

El liderazgo y el coaching en el cambio organizacional. Una perspectiva desde el factor humano.

Iliana Yadira Guadarrama Varón¹

Yessica Yael Gómora Miranda²

Miguel Caballero Santín³

RESUMEN

Las nuevas exigencias en un entorno competitivo y post-pandémico demandan la intervención de estrategias de liderazgo que prioricen la cercanía, la flexibilidad, la escucha y la empatía entre el líder y los(as) colaboradores(as) (Chávez e Ibarra, 2015). Ello puede dar lugar a la gestión del cambio eficaz y, al mismo tiempo, promover el sentido de pertenencia, aprendizaje, trabajo colaborativo, satisfacción y adaptación a la nueva transformación de manera óptima. El liderazgo, como herramienta para incentivar el alto desempeño en las empresas, es un impulsor del cambio organizacional que fomenta el desarrollo, la guía, la motivación, la adaptación y puede generar una baja resistencia al cambio (Bernal, 2019 y Capa et al., 2018). La ponencia expone brevemente los orígenes del cambio organizacional y el papel del liderazgo para la gestión del cambio (Fierro, 2020; García y Forero, 2020). Se plantea el *rol del coaching* como una metodología en el desarrollo humano para acompañar la identificación de fortalezas, atributos y áreas de oportunidad de los(as) empleados(as) para afrontar los procesos de cambio. El coaching se concibe como un medio que permite articular el binomio liderazgo y gestión del cambio para impulsar la rentabilidad, competitividad y resultados favorables de las empresas (Podesta et al., 2019; Muñoz y Díaz, 2014; Casique, 2018; Mejía, 2019; Barrientos-Monsalve et al., 2020). Desde dicha óptica se abordan cifras recientes de las empresas en México para dar cuenta del tipo de cambios que vivieron al interior como resultado de la contingencia sanitaria por Covid-19. De manera que el liderazgo y el coaching se describen como dos elementos que pueden contribuir al alto desempeño y al desarrollo de potencial de quienes colaboran en las organizaciones ante cambios no planeados.

Palabras clave: liderazgo, gestión del cambio, coaching, recursos humanos, organizaciones.

ABSTRACT

The new demands in a competitive environment with a post-pandemic approach demand the intervention of leadership strategies that prioritize closeness, flexibility, listening and empathy between the leader and the collaborator(s) (Chávez and Ibarra, 2015). In such a way that they give

¹ Maestra en Economía. Universidad Autónoma del Estado de México. iyguadarramav@uaemex.mx

² Doctora en Administración. Universidad Autónoma del Estado de México. yygomoram@uaemex.mx

³ Doctor en Educación. Universidad Autónoma del Estado de México. mcaballeros179@profesor.uaemex.mx

rise to effective change management and, at the same time, promote a sense of belonging, learning, collaborative work, satisfaction, and optimal adaptation to the new transformation. Leadership as a tool to encourage high performance in companies is a driver of organizational change that fosters development, guidance, motivation, adaptation, and low resistance to change in the human factor (Bernal, 2019 y Capa et al., 2018). The paper briefly exposes the origins of organizational change and the role of leadership in managing change (Fierro, 2020; García and Forero, 2020). The role of coaching is proposed as a methodology in human development to accompany the identification of strengths, attributes, and areas of opportunity of the employees to face the processes of change. Coaching is conceived as a means that allows articulating the leadership and change management binomial to boost the profitability, competitiveness, and favorable results of companies (Podesta et al., 2019; Muñoz and Díaz, 2014; Casique, 2018; Mejía, 2019; Barrientos-Monsalve et al., 2018). From this perspective, recent figures from companies in Mexico are addressed to account for the type of changes that they experienced inside because of the health contingency by Covid-19. Thus, leadership and coaching are described as two elements that can contribute to high performance and potential development of those who collaborate in organizations in the face of unplanned changes.

Keywords: leadership, change management, coaching, human resources, organizations.

INTRODUCCIÓN

Los constantes movimientos y transformaciones que se han experimentado a lo largo de la existencia humana han provocado que las sociedades y las organizaciones e instituciones estén sujetas a distintos tipos de cambio. Los avances científicos y tecnológicos, el aprendizaje y la mejora continua son ejes que evitan caer en la inmovilidad y el estancamiento de los entes económicos para redirigir esfuerzos hacia el progreso; el reconocimiento del talento humano; la generación de entornos más flexibles y la identificación de fortalezas al interior. De manera que el instinto por sobrevivir y ser competitivos nos lleva a incentivar, valorar y practicar la comprensión y ejecución de los cambios (Ramón et al., 2020).

La presente ponencia se ocupa de revisar la gestión del cambio organizacional como una necesidad para que las empresas puedan subsistir a lo largo del tiempo. A través de la adaptabilidad, la flexibilidad, el aprendizaje, las nuevas directrices, políticas y competencias, el factor humano es quien está involucrado por completo en las transformaciones internas. Por ello, tomando en cuenta que las personas viven y ayudan al mantenimiento, evolución y desarrollo de las organizaciones, es como surgen tanto el liderazgo como el coaching. Dos ámbitos que se describen como aspectos que, sumados, pueden potencializar el desempeño de los y las colaboradores(as) y contribuir con la sinergia organizacional para impulsar la liberación del potencial humano.

