión o contradicciones.

Un líder debe asumir el dominio de las competencias conversacionales del coaching, tema que fuera desarrollado en la Unidad 2 del módulo 1 (Introducción al coaching) y que sugerimos que sea leído nuevamente para integrarla con este tan importante rol que debe asumir el líder.

- **Ser optimista y entusiasta**

La actitud y la moral de los colaboradores se verán afectados por la actitud del líder principalmente.

El cambio puede ser irritante, desconcertante y apremiante. El líder debe asumirlo como una prueba de su resistencia emocional. Como líder de un equipo, el rol debe responder a las siguientes preguntas ¿Tengo las actitudes necesarias? ¿Cómo es mi inteligencia emocional? ¿Represento el modelo adecuado para mis colaboradores?

- **Asumir una mentalidad positiva**

No tiene que ver con ser optimista permanentemente o ignorar la realidad de las situaciones problemáticas. Es todo lo contrario, implica que el líder debe asumir los problemas y proponerse encontrar la solución junto al equipo de colaboradores.

- **Disminuir la resistencia al cambio**

El rol del líder ante el cambio debe ser vivido como un desafío personal. Parte de la base de que el cambio debe ser visto como una oportunidad y no como una amenaza.

El líder debe trabajar para disminuir la resistencia al cambio, situación que es normal en un proceso de cambio. Habrá personas a las que les cueste más que a otras adaptarse al cambio, es allí donde el líder debe estar presente para ayudar a quienes lo necesiten. El modelo de liderazgo situacional visto en la Unidad 2 es el más adecuado para aplicar en estos casos.

- **Alentar a sus colaboradores**

El rol del líder es un trabajo diario y consiste en conocer en todo momento a sus colaboradores. Saber que piensan, como están, que los preocupa, cómo están rindiendo laboralmente, comprender por qué no progresan. Este rol está fuertemente orientado hacia la parte blanda (conducta del colaborador) principalmente.

Los invitamos a ver el video Guardiola - Claves de un buen entrenador (Pedro Marcos, 2011), en: <https://www.youtube.com/watch?v=8S8DiSzyqg>

Sin lugar a dudas que el caso de Guardiola refleja muchos de los roles que un líder debe desempeñar. Además, es importante escuchar lo que expresan los dirigidos por Guardiola. De eso se trata justamente, que sean los dirigidos los que legitimen al líder. En tal caso se puede afirmar que el líder está cumpliendo con su rol.

Para alentar, el líder debe utilizar los actos lingüísticos en el aprendizaje (afirmaciones, declaraciones, juicios, promesas, peticiones, ofertas y analizar las conversaciones públicas y privadas). Para reforzar este tema se sugiere volver a leer en el módulo 2 de la unidad 1: "Los actos lingüísticos en el aprendizaje".

- **Compartir los logros**

Todo cambio en una organización trae aparejado un aprendizaje, por lo que el líder no debe descuidar uno de los roles fundamentales para que el equipo continúe progresando y aprendiendo. Esto significa que el líder debe compartir con todos los miembros del equipo los logros obtenidos.

Muchas veces no se necesitan grandes premios, la gente lo que necesita es que le digan "gracias" "gracias por el esfuerzo", "gracias por la colaboración". Compartir un momento con los colaboradores para festejar y compartir las anécdotas por las que han transitado realmente hace la diferencia entre un líder y otro.

Cuando la organización cuenta con recursos, la práctica de recompensar a los colaboradores es una demostración de reconocimiento que todo líder debe realizar.

### 4.1.3 Herramientas para liderar el cambio

Las herramientas que suelen utilizarse para liderar el cambio son 7, que se agrupan en las siguientes 3 dimensiones:

- I. Herramientas del líder
- II. Herramientas de gestión para la organización
- III. Herramientas de gestión para los colaboradores

A continuación, desarrollaremos cada dimensión con sus respectivas herramientas

## I. Herramientas del líder

Las 3 herramientas del líder (Figura 2) son las siguientes:

- liderazgo,
- equipos del cambio y
- flujo comunicacional.

Figura 2: Herramientas del líder



Fuente: elaboración propia.

- **El liderazgo:** supone crear la necesidad del cambio (estrategia/visión) de la organización deportiva. Qué quiere ser, a qué aspira ser, qué se propone en el corto, mediano y largo plazo. Qué se necesita cambiar. Cómo se planificará para asegurar los resultados. Cuán creíbles serán los objetivos para los integrantes de la organización para que los sientan como propios y que sean inspiradores como desafíos para todos. Cómo se imaginan la nueva cultura y sus valores con las respectivas competencias comportamentales.
- **Equipos del cambio:** generar equipos del cambio, que sean capaces de transformar la organización, partiendo de la comprensión de la necesidad del cambio. La importancia de hacer partícipes a los colaboradores para producir los cambios ordenadamente conlleva a liberar la energía necesaria para que el cambio sea una realidad. Es importante generar varios equipos en las organizaciones deportivas cuyos miembros sean afines o tengan los conocimientos y el convencimiento para realizar los cambios. Pueden ser equipos para

mejorar los costos organizativos, equipos para elaborar campañas de adhesión de nuevos socios, equipos de mejora en la calidad de servicio, equipos de mejora en la comunicación interna e institucional, equipos para desarrollar nuevas disciplinas deportivas, etcétera.