Si bien, quienes están al frente de las organizaciones no siempre promueven el liderazgo, la gestión del cambio y el coaching como impulsores de la creación del conocimiento, la innovación, la permanencia en el mercado y la generación de rentabilidad, no es menos cierto que ante una crisis

económica y sanitaria generada por el Covid-19, demandó de las empresas cambios no planeados y experiencias desafiantes para diseñar alternativas e intentar por todos los medios sostenerse en el mercado mexicano. Dichas circunstancias han permitido discutir a lo largo de las siguientes páginas qué significa el liderazgo y el coaching como impulsores de la administración de cambios inesperados. Asimismo, cómo se pueden mejorar el rendimiento de las personas, su responsabilidad en las funciones que desempeñan, así como su nivel de conciencia y resiliencia para afrontar un reto como el que dejó la pandemia.

Como se ha descrito por diversos autores(as), la práctica del liderazgo facilita la eficiencia, la productividad, la rentabilidad y la construcción de ventajas competitivas dentro de las empresas (Capa et al., 2018). El liderazgo es un proceso que analiza, diseña y apoya a los(as) colaboradores(as), mientras les empodera e inspira para promover una labor que genere significado en quienes ejecutan las funciones al interior de las firmas (Bolman y Deal, 2008 citados por Chávez e Ibarra, 2016). Por lo que toca al coaching, se ha definido como una herramienta representativa para las compañías, en tanto puede modificar la conducta humana, reconocer y potencializar habilidades del personal; es capaz de promover la comunicación asertiva y eficaz a fin de clarificar objetivos de mejor manera. Además, puede incentivar el desarrollo personal desde dos valiosos ejes: la motivación y la satisfacción laboral (Molina et al., 2020).

MARCO CONCEPTUAL

El cambio organizacional es la combinación de alteraciones internas en los valores de las personas, sus aspiraciones y el comportamiento que guardan por las modificaciones en los procesos, las estrategias, las prácticas y los sistemas que deben comprender e implementar. «Es una alteración en la alineación de una organización con su entorno externo» (Lussier y Achua, 2013:432) y, se agregaría, que esta modificación impacta directamente al interior de quienes lo viven. Varios autores expresan que el cambio involucra «la aparición de nuevos escenarios y tienden preferencialmente a referirse en el plano de las actitudes, emociones y resistencias frente al cambio» (Dent & Galloway, 1999; Kiefer, 2005; Strebel, 2005; Devos, Buelens & Bouckenooghe, 2007; Fugate, Kinicki & Prussia, 2008; Smollan, 2011 en Díaz, 2016: 2).

El cambio organizacional es un proceso que dinamiza y transforma a los entes organizativos. Se lleva a cabo para responder a las necesidades internas y/o externas. Algunos de sus objetivos son el incremento de la productividad; la competitividad; la rentabilidad y el posicionamiento de las firmas en los mercados. El cambio incentiva la interacción entre quienes están involucrados, mientras modifica e innova el quehacer cotidiano y por ello impacta significativamente a la estructura y al clima laboral. De esta manera, también influye en la conformación y reestructuración de hábitos, creencias, estilos y comportamientos de los(as) empleados(as) (Liao y Lin Teo, 2018; Nesterkin, 2013; Petrou et al., 2016 y Grimolizzi, 2017 citados por García y Forero, 2020).

El propio desarrollo tecnológico provoca modificaciones incluso en la forma de operar y de hacer negocios; los mercados tienen nuevos requerimientos; la competencia nacional e internacional se

transforma; la innovación incrementa su velocidad, y el ciclo de vida de los productos es cada vez más efímero (Lussier y Achua, 2013). La economía circular se posiciona como un nuevo modelo de producción y consumo que fomenta el diseño de productos sostenibles y la reducción de residuos para contribuir con el cuidado del medio ambiente, y esto también demanda cambios en la forma en que las empresas operan y fabrican bienes. Como se sabe, el modelo de economía circular implica una nueva forma de hacer productos partiendo del mismo origen y diseño. Posibilita hacer negocios que promuevan el crecimiento económico, y al mismo tiempo, la sustentabilidad ambiental, así como la disminución de los riesgos por la volatilidad de los precios de los *commodities* y los recursos energéticos (World Economic Forum, 2014 en Lett, 2014).

En este sentido, los y las líderes se han convertido en actores centrales en los procesos de cambio. Además de que cuentan con la responsabilidad de que los cambios se concreten, se encargan de implementar herramientas para promover una comunicación asertiva, clara y eficaz capaz de alinear las condiciones actuales hacia los nuevos desafíos y las exigencias de los cambios. El liderazgo favorece que los(las) empleados(as) cuenten con oportunidades de crecimiento y realización personal; así como de la formación de su equipo en habilidades específicas para enfrentar el cambio. El equipo de líderes que integran las organizaciones que experimentan los cambios participan en el diagnóstico de necesidades; promueven el aprendizaje generativo a través de vínculos que permitan sumar ideas entre los(as) integrantes. Asimismo, parte de las responsabilidades de quienes lideran incluye promover un entorno laboral favorable. Esto, implica gestionar la cercanía y el trabajo colaborativo para conocer la percepción, reacción y avances durante las etapas que se viven en el cambio (Ferrer, 2015).

A través del cambio el(la) líder cultiva la empatía para comprender contextos amplios y particularidades para elegir la mejor la forma de enfrentarlos, junto con el equipo o colaboradores(as) a los que guía. Se involucra activamente en el proceso de la escucha para poder entender lo que sucede y conocer las condiciones de las personas y de la organización. Impulsa la comunicación asertiva para transmitir de manera clara, oportuna y precisa directrices, objetivos y cualquier necesidad representativa. Influye en el equipo de colaboradores(as) a partir del reconocimiento de necesidades internas para facilitar el desarrollo del potencial humano. El liderazgo está vinculado con la generación de conciencia de empleados(as) para que integren los objetivos de la organización a sus prioridades. Asimismo, motiva y administra al capital humano para generar alto desempeño (Ramírez et al., 2019).

Algunos autores señalan que el liderazgo se enfoca en los individuos, en su desempeño y en la forma en que crean vínculos con las metas que requieren alcanzar. Por ello, el(la) líder destina esfuerzos para que las personas alcancen metas de forma «voluntaria, entusiasta y comprometida» (Pautt, 2011, citado por Torres et al, 2019: 85). Para otros investigadores en el tema, es necesario que los(las) líderes promuevan la orientación a resultados; la generación de confianza e integridad; muestren importancia en las acciones; logren un uso efectivo del tiempo; tomen decisiones y desarrollen equipos de alto desempeño (Páez, 2004 citados por Torres et al, 2019). Desde otra

óptica, el(la) líder debe considerar el carisma, la visión, la imparcialidad y la humildad (Torres et al., 2019) como aspectos que le permitirán crear mejores espacios de trabajo.

El liderazgo también provoca el desarrollo de la «lealtad hacia la organización; la capacidad para crear y liderar el cambio; formar equipos de trabajo; honestidad; compromiso; integridad; motivación para aprender; habilidades de comunicación e inteligencia emocional» (Capa., et al, 2018: 276). El liderazgo es una herramienta para abordar el cambio organizacional, en tanto permite dirigir los esfuerzos en el empoderamiento, el trabajo en equipo y la proactividad hacia acciones concretas para la realización del cambio (García y Forero, 2020).

La gestión empresarial además de promover una cultura que involucre al liderazgo en los procesos de cambio también considera otra herramienta que es el coaching. Este se realiza desde la óptica deportiva; ejecutiva; personal, equipos de trabajo, entre otras. Para esta ponencia se parte del coaching ejecutivo como una metodología conversacional que promueve el autoconocimiento, la autoobservación y que amplía el horizonte de alternativas para generar acciones concretas. Dicha metodología provoca que las personas se hagan conscientes de sus creencias, juicios, hábitos y valores que pueden limitar su potencial en su quehacer profesional (Herrera y Vásquez, 2021 citados por García et al., 2021). Algunos autores advierten que el coaching es «una disciplina aplicada al contexto empresarial para desarrollar las altas competencias en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos» (Costa y Garmstom, 1994; Jowet, 2005; Hoffman, 2007; William y Méndez, 2007; Kimsey-House et al., 2011 Oryanzún-Vergara et al., 2015; Podesta et al., 2019 y Herrera y Vásquez, 2021 citados por García et al., 2021:221).

De acuerdo con la Federación Internacional de Coaching (ICF por sus siglas en inglés) el coaching «es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional» (Whitmore, 2016: 68). El coaching parte del principio de confianza en los demás porque cuentan con herramientas, competencias y recursos para afrontar los desafíos que viven. El coach es quien acompaña a las personas --denominadas *coachees*-- para encontrar su potencial. Dicha metodología pone de relieve las fortalezas de las personas, su talento y las posibilidades que existen dentro de los individuos (Whitmore, 2016). El coaching también se define como una estrategia que impulsa los vínculos interpersonales y los favorece, y que además incentiva la mejora continua del presente hacia el futuro expandiendo el potencial del talento humano (Barrientos et al., 2020).

Las organizaciones incentivan el coaching ejecutivo con su personal para dar lugar a la eficacia y eficiencia en los procesos, así como para construir ventajas en términos de productividad y competitividad frente al mercado mientras la persona trabaja en sí misma. Las empresas pretenden aprovechar el potencial de su fuerza laboral para que las metas sean alcanzables y, al mismo tiempo, los individuos desarrollen nuevas competencias a través de la práctica del coaching. Los procesos de coaching favorecen que cada empleado tome su rol en los cambios de forma consciente y reflexiva considerando sus áreas de oportunidad. Además, el coaching impulsa el desarrollo de

herramientas, estilos y formas alternas para enfrentar los cambios organizacionales que se viven de manera constante (Underhill, 2010 y Campos y Storopoli, 2015 citados en García et al., 2021).

El coaching, es considerado una técnica de transformación que promueve el crecimiento personal e incrementa la capacidad de quienes trabajan hacia los objetivos organizacionales en los procesos de cambio. Es un instrumento que incentiva el aprendizaje; influye en el desarrollo emocional; libera el potencial humano; mejora las habilidades personales y profesionales, y fomenta la reflexión, así como la autorregulación. Dicha herramienta de carácter ejecutivo busca la mejora del talento humano a través de la indagación y la observación para la construcción de estrategias que contribuyan en las áreas de oportunidad de las personas. El coaching pretende reducir el estrés, incrementar la resiliencia, mantener el equilibrio, el bienestar y la calidad de vida de quienes colaboran en las empresas (Soro, 2018).

METODOLOGÍA

De acuerdo con algunas investigaciones, existen tres enfoques en torno al cambio organizacional: 1) Comportamental-instrumental; 2) Organizativo-funcional y, 3) Holístico. El primero establece que las personas tienen un rol central para que el cambio se ejecute de manera satisfactoria y la organización evolucione. El segundo, señala que el ajuste de los procesos administrativos y el rol que toman quienes los realizan serán los aspectos que definan el cambio (Guizar, 1998 citado por Fierro, 2020). El tercero vincula a los individuos, la tecnología y el entorno para que el cambio ocurra, refiriendo que este último elemento, genera una relación importante con la empresa a partir de la forma en que se origina el cambio: planeado y no planeado (Fierro, 2020).