- **Flujo comunicacional:** desarrollar diferentes medios de comunicación internos y externos para informar y obtener información. Algunos ejemplos a utilizar son las carteleras internas, el envío de mails, las ubicaciones de buzones de sugerencias, la realización de encuestas de satisfacción, reuniones con socios para conocer sus ideas, desayunos de trabajo con personas claves de la organización, campañas deportivas, sociales y culturales, presencia en la comunidad con acciones y desarrollos sociales. Además, será necesario desarrollar indicadores de gestión que faciliten la lectura del avance de los objetivos y de los proyectos con sus correspondientes publicaciones mensuales/bimestrales/trimestrales. En la figura 3 se puede apreciar el modelo que utiliza el Club Real Madrid

**Figura 3: Calidad de servicio, Club Real Madrid**



Como política general, el club no realiza encuestas genéricas a todo el espectro de usuarios sobre satisfacción y calidad de los servicios del club, sino que los mecanismos de mejora de la calidad de servicio están basados en análisis de auditoría interna de todos los procesos, por una parte, y en la información aportada por los diferentes canales de comunicación existentes a disposición de las distintas tipologías de usuarios, por otra. Estas respuestas segmentadas por colectivos han proporcionado durante la temporada 2014-15 una información muy valiosa para la gestión y mejora de la calidad de servicio, a través de las más de 14.000 visitas, 14.000 correos electrónicos y más 16.000 llamadas telefónicas de Socios, así como más de 350.000 visitas de Socios a la Oficina Online de Atención al Socio; más de 5.000 visitas, más de 17.000 correos electrónicos y casi 32.000 llamadas telefónicas de Aficionados, y contactos con más de 550 Peñas, 244 de ellas por visitas institucionales a los actos de celebración de las Peñas. Todos estos mecanismos de escucha a nuestros diferentes colectivos de grupos de interés alimentan los procesos de gestión de mejora de la calidad de los servicios ofrecidos y de optimización de los procedimientos para su prestación.

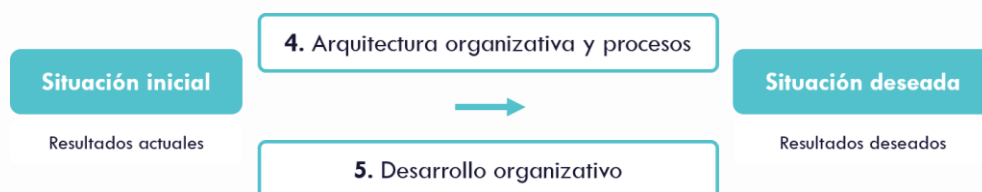
Fuente: Captura de pantalla de la web oficial de Real Madrid (Real Madrid, s. f.). Recuperado de: <http://goo.gl/hk26zc>

## II. Herramientas de gestión de la organización

Las dos herramientas de gestión de la organización (figura 4) son las siguientes:

- arquitectura organizativa y procesos;
- desarrollo organizativo.

**Figura 4: Herramientas de gestión para la organización**



Fuente: elaboración propia.

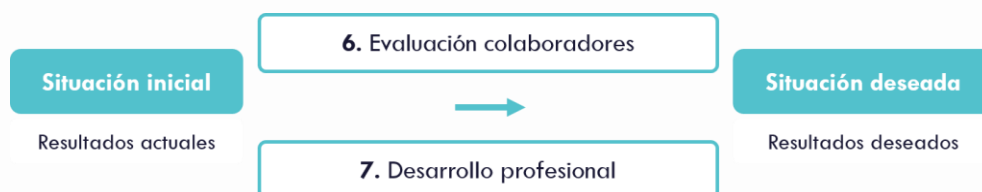
- **Arquitectura organizativa y procesos:** se parte de la situación actual del organigrama de la organización deportiva y se analizan los cambios que se requerirán implementar a futuro (nuevos departamentos, absorción de sectores, creación de nuevas sedes, etc.). Todo cambio en la arquitectura organizativa trae aparejado cambios en los procesos internos de la organización. Revisar la cadena de valor (cliente/proveedor) y sus relaciones, para poner orden y anular procesos improductivos o innecesarios con planes de mejora e involucramiento de todos los actores que participan de cada uno de los procesos. Un ejemplo de ello es la adaptación que están realizando los clubes con la incorporación de los equipos femeninos de rugby y sus respectivos torneos.
- **Desarrollo organizativo:** se parte de la cultura actual analizando el statu quo, las creencias, valores y formas de comportarse que tradicionalmente se asocian al éxito y que suelen ser el enemigo de las nuevas ideas. Para evitar que las nuevas ideas se evaporen, se tendrán que realizar estudios relacionados con la cultura, con el fin comprenderla y gestionarla para producir los cambios requeridos.

### III. Herramientas de gestión para los colaboradores

Las 2 herramientas de gestión para los colaboradores (figura 5) son las siguientes:

- evaluación de colaboradores;
- desarrollo profesional.

**Figura 5: Herramientas de gestión para los colaboradores**



Fuente: elaboración propia.

- **Evaluación de colaboradores:** será necesario conocer las herramientas que actúan sobre las motivaciones y emociones de las personas, aquellas herramientas que permiten alinear a las personas con la idea rectora de la organización. Estas herramientas están íntimamente relacionadas con la gestión del capital humano, como ser la gestión del desempeño, las políticas y prácticas de pago y retribución, el reconocimiento y las recompensas, la formación y el entrenamiento, la gestión del conocimiento, la evaluación del potencial y el desarrollo de las competencias comportamentales. Un análisis de la situación actual y la deseada facilitará diagramar el proceso y camino a emprender.
- **El desarrollo profesional:** para cambiar la cultura y el saber de las organizaciones, es necesario cambiar el saber y las competencias y valores de las personas, facilitando con ello el desarrollo profesional. El desarrollo personal es la principal herramienta del desarrollo organizativo. Realizar encuestas de clima y satisfacción laboral permiten y facilitan el desarrollo de los colaboradores. Trabajar sobre el balance de vida, equilibrando los tiempos de trabajo con los vínculos familiares y con el ocio, garantiza el desarrollo de personas más sanas y competentes. Un nuevo desafío asoma en las organizaciones que es la gestión de las nuevas generaciones, que tienen modalidades de relacionamiento diferentes. La generación del milenial, conocida también como Generación Y, ya está presentes en el ámbito laboral y los líderes deben aprender a trabajar con ella, ya que tienen otra visión del mundo en su conjunto.