El cambio planeado es propuesto por la compañía, es decir, se lleva a cabo de forma intencional por quienes lideran la organización (Porrás y Silvers, 1991 citado en Romero et al., 2013). De manera que se produzca dentro para fortalecer las condiciones que se tienen, y desde allí, solventar las necesidades de los clientes y el mercado. Incluso, considerando la óptica del desarrollo organizacional, visto como el «conjunto de intervenciones para el cambio planeado sobre la base de valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y al bienestar de los empleados» (Robbins y Judge 2013 citados en Torres et al., 2019: 7), se indica que tal cambio tiene seis elementos: «intencional; positivo; refleja las circunstancias; centrado en valores de la empresa; orientado a la acción y enfocado en el aprendizaje» (Gallos, 2006 citado en Romero et al., 2013: 43).

El cambio no planeado o generado de forma emergente, implica que la empresa no está preparada para el entorno, pero construye estrategias, herramientas o recursos oportunos para afrontar y responder inesperadamente a las nuevas demandas de productos y/o servicios (Fierro, 2020 y Sandoval, 2014 citado por Rueda et al., 2018).

Tomando en cuenta lo anterior, la presente ponencia tomó como base el enfoque holístico del cambio organizacional particularmente desde el cambio no planeado, dado que se parte de un escenario pandémico que generó alteraciones inesperadas en la sociedad, los mercados y por lo tanto en las

organizaciones. Asimismo, se revisaron los indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) a través de la Encuesta sobre el Impacto Económico generado por COVID-19 en la actividad económica y el mercado laboral (ECOVID-IE) en el mes de julio del año 2020. A partir de estos datos, se analizó el comportamiento de las unidades económicas en México en términos de sus propios cambios organizacionales experimentados.

En esta óptica y tomando en cuenta los aportes teórico-conceptuales sobre el liderazgo, el coaching ejecutivo y la gestión del cambio, se discute si estos elementos pudieron ser significativos para la puesta en marcha de los cambios que vivieron las empresas mexicanas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las organizaciones están inmersas en un mundo complejo y globalizado que ha fomentado la interdependencia entre naciones, y con ello, el surgimiento de una nueva manera de responder. Un entorno en el que las crisis económicas tienen impactos que influyen en la toma de decisiones para enfrentar nuevos retos. Un contexto en el que asuntos de índole sanitario, --como una pandemia-- producen alteraciones significativas en todos los sectores sociales, es decir, emerge la necesidad de subsistir a través de una transformación ocurrida en el entorno, misma que impacta directamente a nivel interno.

Tomando en cuenta la base teórica que se aborda en la presente ponencia, la evidencia sobre la importancia de gestionar el cambio organizacional en un entorno que se modifica es una realidad. La pandemia por Covid-19, es uno de los ejemplos más representativos que dejó clara la necesidad de que las organizaciones (micro, pequeñas, medianas y grandes) enfrentaron cambios de distinta índole. Enseguida se plantean algunas cifras que dan cuenta del tipo de cambios que las empresas mexicanas experimentaron en este tema.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) llevó a cabo la Encuesta sobre el Impacto Económico generado por COVID-19 en la actividad económica y el mercado laboral (ECOVID-IE) en el mes de julio del año 2020. Las actividades económicas consideradas en esta encuesta fueron las siguientes: minería; electricidad; suministro de agua y gas; construcción y manufacturas; así como el comercio y los servicios, incluido el transporte. Sin considerar la agricultura, cría y explotación de animales, pesca, acuicultura, y gobierno. El levantamiento referido abarcó una muestra de 4,920 unidades económicas grandes, medianas y pequeñas con instalaciones fijas (INEGI, 2020).

Los datos revelaron que la mayoría de las empresas se encontraron ante dos escenarios. El primero se relacionó con medidas de prevención ante la pandemia. Sesenta de cada cien eligieron la implementación de paros técnicos o cierres temporales. Las cuarenta restantes no aplicaron esta medida. Dentro del rango más extendido de días de paro establecido por INEGI (21 días o más) se ubicaron 68.1 % de las empresas grandes, 54 % de las medianas y pequeñas y 46.1 por ciento de las micro.

Por las cifras descritas, se asume que elegir este tipo de cambios al interior de las empresas implicó la reducción de las jornadas laborales para el personal. Asimismo, producir y vender menos bienes;

generar menos ingresos; reducir las utilidades, y, por lo tanto, enfrentar un impacto económico financiero tanto en la organización como en el bolsillo de quienes integran la fuerza laboral. Esta decisión genera ajustes y efectos en las personas involucradas. Les provoca incertidumbre, miedo, desconfianza, preocupación, baja productividad y bajos niveles de atención que pueden poner en riesgo la eficiencia y la productividad de las compañías.

La crisis sanitaria originada por la pandemia es un ejemplo reciente de cómo las condiciones sociales externas repercuten significativamente al interior de las organizaciones e imponen inesperadamente un cambio sustantivo. Como lo señala Sandoval, las causas externas que provocan cambios pueden ser consumidores o clientes con necesidades nuevas; las innovaciones tecnológicas; nuevos competidores; las modificaciones en los estilos de vida; las nuevas formas de ver el mundo; la globalización; el desarrollo sostenible y los nuevos sistemas de comunicación e información (Sandoval, 2011 citado en Villavicencio y Ocaña, 2017).

La pandemia por Covid-19 se convirtió en una fuente de cambios no planeados que requirieron innovaciones y ajustes para sortear la nueva realidad. Este tipo de circunstancias demandaron la generación de fortalezas ante la adversidad; el trabajo en las áreas de oportunidad, y el aprendizaje ante el nuevo contexto para solventar funciones, actividades e ingresos que permitieran que las unidades económicas lograran subsistir.

Ante este tipo de escenarios es importante que el equipo de liderazgo tome lugar y actúe desde la comunicación asertiva, el aprendizaje generativo, la inteligencia emocional, la motivación, el trabajo colaborativo para explicar el origen del cambio y las decisiones en torno a este. Es sustancial que lo muestre como desafío para sostenerse y seguir avanzando. Es necesario que se prioricen actividades esenciales y que se involucre a todo el personal; que se esté abierto a nuevas alternativas y que su capacidad de escucha se incremente. Se requiere, además, de un alto nivel de consideración, humildad y empatía para mirar a sus colaboradores(as) como personas expuestas ante un fenómeno que, no solamente perjudica sus niveles de ingreso, sino también puede atentar a su salud, su estabilidad emocional, su vida y la de sus familiares.

Sin embargo ¿es suficiente con que el(la) líder tengan las habilidades desarrolladas para dirigir, orientar y formar a un equipo de trabajo ante esta nueva realidad? Probablemente no. Quizá las personas que llevan el rol del liderazgo en sus funciones también requieren guía, orientación y aprender sobre nuevas herramientas para dirigir un cambio como este. Probablemente necesiten de estrategias adicionales, como el *coaching*, el *mentoring*, la retroalimentación, sesiones uno a uno, entre otras. Es decir, incorporar una metodología alterna que permita revisar qué sucede en ellos como individuos, cómo pueden contribuir desde donde están, y luego, mirar hacia su equipo de trabajo. Parece que la pandemia puso de relieve dos aspectos centrales. Por un lado, gestionar un cambio interno para sobrevivir, y, por otro lado, mantener a las personas en un nivel de estabilidad emocional para sostener la productividad requerida, al mismo tiempo, que la salud se percibe en riesgo.

De allí que, el cambio organizacional es un área de oportunidad para que el(la) líder trabaje en el aprendizaje propio y el de las personas involucradas. El(la) líder, necesita gestionar el cambio a través de la capacitación, el desarrollo de habilidades, la inspiración y la confianza hacia quienes serán parte fundamental de esa transición. No obstante, primero necesita conocerse, encontrarse saber hacia dónde va y en qué condiciones. Quien lidera pondrá a prueba su capacidad para encarar oportunidades, amenazas, desafíos, dinámicas, prácticas alternas, sistemas e instrumentos para integrarlas con los equipos de trabajo, y desarrollar el aprendizaje hacia una gestión del cambio óptima.

El segundo escenario que vivieron las empresas mexicanas consistió en las afectaciones derivadas de la contingencia sanitaria, en las cuales nueve de cada diez empresas experimentaron al menos una afectación. De acuerdo con los datos que levantó la encuesta en este rubro se encuentran: la disminución de ingresos con 91.3%; la reducción en la demanda en 72.6%; la escasez de insumos o productos con 33.9 %; la reducción de remuneraciones y/o prestaciones con 19.1 % y finalmente la reducción de personal en 15.4 % (ver tabla 1).

Tabla 1.

Tipo de afectaciones de las unidades económicas en México por la contingencia sanitaria, marzo 2020

No.	Tipo de afectación	Porcentaje
1	Disminución de ingresos	91.3
2	Baja de demanda	72.6
3	Escasez de insumos o productos	33.9
4	Reducción de remuneraciones y/o prestaciones	19.1
5	Reducción de personal	15.4

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, julio 2020.

Veamos el punto 2. Una baja demanda (72.6 %) de bienes impacta directamente a toda la cadena de suministro desde los proveedores hasta los clientes finales. Los datos permiten inferir que las compañías experimentaron menores ingresos para atender sus inversiones, gastos y compromisos financieros. Es decir, si los consumidores demandan menos unidades a quienes producen bienes, entonces la proveeduría recibe menores pedidos de materia prima. Con ello, las principales áreas de las organizaciones tienen un impacto significativo a la baja en actividades para quienes están a cargo de estas funciones. Los departamentos de compras; almacenes; recibo de materiales; producción; mantenimiento; calidad; empaque y embalaje; distribución; tránsito de mercancías y despacho aduanal también experimentan los efectos de la disminución de la demanda.

Incluso, podemos asumir que la disminución de remuneraciones, prestaciones y personal pueden ser consecuencia de esta menor demanda que recibieron las compañías como resultado de la pandemia. Ante dichos escenarios, es sustancial revisar y determinar qué aspectos prioritarios atender, qué posponer, qué ajustar, qué acciones nuevas enfrentar, qué estilos y escenarios son convenientes para la organización *per se*. De allí, que los cambios organizacionales requieren del factor humano, si bien el(la) líder tiene un rol fundamental, no puede llevar a cabo todas las acciones por sí mismo. Todas las áreas involucradas están expuestas a los cambios. Sabemos que si las empresas no reciben ganancias por su función primordial que es la venta de productos y/o servicios resulta más complejo sostenerse en el mercado.