La fórmula del éxito de los líderes transformadores se basa en la utilización de todas las herramientas del cambio organizacional, sumado a ello un adecuado uso de las habilidades y conocimientos.

## 4.1.4 Factores que el líder debe considerar para producir cambios

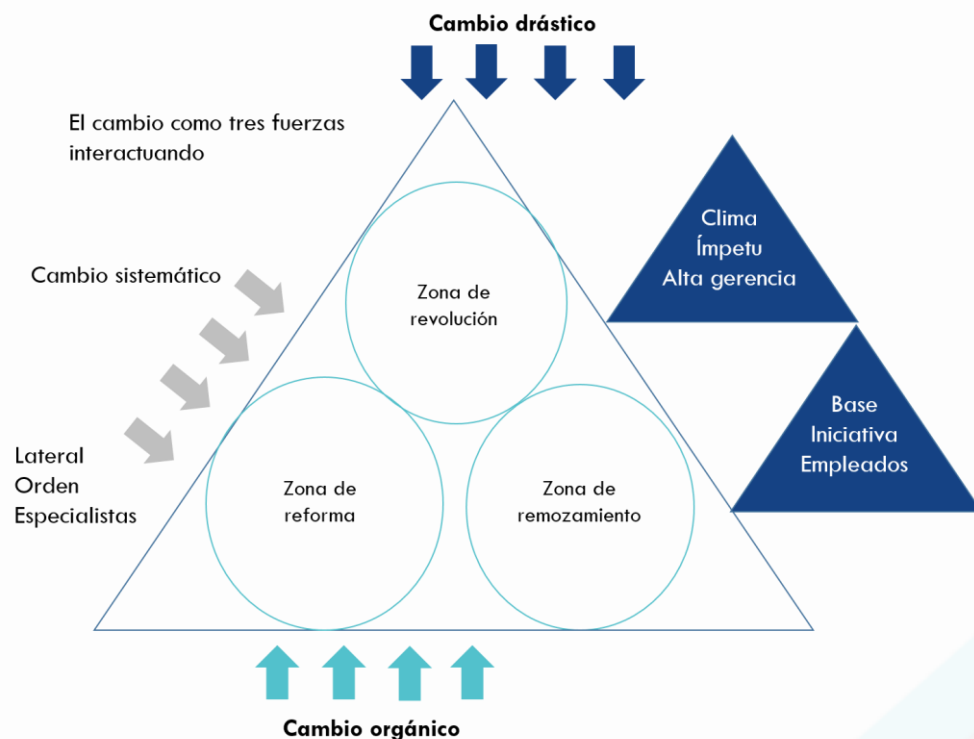
Varios son los factores que el líder debe considerar para producir los cambios. El primero de ellos es tener en claro el tipo de cambio a efectuar.

### Tipo de cambio a efectuar

Las investigaciones realizadas por Quy Nguyen Huy y Henry Mintzberg (2003), han permitido identificar 3 grandes modalidades de cambios altamente interrelacionados (Figura 6).

- cambio drástico;
- cambio sistemático;
- cambio orgánico.

Figura 6: El triángulo del cambio



Fuente: Quy Nguyen Huy y Mintzberg, 2003. Revista Gestión - MIT Sloan Management Review.

Los autores observaron que, si bien suele pensarse en el cambio como una iniciativa impuesta por la cabeza de la organización, a veces la transformación se desarrolla en forma más metódica y ordenada, y a menudo surge en forma casi inadvertida desde el interior de la organización.

Dado que si no se los integra con los otros abordajes, el cambio drástico puede terminar en drama; el sistemático, debilitarse, y el orgánico, tornarse caótico, lo conveniente, recomiendan, es combinar las 3 modalidades.

El ritmo dinámico del cambio organizacional ha sido siempre una constante: el cambio drástico desciende desde la cima (la alta gerencia); el sistemático se genera lateralmente y el orgánico emerge desde la base.

Estas tres fuerzas interactúan dinámicamente y cada una de ellas proporciona el impulso primario, pero no único, hacia un proceso clave de transformación.

El cambio drástico incita a la revolución y brinda ímpetu; el cambio sistemático orquesta la reforma, que introduce orden; y el cambio orgánico alimenta el remozamiento, que alimenta la iniciativa.

Pueden encontrarse distintas visiones sobre el origen del cambio, están quienes creen que es algo que se impone drásticamente desde la cima y, por otro lado, quienes sostienen que, a menudo, el cambio organizacional eficaz surge inadvertidamente (cambio orgánico) o se desarrolla en forma más metódica y ordenada (cambio sistemático).

- **El cambio drástico** probablemente surja en épocas de crisis o de gran oportunidad, cuando el poder está concentrado y hay un mercado flojo que puede aprovecharse racionalizando los costos, reestructurando la organización y reposicionando la estrategia.

Por lo general, son los líderes quienes se ponen al frente de él y esperan que los demás los acompañen. Si bien este tipo de iniciativa puede ser eficaz, también puede generar una resistencia encubierta que aparece al tiempo de implementarse los cambios, con conductas por parte de los colaboradores que no siempre se las asocia con cambios realizados.

La crisis económica de la Argentina en 2001 y la crisis americana y europea de 2008 son ejemplos de cambios drásticos, momentos en los que muchas organizaciones se vieron amenazadas y otras quebraron y fueron absorbidas por otras. El estrés que vivieron muchos colaboradores ante la incertidumbre de mantener sus fuentes de trabajo incidió en el tiempo en sus niveles de productividad.

- **El cambio sistemático** es menos ambicioso, más lento, más focalizado y más “ordenado”. Suele ser promovido por equipos más que por líderes en solitario y por consultores que gestionan la planificación y el desarrollo organizacional. Algunos de sus ejemplos pueden ser: el

mejoramiento de la calidad, la reprogramación de tareas, la incorporación de mejores prácticas, la planificación estratégica-

Se apoya en técnicas, es un cambio planificado y surge a partir de la instalación de programas de mejora continua, asociados principalmente a procesos de calidad.