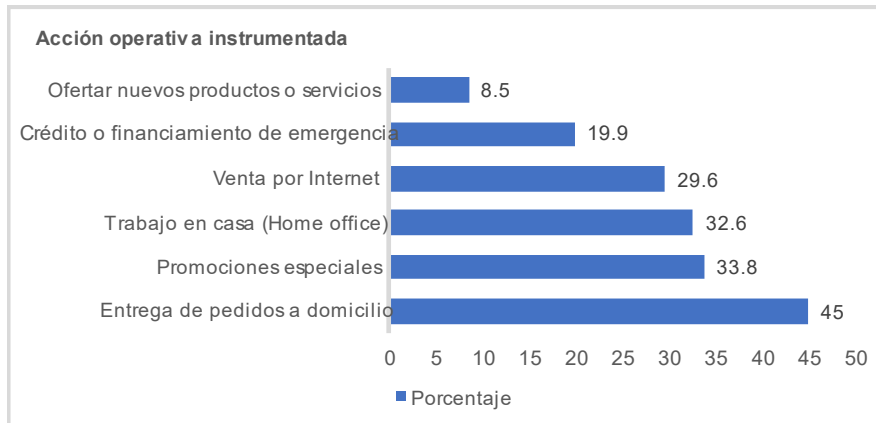
Por ello, se requiere de un liderazgo que sume esfuerzos frente a la adversidad. Se necesita de líderes que reciban ayuda para entender lo que viven y cómo lo pueden manejar. Se podría tomar ventaja de procesos de coaching que ayuden a descubrir nuevas herramientas y maneras de actuar ante la incertidumbre. Personas que tengan capacidades para sortear la adversidad, o bien localizar en qué áreas de oportunidad se pueden focalizar los esfuerzos para que el aprendizaje tome lugar, y no solamente se ejecute de manera automática. Si bien las empresas parten de cambios no planeados, hay distintas formas de reaccionar ante estos contextos. Por ejemplo, con mayor conciencia y responsabilidad, empatía, claridad, motivación, e incluso liberando el potencial que somos capaces de mostrar cuando las transformaciones sustanciales tocan la puerta de nuestra vida laboral y personal.

En realidad, toda organización requiere ocuparse del desarrollo de habilidades y capacidades para que las personas que la integran puedan crear --a partir de las nuevas directrices—porque son parte constitutiva de la organización productiva, a fin de que ellas y ellos se involucren activa y proactivamente como parte de la transición. Dicho de otra manera, la transformación de estrategias, procedimientos o políticas no bastan; también se requiere sumar esfuerzos para que quienes realizan esos cambios modifiquen su manera de pensar en el actuar cotidiano (Senge, 2000), al tiempo que contribuyen desde el compromiso, la actitud positiva, la cooperación, la disciplina y el enfoque centrado en los resultados (Bellon, 2001).

Por lo que corresponde a las acciones operativas instrumentadas para contrarrestar la pandemia, 60.2 por ciento de las unidades económicas optaron por ejecutarlas, mientras que 39.8 % decidieron no hacerlo. Entre las principales acciones que reporta la encuesta referida, están las entregas a domicilio en primer lugar, con 45 %; seguida por las promociones especiales en 33.8 %; el trabajo en casa con 32.6 %; las ventas por internet con 29.6 %; el crédito o financiamiento de emergencia en 19.9 % y, finalmente, 8.5 por ciento para ofertar nuevos productos o servicios (ver gráfico1) (INEGI, 2020).

Gráfico 1.

Acciones operativas instrumentadas por las organizaciones para combatir los efectos pandémicos en México



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, julio 2020.

Puede inferirse que detrás de esas acciones operativas se halla inmerso el liderazgo. Un proceso que desafía a quien decide recorrerlo porque mientras es necesario cumplir con los objetivos, también es importante que el(la) líder esté dispuesto(a) a tomar en cuenta nuevas formas, estilos, y requerimientos organizacionales para mejorar su labor diaria y/o su permanencia en el mercado. En esta ponencia se infiere que dichas acciones tales como implementar entregas a domicilio; lanzar promociones especiales; trabajar desde casa o vender por internet, reflejan una visión clara de qué opciones hay en el tablero organizacional. Cuáles son los recursos que se tienen disponibles, qué herramientas se pueden adquirir, y, sobre todo, qué competencias se pueden desarrollar y fomentar en el factor humano. Se trata entonces de crear conciencia para afrontar los desafíos de los nuevos horizontes trazados e impulsados por el instinto de supervivencia.

Cabe señalar el término propuesto por Edgar Schein⁴ «ansiedad de supervivencia». Alude a un sentimiento o percepción de que «a menos que una organización lleve a cabo un cambio, saldrá de los negocios o fracasará en alcanzar ciertas metas importantes» (Lussier y Achua, 2013: 433). A decir del autor, este concepto es un estímulo que se requiere para que el cambio suceda, pero no es suficiente para concretarlo. El mismo Schein afirma que el hecho de aprender algo nuevo, genera en sí ansiedad, y por lo tanto una resistencia al cambio que se aproxima por parte de quienes deben ejecutarlo. A nivel organizacional, un cambio provoca aliento o desaliento, es un proceso de aprendizaje que coadyuva en la generación de nuevos conocimientos, ideas, métodos y formas de colaboración (Ferrer, 2015).

En este sentido, en un entorno pandémico y post-pandémico, el liderazgo y el coaching toman lugar para definir la forma, la dirección y las estrategias que coadyuvarán desde la transformación interna a la permanencia, la adaptación y la confianza de quienes forman parte del mundo empresarial. Entonces, el liderazgo tratará de colocarse como pilar para afrontar un nuevo cambio organizacional y ser capaz de influir, acompañar y formar a sus equipos de trabajo a través del desarrollo de la

⁴ Profesor Emérito de Administración de *Sloan Fellows* y orador senior en *Sloan School of Management* de MIT.

confianza colectiva, la capacidad de resiliencia y el alto desempeño. Los(las) líderes serán promotores de la colaboración genuina y el compromiso del personal, porque internamente se fomenta la importancia que reviste progresar como estructura organizacional y se está en plena disposición de realizar los ajustes para mejorar constantemente.

Pero ¿qué sucede con las y los colaboradoras(es) de las organizaciones ante una emergencia sanitaria que además pone en riesgo su empleo? Sucede que parten de una forma estructurada, conocida y, en algunos casos, rutinaria al ejecutar sus funciones. De manera que cuando alguna transformación se aproxima, --y más un asunto que atañe su vida-- hay profesionales que no están convencidos del cambio o del momento en el que se debe emprender. Otras personas perciben una amenaza que pone en riesgo sus intereses, o bien, consideran que aprender algo es una manera de experimentar el sentido de incompetencia, al que no están dispuestos. Incluso, parte los recursos humanos se sienten expuestos a la pérdida de su empleo e ingresos, y esto les provoca incertidumbre, así como desconfianza en la o el líder (Lussier y Achua, 2013). Además de ello, las personas experimentan miedo, ansiedad e incomodidad ante su condición de salud y la de sus seres queridos.

En este sentido, se sugiere que el coaching puede contribuir en proceso de cambio, para que a través del acompañamiento personal promueva que el factor humano viva los cambios con mayores y mejores herramientas, capacidades, involucramiento, responsabilidad, conciencia, claridad, disciplina y cooperación. Este proceso, demanda la colaboración genuina y el compromiso del personal, porque internamente se fomenta la importancia que reviste progresar como estructura organizacional y se está en plena disposición de realizar los ajustes para mejorar constantemente.

Es decir, se trata de que el coaching a través de su metodología de indagación, autoobservación y autoconocimiento promueva que el liderazgo se fortalezca porque quienes lo ejercen se perciben de otra manera. Entonces las(los) líderes se ocupan de sí mismos y se vuelven más reflexivos, conscientes y responsables porque se dan cuenta del impacto del cambio. No solamente en ellos(as) sino también en quienes conforman su equipo de trabajo. El coaching es una estrategia que provoca estímulos en quienes lo viven para darse cuenta de su rol en los procesos de cambio. Esta herramienta coadyuva en la capacidad de gestionar las adversidades y alternaciones del entorno desde su lugar de trabajo.

Es importante aclarar que, ante situaciones adversas, no siempre el liderazgo, el coaching o cualquier otro proceso de desarrollo profesional y personal son la única alternativa para enfrentar cambios en las empresas. Incluso, para muchas personas no es una condición obligatoria ni la mejor opción para pensar que puede contribuir con la gestión del cambio. No todas las personas confían y creen en este tipo de herramientas. De hecho, hay individuos que no comparten este tipo de filosofías o metodologías para el entorno organizacional dado que consideran que no aporta. No solamente porque implica apostarle al desarrollo humano de los y las colaboradores(as), es decir, creer que formar talento es importante para crecer como organización; sino también porque las inversiones en

tiempo, esfuerzo y recursos financieros demandan que quienes están al frente de la organización tomen ese tipo de decisiones.

CONCLUSIONES

Cuando se vive un proceso de cambio no planeado se sabe que afectará la operación y las actividades dentro de las organizaciones. No hay tiempo, como lo dejó claro la pandemia, para detener las tareas cotidianas, revisar alternativas y entonces llevar a cabo dicho proceso. La contingencia por Covid-19 demandó cumplir con entregables, compromisos, reuniones de trabajo, acuerdos, es decir, el ejercicio profesional o productivo de las organizaciones no se detuvo, sino que se ajustó para encararse de la mejor manera posible. En realidad, la transformación es parte de los nuevos lineamientos cotidianos y de una necesidad de modificar la forma en la que hoy las funciones ejecutan su quehacer profesional.

El cambio organizacional es un proceso que toma tiempo y requiere de esfuerzo constante de todas las áreas involucradas. Es una transición que fomenta el aprendizaje mientras las y los colaboradoras(es) entienden la magnitud del cambio y de lo que se espera de ellas(os). Asimismo, se identifican las áreas importantes de las cuales se puede recibir apoyo para alcanzar los resultados esperados. Por ello, como se sostiene en este documento, el trabajo en equipo, la integración, la búsqueda de soluciones viables y eficientes; la comunicación asertiva y transparente y, el desarrollo de las habilidades para vivir un cambio organizacional, se convierten en los pilares fundamentales para enfrentar nuevos retos.

La gestión del cambio organizacional es parte del desarrollo de las empresas para crecer, adaptarse y generar progreso dentro del sector al que pertenezcan. Por ello, promover evaluaciones internas que generen un nuevo balance para determinar qué sigue como parte del avance de las organizaciones, e identificar ajustes importantes, es parte del crecimiento de las organizaciones, y, por lo tanto, de sus actividades prioritarias. Quizá la manera en la que hoy se enfocan los esfuerzos no es suficiente para permanecer vigentes en un mundo que innova de manera constante. Probablemente las reglas, las metodologías, los enfoques, los estilos, las políticas necesiten mejoras, miradas nuevas y creativas o ajustes significativos para continuar en el proceso de mejora en todos los campos laborales.

El liderazgo constituye la capacidad que ejercen las personas para guiar, dirigir, orientar e inspirar a un grupo de individuos a través de distintas habilidades. El(la) líder pretende lograr metas y, al mismo tiempo, desarrollar, formar y motivar a sus colaboradores. Uno de los retos más significativos de las y los líderes radica en promover ambientes de confianza en donde los y las integrantes de las organizaciones, desarrollen aptitudes, competencias y talentos para generar impactos positivos en los procesos, cambios y resultados que cada ente organizativo atraviese a lo largo del tiempo.