- **El cambio orgánico**, se origina generalmente en los colaboradores. Con frecuencia involucra procesos complejos bajo diversas denominaciones (procesos de aprendizaje, proyectos especiales, buenas ideas y soluciones).

Si no está coordinado y no se visualiza un líder puede volverse anárquico y, a veces, fragmentado. Es decir, es probable que aparezcan equipos trabajando con propósitos encontrados y disputándose los recursos. Cuando cada uno de los grupos se concentra sólo en promover lo que conoce mejor o lo que sirve a sus intereses, las capacidades resultantes pueden ser limitadas.

Al comienzo el cambio orgánico no está sistemáticamente organizado, ni es necesariamente lógico en sus intenciones, ni depende de directivos o de agentes del cambio especializados, y hasta puede desarrollarse como un desafío a esa autoridad.

Pese a ello muchas veces sus resultados son contundentes. Un liderazgo inteligente puede estimular el cambio orgánico, socializando a la organización para que lo valore. Compañías como 3M, Honda, Sony e Intel reconocieron que el respaldo directivo y la creación de redes, son factores claves para generar iniciativas de cambio en los niveles básicos.

Ninguna de las modalidades mencionadas sirve en forma aislada. El cambio drástico debe equilibrarse con el orden y el compromiso de toda la organización. Los abordajes sistemáticos requieren liderazgo, y dependen, también de un amplio compromiso. Si bien el cambio orgánico tal vez sea el más natural de los tres, con el tiempo tiene que manifestarse de una manera sistemática, con el apoyo del liderazgo.

Dado que, si no se los integra con los otros abordajes, el cambio drástico puede terminar en un drama; el sistemático, debilitarse y el orgánico, tornarse caótico, lo conveniente es combinarlos y emplearlos de forma encadenada. Cuando operan en simbiosis dinámica, el cambio drástico brinda impulso, el sistemático infunde orden y el orgánico genera entusiasmo.

La revolución es drástica, pero suele tener orígenes orgánicos y exige una consolidación sistemática. La reforma es principalmente sistemática, pero debe estimular lo orgánico y puede recibir el impulso de lo drástico. Y el remozamiento es fundamentalmente orgánico, pero tiene que ajustarse a un sistema y sus consecuencias pueden ser drásticas. MIT Sloan Management Review. 2003. Recuperado el 13/6/2016 de <http://goo.gl/ETY0ig>).

Otro de los factores a tener en consideración por el líder para producir cambios es el siguiente:

### **La magnitud del cambio**

No todos los cambios son iguales, ni se dan en condiciones similares, inciden muchos factores que favorecen o paralizan los cambios, por lo que cada situación de cambio es única.

Uno de los factores a tener en consideración al momento de abordar un proceso de cambio es la magnitud del mismo.

**La magnitud al cambio** está dada por una serie de factores que permitirá establecer de antemano si se está ante un cambio cuya magnitud es grande o pequeña.

Estos factores que inciden son los siguientes:

- La cantidad de personas que abarca poner en marcha un proceso de cambio. No es lo mismo producir un cambio cultural, por ejemplo, en un club con 30 colaboradores que en otro club con 200 colaboradores.
- El tiempo que durará producir el cambio. Posiblemente, con respecto al tiempo en el ejemplo anterior, en el primer club se logre en el corto o mediano plazo y en el segundo club, en el largo plazo.
- La intervención de los diferentes sectores de la organización. Un proceso de mejora en el sector de Atención de socios será de una magnitud menor que si el club requiere una mejora en el sistema de Mantenimiento de las instalaciones deportivas y edilicias, lo que implica a los diferentes sectores del club.
- La simultaneidad de cambios que sean necesarios realizar en una organización, desde el punto de vista tecnológico, humano y organizacional. Esta simultaneidad se puede dar ante un proyecto de modernización de las Sedes deportivas. En un plazo de tiempo se deben cambiar e instalar la tecnología apropiada, establecer y comunicar los procedimientos estandarizados, entrenar a los colaboradores con las

nuevas prácticas y mejoras y posiblemente sea necesario rearmar los sectores y la dependencia funcional de los colaboradores.

- La inversión económica que implica producir el cambio y los niveles de aprobación que requiere.

Puede ser que el cambio buscado no implique erogación económica. Por ejemplo, se define un nuevo procedimiento para el pago de la cuota social que implica ampliar el horario de atención del socio y la posibilidad de pagar con medios electrónicos.

Un cambio que implica una erogación importante de dinero y la aprobación por parte de la Junta/Presidencia podría ser la inversión en una nueva maquinaria para el mantenimiento de las canchas de césped natural o la instalación de una cancha de hockey con césped sintético.

Todo líder, además de considerar el tipo de cambio a efectuar y la magnitud del cambio, deberá tener en consideración un tercer factor que es la propensión al cambio.

**La propensión al cambio**, es la capacidad que tiene una organización para adaptarse o no a los cambios. Existen organizaciones que han realizado grandes transformaciones para permanecer en el mercado, mientras que otras no han podido adaptarse a las necesidades del mercado y se han disuelto.

La propensión al cambio está directamente relacionada con lo siguiente:

- El entendimiento de la necesidad del cambio. Si quienes trabajan a diario en una organización no comprenden la necesidad del cambio, el cambio difícilmente se instrumente.
- El compromiso de los líderes y el consenso para producir el cambio.
- El historial de cambios exitosos o frustrados de la organización.

Asistí profesionalmente a una organización en 2012 que requería implementar por cuarta vez el programa de calidad conocido como 5 S. Las primeras reuniones de sensibilización y diagnóstico reflejaban el nivel de frustración y enojo de sus integrantes por atravesar nuevamente por un programa al que no le veían el sentido ni la utilidad. Se tuvo que trabajar sobre la resistencia y frustración a los cambios para revertir la situación. El programa tuvo éxito cuando el nivel de conducción comprendió la dificultad y aceptaron ser ayudados para aprender a implementar la herramienta nueva. (Scorza, 2016).

- **El tiempo que demandará el cambio.** A mayor tiempo de duración de un proceso de cambio es menor la propensión al cambio. Si los cambios son visualizados en el corto plazo, la iniciativa de cambio es más probable, ya que pueden ser contemplado por todos los colaboradores los resultados obtenidos en forma evidente y rápidamente, y eso produce más energía para seguir en la transformación. Por eso, se aconseja que los cambios de largo plazo contengan objetivos de corto y mediano plazo para que la moral de los colaboradores y del equipo gerencial no decaiga y el proceso siga en camino.
- **Los recursos asignados.** Muchos fracasos se deben a que no se administran adecuadamente los recursos o estos son escasos para la implementación del proyecto. La prioridad en la asignación de recursos es clave para obtener los resultados propuestos.
- **La cantidad de iniciativas de cambio en simultáneo.** No todos los cambios necesitan ser implementados en simultáneo. Sin embargo, esta costumbre o conducta de las organizaciones parece ser una constante. Esto, cuando ocurre, genera estrés, agotamiento y se requiere mucha tolerancia a la presión para sortear todas las problemáticas que ocasiona. Se recomienda dividir el proceso de cambio en diferentes proyectos y etapas. Además, es importante asignar a diferentes personas cada una para que no se superpongan.
- **El desarrollo de determinadas competencias claves** por parte del personal de conducción de la organización, que serán los encargados de liderar el proceso de cambio.  
Entre las competencias requeridas figuran la capacidad de liderazgo, la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, el dominio de la negociación para hacer frente a situaciones de conflicto o de intereses contrapuestos y el aprender a disentir tras la búsqueda del consenso para encarar el proyecto.

- **La cultura y el ambiente laboral.** La satisfacción en el empleo es la actitud general de un colaborador hacia su trabajo. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, normalmente se refieren a la satisfacción en el puesto. ¿Usted está satisfecho con su empleo? ¿Por qué? ¿Es solo el dinero o intervienen otros factores? Según los estudios de la American Society Training Development (2012) los factores son
  - La satisfacción en el empleo
  - La participación en el puesto de trabajo
  - El compromiso organizacional
- **La satisfacción en el empleo:** sin lugar a dudas cada persona tiene su propia lista por la cual alcanza o no su nivel de satisfacción laboral. Un líder debe conocer la medida de estos factores y el poder satisfacerla le permitirá contar con mayor predisposición para encarar los cambios requeridos. De no ser así y quererse embarcar en un proceso de cambio, el fracaso está presente antes del inicio del mismo.
- **La participación en el puesto de trabajo:** es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo como importante para su autoestima. Si una persona no está a gusto con su trabajo, sufre de vacío, falta de pertenencia y significación de su trabajo. Es importante que el colaborador sienta que es útil a la organización por lo que hace y por el rol que desempeña. El líder debe dialogar con los colaboradores tratando de indagar si están a gusto con sus tareas y si estas son acordes a su perfil laboral.
- **El compromiso organizacional:** representa la orientación de un colaborador hacia la organización en términos de su lealtad, identificación y participación en la organización. Esto se logra en parte cuando se cumple con los dos puntos anteriores, es decir, colaboradores que están satisfechos con el empleo y tienen participación en el trabajo.

Por otro lado, todos los días es necesario reafirmar el compromiso no solo de los colaboradores, sino también de los niveles de conducción de la organización deportiva. El compromiso es retroalimentarse mutuamente entre todos los miembros de la organización.

## 4.2 El coaching para desarrollar el cambio en las organizaciones deportivas

### 4.2.1 La visión compartida

Los emprendedores han creado organizaciones partiendo de ideas que lograron materializar. Es también habitual escuchar que la organización nació en el fondo de la casa, en el garaje o en una reunión de amigos.

Desde la teoría, se trata de explicar la importancia que tiene definir la visión de la organización y dejarla asentada por escrito para posteriormente compartirla con todos los colaboradores. Pero no siempre se explica cómo se construye la visión de la organización.

Para construir una visión y misión organizacional será necesario que el líder trabaje dentro de la organización para responder a una serie de preguntas, como las siguientes:

¿Para qué existe la organización? ¿A qué aspira la organización? ¿Cómo será la organización en el futuro? ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales? ¿Cuáles serán sus elementos que la diferencien de otras organizaciones?

El conjunto de respuestas será el principio del modelo de visión pretendida, que dará respuesta a la gran pregunta que es: ¿hacia dónde queremos que la organización se dirija y cuál es la situación que deseamos para la organización a futuro?

Una visión es una expresión de deseo y de orientación para el futuro, esta debe ser redactada en positivo, ser alentadora, inspiradora, realista, posible y complementaria de la misión que establezca la organización y de sus principios y valores.

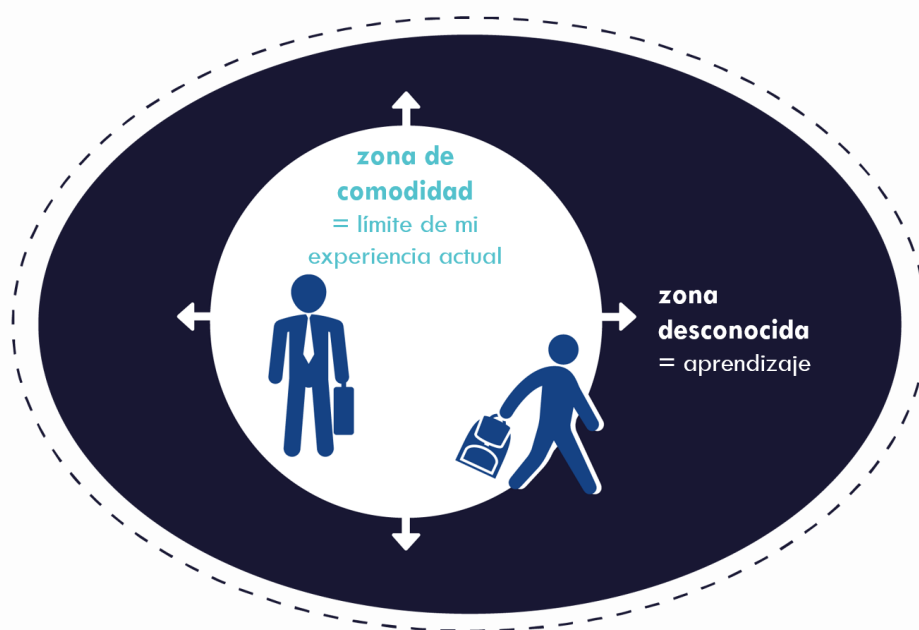
El líder, a través del coaching, será el encargado de que la visión cobre vida en los colaboradores y que todos los que integran la organización (colaboradores, socios, comunidad, etc.) sepan hacia dónde van y para que hacen lo que hacen a diario.

## 4.2.2 Desafiar el statu quo

El líder, para producir los cambios, deberá desafiar el statu quo, para ello y a través del *coaching*, deberá trabajar sobre la zona de confort de los colaboradores.

Salir de la zona de confort (figura 7) es un modelo desarrollado por Alasdair White (2008): es el entorno conocido y donde cada persona se mueve sin grandes inconvenientes.

**Figura 7: La zona de confort**



Fuente: [Imagen intitulada sobre la zona de confort]. (2013). Recuperada de <http://consentido2.blogspot.com.ar/2013/03/zona-de-confort.html>

El siguiente video ilustra las principales ideas del modelo que planteamos previamente: <http://www.youtube.com/watch?v=RSUyklfEmVE> (Hemmi y Rodríguez, s. f.)

Alrededor de la zona de confort está la zona de aprendizaje, es aquella a la cual debemos recurrir para no seguir haciendo más de lo mismo. Esta zona es desconocida y muchas veces produce miedo. Miedo a lo desconocido, miedo al fracaso, miedo al qué dirán. La idea de futuro puede asustar, pero será necesario, para enfrentarla, desarrollar la autoconfianza y la autoestima.

Observar, ver cosas diferentes, experimentar, se logra cuando uno se lo propone y forma parte del proceso de aprendizaje. Para ello, es necesario extender la zona de confort, hacerla más grande, incurrir en nuevas formas de ver y analizar la realidad, aprender, aprender, aprender. No se pierde lo que uno tiene, todo lo contrario, se agregan experiencias: esto, más que cambiar, significa evolucionar y desarrollarse.

En esta instancia, aparece la tensión emocional y la tensión creativa. Operan como dos fuerzas opuestas. La tensión emocional gira en torno a la zona de confort y la tensión creativa, hacia la zona de aprendizaje, lo que genera una energía motivadora que debe ser mayor que la energía negativa que produce miedo.

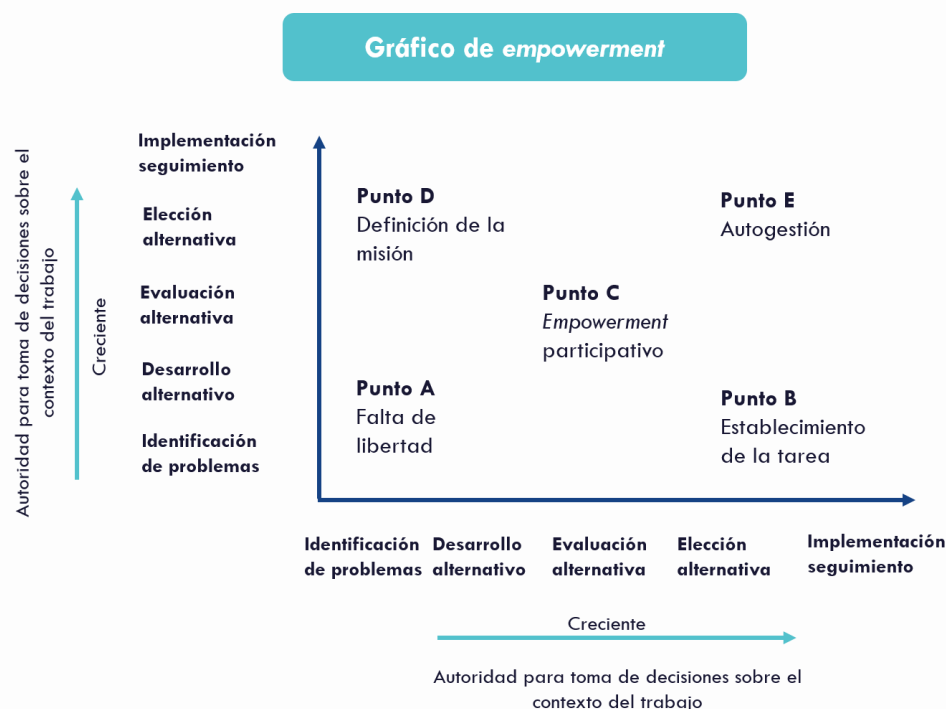
Esta tensión emocional debe ser puesta en positivo para saber gestionar los miedos y enfrentarlos, confiando en uno mismo, teniendo una visión del futuro llena de oportunidades. Esto facilitará elegir mejor los objetivos y tener mayor claridad de lo que uno se propone. En otras palabras, es encontrar un qué (objetivo) que a uno lo motive. Luego, es necesario comparar el punto de partida con el de destino y tomar conciencia de lo que falta aprender. Por último, es importante plantearse para qué quiere cumplir ese sueño. Ser perseverante, positivo y gestionar bien la estrategia será la clave del éxito.

El coaching, además de estar orientado hacia el aprendizaje para salir de la zona de confort, deberá estar orientado para facultar a los colaboradores para que tomen decisiones y sean responsables de los resultados obtenidos (empowerment), tema que veremos a continuación.

### **4.2.3 Empowerment**

Ford y Fottler (1996) han llevado adelante una investigación entre las principales organizaciones de Norteamérica, en la que describen 5 etapas en el traspaso de autoridad, reflejado en la figura 8.

Figura 8: Gráfico de empowerment



Fuente: Ford y Fottler, 1996, p. 109.

**Punto A (falta de libertad):** representa el tipo de cadena de montaje tradicional de un trabajo altamente rutinario. La tarea es realizada por una persona y supervisado por otra. No hay poder de decisión asociado con esta tarea. Se utiliza al empleado de la cabeza a los pies.

**Punto B (establecimiento de la tarea):** representa la esencia de muchos programas de *empowerment* empleados hoy. Se otorga al empleado una gran responsabilidad para decidir por el contenido del trabajo y poca por el contexto. El empleado obtiene poder para tomar decisiones respecto de la mejor manera de llevar a cabo la tarea asignada.

En estos casos, la gerencia define la misión y las metas, y se otorga al empleado poder para encontrar el mejor modo de alcanzarlas. Mediante el uso de esta estrategia de *empowerment*, la gerencia espera que sus trabajadores apliquen su conocimiento del trabajo e intelecto para descubrir maneras de mejorar continuamente lo que hacen en su trabajo.

El Punto B representa un alejamiento significativo del Punto A, porque los empleados están totalmente involucrados en la toma de decisiones respecto del contenido del trabajo.

Los empleados o equipos rediseñan los trabajos. Pueden rediseñar sus tareas para incorporar más contenido o para desarrollar nuevas habilidades.

Además, ahora tienen energía y libertad para decidir cómo realizar su trabajo, obtener más feedback y comprender mejor sus tareas. Bajo esta estrategia, muchos empleados consideran a estos trabajos enriquecidos más motivadores y reconfortantes, lo que los lleva a realizar un trabajo de mejor calidad. Incluso cuando la gerencia restringe el *empowerment* a decisiones sobre el contenido del trabajo, la motivación del empleado se ve fomentada para quienes valoran en gran medida el cumplimiento y el crecimiento. Sin embargo, el éxito probable de esta estrategia depende de otros factores que están fuera del control de los empleados, como la estructura organizativa, los sistemas de recompensa y el apoyo de la alta gerencia.

**Punto C (empowerment participativo):** representa un área más típica de grupos de trabajo autónomos a los que se delega cierto compromiso para tomar decisiones con respecto al contenido así como al contexto del trabajo. Estos grupos, por lo general, participan de la identificación de problemas, búsqueda alternativa y recomendación de la mejor alternativa en el contenido del trabajo.

**Punto D (Definición de la Misión):** representa una situación inusual y rara vez tratada en la literatura sobre *empowerment*. Aquí se delega poder a los empleados para decidir respecto del contexto del trabajo pero no del contenido. A modo de ejemplo, a un grupo de mantenimiento se le asigna la tarea de decidir si un proveedor externo podría o no realizar una determinada tarea con más eficacia que los empleados actuales.

**Punto E (Autogestión):** representa un área en la que se da a los empleados total autoridad sobre el contenido y el contexto del trabajo. Para realizar esto se requiere una confianza considerable en la capacidad de los empleados para utilizar el nuevo poder que les ha sido conferido de manera que contribuya con la efectividad de la organización.

Se requiere de un gran compromiso por parte de los empleados en el desarrollo de la misión y las metas de la compañía, y confianza en que el empleado está dispuesto, desea y es capaz para tomar decisiones en su trabajo que reflejen contribuciones prudentes, inteligentes y apropiadas a los objetivos de la organización.

Delegar poder a una persona para tomar decisiones respecto del contenido y contexto de un trabajo que respondan de manera óptima a las condiciones ambientales en cambio, a las innovaciones tecnológicas y desafíos competitivos es la máxima expresión de confianza. Por razones obvias, pocas compañías permiten a muchas personas, fuera de aquellos en la esfera gerencial o vendedores de alto nivel, operar en el nivel de autogestión.

Los pocos ejemplos con que se cuenta en este nivel de *empowerment* lo hacen responsable de muchos beneficios, entre otros, mayor productividad, mejor

atención, menor rotación y mejoras en la calidad de los productos y en la calidad de la vida laboral de los empleados.

El gráfico solo ilustra las etapas de *empowerment* que permiten a los dirigentes decidir para qué nivel de *empowerment* está lista su organización y qué se puede hacer para implementar el nivel de participación deseado para tomar decisiones relacionadas con el trabajo.

Por supuesto que existen algunas limitaciones organizativas. El *empowerment* tal vez sea menos apropiado cuando la estructura empresarial básica prioriza un bajo costo y alto volumen de operaciones, en la que la relación con el cliente es de corto plazo, la tecnología es simple y monótona, el medio empresariales altamente predecible y donde los empleados tienen escasas necesidades de crecimiento, escasas necesidades sociales y pobres habilidades interpersonales.

Por otra parte, allí donde el servicio está adaptado según las necesidades o es personalizado, las relaciones son a largo plazo, la tecnología es compleja, el entorno es impredecible y los empleados tienen grandes necesidades de crecimiento, necesidades sociales y sólidas relaciones interpersonales, los beneficios potenciales del *empowerment* pueden resultar significativos.

## 4.2.4 Liderar y “coachear” las emociones

El cambio es algo inevitable y además forma parte de la vida misma. Desde que somos engendrados hasta que morimos, los seres humanos estamos en continuo y permanente cambio. Nuestro organismo se adapta y se mantiene en equilibrio, casi imperceptible para nosotros, nuestra fisiología se modifica continuamente y ello forma parte de nosotros.

Entonces, si nuestra naturaleza humana es el cambio continuo, ¿por qué tenerle miedo al cambio? Esto depende de nuestra actitud.

Depende de la actitud que tengamos ante el cambio y de cómo respondemos a este. La actitud al cambio se puede mejorar y se puede aprender a modificarla.

Se aprende a negar o a aceptar al cambio, pero algo cierto es que al cambio es difícil de evitarlo.

Cambiar significa modificar nuestra conducta o forma de pensar ante una nueva situación. Cambiar también implica crecer y se crece cuando se aprende.

Seguramente que la forma de aprender de una persona a otra difiere y esto marca la diferencia. Existen personas más temerosas que otras. No porque nacieron así. Sino porque les enseñaron y aprendieron a ser así. La buena

noticia es que si bien la personalidad no se cambia, si se puede cambiar la forma de reaccionar ante una situación dada, y esto se logra desarrollando las habilidades y no seguir repitiendo las viejas fórmulas conocidas.

Las habilidades se desarrollan en el corto, mediano o largo plazo. Para ello, el coach deberá trabajar con el coachee para desarrollar esa actitud proactiva y positiva para desear cambiar. Luego será necesario el esfuerzo, la constancia y el apoyo para ir alcanzando los objetivos fijados.

Será necesario tener presente que el cambio da miedo cuando:

- no estamos muy seguros sobre cómo manejar situaciones nuevas.
- Puede generar pérdidas (física, moral, emocional, etc)
- El riesgo a equivocarnos es alto.
- Nos genera sensación de falta de control.
- No se visualizan sus beneficios.

Para lograr cambiar será importante recordar que nosotros podemos elegir la actitud que queremos tomar frente al cambio. Será importante reconocer nuestros miedos o preocupaciones para analizarlos, descartarlos o para resolverlos.

Será oportuno recurrir a nuestras habilidades y fortalezas para examinar los posibles obstáculos y solucionarlos, y por último tener presente que siempre podemos aprender y siempre podemos progresar.

Se comete una grave equivocación cuando alguien se propone cambiar y no solicita ayuda. La mayoría de las veces, para realizar un verdadero cambio es necesario contar con la ayuda de los demás (coach). La omnipotencia y el ser autodidacta conspiran directamente con el verdadero y profundo aprendizaje, y por ende con la posibilidad de generar cambios personales.

Viktor Emil Frankl fue un neurólogo y psiquiatra austríaco, fundador de la Logoterapia. Sobrevivió desde 1942 hasta 1945 en varios campos de concentración nazis, incluidos Auschwitz y Dachau. A partir de esa experiencia, escribió el libro *El hombre en busca de sentido*.

**El aprendizaje y el cambio personal van de la mano. Principalmente, ayudados por un tercero que oficia de guía, tutor o coach.**

El coaching como ya dijimos en el módulo 1, es una técnica que se utiliza en las organizaciones para ayudar a las personas a obtener mejores resultados a partir del aprendizaje y el cambio personal.

Es importante que el coachee, (persona a entrenar) esté dispuesta a dejarse ayudar y a aceptar transitar la experiencia del aprendizaje correspondiente.

Para finalizar con lo visto en los 4 módulos que hemos recorrido, nos quedaremos con una reflexión de Viktor Frank (figura 9), que resume la visión interna que debemos tener en la vida para aprender y realizar los cambios personales.

**Figura 9: Aprender a cambiar de actitud**



“Todo puede serle arrebatado a un hombre, menos la última de las libertades humanas: el elegir su actitud en una serie dada de circunstancias, de elegir su propio camino. ¿No podemos cambiar la situación? Si no está en tus manos cambiar una situación que te produce dolor, siempre podrás escoger la actitud con la que afrontes ese sufrimiento.”

—Viktor Frankl

Fuente: [Imagen intitulada sobre frases de Viktor Frankl]. (s. f.). Recuperada de <http://akifrases.com/frase/201624>

# Referencias

**Club Atlético Boca Juniors.** (s. f.). Primeros en el mundo [Captura de pantalla de la web oficial]. En *Boca Juniors Online*. Recuperado de: <http://www.bocajuniors.com.ar/el-club/iso9001>

**Covey, S.** (2010). *El liderazgo centrado en principios*. Argentina: Paidós.

**Díaz Valenzuela, O.** (2015). *La administración en el deporte*. España: Paidotribo. (No aparece citado en el texto)

[Imagen intitulada sobre frases de Viktor Frank]. (s. f.). Recuperada de <http://akifrases.com/frase/201624>

[Imagen intitulada sobre la zona de confort]. (2013). Recuperada de <http://consentido2.blogspot.com.ar/2013/03/zona-de-confort.html>

**Ford R., y Fottler M.** (1996) El empowerment. *Revista Gestión*.

**Frank, V.** (2004). *El hombre en busca de sentido*. Argentina: Herder.

**Hemmi, M., y Rodríguez, R.** (s. f.). [Video intitolado]. Haiku Films. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=RSUyLkEmVE>

MIT Sloan Management Review. 2003. CON EL RITMO ADECUADO. Recuperado de <http://goo.gl/ETY0ig>.

**Paris Roche, F.** (2016). *Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. España: Paidotribo.

**Pedro Marcos** (2011). *Guardiola - Claves de un buen entrenador* [Video]. En Youtube. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=8S8DiSzyqg>

**Real Madrid.** (s. f.). Calidad de Servicio [Captura de pantalla de publicación en línea]. En *Real Madrid* [Página web oficial]. Recuperado de: <http://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/el-club/transparencia/calidad-de-servicio>

**Robbins, S.** (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.

**White, A.** (2008). *From Comfort Zone to Performance Management*. *White and MacLean Publishing*. Recuperado de: <http://www.whiteandmaclean.eu/from-comfort-zone-to-performance-management/>

**Yuste, F.** (2014). *Herramientas de coaching ejecutivo*. Madrid: Desclée.

**Zenger, J.** (2011). *El líder extraordinario*. España: Profit.