El factor humano en las compañías cuenta con competencias para adoptar y crear transformaciones o cambios sin resistencia. Además, es capaz de dar los resultados que las organizaciones esperan para que el cambio sea un proceso productivo, alentador y promotor de beneficios para las

empresas. Los(las) líderes requieren de un equipo de colaboradores(as) que asuma retos y que participe con mayor conocimiento y conciencia en todo aquello que involucra al cambio. De allí que el liderazgo sea una condición que se beneficia del coaching ejecutivo. Primero de manera individual porque mejora su autoconocimiento, y entonces puede descubrir quién es y cómo actuar con una perspectiva más amplia. Después, tiene la oportunidad de conocer a quienes conforman su equipo de trabajo para mejorar su interacción cotidiana y su desempeño. De esta manera, su labor como líder tiene mayor enfoque, dirección y claridad para avanzar hacia las nuevas metas.

REFERENCIAS

- Barrientos-Monsalve, E., Hurtado-Hernández, L., Lesmes-Silva, A. y Duarte-Rey, D. 2020. ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas, *Mundo Fesc*, vol. 10, no. s1, pp. 223-236, 2020. Disponible en: <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/428/504>
- Bellon, L. (2001). *Calidad total: qué la promueve, qué la inhibe*. Panorama Editorial.
- Bernal Ramírez, M. (2019). *Sustentabilidad empresarial. Una mirada fractal en busca de una nueva actitud* [Tesis de Maestría Universidad Nacional de Lanús]. Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico. <https://doi.org/10.18294/rdi.2020.176549>
- Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. R. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273-284. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200285&lng=es&tlng=es
- Casique Florez, L. (2018) *Impacto del coaching organizacional en el desarrollo de competencias laborales del talento humano de empresas manizaleñas, una mirada desde sus directivos*. [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia] Repositorio Institucional. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/68692/1090398867.2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez Martínez, J, Ibarra Michel, J., (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos*, 18(1), 138-158. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99344833009>
- Díaz, C. (2016). *Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas*. *Laboreal* Volume 12 N°2 | 2016. Disponible en: <http://journals.openedition.org/laboreal/2314>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.* Vol. 11 nº1. pág. 102-114. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156083>
- Fierro Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88), 13-31. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>

- García Guilianny, J., Paz Marcano, A., & Pinto Aragón, E. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(3), 219-234. <https://doi.org/10.31876/rsc.v27i3.36766>
- García Rubiano, M., Forero-Aponte, C. (2020). Cambio organizacional: una introducción al concepto. En E. Quiroz-González, E. J. Castaño-González, M. C. Aguilar-Bustamante, V. Andrade-Jaramillo, M. A. Gómez-Vélez, C. Forero-Aponte, & J. A. Ángel-Jaramillo, *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional* (1a ed., Vol. 12, pág. 91-105). Bogotá: Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26098/1/Cultura%20organizacional%20y%20cambio-Capitulo%205.pdf>
- INEGI. 2020, 23 de julio. EL INEGI PRESENTA RESULTADOS DEL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EL MERCADO LABORAL. [Comunicado de prensa] Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/COVID-ActEco.pdf>
- Lett, L. (2014). Las amenazas globales, el reciclaje de residuos y el concepto de economía circular. *Revista Argentina de Microbiología*, 46(1),1-2. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213030865001>
- Lussier, R. y Achua, C. (2013). LIDERAZGO. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Disponible en: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Mejía Chiang, Cesar. (2019). El coaching como recurso comunicacional para potenciar el talento y la innovación en las organizaciones. *Cultura*, 33, 25-52. http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_33_el-coaching-como-recurso-comunicacional.pdf
- Molina, M., Lema-Cerda, L. y Caicedo, F. (2020). Coaching empresarial una forma de enfrentar los negocios en pospandemia. *MEMORALIA / Número 20 / Jul.-Dic. 2020*: 65-78. Disponible en: <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/memorialia/2020/Art%C3%ADculo%208.pdf>
- Muñoz, C. Mario y Díaz, O. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma de Negocios*, 5(spe11), 62-69. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70020-5](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70020-5)
- Ramírez, C. Martínez, E. y Arroyo, M. (2019). El líder como promotor de la gestión del cambio. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 38-42. <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-lider-como-promotor-de-la-gestion-del-cambio.pdf>
- Ramón-Payró, B. Aquino, J. y Suárez-Ovando, A. 2020. Liderazgo y resistencia al cambio: reflexiones desde la óptica de sus actores en *Perspectivas Docentes* Vol.30 Núm. 70. Disponible en: <https://revistas.ujat.mx/index.php/perspectivas/article/view/3712>

- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C., 2013. Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 23(50),35-52. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>
- Rueda, I., Acosta, B. Cueva, F. e Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica en ESPACIOS Vol. 39 (Nº 44) Pág. 17. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2000). La danza del cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje. Gestión.
- Soro. M. 2018. Propuestas y análisis de buenas prácticas de coaching educativo y emprendimiento en el aula. [Tesis Doctoral]. Disponible en: <https://zagan.unizar.es/record/77055/files/TESIS-2019-033.pdf>
- Torres, N., Falconí, M. y Ramírez, A. 2019. Desarrollo organizacional Análisis de variables. Disponible en: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2021-01-19-143149-Desarrollo%20organizacional%20final.pdf>
- Podesta Gavilano , Luis Enrique, Vigo Ayasta, Elsa Regina, Ponce Yactayo, Dora Lourdes, Romero Vela, Sonia Lidia. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. Revista Venezolana de Gerencia, 24(87), 904-921. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499017>
- Villavicencio, V. y Ocaña. I. 2017. El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional. En Palermo Business Review Número 16. Disponible en: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR_16_06.pdf
- Whitmore, J. (2016). Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós.