

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORÍA



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

“Evaluación de un proceso de Coaching en la Empresa Arauco S.A, en la Planta
Nueva Aldea en el Área de Terciado”

Informe de Habilitación Profesional presentado en conformidad a los requisitos
para optar al Título de Ingeniería Comercial.

Profesor Guía:

Sr. Adolfo Albornoz

Alumna:

Srta. Karina Terán Torres

Concepción, Chile

2018

Índice

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	7
PROBLEMATIZACIÓN.....	8
CAPÍTULO I : MARCO TEORÍCO.....	12
2.5 1.1 GLOBALIZACIÓN Y MERCADO.....	12
2.6 EMPRESA Y LOS RECURSOS HUMANOS.....	14
2.7 NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS, DERECHOS Y LEYES LABORALES.....	20
2.8 EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y RR.HH.....	22
2. CAPÍTULO II: EMPRESA ARAUCO S.A.....	28
2.9 2.1. ARAUCO S.A.....	28
2.10 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES ARAUCO S.A.....	33
3.5.3 <i>Libre Competencia</i>	33
3.5.3 <i>Representación de la Empresa</i>	33
3.5.3 <i>Conflicto de Intereses</i>	34
3.5.3 <i>Relación con los Proveedores</i>	34
3.5.3 <i>Relación con los Clientes</i>	34
3.5.3 <i>Relación con el Medio Ambiente</i>	35
3.5.3 <i>Manejo de Información</i>	35
3.5.3 <i>Exactitud de la Información</i>	36
3.5.3 <i>Integridad Personal</i>	37
3.5.3 <i>Responsabilidad Penal de la Empresa</i>	37
3.5.3 <i>Protección de los Activos de la Empresa</i>	38
2.11 SITUACIÓN DE MERCADO.....	38
2.12 SECTOR INDUSTRIAL.....	42
3.5.3 <i>Industria Forestal</i>	43
2.4.2. <i>Industria de Celulosa</i>	44
2.4.3. <i>Industria de Paneles</i>	45
2.4.4. <i>Industria de Madera Aserrada</i>	46
2.4.5. <i>Bío- Energía</i>	47
2.5. MARCO REGULATORIO.....	48
2.13 PLANTA NUEVA ALDEA.....	50
2.14 PLANTA TERCIAO NUEVA ALDEA.....	51
3. CAPÍTULO III : COACHING.....	53
3.1. COACHING.....	53
3.2. DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO.....	55
3.5. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO.....	61
3.5.3 <i>Propósito Común</i>	61
3.5.2 <i>Roles Claros</i>	62
3.5.3 <i>Liderazgo Aceptado</i>	62
3.7. EL COACHING DE EQUIPO DE DIRECCIÓN.....	68

3.8. EL ROL DEL COACH DE EQUIPO.....	69
3.9. EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	71
2.15 4.0. ETAPAS DE PROCESO DE COACHING	79
4.0.1. Desde la problemática al diagnóstico	79
CAPÍTULO IV: PROGRAMA COACHING	82
4.1 PROGRAMA COACHING.....	82
4.2. ETAPAS DEL MODELO DE TRABAJO	83
2.16 4.3. ETAPA DIAGNÓSTICO PROCESO DE COACHING	86
2.17 4.4. ETAPA DISEÑO COACHING	95
4.5. LOS TALLERES DE COACHING DEL EQUIPO.....	100
4.6. ETAPA DE DESARROLLO DE COACHING	104
CAPÍTULO V: MARCO METODOLOGICO.....	106
5.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	107
5.2. NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE SE DESEA ALCANZAR	108
5.3. VARIABLES	108
5.4. DEFINICIÓN TIPO DE ESTUDIO.....	112
5.5. JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO.....	114
5.6. IDENTIFICACIÓN DE COLABORADORES PARA EL ESTUDIO	115
5.7. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	116
5.8. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN A ESTUDIAR	117
5.9 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	119
CAPÍTULO VI: RESULTADOS Y CONCLUSIONES	122
6.1. DIFICULTADES QUE PRESENTÓ LA EMPRESA AL APLICAR COACHING	122
6.2 REGISTRO DE CAMBIOS EN EMPRESA ARAUCO S.A	123
6.3. ESTIMACIÓN BENEFICIOS CONSECUENCIA DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE COACHING	131
7. APORTES Y SUGERENCIAS	138
8. CONCLUSIONES GENERALES	139
BIBLIOGRAFÍA	143
ANEXOS.....	147
ANEXO N°1.....	148
ENCUESTA AUTOEVALUACIÓN COMPETENCIAS GENÉRICAS DIRECTIVAS	148
ANEXO N°2.....	151
CARTA GANTT.....	151
PROGRAMA DE COACHING	151

Resumen Ejecutivo

El término “Coaching” cada día ha ido tomando más relevancia en nuestra sociedad y en el mundo empresarial. Por esta razón, a través de esta investigación se pretende a través del marco teórico otorgando conceptos, variantes y fases que se deben seguir en un programa de Coaching de Equipo, para implementarlo.

Sin embargo, el foco de esta investigación está en evaluar que dificultades se pueden presentar en un proceso de Coaching, en este caso, el cual corresponde a un proceso que se llevó a cabo en la Empresa Arauco S.A en su planta Nueva Aldea en el área de Operaciones de Terciado.

También se busca determinar los cambios que produjo la aplicación de Coaching dentro de la empresa y por último estimar los beneficios que se obtuvieron en la empresa al aplicar Coaching.

Introducción

La situación actual de la economía a nivel global se caracteriza por un crecimiento cada vez más dependiente de las grandes macroeconomías y nuevos desafíos generados por la progresiva incorporación de servicios de mercado global.

El mercado globalizado y competitivo exige a las organizaciones una eficiencia de alto nivel en cada uno de los procesos y detalles de su operar, por lo que deficiencias, inflexibilidades y brechas en cualquier aspecto organizacional dejan en evidencia falencias que en algún momento, se traducirán en resultados por debajo de lo esperado, generando en muchas ocasiones climas laborales desfavorables.

El mundo se desarrolla rápidamente, es así como en el último tiempo podemos ver avances considerables en la ciencia y la investigación, siendo hoy de suma importancia para el hombre y su sociedad, contribuyendo a su bienestar en todo sentido. Sin duda donde hemos visto avances notorios es en el rubro empresarial donde cada día van surgiendo nuevas y altas exigencias concretas en cada puesto de trabajo, fuertes transformaciones en las empresas donde ocurren cambios y mejoramientos continuos, en entornos cada vez más cambiantes y competitivos que caracterizan la actual coyuntura económica mundial.

En este contexto los líderes juegan un rol fundamental y se requiere de ellos altas capacidades y talentos para obtener resultados en los distintos equipos de trabajo que conforman las organizaciones.

Una herramienta de apoyo en los recursos humanos hoy en día, cada vez más utilizada por las grandes compañías es el Coaching de Equipos, el cambio social y económico ha generado un cambio en los roles que se usan en el trabajo y la necesidad de nuevos estilos y formas de coordinación, ha aumentado el uso del Coaching, al igual que el uso de otras intervenciones relacionadas, como una herramientas para a ayudar a las personas a superar desafíos y a contribuir al logro de los objetivos de sus organizaciones.

Es por esto que he decidido estudiar esta herramienta de gestión la cual se caracteriza por estar orientada al desarrollo de las capacidades personales y profesionales del capital humano, debido a la relevancia que ha tomado en el desarrollo de las empresas y organizaciones,

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo, la sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización, son necesarias para la paz mundial, para el éxito de los sistemas educativos y otras metas que las personas desean alcanzar. El progreso de la sociedad se basa en organizaciones eficientes, es por eso la relevancia de lograr equipos de alto desempeño.

Las personas y empresas que recurren al Coaching suman y sigue día a día, su éxito va de la mano con un mundo cada vez más competitivo y que busca respuestas efectivas y más rápidas. Se estima que en Chile hay unos 3.000 entrenadores que ofrecen servicios de Coaching.

El principal objetivo de las empresas que ocupan esta herramienta es perfeccionar sus recursos humanos como motor de su éxito, entrenando a trabajadores y gerentes buscando cambios profundos y duraderos, una de ellas Arauco S.A, donde el objetivo principal de la investigación es evaluar la aplicación del proceso de Coaching específicamente en su planta de Nueva Aldea, ya que es fundamental determinar si esta herramienta en la cual las empresas están invirtiendo dinero, en este caso en específico en Arauco S.A, es favorable y ocurren los cambios que quienes contratan este servicio desean.

Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General:

“Evaluar el proceso coaching como herramientas de recursos humanos en Empresa Arauco S.A, en su Planta Terciado en Nueva Aldea”.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las dificultades que presentó la empresa al aplicar Coaching.
2. Describir los cambios que produjo la aplicación de Coaching dentro de la cultura organizacional de la empresa evaluada.
3. Analizar los beneficios que ha obtenido la empresa evaluada al aplicar Coaching.

Problematización

El rol que desempeña el rubro empresarial en la economía de un país, es fundamental, contribuyendo al bienestar y al mismo tiempo, entregando servicios y productos, colaborando con el desarrollo de cada país.

Durante los últimos años, el tradicional modelo de la competencia ha sido desplazado por la economía colaborativa, una práctica que muestra mejores resultados en términos de rentabilidad y producción, esto a su vez lleva consigo una gran exigencia en la búsqueda de alto desempeño.

En el país, el desarrollo industrial comenzó a fines del siglo XIX. Sin embargo, fue durante la primera década del siglo XX que por parte del Estado, este sector recibió el impulso necesario para fortalecerse y expandirse.

Actualmente, la industria nacional posee ciertos rasgos distintivos. Deriva de las actividades primarias que se realizan en el territorio y se encuentra concentrada, geográficamente, entre las regiones de Valparaíso y Biobío, con más del 60% de esta actividad en la Región Metropolitana. Atendiendo al producto final que entregan, en el país es posible diferenciar ocho tipos de industrias, como lo son: pesca, minería, ganadería, agricultura, silvicultura, comercio, vitivinicultura y forestal

La industria forestal de Chile disfrutó de un auge extraordinario durante la mayor parte las décadas pasadas, entre 1980 y el 2000, con plantaciones realizadas desde 1973 en adelante. Hoy en día en Chile hay 16,2 millones de hectáreas de bosques, más del 21% de la superficie del país, según el gubernamental Instituto Forestal (INFOR).

La Región del Bío Bío es el centro de la industria forestal, zona en que los árboles cubren más del 40% de su superficie total, seguida por las vecinas regiones de La Araucanía y El Maule, con una cobertura cercana al 20% en cada caso.

Las dos principales empresas forestales de Chile: Arauco, que forma parte del grupo industrial Angelini, y Empresas CMPC del grupo Matte, están entre las más grandes del mundo. La celulosa de madera ha demostrado ser particularmente rentable y hoy en día en Chile representa ingresos por US\$ 3.000 millones cada año, equivalente al 2% del PIB y aunque su participación en el mercado maderero es más pequeña, también es significativa.

Arauco S.A es una empresa forestal de relevancia internacional comprometida con el desarrollo de la industria y la comunidad, cuentan con personas dentro de la empresa orientadas a los valores y desafíos que exige estar dentro de una empresa que logra ventas de U\$5.147, con más de 3.500 clientes alrededor del mundo.

Se desempeñan más de 14 mil personas y sus empresas contratistas lo hacen con la colaboración de 21 mil trabajadores en total, en cada una de las áreas negocios presentes: forestal, celulosa, madera, paneles y pío-energía y en cada una de sus plantas.

Si se considera el total de personas que forman la Empresa Arauco S.A, cada uno de los miles de trabajadores que se desempeñan día a día en cada una de sus plantas, están afectos a una serie de factores presentes en una empresa global que se va desarrollando día a día, siendo indudable que se generan problemas dado los factores socioculturales de cada uno de los individuos.

Considerando que existe un modelo de mejora continua con el fin de generar espacios de participación para quienes forman la empresa, se esfuerzan por ser desarrollarse profesionalmente y a la vez ser mejores personas.

Por otra parte, existe un incremento de conflictos constante dentro de la empresa, que afectan el bienestar de los trabajadores, ya que el compartir cada jornada de trabajo personas con distintas personalidades, surgen los conflictos, la situación se vuelve más crítica al considerar que en este tipo de empresas, se trabaja en equipo mayormente en búsqueda de lograr los objetivos establecidos por la empresa, donde cada uno tiene un rol diferente.

Otros tipos de conflictos dentro de las plantas de Arauco S.A son las presiones a las cuales están sometidos todos los trabajadores, ya que es una empresa que se basa en resultados, los cuales están establecidos por metas de producción y de avances en sus metas mensuales como equipo y personales y al existir confusiones en los roles de cada una de las jefaturas presentes en las plantas y las luchas de poder permanentes a niveles de supervisores, se traspasan a los subordinados, lo que indica un nivel de liderazgo deficiente, lo que influye de forma negativa en la motivación y en la comunicación.

Sin embargo, en un contexto en el que “los individuos dotados de responsabilidades y poderes similares, pero adscritos a departamentos diferentes, tienen que vivir y organizarse conjuntamente” (Chalvin y Eyssette, 1992) la presencia de un objetivo común a la organización puede dar una visión unitaria, por lo menos para quienes desempeñan cargos de autoridad; sin embargo, una organización consta de funciones y departamentos creados alrededor de los requerimientos de especialización y cada uno puede desarrollar una visión distinta de los objetivos y de su posición dentro del marco global de la organización. La creciente especialización puede llevar a que algunos departamentos crezcan y se fortalezcan, de modo tal que tiendan a interferir con los objetivos de otros y en consecuencia, llevar al surgimiento de tensiones entre los jefes de los distintos departamentos quienes ven amenazada su autonomía por la influencia que pueda tener el jefe de otra dependencia.

Los conflictos entre jefes de departamento suelen darse tanto por un desconocimiento recíproco, como por la ignorancia del papel que se debe desempeñar. Otras dependencias pueden generar reticencia al funcionamiento paralelo con otras dentro de la organización, si su función está subordinada a lo que otra división haga. Tal caso podría ser el de un departamento de producción que funcionarse supeditado a los dictados del departamento de mercadeo donde se ve calidad del producto, tiempo de elaboración y puesta a punto, según exigencias del cliente.

Otro estilo de conflicto que puede darse entre los jefes de departamento tiene que ver con la competencia por funciones semejantes. Siendo otro tipo de conflicto relevante entre el jefe y

sus subalternos, este tipo de conflictos al interior de la organización tiene que ver, principalmente, con asuntos tales como la remuneración, productividad y las condiciones generales de trabajo. No obstante, estas discrepancias también se pueden presentar cuando los subalternos desean participar en los procesos de toma de decisiones que pueden afectarlos directamente. Los conflictos subordinados–jefe afectan a los primeros cuando tienen relaciones tensas con el segundo. En apariencia, la comunicación subordinado–jefe puede parecer fluida, pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y acritud. “Se trata de un tipo de conflicto en el que predomina la actitud de víctima, puesto que el subordinado se siente víctima del jefe” (Chalvin y Eyssette, 1992). Por otra parte, los conflictos entre los subordinados y su jefe provocan tensión, pérdida de tiempo y una consecuente ineficacia.

Dentro de los principales problemas en la empresa Arauco S.A Planta Nueva Aldea, se identifican conflictos con el área de Terciado, específicamente, el poco desarrollo de habilidades individuales y colectivas necesarias para establecer relaciones de colaboración, confianza entre jefes y supervisores de área, además de no existir prácticas de trabajo en equipo adecuadas en función de la eficiencia y excelencia, impide que en algunas ocasiones sea una relación colaborativa entre cada uno de los integrantes del equipo.

La propuesta de investigación es evaluar el proceso desarrollo de Coaching aplicado en un equipo de la Empresa Arauco S.A Planta Nueva Aldea en el Área de Terciado en el año 2015, específicamente en el programa de Desarrollo Coaching del Equipo Terciado Nueva Aldea que busca potenciar las habilidades individuales y colectivas necesarias para establecer relaciones de colaboración, confianza y mejorar las prácticas del equipo, en función de la eficiencia y excelencia.

El programa de Coaching pretendía instalar la capacidad de aprender competencias, para que el equipo en el cual está siendo aplicado logre constituirse en equipos de alto desempeño; desarrollar liderazgo transformacional centrado en el fortalecimiento del desempeño del equipo; revisar responsabilidades propias de cada uno de los integrantes del equipo, buscando obtener que cada uno consiga el empoderamiento de los participantes en los distintos niveles;

mejorar habilidades como lo son las conversaciones genéricas que habilitan la asertividad, retroalimentación, el mejoramiento de la coordinación y capacidades de evaluar y aprender; generar un equipo capaz de emprender procesos de cambio de la organización en función de nuevas metas; avanzar en la construcción de una base renovada de confianza.

CAPÍTULO I : MARCO TEORÍCO

2.5 1.1 Globalización y Mercado

La globalización puede ser descrita como una ampliación, profundización y aceleración de la interconexión mundial en todos los aspectos de la vida social contemporánea, desde el cultural hasta el económico. Un elemento clave de la economía globalizada es el comercio internacional, el cual se define como el comercio transfronterizo de bienes y servicios. El crecimiento del comercio internacional es una indicación directa de la globalización económica.

La inversión extranjera directa es un indicio de la creciente propiedad transnacional de los activos de producción. Se trata de una vanguardia de la globalización económica en el sentido que el aumento de la propiedad extranjera de producción puede dar una influencia directa sobre los medios de subsistencia y producción.

La inversión extranjera ha sido a menudo una importante vía para la transferencia de conocimientos y tecnología. Al mismo tiempo, la inversión extranjera pone a los trabajadores bajo control foráneo, y conduce a la apropiación de los beneficios. En este contexto económico en donde se desarrolla el concepto de talento humano, el cual desde la técnica, hace énfasis en brindar o proporcionar las condiciones para la productividad económica, es decir, el concepto intenta aplicar estrategias para hacer a las organizaciones empresariales lo más rentables y productivas económicamente, dentro del contexto de la globalización.

En el mundo contemporáneo ha surgido con fuerza el concepto de la ventaja competitiva que se aplica a los individuos, a las empresas y a las naciones como un factor esencial para efectos de alcanzar más altos niveles de desarrollo, que se ha ido expandiendo como resultado de la globalización.

Por mucho tiempo, la ciencia económica ha destacado el rol de la innovación en el crecimiento económico de los países y la competitividad de las empresas. El interés que despierta el tema empresarial revela una nueva actitud. La empresa tiene relación con la tarea de creación de la iniciativa individual en el campo de la producción de los bienes y los servicios.

En Chile, los principales desafíos identificados en el mundo empresarial tienen relación con el crecimiento de la empresa en un entorno de menor dinamismo. Se ha asumido que el crecimiento económico, por más de que recupere en los próximos años, no bastará para el desarrollo de la empresa.

En este sentido, más de la mitad de las empresas identifica que sus principales desafíos son desarrollar nuevos mercados y mejorar la eficiencia de los procesos. Por lo mismo, la innovación, el desarrollo de productos y la expansión geográfica son temas comunes para las empresas para enfrentar un crecimiento económico más lento.

En rigor, sin una innovación sostenida, la tasa de crecimiento de la productividad en una economía queda limitada al crecimiento de los factores de producción y ello, por supuesto, no resulta suficiente para satisfacer las crecientes demandas. Dado que el crecimiento de la productividad es el principal motor de la prosperidad de un país, una situación de ausencia de innovación generará, tarde o temprano, un estancamiento en el desarrollo del país.

Por el contrario, un aumento en la capacidad innovadora de un país genera un aumento en su prosperidad. Michael Porter, Profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y que ha estudiado en profundidad este tema, muestra en un estudio reciente la relación entre el número de patentes per cápita, tomado como una medida de innovación, y su efecto en el producto per cápita de un país.

Para el caso de Chile, establece que un crecimiento de la tasa de patentes desde 0,6 a 1,2 por millón de personas, implicaría un aumento de, a lo menos, el 15% en el producto per cápita. Estos postulados a nivel nacional son, por supuesto, aplicables al nivel de las empresas lo cual, se ha hecho hoy más evidente dado que el concepto moderno de innovación no sólo se refiere a la ciencia y la tecnología básica, sino un concepto más amplio de transformar conocimiento en nuevos productos, procesos o servicios.

2.6 Empresa y los Recursos Humanos

En relación con la administración interna de recursos humanos, no resulta suficiente una política de personal centrada exclusivamente en negociar los convenios colectivos y reducir los conflictos laborales. Hay una serie de ámbitos que afectan a la gestión de recursos humanos que conviene reflejar y comprender:

- a) **Ámbito sociológico:** La aparición de nuevas profesiones y el fuerte desarrollo que han tenido otras, junto con la mejora de la comunicación, han dado lugar a un mayor nivel de conocimiento, a una mayor fluidez en la información y a más exactitud en los métodos empleados en la predicción de escenarios futuros. Esto permite y obliga a la toma de decisiones de forma anticipada en la gestión empresarial.
- b) **Ámbito económico:** La crisis por la que está pasando la economía mundial se caracteriza por un fuerte endeudamiento de los países. Esto provoca elevados déficits en los pagos de la deuda, lo que a su vez origina grandes necesidades de financiación. Todo ello influye en el cambio necesario de paradigma. No tanto como un factor más de competitividad, sino más bien como un requerimiento para la supervivencia. Los recursos humanos, entre otros, requieren una gestión integral como cualquier otra variable estratégica, de manera que dejen de ser «un lastre necesario» para convertirse en un «motor de éxito».
- c) **Ámbito tecnológico:** El descubrimiento y la implantación de nuevas tecnologías han permitido transformar profundamente la sociedad (Brunet y Vidal, 2008; Brunet et alii,

2011). La informática, la ofimática y las telecomunicaciones han dado lugar a nuevos y variados productos y a una profunda revisión de los sistemas de administración y gestión en las empresas. Es aquí donde la tecnología ha revolucionado la forma de comunicarse en la empresa y sus métodos de desarrollo.

- d) **Ámbito comercial:** Los cambios tecnológicos y estratégicos han facilitado sistemas de producción flexibles que ofrecen satisfacción a nuevas necesidades de la sociedad actual. El perfeccionamiento de la calidad, las modernas estrategias de marketing o los nuevos sistemas de compra han originado una verdadera revolución en el ámbito comercial. Esto influye en las empresas y en el comportamiento de la sociedad actual.

En el proceso estratégico es muy importante que la empresa transmita convenientemente su misión (razón de ser), visión (hacia dónde quiere ir y dónde quiere estar en el futuro), valores (en qué va a fundamentar sus decisiones) y competencias (la traducción de los valores en comportamientos y actitudes que la empresa quiere de sus empleados) (Hambrick y Snow, 1989; Hamel, 2000; Hamel y Prahalad, 1993, 1994).

Por su parte, las empresas aspiran a ser más competitivas para mejorar su posición en el mercado, tratando de buscar nuevos productos y servicios y otras formas de organización. Esto obliga a redefinir estrategias, objetivos y formas de trabajo.

Para lograr cumplir todos los objetivos establecidos, hay que contar con el capital humano adecuado, motivado y formado, capaz de entender y desempeñar diferentes responsabilidades.

Se está reconociendo la necesidad de capacitar y desarrollar el capital humano que requiere la nueva empresa, no solo para actualizar sus conocimientos, sino también para perfeccionar los métodos de aprendizaje sobre la base de la aplicación de las nuevas tecnologías de la formación

Alineado con la estrategia, el objetivo inicial de la gestión integral de los recursos humanos es establecer aquellas competencias deseables para la organización que proporcionarán resultados de éxito. A partir de ahí se sientan las bases de una serie de procedimientos que repercuten en la consecución de objetivos y en el reconocimiento del trabajo individual y grupal, así como en el desarrollo profesional de las personas y en la retención del talento (Bonache y Cabrera, 2006; Ulrich et alii, 2002).

Teniendo en cuenta que las personas son la esencia de las empresas, debemos tomar conciencia de la importancia del compromiso que aquellas tienen que asumir con las organizaciones. Es decir, se debe buscar un compromiso organizacional que garantice la consecución de unos resultados estratégicos. Para ello, debemos tener en cuenta la vinculación afectiva a la organización y al logro de sus objetivos, un constructo constituido por tres factores:

1. Implicación en el puesto de trabajo; aceptación de los objetivos y valores de la organización.
2. Implicación interna; disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización.
3. Deseo de permanecer en la organización.

Vincular la consecución de los resultados individuales a los organizativos es uno de los retos de mayor envergadura de la gestión integral de los recursos humanos. Su objetivo es incrementar el nivel de compromiso organizativo.

La motivación de las organizaciones de incrementar los niveles de compromiso se fundamenta en que el compromiso es un factor de valor para la competitividad sostenible de las organizaciones (Alamillo y Villamor, 2002; Claver et alii, 1996).

Hoy día las organizaciones tratan de fijar estrategias empresariales que les permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles para operar en el mercado. No obstante, cada vez más estas estrategias van orientadas a incrementar la competitividad de la organización. Dicha competitividad no solo se consigue por medio de la productividad y la eficiencia, aunque sean

aspectos muy importantes, sino también por medio de su imagen de marca, las repercusiones sociales de su actividad y la posibilidad de operar en un sector de forma sostenible (Shuler et alii, 2004; Senge, 1992; Senge et alii, 1999; Escorsa y Maspons, 2011; Escorsa y Valls, 2003).

Son múltiples las definiciones de estrategia, entre las que destacamos algunas de ellas (Galbraith y Kazanjan, 1986; Fernández Careda, 1993; Giget, 1998; Ghosal y Bartlett, 1997).

Una estrategia es el plan que integra las principales metas de una organización y, a la vez, establece la secuencia de acciones a realizar.

La estrategia es el arte de crear y proyectar planes para alcanzar una meta concreta.

La estrategia es el eslabón clave de la organización para responder de manera efectiva a las necesidades, los deseos y las expectativas de los clientes.

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

La estrategia empresarial consiste en la búsqueda de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. Es la base fundamental del camino que una organización opta por recorrer para el logro de sus objetivos. Existe aun cuando no esté formalmente definida, es decir, se presupone implícita en el camino elegido por la compañía para alcanzar sus objetivos empresariales.

Para el adecuado avance de la planificación estratégica, que corresponde al proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. En el mundo empresarial se usa para proporcionar una dirección general a la compañía.

En el proceso estratégico es muy importante que la empresa transmita convenientemente su misión (razón de ser), visión (hacia dónde quiere ir y dónde quiere estar en el futuro), valores (en qué va a fundamentar sus decisiones) y competencias (la traducción de los valores en comportamientos y actitudes que la empresa quiere de sus empleados) (Hambrück y Snow, 1989; Hamel, 2000; Hamel y Prahalad, 1993, 1994).

La dirección de recursos humanos desempeña un rol que posee dos áreas claramente diferenciadas en relación con la estrategia. Por una parte, socio estratégico e impulsor de la cultura; por otra, experto técnico-funcional en el área de recursos humanos.

En el papel de impulsor de la cultura empresarial, la dirección de recursos humanos debe asegurar la congruencia y el alineamiento entre la estrategia y los comportamientos y las actitudes de las personas que componen la plantilla, de manera que existan y se lleven a cabo procesos claramente orientados a la consecución de los objetivos estratégicos donde se conjuguen misión, visión y valores de la empresa dentro de la cultura específica de cada organización.

En el desarrollo y la implementación de la estrategia intervienen diferentes niveles jerárquicos, muy necesarios para que esta se lleve a cabo convenientemente. Partiendo de la idea de que sin implicación no hay compromiso, uno de los niveles más importantes para ejecutar dicha estrategia son los recursos humanos, sin cuyo compromiso cualquier objetivo estratégico no podría ser cumplido.

Para conseguir dicho compromiso, hay que comunicar el por qué y para qué de los objetivos estratégicos; para ello, es importante adaptar el contenido de nuestra comunicación a cada uno de los niveles jerárquicos que se dan en la empresa con el objetivo de involucrar a cada una de las personas que componen la organización (Jericó, 2001).

Se entiende por visión la imagen mental de un estado futuro y deseable de la organización que proporciona una guía para poder distinguir entre aquello que la organización debe preservar (propósito) y lo que a largo plazo es susceptible de cambio (misión). Una visión se caracteriza por: tener una articulación coherente y ser compartida por todo el personal. La visión debe ser: congruente, breve, sencilla, comprensible y capaz de despertar emociones.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas

tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, y la aparición de las nuevas condiciones del mercado.

Los componentes de la visión son:

- El propósito, orientado hacia el interior con el objeto de descubrir quién es y por qué existe la empresa.
- La misión, que tiene una orientación más externa y se concreta en lo que hace y lo que debe hacer la empresa.

Definimos la misión de la organización como su finalidad, lo que aporta a la sociedad. La misión expresa la razón de ser de la organización y determina sus límites y enfoque. Es el concepto alrededor del cual la organización va a caminar. La misión debe ser: imaginable, comunicable, flexible, centrada, factible, deseable.

Por último hay que considerar también, los valores que son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización (Pérez López, 1998, 1998a; Morales, 2004). Características de los valores: se desarrollan en condiciones complejas, son necesarios para producir cambios a favor del progreso, son posibles porque las personas creen en ellos y no son ni pueden ser un simple enunciado.

Importancia de los valores en una empresa:

- Son fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa. Favorecen una baja rotación de empleados.

- Evitan conflictos entre el personal.
- Permiten que los integrantes de la empresa se adapten más fácilmente. Favorecen el éxito en los procesos de mejora continua

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa. La identidad recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de su historia y trayectoria. Aunque cada organización es distinta, podemos fijar algunas formas que nos permitan establecer puntos para que se puedan implantar valores de una manera efectiva

Una vez que se han especificado los valores de la empresa, ésta debe adoptarlos como prioritarios en su actuación. Ello debe servir para sustentar el razonamiento en los conflictos, para que este se lleve a cabo de manera lógica y a partir de la lista de valores. Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, los trabajadores y nosotros mismos, llevándonos a comportamientos observables que deben ser tenidos en cuenta en la gestión de los recursos humanos (Koontz et alii, 1990; Valle Cabrera, 2004; García y Dólan, 2001).

2.7 Necesidades de los empleados, derechos y leyes laborales

Chile tiene un gran desafío, respecto a derecho del trabajo como disciplina jurídica y académica, el cual es adecuar el modelo normativo vigente de manera de fortalecer el ejercicio de los derechos colectivos. Para eso se hace necesario, luego de reconocerlos debidamente, establecer y definir los instrumentos normativos y las garantías jurisdiccionales que permitan asegurar que los mencionados derechos tengan eficacia jurídica. Pese a las diferentes concepciones, existe relativo consenso en que el ejercicio de los derechos colectivos sigue siendo un instrumento privilegiado para obtener equidad en el trabajo y lograr niveles aceptables de integración social y económica.

Toma relevancia, en las últimas décadas, el tema del equilibrio entre la vida laboral y familiar, ya que al interactuar ambos mundos se influyen positiva o negativamente, generando equilibrio o conflicto. Con la inclusión de la mujer al sistema laboral han ocurrido cambios en la dinámica familiar y en la distribución de las tareas domésticas, como por ejemplo el tiempo

que ambos dedican a estar físicamente en el hogar y las actividades que desarrollan dentro de éste (Rodríguez, Peña y Toriό, 2010)

En Chile las políticas sociales se establecen en subsidios monetarios, seguridad social, servicios sociales y programas de desarrollo social (Raczynski, 2008) y desde 1990 a la fecha han incrementado su inversión monetaria desde 11,3% hasta 15,2% en 2014 en relación al PIB (CEPAL, 2016). No obstante ello, persiste la inequidad como desafío a resolver desde las políticas públicas, las que actualmente pasan por un proceso de reestructuración del neoliberalismo subsidiario (Hidalgo, Paulsen, & Santana, 2016). Las políticas públicas en Chile suelen enfatizar tecnocracias que activan escasas experiencias de participación y gobernanza ciudadana, aspectos que son demandados en la actualidad para resolver los problemas complejos y que requieren de otras formas de relación entre sujetos, comunidad y Estado (Alfaro, & Martin, 2015).

Las políticas sociales en Chile han tenido por objetivo mejorar la equidad, fomentar la integración social y fortalecer la gobernabilidad del país. Desde el retorno a la democracia (1990) se aplican políticas, planes y programas de desarrollo social, (MIDEPLAN, 2012). Si bien esta apuesta ostenta logros en la disminución del índice de pobreza (desde un 38% a 14,4% en 25 años) la desigualdad económica persiste como una de las más altas de los países OCDE (Segovia, & Gamboa, 2015; Hidalgo, Paulsen, & Santana, 2016).

De acuerdo a Frone (2003), la concepción de "Equilibrio Trabajo-Familia", es fundamental en las necesidades de los empleados y tiene dos significados, por un lado, la falta de conflicto o interferencia entre el trabajo y los papeles familiares y por otro, el modo como el trabajo enriquece la vida familiar y establece un equilibrio positivo, centrado en el concepto de "Facilitación Trabajo-Familia". Dentro de la primera definición, Greenhaus & Buttel (1985) explorando la prevalencia, predictores y resultados del conflicto trabajo-familia, establecen que en este tipo de conflicto, los dominios familiares y laborales se influyen mutuamente pudiendo producir incompatibilidades, es decir, el trabajo puede interferir en la familia (conflicto trabajo-familia) y la familia puede interferir con el trabajo (conflicto familia-trabajo). Respecto a la facilitación, para Grzywacz & Bass (2003) representa la situación

donde las experiencias, habilidades y oportunidades desarrolladas por un dominio (laboral o familiar) logran ser transferidas de una manera positiva y reforzante en el otro dominio.

Se puede decir que del enriquecimiento del trabajo se ha pasado al concepto de empowerment o empoderamiento, el cual consiste en darle mayores posibilidades de intervención al trabajador en las decisiones que se toman al interior de la empresa. De ahí que como estrategias de empoderamiento los trabajadores pueden participar en la formulación de objetivos empresariales, tener presencia en los directorios o poseer cierto número acciones de la empresa en la que trabajan.

La idea de fondo en el empoderamiento recae sobre la distribución de poder en el trabajo, de modo que este se comparte con los empleados. Al hacer esto se estimula el sentido de pertenencia de los trabajadores en la empresa y se incrementa su compromiso porque al ser parcial o minoritariamente partícipes de las ganancias y las decisiones que se toman en el trabajo, ven la empresa como suya.

Sin embargo, no toda empresa está preparada para implementar este tipo de medidas, ya que ello depende de la cultura organizacional, el grado de horizontalidad de las jerarquías, los valores institucionales y el nivel de cohesión institucional. Se ha visto también que el empoderamiento conduce al involucramiento con el trabajo, aunque el involucramiento depende de variables personales como la personalidad, y de manera muy particular, el grado de iniciativa, autoeficacia, locus de control interno, autoestima y de disfrute del trabajo; y otras de tipo laboral como la cohesión con los compañeros de trabajo, la claridad, la comodidad física y la satisfacción en el trabajo. Así pues, tres perspectivas se han usado para definir el job involvement: como variable personal, como respuesta del empleado a las condiciones de trabajo en la organización y en un sentido interactivo entre estos dos niveles.

2.8 El Clima y la Cultura Organizacional y RR.HH

El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del

conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

Según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009, una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural. El ambiente laboral está constituido entonces por tres determinantes:

El general: Compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.

El operativo: Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.

El interno: Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

Entre los componentes del ambiente interno se hallan la organización propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, el personal, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo y actitudes ante el trabajador, y la producción, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas, entre otros. Esto nos conduce a su seguimiento regular con vista a identificar potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen sustancialmente en el logro de sus objetivos y en la creación de un ambiente capaz de influir en su rendimiento.

Un hecho de especial importancia en este sentido es que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena

medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa.

Según Durán (2009) definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

Entre sus elementos se encuentran:

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

La cultura es entendida como el conjunto de todas las formas, modelos o patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta. Incluye el lenguaje, las costumbres, las prácticas, los códigos, las normas y reglas, las normas de comportamiento, las creencias, etc. (Álvarez de Mon, 1998; Dowling y Welch, 2004).

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes:

La adaptación externa comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección que se aplican cuando los objetivos no se cumplen entre otros.

La integración interna involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etcétera.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos y costumbres que guían y modulan comportamientos. La cultura de una empresa no es permanente, sino que va cambiando constantemente en función de las demandas y los cambios

El total de los aspectos referidos requieren de consenso, deben probar su efectividad en el logro de la misión y propiciar de forma sostenida el bienestar de los miembros de la organización; de lo contrario, la cultura no ayudará a su avance. Un clima organizacional

apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos.

La cultura pretende enseñar a los nuevos miembros de la organización las formas correctas de percibir, pensar y sentir problemas relevantes para la organización. También busca moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización.

Tipos de Cultura:

Cultura Corporativa: Con ella se pretende competir en el mercado y actuar consecuentemente. Busca ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y garantizar utilidades para la empresa.

Cultura Empresarial: Tiene como meta el proponer ámbitos comunes de actuación a los colaboradores de una empresa.

Cultura Social: Permite establecer criterios y reglas de acción para que las organizaciones se desempeñen mejor en el ámbito social. Sirve para hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna que tienen lugar en las organizaciones.

La cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. La cultura organizacional: es la fuente de identidad donde la misión adquiere su guía de acción, permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización, da una idea de lo que se espera, ofrece una representación completa de las reglas del juego y determina la forma de funcionamiento de una empresa.

2. CAPÍTULO II: EMPRESA ARAUCO S.A

2.9 2.1. ARAUCO S.A

Arauco S.A es una de las principales empresas forestales de América Latina en términos de superficie y rendimiento de sus plantaciones, fabricación de celulosa de mercado, maderas, paneles y energía.

La compañía ofrece una amplia variedad de productos sustentables y de calidad para la industria del papel, la construcción, el embalaje y la mueblería, de manera de contribuir a mejorar la vida de las personas. Para ello posee una operación integrada de la cadena productiva y una estructura comercial capaz de analizar oportunamente la demanda y detectar con rapidez los requerimientos de los clientes, permitiendo adaptar el mix de producción a las condiciones del mercado, tomar las mejores decisiones de inversión y reducir el impacto de las fluctuaciones en los costos de los insumos.

Celulosa Arauco y Constitución S.A. (CELCO) es una sociedad anónima cerrada, que se rige por las obligaciones de información y publicidad aplicables a sociedades anónimas abiertas, que se formó en septiembre de 1979, tras la fusión de Industrias de Celulosa Arauco S.A. y Celulosa Constitución S.A. Ambas empresas fueron creadas en 1967 y 1969, respectivamente, por la entidad estatal chilena CORFO (Corporación de Fomento de la Producción), con el fin de desarrollar los recursos forestales del país, mejorar la calidad del suelo en terrenos agrícolas degradados y fomentar el empleo en zonas aisladas.

La compañía cuenta con cinco plantas en Chile (Arauco, Constitución, Licancel, Nueva Aldea y Valdivia), una en Argentina (altoparaná) y una en Uruguay (Montes del Plata), operada a través de un joint venture con la empresa sueco-finlandesa Stora Enso.

Una década después, en 1977 y 1979, respectivamente, las compañías fueron privatizadas por CORFO y adquiridas, y luego fusionadas, por la Compañía de Petróleos de Chile S.A. (hoy

Empresas Copec), entidad que hasta el día de hoy es el principal propietario y controlador de la empresa, con un 99,978% de las acciones, la administración de la sociedad corresponde a un Directorio compuesto por nueve miembros elegidos por la Junta de Accionistas.

La Empresa desarrolla sus actividades en un ambiente de negocios en donde sus empleados, los prestadores de servicios, la naturaleza, las costumbres y la idiosincrasia de las comunidades forman parte y afectan el desarrollo de los negocios.

Sus productos son comercializados en los cinco continentes, a través de representantes y agentes de venta. Además, cuenta con oficinas comerciales en once países y una cadena logística y de distribución eficiente, que permitió en 2016 entregar sus productos a través de 230 puertos en Latinoamérica, Asia, Oceanía, Europa y Norteamérica, llegando a más de 4.300 clientes

Cuando se decide aplicar Coaching en una empresa, en la mayoría de los casos uno de los objetivos es que los trabajadores estén más relacionados y sientan que la cultura organizacional de la empresa en la que trabajan es parte de ellos, es por eso que es relevante que el Coach tenga muy clara la misión, visión y los valores de la empresa Arauco S.A, donde la visión es “Contribuir a mejorar la vida de las personas desarrollando productos forestales para los desafíos de un mundo sostenible”, definiéndose como quienes producen y Gestionan recursos forestales renovables, una empresa global que hace suyos los desafíos de estar presente en el mundo, creando productos que mejoran la vida de las personas.

La Misión de la Empresa Arauco S.A es “Maximizar el valor de nuestros bosques de manera sustentable, integrando producción forestal de excelencia con transformación industrial eficiente en productos de valor agregado, para su comercialización en el mercado mundial de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes”.

Sus valores son los siguientes:

- Seguridad Siempre, lo Primero: Ponemos la seguridad de las personas como prioridad en todas nuestras decisiones. Solo de esta forma consideramos que un trabajo está bien hecho. Nuestra meta es tener cero accidentes.
- Compromiso Trabajamos con Pasión: Asumimos desafíos y trabajamos con pasión y esfuerzo para cumplirlos. En ARAUCO somos gente esforzada y honesta, que cumple su palabra.
- Excelencia e Innovación: Queremos Ser Mejores: somos líderes en lo que emprendemos, porque desafiamos nuestras capacidades. Debemos ser exigentes con nuestras metas, eficientes e innovadores en la forma de conseguirlas.
- Trabajo en Equipo Juntos Somos Más: respetamos a las personas, valoramos el aporte de cada uno y sabemos que al trabajar en equipo avanzamos más rápido y llegamos más alto. Reconocemos nuestras limitaciones y pedimos ayuda.
- Buen Ciudadano Respetamos el Entorno y Creamos Valor: actuamos con una mirada de largo plazo. Nuestro trabajo aporta al bienestar social, respeta a nuestros vecinos y al medio ambiente.

Sus Compromisos son los siguientes:

- Procurar el máximo retorno a nuestros accionistas, a través de una gestión eficiente, responsable y de calidad en todos nuestros procesos, aplicando para ello los sistemas y procedimientos que aseguren la maximización del valor de nuestro negocio.
- Promover el uso sustentable de los recursos naturales de nuestro entorno, invirtiendo en investigación, innovación tecnológica y capacitación, para prevenir y reducir progresiva, continua y sistemáticamente los impactos ambientales de nuestras actividades, productos y servicios.
- Entregar a todos nuestros clientes productos y servicios de calidad, de manera sostenida en el tiempo, impulsando a nuestros proveedores a hacerse parte de la cadena de valor y calidad de Arauco.

- Velar por la salud ocupacional y la seguridad, tanto de nuestros trabajadores como de los de nuestras empresas colaboradoras, procurar reducir en forma continua y progresiva los riesgos a la seguridad de nuestras operaciones y servicios.
- Generar las condiciones para el desarrollo de todos los integrantes de la Compañía, promoviendo ambientes laborales basados en el respeto, honestidad, calidad profesional, capacitación y trabajo en equipo.
- Construir relaciones permanentes y de mutua colaboración con las comunidades en donde se encuentran nuestras operaciones, incorporando sus inquietudes y necesidades en nuestra toma de decisiones y apoyando su desarrollo.
- Mantener una comunicación transparente y honesta con los distintos actores relevantes para nuestra Empresa.
- Cumplir todos los requisitos legales vigentes y otros compromisos que regulan nuestro negocio y, en la medida de nuestras posibilidades, superar positivamente los estándares establecidos.
- Disponer y aplicar los sistemas y procedimientos que nos permitan administrar los riesgos de nuestro negocio, evaluando regularmente nuestro desempeño en todos los procesos, tomando a tiempo las medidas correctivas que sean necesarias, y proporcionando información transparente y oportuna acerca de nuestro progreso.
- Difundir, capacitar e involucrar en el cumplimiento de estos compromisos a nuestros trabajadores, contratistas y proveedores, haciendo que esta política se implemente con la colaboración y esfuerzo de todos.

Los productos y servicios que comercializa son el reflejo de una gestión sostenible que combina alta calidad con procesos de producción certificados de mínimo impacto ambiental, cumpliendo con los requerimientos de todos nuestros clientes en Chile.

Arauco S.A posee más de 1 millón de hectáreas de masa forestal en Chile, ubicadas entre la Región del Maule y la Región de Los Ríos. Esta masa forestal proporciona la materia prima para todos nuestros productos.

Su patrimonio, junto a una política de manejo sostenible implementada bajo estrictos estándares internacionales y la constante investigación e innovación aplicada al uso integral de las plantaciones, constituyen nuestro modelo de negocio, la base de su competitividad actual y futura.

El Área Celulosa utiliza madera proveniente exclusivamente de plantaciones de pino y eucalipto para la producción de distintos tipos de celulosa o pulpa de madera: celulosa blanqueada, utilizada principalmente en la fabricación de diversos tipos de papel, desde escritura hasta sanitarios; celulosa sin blanquear, utilizada en la fabricación de material para embalaje, filtros, productos de fibrocemento, papeles dieléctricos, entre otros; y celulosa fluff, utilizada en la elaboración de pañales y productos de higiene femeninos.

Arauco S.A se ubica entre los principales productores de celulosa a nivel mundial. Hemos alcanzado una sólida posición en el mercado como proveedores confiables de celulosa de excelentes características, gracias a los altos estándares de producción mantenidos en el tiempo.

En el negocio de paneles, Arauco S.A ha logrado un sostenido incremento en términos de producción, debido principalmente a la expansión hacia Argentina y Brasil en décadas pasadas, y a las adquisiciones de plantas productivas en Estados Unidos y Canadá, lo que ha consolidado a la compañía como uno de los principales productores a nivel mundial, alcanzando una capacidad de 5,9 millones de m³ en sus 13 plantas.

En Arauco S.A generan electricidad limpia y renovable a partir de biomasa forestal, que no contribuye al calentamiento global, reduciendo así las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Gracias a ocho plantas de cogeneración eléctrica, contamos con una capacidad instalada de 606 MW de energía eléctrica, con lo cual abastecen sus propios procesos industriales y a la vez contribuyen a las necesidades energéticas de Chile con 209 MW, que son inyectados al Sistema Interconectado Central.

2.10 Principios Fundamentales Arauco S.A

3.5.3 Libre Competencia

Arauco promueve y respeta la libre competencia, no sólo para cumplir estrictamente la legislación vigente, sino como una sana práctica de negocios y un valor fundamental que debe gobernar todos los ámbitos de su quehacer económico. La competencia estimula la eficiencia y la creatividad, permitiendo además establecer relaciones justas y equitativas con quienes mantenemos lazos comerciales, entre los que se encuentran principalmente clientes y proveedores de bienes y servicios.

Las acciones competitivas deben regirse por los objetivos comerciales de Arauco y por consideraciones propias del mercado en que se actúa. Ninguno de sus empleados deberá apartarse de los principios antes señalados. Así, si al momento de participar en negociaciones, de preparar y firmar acuerdos o contratos, o de realizar acciones comerciales de cualquier naturaleza, existan dudas en cuanto a que ellas pudieran infringir leyes o regulaciones sobre comercio y competencia, deberán consultar previamente al representante legal de su área de negocios.

3.5.3 Representación de la Empresa

Los empleados de Arauco obran por cuenta de la empresa exclusivamente en aquellas situaciones para las cuales se les ha otorgado poder o autorización, sea por la naturaleza de su cargo o por delegación expresa.

Deberán abstenerse, por lo tanto, de actuar bajo el nombre de la empresa cuando no han sido autorizados para ello. Deberán tener especial celo para dejar en claro que obran a título personal, cuando entiendan que sus actos propios podrían confundirse con actuaciones por cuenta de la empresa. A modo ejemplar, y no exhaustivo, pueden citarse las adhesiones a campañas políticas, emitir opiniones a medios públicos, participar en actividades de organizaciones sociales y comunitarias de cualquier tipo, hacer donaciones, elevar solicitudes a las autoridades, etc. Especial cuidado deberán tener para relacionarse con funcionarios de

gobierno y autoridades públicas, para lo cual siempre será necesario verificar que esté dentro de sus atribuciones interactuar con estas autoridades representando a Arauco

3.5.3 Conflicto de Intereses

Los conflictos de intereses pueden presentarse cuando trabajadores de Arauco en posición suficiente, así como sus cónyuges o parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, tienen una inversión significativa o un cargo directivo o gerencial en otra empresa con la cual Arauco proyecte tener relaciones comerciales. Presentado un caso de conflicto de interés, el trabajador de Arauco que se encuentre en esa situación deberá abstenerse de tomar decisiones por Arauco, comunicando a su jefe superior directo la existencia de la referida relación para que las decisiones sean tomadas por quien corresponda. En el caso que Arauco decida efectuar la referida operación, ésta deberá realizarse bajo condiciones de mercado.

3.5.3 Relación con los Proveedores

La relación entre los trabajadores de Arauco y los proveedores debe mantenerse bajo estricta independencia y de acuerdo a los intereses de la Compañía. Esto significa no asumir ningún tipo de compromiso, ni parcialidad con respecto a un proveedor, debiendo siempre privilegiar los parámetros de utilidad, calidad y presupuesto de la Empresa.

La elección y contratación de proveedores siempre deberá estar basada en criterios técnicos, profesionales, éticos y en las necesidades de la Compañía, debiendo ser conducidas por medio de factores objetivos, tales como competencia, precio y calidad.

3.5.3 Relación con los Clientes

El compromiso con la satisfacción de los clientes de Arauco se deberá reflejar en el respeto a sus derechos y en la búsqueda constante de soluciones que atiendan a sus intereses, siempre acorde a los objetivos de desarrollo y rentabilidad de la Compañía.

A fin de preservar el más alto grado de confianza por parte de nuestros clientes, Arauco se adhiere a la política fundamental de tratar toda información de carácter comercial y de

negocios como propiedad exclusiva y confidencial de los clientes, cuando ello corresponda. Deberá mantener la confidencialidad de dicha información, excepto cuando su revelación le ha sido autorizada u ordenada legalmente. Este compromiso continuará aun concluida su relación laboral o comercial con Arauco.

3.5.3 Relación con el Medio Ambiente

Arauco y cada uno de sus miembros está comprometido permanente, activa y responsablemente en la protección del medio ambiente, considera en su actuar en los aspectos ambientales de las zonas donde tiene presencia para lo cual ha adoptado códigos de buenas prácticas, valores y compromisos.

Asimismo, dentro de las políticas de Arauco se contempla el cumplimiento de las exigencias legales, en especial la normativa ambiental vigente, y la aplicación de estándares responsables en aquellos casos que no existan leyes o reglamentos al respecto.

Por último, considerando que la Compañía está comprometida con la protección del medio ambiente, cada trabajador debe realizar sus actividades procurando minimizar su impacto en el medio ambiente, y teniendo presente el cumplimiento cabal de la legislación vigente al respecto.

3.5.3 Manejo de Información

Las bolsas y mercados de valores en los que tiene presencia Arauco, tanto en Chile como en el extranjero, han promulgado leyes, normas y regulaciones con respecto al uso y divulgación de la información corporativa confidencial. El propósito de tales regulaciones es proteger la transparencia que debe imperar en el mercado, suministrando una completa y precisa información sobre aspectos significativos del negocio, a fin de que las personas puedan tomar adecuadamente sus decisiones de inversión y asegurarse que el Personal de Arauco con acceso a información confidencial no haga uso de ella para beneficio propio o de terceros. En tal sentido Arauco ha elaborado e implementado el Manual de Manejo de Información de Interés

para el Mercado que exige la Norma de Carácter General N° 211 de 2008 de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile.

La información de las operaciones de Arauco y de sus clientes es privada, por lo que su divulgación a terceros podría ser perjudicial para los intereses de Arauco o de las personas que mantienen relaciones comerciales o negociaciones con ésta. La política de Arauco limita el número de personas con acceso a información privilegiada y tiende a minimizar los procedimientos entre la generación y la divulgación de dicha información.

Dado lo anterior, es responsabilidad de todo trabajador guardar con la debida seguridad todo documento y/o valores a los que tenga acceso, siguiendo con estricto apego la normativa interna de Arauco. Toda vez que la revelación de esta información sea necesaria por motivos de negocios o de regulación, se debe obtener el asesoramiento y autorización correspondiente del Comité de Ética o bien del respectivo Gerente de área.

3.5.3 Exactitud de la Información

Es política de Arauco que tanto la Matriz como todas sus filiales y su Personal cumplan con las leyes y políticas internas relacionadas a la precisión e integridad de los registros financieros contables y su actualización.

Las transacciones entre Arauco y sus filiales o con terceros deberán ser oportunas y precisamente registradas en nuestros libros contables, de acuerdo con los principios, normativas y prácticas contables y legales vigentes. Está terminantemente prohibido, bajo cualquier circunstancia, el falsificar información y/o proveer datos inexactos.

Toda información que proporcione el Personal de la Compañía a sus supervisores directos, a los auditores internos y externos, así como la documentación requerida por otras instituciones u organismos, debe ser oportuna, veraz, seria, confiable y completa. Es responsabilidad de cada trabajador proporcionar toda información de manera clara y transparente.

3.5.3 Integridad Personal

El Personal de Arauco debe mantener dentro y fuera de la Empresa un comportamiento ejemplar. La Compañía exige respeto a la dignidad de todos sus colaboradores, y de éstos una conducta honesta y responsable en todos los ámbitos del quehacer diario. Ello debe prevalecer aun cuando se haga a pretexto de un beneficio para la propia Organización o de un tercero.

La política de Arauco promueve y valora la dignidad personal, rechazando actitudes discriminatorias basadas en aspectos raciales, religión, sexo, edad, nacionalidad, descendencia, estado civil, discapacidad, etc., respecto de colaboradores y postulantes, por parte del Personal de Arauco. La prohibición de discriminación arbitraria contempla los procesos de reclutamiento, contratación, términos y condiciones de empleo, tales como tareas a realizar, capacitación, remuneración, beneficios, promoción, transferencia, disciplina y trato.

Especial rechazo tienen en Arauco las conductas de acoso sexual. Todo trabajador de Arauco que se considere víctima de tales conductas, tiene el derecho de proceder de acuerdo a los procedimientos de denuncia contenidos en el respectivo Reglamento Interno de Orden y Seguridad.

3.5.3 Responsabilidad Penal de la Empresa

Conforme a la ley, en ciertos casos la Compañía podría llegar a ser responsable por la comisión por parte de sus trabajadores y dependientes dentro del ámbito de sus funciones de delitos como lavado de activos, financiamiento del terrorismo, cohecho a funcionario público nacional o extranjero y receptación. Para estos efectos, la Compañía cuenta con un Modelo de Prevención de Delitos, íntegro e idóneo, con el propósito de evitar la comisión de estas conductas.

En consideración a lo anterior, la Compañía prohíbe expresamente cualquier conducta que pueda dar lugar a la imputación penal de la empresa cometida por sus dueños, controladores,

responsables, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen actividades de administración y supervisión.

3.5.3 Protección de los Activos de la Empresa

Es deber de los trabajadores de Arauco proteger y utilizar adecuadamente todos los activos de la empresa. La utilización de los activos de la empresa por parte de los trabajadores debe ser en beneficio del cumplimiento de sus funciones. Asimismo, cada trabajador debe extremar el cuidado y preocupación por los activos que se encuentran bajo su control, a fin de evitar hurtos, robos, daños, pérdidas u otro que puedan resultar en un perjuicio para la Empresa.

2.11 Situación de Mercado

Durante 2016, la producción de Arauco alcanzó a 3,7 millones de toneladas de celulosa, 2,7 millones de m3 demadera aserrada y 5,3 millones de m3 de paneles.

Las ventas, en tanto, totalizaron US\$ 4.761 millones, que correspondieron en 45,1% a celulosa, 52,4% a madera y 2,5% a otros productos. Del total, un 92,8% se destinó al exterior, siendo Asia y América los principales mercados.

El cuarto trimestre del año se caracteriza por la incertidumbre y especulación respecto a la partida de la nueva planta de celulosa de fibra corta (Oki) en Indonesia de la empresa APP (Asia Pulp and Paper). La importancia de la partida de esta planta no se basa solo en las fechas de su partida, también por la capacidad instalada en sus dos líneas que asciende a aproximadamente 2,8 millones de toneladas.

A principios de Noviembre oficialmente APP anuncia que una línea partiría a fines de Noviembre (lo cual ocurrió) y la segunda en Marzo del 2017 (ahora pospuesto a Abril 2017). Llevado a términos anuales la oferta adicional sería de 1,1 a 1,3 millones de toneladas durante el 2017. Este es un volumen que en condiciones normales de mercado se puede absorber sin mayores efectos negativos en los mercados.

Por otra parte, el proyecto Puma en Brasil que entró en operaciones en el segundo trimestre de 2017 ya se ve en los mercados, con mucha agresividad en los mercados brasileño y chino, especialmente en fibra larga y Fluff (celulosa para el uso en productos absorbentes como pañales). La oferta de fibra corta es absorbida más fácilmente y no se nota una gran presión.

En Asia los precios del cuarto trimestre dejan de bajar, en fibra larga se estabilizan y hay poca variación, en fibra corta se experimentan alzas significativas de precio y en forma constante durante todo el trimestre. Con esto el diferencial de precio entre fibra larga y corta baja de US\$95/t a US\$50/t. Los precios de fibra larga no varían durante el trimestre y en fibra corta hay un alza de aproximadamente 7,5%.

En general, la demanda en los mercados asiáticos se recupera durante el trimestre, especialmente en China, los niveles de inventarios son normales, pero el consumo de papeles aumenta, varios productores de papeles tienen sus producciones comprometidas hasta fines de febrero, situación que no se veía desde hace más de un año.

Productores de papeles además han sido exitosos en traspasar las alzas en los precios de celulosa y los efectos de la devaluación de la moneda china a los precios de papeles, esto tampoco se había visto desde hacía bastante tiempo. Parte de la demanda por celulosa también se explica por cierre de plantas de papeles antiguas que utilizan celulosa de calidad más baja producida localmente y el aumento de la tasa de producción de máquinas modernas, rápidas y de gran tamaño que sí necesita celulosa de calidad, más nueva capacidad entrando o por entrar en producción, se estima que esta nueva capacidad en producción de papeles es de aproximadamente 700.000 toneladas.

Por último, los precios locales en moneda local china subieron en forma importante durante el último trimestre, 10% la fibra larga y 25% la fibra corta, y en este caso el diferencial de precio se acorta de aproximadamente US\$90 a menos de US\$10.

La situación del mercado europeo es completamente diferente, la demanda sigue bastante restringida, sobre oferta de papeles y de celulosa, y un tipo de cambio que encarece la importación. Los precios no suben durante el trimestre y en el caso de fibra larga baja en aproximadamente 3%. Posiblemente la baja en fibra larga se deba a que productores escandinavos de fibra larga prefieran vender más en Europa que exportar a Asia por alza en las tarifas navieras de contenedores. Esto hace que incluso con una baja de aproximadamente 3% sea más atractivo que exportar a China. En fibra corta hay bastante inventario en los principales puertos de importación europeos, especialmente de algunos productores de celulosa de Brasil.

El mercado europeo es el mercado natural para productores de Brasil pero el diferencial de precio entre Europa y China podría significar más desvío de celulosa hacia China que puede poner presión para alzas en Europa pero al mismo tiempo peligro de sobre oferta en China.

El trimestre termina con volumen de facturación y de producción más alto del año y niveles bajos de inventario. Las producciones de todas las plantas fueron normales y solo planta Nueva Aldea paró en Octubre por su parada de mantención anual programada.

Madera aserrada Las ventas del último trimestre de 2016 muestran una mejora con respecto al período anterior. Los volúmenes de venta se han mantenido en leve alza, lo que sumado a las últimas alzas de precio han tenido un efecto positivo en la facturación. El mercado norteamericano sigue mostrando un buen nivel de demanda lo que ha permitido seguir mejorando los precios de molduras de pino, tendencia que se espera continúe para los primeros meses de 2017. Las ventas de maderas aserradas siguen mostrando estabilidad en volúmenes y precios en mercados asiáticos y de medio oriente.

Paneles La facturación del negocio de plywood muestra estabilidad en sus precios en la mayoría de los principales mercados, esto a pesar de la mayor oferta de producto Brasileiro que ha dificultado las ventas. En especial el mercado norteamericano sigue viendo una importante oferta desde Sudamérica. De todas formas, se espera poder mantener la estabilidad alcanzada hasta ahora en el nivel de facturación. En el mercado de tableros, el último trimestre de 2016

siguió mostrando señales de mejora lo que se ve reflejado en el aumento de facturación del período Octubre-Diciembre 2016 con respecto al mismo período del año anterior, especialmente gracias a los mercados de exportación. Por su parte la facturación del negocio de molduras de MDF mostró un buen desempeño en el último trimestre de 2016. Esto permite cerrar el año 2016 con una clara tendencia al alza, y para 2017 se espera poder mantener el nivel alcanzado estos últimos meses.

El flujo de financiamiento presenta un menor saldo negativo de MMUS\$ 38 en el periodo actual, presentando variaciones respecto al periodo anterior (saldo negativo de MMUS\$ 812) producto principalmente de incremento en los préstamos bancarios recibidos y menores desembolsos por pago de préstamos.

En relación al flujo de inversión, al cierre del periodo actual presenta un mayor saldo negativo de MMUS\$ 640 (MMUS\$ 478 en el periodo 2015), debido principalmente a mayores desembolsos por el pago de la compra del negocio conjunto SONAE ARAUCO.

En relación a los riesgos económicos derivados de variaciones en la tasa de interés, la Compañía mantiene al 31 de diciembre de 2016, una relación entre deudas con tasas fijas y deudas totales consolidadas de 87,1%, aproximadamente, política consistente con la industria en la cual participa. Con respecto a variaciones en los precios de venta de celulosa y productos forestales, la Compañía no participa de operaciones de futuros, ya que, al mantener una de las estructuras de costos más bajas de la industria, los riesgos por fluctuaciones de precios son acotados.

Los estados financieros de la sociedad Matriz y de la mayoría de las subsidiarias se presentan en dólares estadounidenses. Tanto las cuentas por cobrar como la mayoría de los pasivos financieros están denominados en dólares estadounidenses o están cubiertos por swap de tipo de cambio, así como la mayor parte de sus ingresos. Debido a lo anterior, la exposición a variaciones en el tipo de cambio se ve significativamente disminuida.

La información del cuadro siguiente considera los principales proveedores de ARAUCO asociados a insumos, materiales y repuestos, según la distribución por segmento y que representan un 10% o más del segmento informado.

Tabla N°1 Proveedores de Arauco S.A en cada Segmento

Segmento	Proveedor	Producto
Celulosa	COPEC S.A.	Petróleo N°6 y Petróleo Diésel
	EKA CHILE S.A.	Clorato de sodio
Maderas	OXIQUM S.A.	Mezclas Adhesivas (Resina)
	RENTAEQUIPOS LEASING S.A	Leasing de Vehículos
Forestal	COPEC S.A.	Petróleo Diésel y Gasolina

Fuente: Presentación Corporativa Arauco S.A 2017

2.12 Sector Industrial

Arauco S.A es una de las mayores empresas forestales del mundo, ubicándose a diciembre de 2016 entre los mayores productores de celulosa de mercado a nivel mundial y ocupando un lugar relevante dentro de los productores de madera aserrada y paneles. Arauco S.A posee 1,7 millones de hectáreas de patrimonio forestal en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay; 29% del patrimonio es bosque nativo y zonas de protección, conservado para las presentes y futuras generaciones, 66 mil hectáreas plantadas, tanto en forestación como en reforestación (después de cosechar una plantación), 17 plantas de paneles, 9 aserraderos, 6 plantas de remanufactura.

Ventas concentradas principalmente en América, Asia y Europa, ventas por US\$ 2,495 millones en 2016, un 5,3 % inferior al 2015 debido principalmente a un entorno más competitivo en madera terciada y al crecimiento negativo que afecta Brasil

Hoy Arauco es la mayor compañía forestal latinoamericana y uno de los productores de menor costo a nivel global, tanto de celulosa de fibra larga como de celulosa de fibra corta. A nivel nacional, Arauco es líder en exportaciones de productos forestales en términos de ingresos por ventas. La Compañía cuenta con operaciones industriales y activos forestales en Chile, Argentina, Brasil, Uruguay (a través del joint venture Montes del Plata), Estados Unidos y Canadá, garantizando materia prima de calidad y en forma sustentable. Además, durante el año 2016 se adquirió el 50% de la empresa SONAE (con presencia en España, Portugal, Alemania y Sudáfrica)

Arauco S.A ingresa Europa y sudáfrica con la adquisición del control del 50% de la empresa española Tafisa, en 2016 se crea Sonae-Arauco compañía dedicada a la fabricación y comercialización de paneles de madera, del tipo OSB, MDF, PB, y madera aserrada.

Las instalaciones totalizan una producción de 4,2 millones m³ de paneles de madera, con 2 plantas de paneles y un aserradero en España; 2 plantas de paneles y una de resina en Portugal; 4 plantas de paneles en Alemania y 2 en Sudáfrica. Con esta inversión, ARAUCO se situaría en el segundo lugar en el ranking mundial de paneles de madera, alcanzando una producción anual cercana a los 9 millones de m³.

Celulosa Arauco y Constitución S.A. distingue 5 áreas de negocios: Forestal, Celulosa, Madera, Paneles y Bio-energía.

3.5.3 Industria Forestal

Actualmente, según datos de la FAO, se estima que la superficie forestal a nivel mundial alcanza alrededor de 4.000 millones de hectáreas, de las cuales sólo un 7% corresponden a bosques plantados y manejados por el hombre (en adelante las “Bosques Plantados”) y el resto a bosques nativos.

Cerca del 76% de los Bosques Plantados mundiales tienen fines productivos, principalmente el abastecimiento de madera y fibra a la industria de elaboración, y el restante 24% tiene fines de protección, especialmente la conservación del suelo y el agua, según datos de 2005. Las

subregiones con mayores extensiones de Bosques Plantados al año 2015 son Asia, Europa y América del Norte y Central, que juntas suman alrededor del 88% de los Bosques Plantados del mundo.

Según datos de la FAO, la producción total de madera en el mundo se mantuvo en aproximadamente 3.700 millones de m³ durante el año 2015, de los cuales 50,2% correspondieron a madera utilizada como combustible, 22,9% a madera utilizada para la producción de chapas y rollizos aserrables, 17,1% a madera pulpable y el resto a otros usos. Europa, Norteamérica y Asia son los principales demandantes de productos forestales industriales, concentrando entre ellos aproximadamente el 80% de la demanda global por estos productos.

2.4.2. Industria de Celulosa

La celulosa es uno de los commodities de mayor presencia en los productos de uso cotidiano en la vida de las personas. La celulosa es obtenida de la fibra de madera y utilizada para la manufactura de papel de impresión y escritura, papel higiénico y sanitario, cartulinas y material de empaque.

La celulosa es el componente más importante en la pared celular de los vegetales, siendo la biomolécula más abundante en la naturaleza ya que forma la mayor parte de la biomasa terrestre. Ésta se elabora principalmente a partir de una categoría de madera denominada pulpable que proviene del eucalipto y de la parte superior del tronco, y de las ramas del pino.

Chile continúa posicionado en el mundo como un productor relevante de celulosa, ocupando el cuarto lugar entre las naciones proveedoras de celulosa después de Brasil, Estados Unidos y Canadá, y presentando al mismo tiempo, uno de los más bajos costos de producción. Actualmente, la capacidad de producción de celulosa en Chile representa cerca del 7% de la oferta mundial. De la producción de celulosa química en Chile el 2015, aproximadamente un 90% se exportó, siendo éste el negocio más importante de la industria forestal.

2.4.3. Industria de Paneles

Se denomina paneles a los tableros compuestos por elementos de madera de varios tamaños, desde chapas hasta fibras, las cuales se mezclan con químicos y resinas con los que se forma una pasta que al ser trabajada con calor, adquiere una forma sólida, similar en características a la madera, pero con significativas ventajas en precios.

En la industria de paneles se pueden distinguir tres grandes categorías: tableros de terciado, tableros aglomerados y tableros de fibra (MDF y HB). El mercado de paneles está constituido principalmente por los siguientes productos:

Tableros Terciados: Los tableros terciados son paneles fabricados con láminas continuas de madera de pino radiata unidas por medio de adhesivos fenólicos. Estos tableros se utilizan principalmente en la industria de la construcción y del mueble.

Chapas: Las chapas son hojas finas de espesor uniforme que se obtiene por desenrollo de madera en rollo.

Tableros Aglomerados (de partículas, PB): Los tableros aglomerados se fabrican con chips, virutas de madera y aserrín, que son mezclados con adhesivos, para luego ser prensados en grandes placas planas de diversos tamaños y espesores. Estos tableros se utilizan en distintas aplicaciones en la industria de la construcción, como cubiertas de techo, paredes, closets, y en la fabricación de muebles.

MDF (Medium Density Fiberboard): Los tableros MDF se fabrican extrayendo la fibra de celulosa de los chips de madera, que luego se mezcla con adhesivos y posteriormente se prensa en grandes placas planas de distintos formatos y espesores. El uso principal en construcción corresponde a la etapa de terminaciones a través de diferentes productos, como guardapolvos, junquillos, cornisas, marcos de puertas y muebles de cocina.

HDF (High Density Fiberboard o Hard Board): Los tableros de HDF o HB se fabrican de fibras de madera de 1 milímetro de largo que se sumergen en resinas que reaccionan a una determinada temperatura para luego ser prensados. Se emplea mayormente en mueblería.

OSB (Oriented strand board): Es una placa estructural de astillas o virutas de madera, orientadas en forma de capas cruzadas para aumentar su fortaleza y rigidez, unidas entre sí con resina fenólica aplicada bajo alta presión y temperatura. El tablero OSB tiene una amplia aplicación en el sector construcción de viviendas. La estructura de costos de esta industria depende principalmente del costo de la madera, la resina y la energía eléctrica.

La producción mundial de tableros durante el año 2015 según datos de la FAO fue de 383 millones de m³ lo que significó un crecimiento anual compuesto con respecto al año 2000 de 2,8%. De los 383 millones de m³ de paneles, 25 % correspondieron a tableros MDF, 29% a tableros aglomerados, 41% a tableros terciados, 3% a tableros hardboard y 2% a chapas. Los crecimientos anuales compuestos según tipo de panel se muestran en el gráfico siguiente.

2.4.4. Industria de Madera Aserrada

Según datos de la FAO, la producción mundial de madera aserrada el año 2015 ascendió a 452 millones de metros cúbicos, lo que significó un crecimiento anual compuesto de 1,1% respecto del año 2000.

En el 2015, la madera aserrada representó, en US\$ millones FOB, más del 13,5% del total de productos forestales exportados de Chile, y se envían a una diversidad de más de 45 mercados, destacando principalmente China, Unión Europea, México, Corea del Sur y Japón.

El mercado de madera aserrada y sus derivados en Chile abarca los siguientes productos:

Madera aserrada: incluye maderas secas o verdes con aditivos contra hongos.

Madera elaborada o remanufacturada: incluye madera cepillada, blocks, cutstock, finger-joint y molduras sólidas.

Puertas, marcos y piezas de construcción: incluye puertas, marcos para puertas y productos para la construcción.

Esta industria se concentra en los aserraderos grandes y medianos, muchas veces integrados verticalmente, con fuentes de materia prima y procesos de transformación secundaria de la madera. Dicha integración vertical se justifica por el diferencial de precios entre la madera aserrada y elaborada (o remanufacturada), y el valor de un rollizo aserrable no procesado.

La industria de la madera aserrada y sus derivados ha logrado un gran desarrollo en los últimos años. Después de que este sector se vio afectado por la crisis Subprime en los Estados Unidos, cayendo las exportaciones locales a niveles de US\$ 429 millones en 2009, el mercado de la madera aserrada experimentó una recuperación, alcanzando las exportaciones locales US\$ 990 millones en 2014. En el año 2016 las exportaciones han disminuido a US\$ 822 millones.

2.4.5. Bío- Energía

ARAUCO, en línea con su compromiso con altos estándares medioambientales, se fijó hace más de dos décadas el desafío de producir energía limpia y renovable a partir de biomasa forestal, que surge de ciclos virtuosos con la naturaleza. De esta forma, y teniendo en consideración lo establecido en el Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) del Protocolo de Kioto, la Compañía ha venido invirtiendo en capacidad de generación adicional, por sobre la práctica usual de la industria. De esta manera, la Compañía se autoabastece de energía eléctrica y participa aportando los excedentes de sus plantas industriales a la matriz energética de los países en que opera.

Generación y suministro de energía eléctrica; prestación de servicios de ingeniería en general. La inversión directa en Arauco Bioenergía S.A. representa un 0,095% del activo de Celulosa Arauco y Constitución S.A.

Arauco S.A posee cinco plantas de generación en Chile y una en Uruguay (Joint venture con Stora Enso) registradas como proyectos de reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) bajo el Mecanismo de Desarrollo Limpio del Protocolo de Kioto, que permiten reducir anualmente alrededor de 650 mil toneladas de CO₂. Adicionalmente el proyecto de cogeneración de Viñales se encuentra registrado bajo el estándar “Verified Carbon Standard” (VCS). Generación alcanzó un total de 3.297 gwh, con un consumo total de operaciones industriales fue de 2.500 gwh en 2016.

EREDE 2016 fue carbono neutral gracias a alianza entre ARAUCO e IRADE, neutralizando la huella de carbono del evento mediante donación de cers del Proyecto Nueva Aldea, fase II.

2.5. Marco Regulatorio

En Chile, el manejo y explotación de bosques está regulado por la Ley de Bosques de 1931 y el Decreto Ley N° 701 de 1974. La Ley de Bosques y el Decreto Ley N° 701 imponen una serie de restricciones en el manejo y explotación de bosques. Las actividades forestales, incluyendo el raleo en tierras que están designadas como preferentemente forestales o que poseen bosques naturales o plantaciones, están sujetas a planes de manejo que requieren de la aprobación de la Corporación Nacional Forestal (CONAF). Además, la Ley de Bosques y el Decreto Ley N° 701 imponen multas por la cosecha o destrucción de árboles y arbustos que están fuera de los términos del plan de manejo forestal.

Por su parte, la Ley N° 20.283, publicada en el Diario Oficial el 30 de julio de 2008, establece una nueva política para la administración y conservación del bosque nativo. Sus propósitos son la protección, recuperación y mejoramiento de los bosques nativos con el fin de garantizar la sustentabilidad de los bosques y las políticas ambientales. La ley establece un fondo para la conservación y administración sustentables de bosques nativos. De acuerdo a esta ley, los propietarios de los bosques nativos pueden explotarlos siempre que tengan un plan de manejo aprobado por la Corporación Nacional Forestal. Dependiendo del plan aprobado, como también de otros factores, el subsidio que provee el fondo puede variar entre US\$ 200 y US\$ 400 por hectárea. La ley también prohíbe la cosecha de árboles nativos en algunas áreas y bajo ciertas condiciones. En cumplimiento de las normas aplicables, ARAUCO ha adoptado las

políticas ambientales adecuadas respecto de los bosques nativos, los que son íntegramente protegidos y preservados. Los productos de ARAUCO provienen solamente de plantaciones establecidas; no se vende ninguna madera que proceda de sus bosques nativos. Las operaciones forestales de la Compañía adhieren a los sistemas de control internacional, los que están conforme a las normas actuales y a los estándares de sustentabilidad medioambiental.

Todas las actividades forestales de ARAUCO tienen la Certificación ISO 14001 desde el año 2001. Durante el año 2003, se obtuvo en Chile la Certificación de Manejo Forestal CERTFOR. En el año 2004, PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) llevó a cabo su primera auditoría de las operaciones de la Compañía, confirmando que ésta cumple con los requerimientos internacionales PEFC

En el año 2005, CERTFOR certificó la Cadena de Custodia de las plantas de celulosa de Arauco, Constitución, Licancel y Valdivia, y las plantas de paneles de Arauco y Nueva Aldea, de acuerdo a las prácticas del manejo sustentable de los bosques, lo que requiere que las fuentes utilizadas para la producción no estén en peligro de extinción o que su uso no esté prohibido de alguna u otra manera. El Instituto Nacional de Normalización acreditó también los laboratorios de efluentes de las plantas Constitución y Arauco, de acuerdo con los estrictos requerimientos de los estándares medioambientales chilenos

La principal ley que regula esta materia en Chile es la Ley N° 19.300, sobre Bases Generales del Medio Ambiente y su normativa complementaria. La institucionalidad ambiental se compone principalmente de: i) el Ministerio del Medio Ambiente (responsable de, entre otras materias, crear y/o proponer políticas públicas ambientales y regulaciones ambientales); ii) el Servicio de Evaluación Ambiental (a cargo de administrar el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental); y (iii) la Superintendencia del Medio Ambiente (a cargo de la fiscalización y sanción ambiental). De conformidad a la Ley N° 19.300, ARAUCO está obligado a presentar ante la autoridad ambiental estudios o declaraciones de impacto ambiental de cualquier proyecto o actividad (o sus modificaciones significativas) que pudiera afectar el medioambiente, de acuerdo a los criterios de dicha regulación, y sólo puede ejecutar

dichos proyectos o actividades una vez que dichas presentaciones sean aprobadas a través de una resolución de calificación ambiental (“RCA”).

Dichas normas, junto con otras regulaciones relacionadas, también establecen procedimientos para que los ciudadanos puedan formular observaciones al contenido de las declaraciones o estudios presentados por los titulares de los proyectos, así como impugnar la validez de las respectivas RCA.

De conformidad a la Ley N° 19.300 y otras regulaciones aplicables, ciudadanos afectados, organismos públicos y autoridades locales pueden demandar el cumplimiento de la norma ambiental en caso de existencia de daño ambiental. El no cumplimiento de la norma ambiental puede concluir con la revocación de permisos, cierre temporal o permanente de instalaciones industriales, multas y amonestaciones.

2.13 Planta Nueva Aldea

La Planta Nueva Aldea está ubicada en Autopista del Itata Km. 21, Nueva Aldea, Ránquil y tiene una capacidad productiva anual de 1.027.000 toneladas métricas de celulosa kraft blanqueada de pino y eucalipto.

En 2003, se comienza con la primera fase del Proyecto Nueva Aldea, un nuevo complejo forestal-industrial en la Octava Región, cuya inversión fue de US\$ 169,6 millones, siendo completada en 2004. Mientras en el año 2004, se comienza a su vez la construcción de la segunda fase del Complejo Forestal Industrial Nueva Aldea, lo cual incluyó el desarrollo de una nueva planta de celulosa de 856.000 toneladas anuales de capacidad de celulosa blanqueada de fibra larga y fibra corta. El monto de la inversión fue de US\$ 841,2 millones y fue completada en agosto de 2006.

Durante el último trimestre del año 2006, Arauco S.A comienza con la construcción de la segunda línea de terciados en el Complejo de Nueva Aldea con una capacidad de 225.000 m3.

Durante 2007 se registran tres plantas de cogeneración (Nueva Aldea Fase I y II, y Trupán) como proyectos del Mecanismo para el Desarrollo Limpio dentro del Protocolo de Kyoto, convirtiéndose en la primera compañía forestal en utilizar dicho mecanismo. Las tres plantas generan electricidad a través de biomasa forestal, la cual es una fuente renovable y reemplaza la energía en base a combustibles fósiles en el Sistema Interconectado Central (“SIC”). Durante 2007, ARAUCO vendió 482.129 Certificados de Reducción de Emisiones (cers).

En el año 2009 entró en operación el emisario de la planta Nueva Aldea, ducto de más de 50 km que permite llevar los residuos tratados directamente al mar. Además, se incorpora la unidad de generación de la planta de Valdivia al Mecanismo de Desarrollo Limpio del Protocolo de Kyoto y se concluye exitosamente con el proyecto de medición de la Huella de Carbono de las operaciones de ARAUCO.

Entre tanto el año 2010, la planta Nueva Aldea recibió la autorización de la Comisión Regional de Medioambiente de la Región de Biobío para aumentar su capacidad de producción de celulosa desde 1 millón de toneladas a 1,2 millones al año.

En diciembre de 2013 se completó la reconstrucción de la planta de terciado de Nueva Aldea, la cual fue destruida por un incendio en enero de 2012. Las nuevas instalaciones tienen una capacidad anual de producción de 350.000 m³ y requirieron una inversión de cerca de US\$ 190 millones.

2.14 Planta Terciado Nueva Aldea

Arauco elabora y comercializa una amplia variedad de productos de madera aserrada, terciados y molduras con distintos grados de terminación, apariencia y procesos de valor, para la arquitectura, diseño, construcción, embalaje y remodelación.

Es importante mencionar que Terciado, es un tablero conformado en un 100% por láminas de madera, su interior está compuesto por resinas que se adhieren entre sí a las láminas con sus vetas entrecruzadas, lo que ofrece resistencias mayores que en su estado natural

Es así como la empresa produce paneles terciados marca Arauco Ply para la fabricación de recubrimientos decorativos y carrocerías; tableros MDF marca Trupán, empleados en la elaboración de molduras, pisos y muebles; tableros HB marca Cholguán, utilizados en la fabricación de muebles y en la construcción de viviendas; paneles aglomerados marca Faplac, que se usan en aplicaciones que requieren de resistencia a la corrosión; y tableros MDP para la fabricación de muebles.

En Chile, la empresa cuenta con cinco plantas de paneles, donde se elaboran paneles terciados, aglomerados, MDF y HB, con una capacidad total de producción de 1,6 millones de m³. Además, posee 8 aserraderos y cinco plantas de remanufactura con una capacidad productiva de 2,7 millones de m³ de aserrío, 2,0 millones de m³ de secado y 420 mil m³ de remanufactura

Con la producción del primer tablero terciado, la empresa Arauco inició oficialmente las operaciones de su nueva planta de terciados de Nueva Aldea en el año 2012 en con una iniciativa que tuvo una inversión aproximada de US\$190 millones y contará con una capacidad de producción de 350.000 m³/año.

El lugar fue reconstruido luego que resultara completamente destruida tras el incendio que afectó a la zona y, en particular, al Complejo Forestal Industrial Nueva Aldea en enero de 2012.

Esta nueva unidad comercializará sus productos en los principales mercados de exportación, y se espera que sus ventas alcancen los US\$100 millones anuales, durante 2016, la producción total de tableros alcanzó a 5,3 millones de m³, que se comparan con los 5,4 millones de m³ de 2015.

Con la entrada en funcionamiento de la planta, se espera contar con una dotación de aproximadamente 660 trabajadores, de los cuales 350 ya se encuentran contratados, capacitados y en plena actividad.

3. CAPÍTULO III : COACHING

3.1. Coaching

En un mercado laboral tan competitivo, en donde hay mayor transición de trabajo, mayor auto-empleo, inseguridad laboral, fusiones y reestructuraciones las compañías no tienen una mayor inversión en el desarrollo de talento de los individuos; el coaching se ha convertido en una herramienta útil para manejar todos los cambios que se están generando en el mercado y en el mundo en general.

Según John Whitmore en el libro *Coaching* (2003) el coaching consiste en “liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.”

El Coaching Ejecutivo constituye una herramienta fundamental en el apoyo y desarrollo de los líderes organizacionales, quienes influyen de manera importante el cambio cultural, el mejoramiento del clima y de esta manera la efectividad de la organización (Díaz y Zavala, 2008). Así pues, esta herramienta está dirigida a mejorar y desarrollar habilidades de los miembros de una organización de acuerdo al rol que asumen en la misma (Díaz y Zavala, 2008).

De acuerdo a Useche (2004), “El Coaching surge como una técnica para potenciar el manejo eficiente de los recursos humanos”. En este sentido, ha sido una herramienta altamente utilizada debido a que las organizaciones requieren buscar métodos de mejoramiento del desempeño de sus miembros y procesos, así como del rendimiento del sistema completo, considerando al Coaching como una buena alternativa (Dilts 2004; Mercurio, 2004; Useche 2004).

De acuerdo a la Escuela Europea de Coaching “Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que obtienen como resultados el logro de los objetivos”

El Coaching puede considerarse un proceso de desarrollo y formación, que considera los objetivos de la organización para alinear los recursos humanos, así incrementar la satisfacción y motivación de los miembros de la misma, junto con aumentar la calidad y eficacia de los procesos, servicios y productos a los que se dedican (Useche, 2004). De acuerdo a lo anterior, el objetivo de esta intervención puede definirse como capacitar a los miembros de la organización, técnica y personalmente, para así aumentar sus habilidades y capacidad de acción, modificar sus carreras profesionales y sus competencias personales, y así desempeñarse mejor laboralmente (Salazar y Molano, 2000)

Este procedimiento se soporta en la relación entre dos individuos un Coach y un Coachee y su objetivo es mejorar el desarrollo de la carrera del Coachee o ayudado, es decir, el desempeño de su rol en la organización. De esta manera, la relación termina en el momento en que incrementan los resultados de éste, en uno o varios aspectos definidos a ser trabajados (Díaz, 2000 citado en Díaz y Zavala, 2008). Ahora bien, desde el punto de vista que abarque un perspectiva de tiempo más larga, se puede observar que , en la medida que el proceso de generar aprendizaje se va repitiendo, termina por afectar la manera en que la persona se relaciona con su pensamiento, ya que empieza a comprender que lo que piensa es solo una representación que puede ser dirigida y mejorada a medida que él o ella comprende su manera de funcionar y sus limitaciones.

Para generar un coaching exitoso se debe procurar la construcción de una visión de liderazgo que produzca una inspiración para al equipo que a su vez le ayude al logro de las metas trascendentales.

El coaching representa una gran posibilidad de crecimiento para los trabajadores, su oportunidad para ser líderes, por tanto, para todo lo anterior se presentan tres lecciones importantes, las cuales son:

- Es necesario tener una visión del trabajo en la cual se le considere como algo de importancia y que puede trascender.

- Para el logro de los objetivos, es indispensable que cada uno de los integrantes del equipo conozcan, compartan y entiendan los mismos.
- El rol de los valores es indispensable puesto que ellos deben ser la base fundamental para la planificación, toma de decisiones y las actualizaciones.

Beneficios del Coaching:

- Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.
- Desarrolla el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.
- Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.
- Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.
- Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.
- Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.
- Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo.

3.2. Desarrollo de Equipos de Trabajo

La formación de equipos de trabajo autodirigidos es un factor muy importante dentro de las organizaciones de la actualidad, ya que estas enfrentan un mercado cada vez más competitivo, interactúan con clientes y empleados cada vez más demandantes y accionistas con altas expectativas; para lograr lo anterior es requisito indispensable el competir en precios, calidad y servicios, ser flexibles ante los requerimientos de los clientes, tener la suficiente capacidad y motivación en los empleados y trabajadores, mejorar sus niveles de ingresos y sobre todo lograr ser organizaciones efectivas.

Los equipos compuestos por miembros heterogéneos, generalmente son más eficaces que los grupos compuestos por individuos similares al reunir una mayor diversidad de habilidades e información (Goodman, Ravlin y Argote, 1986). Gil y García (1993), sugieren que el equipo

debe estar compuesto por personas que representen a todos los niveles de los departamentos implicados y que tengan autoridad y responsabilidad para aplicar las decisiones. Pero también puntualizan que cuando estos miembros heterogéneos del equipo se ven obligados a ser interdependientes, las diferencias en el estatus pueden iniciar conflictos, en su intento de conciliar y ajustar las diferentes jerarquías. (Cohen y Zhou 1991).

No existen formulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo

Equipo de Trabajo, es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada. Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente, decimos que están realizando un trabajo en equipo. Los integrantes que contribuyen al desarrollo de este tipo de actividad: un ambiente propicio, adecuación entre las habilidades y las exigencias de los papeles, metas de orden superior y premios al equipo.

Cuando algún equipo se observa en acción, hasta los mismos integrantes del equipo se sienten comprometidos con el éxito de la empresa, comparten valores comunes respecto a la seguridad del producto, la satisfacción del cliente y también la responsabilidad de terminar algún proyecto.

3.3. Características de Equipos Eficientes

- a) Ambiente Propicio. Es una de las características de los equipos de trabajo, ya que hay mayor número de probabilidades de que se logre el trabajo en equipo cuando la dirección crea un buen ambiente de trabajo que los apoye. Este tipo de medidas contribuye a mejorar la cooperación, la confianza, y la compatibilidad, de modo que los supervisores necesitan desarrollar una cultura organizacional que cree estas condiciones.

- b) **Habilidades y Claridad de Roles:** Los miembros del equipo deben estar bien calificados para realizar su trabajo y tener deseo de cooperar. Además, solo pueden trabajar juntos como equipo, después que todos los integrantes conocen los papeles de los otros con quienes interactúan. Cuando existe este entendimiento de inmediato comienzan a actuar como un equipo basado en las exigencias de la situación, sin esperar que alguien dé una orden. Es decir los miembros del equipo responden voluntariamente a los requisitos del trabajo y llevan a cabo cuanto se necesita para alcanzar las metas del equipo y sobre todo las necesidades que de la organización.

- c) **Metas de Orden Superior:** Una de las principales responsabilidades de los gerentes consiste en tratar de que los miembros del equipo no pierda de vista su trabajo global. Pero en ocasiones las mismas políticas de la empresa, los procedimientos de mantenimientos de registros y sistemas de premios llegan a fragmentar los esfuerzos individuales y desalientan el trabajo en equipo.

- d) **Premios del Equipo.** Otro elemento capaz de estimular el trabajo en equipo es la presencia de premios del equipo. Puede tratarse de algún premio financiero o bien solo de algún reconocimiento. Entre los premios otorgados a un equipo innovador por su comportamiento responsable podríamos mencionar la autoridad para seleccionar a nuevos integrantes del grupo, hacer recomendaciones respecto a seleccionar a un nuevo supervisor o bien proponer la disciplina que se impondrá a los miembros del equipo.

Por ser complejo y dinámico, el trabajo en equipo es sensible a todos los aspectos del ambiente organizacional. Muchas veces el trabajo en equipo crece lentamente, pero en ocasiones decae con mucha rapidez. Por ejemplo el exceso de cambios y de transferencias de personal obstaculizan las relaciones del grupo e impiden el desarrollo del trabajo en equipo

Los miembros de un equipo son impulsados a examinar cómo trabajan juntos, a identificar sus problemas y encontrar medios más eficaces de cooperación. La meta es hacer más eficaz al equipo. Los equipos de alto desempeño realizan sus tareas, aprenden a resolver problemas y disfrutan de relaciones interpersonales satisfactorias entre sí. El proceso de formación o

creación de un equipo de trabajo sigue el mismo patrón general que el proceso del desarrollo organizacional

En 1965 el Dr. Tuckman publicó un modelo de desarrollo de equipos y distinguió inicialmente cuatro fases por las que atraviesan los grupos en su desarrollo, llegando a la conclusión que todos los grupos tienen que alcanzar estas etapas antes de alcanzar su máxima efectividad. En 1977 Tuckman junto con Mary Ann Jensen redefinió y desarrolló su modelo al que agregó una quinta fase.

En el momento de constitución del equipo, en la etapa inicial de su vida, puede ser especialmente recomendable un acompañamiento externo. El objetivo del proceso será ayudarlo a sentar unas bases sólidas para su funcionamiento y entrenar a sus integrantes en las competencias esenciales.

En momentos de cambios en la composición del equipo, los procesos de salida de alguno de sus miembros y/o acogida de otros nuevos deben de ser gestionados con ciertos criterios. Además, estos momentos de cambio constituyen buenas oportunidades para reinventar las relaciones y reasignar los roles dentro del equipo.

Cuando existen conflictos o relaciones que no funcionan y el equipo no es capaz de encontrar una salida constructiva. Un coach externo puede ayudar al equipo a comprender el conflicto, a enfocarse colectivamente a la solución y a acordar compromiso para su resolución.

Cuando personas que individualmente obtienen excelentes resultados, no alcanzan ese nivel de desempeño trabajando en equipo para desarrollar un proyecto concreto. En este caso, un externo puede ayudar al equipo a superar las limitaciones que interfieren en su acción conjunta.

En momentos de fusiones de empresas, se conforman nuevos equipos, por lo que es necesario integrar culturas distintas y recomponen o co-crear relaciones nuevas, establecer complicidades y lealtades al servicio de la nueva organización.

3.4. Modelo de desarrollo de equipos de Tuckman

Conforme el modelo de Tuckman (1965), los equipos atraviesan las siguientes etapas:

Etapas 1 : Formando En la primera etapa del desarrollo de un equipo, los individuos se juntan y forman el grupo; demuestran su compromiso de formar parte del grupo. Durante esta etapa, todos son amables y tal vez formales. Puede surgir un líder silencioso que ayude a las personas en esta etapa. Hay mucha emoción en esta etapa; los participantes se sienten optimistas y orgullosos de ser parte del grupo y del proceso. Generalmente hay un poco de ansiedad acerca de la tarea y cómo llevarla a cabo. Puede haber alguna dificultad para identificar los problemas relevantes.

Etapas 2 : Confrontando La segunda etapa de desarrollo del equipo es la confrontación. Tal vez se den algunos ajustes para posicionarse dentro del grupo. Podría presentarse la situación de que no haya mucho compromiso con la meta o la tarea. Pueden surgir descontentos y desacuerdos con respecto al proceso del grupo. Puede haber discusiones y algunos pueden ignorar las ideas y sugerencias de otros. Se observan comportamientos defensivos. Durante esta etapa es necesario guiar a las personas para que sigan hacia adelante de forma positiva. Los miembros aprenden sobre sí mismos y sobre otros y pueden crecer y expandirse hacia otros miembros. Surgen nuevas formas de trabajar juntos.

Etapas 3 : Normando La tercera etapa es donde el equipo encuentra formas de trabajar juntos que satisfacen las necesidades individuales y del grupo. Se crean nuevas formas de satisfacer las necesidades de todos los miembros.

El equipo encuentra un compromiso real y un propósito utilizando las normas que crearon y acordaron juntos. En esta etapa, vemos un compromiso pleno en el grupo y en el proceso, de tal forma que el equipo empieza a trabajar bien. Emergen líderes naturales y puede ser diferentes a los líderes anteriores. A medida que el grupo avanza.

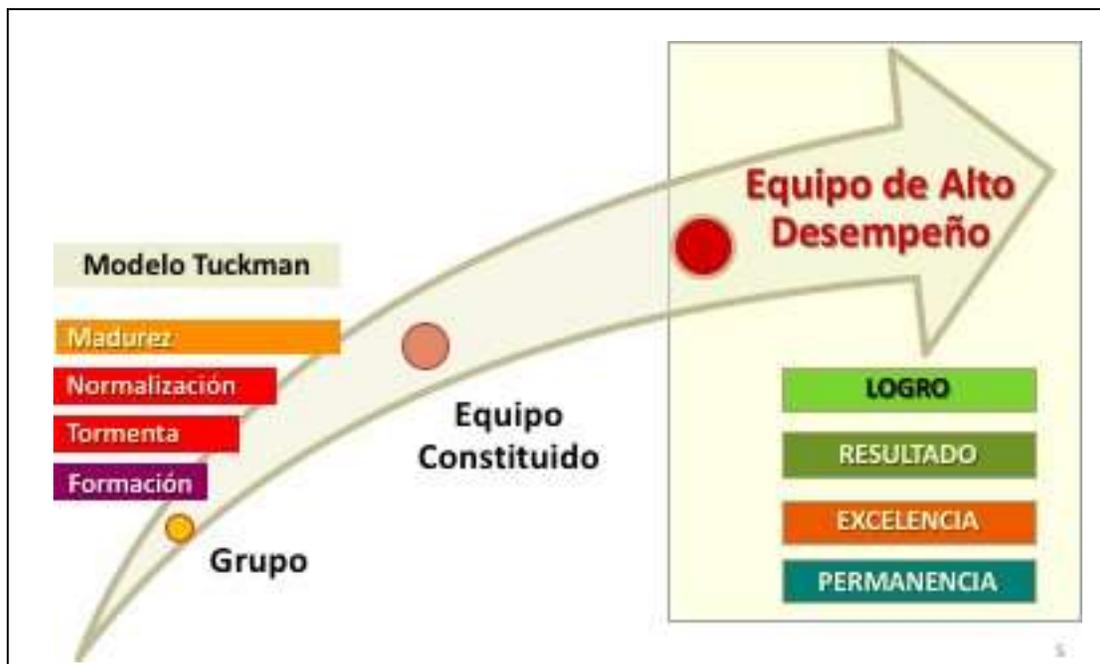
Etapas 4 : Desempeñando La etapa final es desempeñando, cuando el equipo está lo suficientemente maduro como para trazarse metas y alcanzarlas, trabajan bien juntos y superan

los conflictos y desacuerdos de forma que fortalecen las metas y los objetivos del grupo. Hay poco movimiento hacia las etapas anteriores. Están desempeñándose de manera óptima, avanzando hacia el equipo.

Etapa 5 :Terminación Esta etapa se conoce también como Desintegración, Deformación y Duelo. Esta etapa ve al grupo desde una perspectiva más allá del propósito de las cuatro fases. La etapa de Terminación es sin lugar a dudas muy relevante para los integrantes del grupo y su bienestar, pero no hacia la principal tarea de administrar y desarrollar un equipo, que claramente se centra en las cuatro fases anteriores.

Todos sus miembros se pueden mover hacia cosas nuevas sintiéndose bien por lo que han conseguido. Sentimientos de inseguridad pueden ser naturales en personas con gran sentido de pertenencia y con fuertes estilos de rutina y empatía.

Tabla N°2 Coaching de Equipo de Alto Desempeño



Fuente: Feedback Directivo Avance N°2.

El coaching destinado a las empresas, es al que se refiere Coaching de equipo, siendo un verdadero progreso para las empresas que llegará este proceso de asesoramiento y acompañamiento de los directivos y gestores.

Un Equipo de alto desempeño, se entiende como un equipo donde sus integrantes sienten que la emocionalidad base es la confianza, donde los roles y las tareas están distribuidas pero son flexibles, donde los roles pueden ir cambiando según las capacidades y talentos de cada integrante, donde está considerado el espacio para que esta coordinación de talentos ocurra, como también la coordinación de acciones. Se considera como un valor esencial el compromiso, que permita a los integrantes sentirse involucrados con ese objetivo común que todos comparten y tienen claro. Donde la comunicación sea fluida y teñida de positividad, y que abra el paso a la expresión respetuosa de opiniones y visiones, que les permite discutir, desarrollar ideas y la capacidad de escucha como catalizador esencial. Donde los integrantes creen y vivan los espacios para aprender, crear e innovar y donde el líder es un facilitador de estos espacios.

3.5. Características de un Equipo de Alto Desempeño

3.5.3 Propósito Común

Que el poder del equipo fluya de forma alineada por cada uno de sus integrantes, para así cumplir los objetivos comunes en niveles excepcionales de calidad. Primero estar orientados hacia el propósito, luego preocuparse de los resultados. Cuanto perdure el propósito de la Compañía dependerá de qué tan alineado esté el equipo. Estar orientado hacia el propósito quiere decir que el beneficio de que el equipo se alinee bajo la misma consigna está Claro para todos, de otro modo existirán incentivos a que alguno evite la cooperación como herramienta para cumplir el objetivo común.

El propósito debe ser Relevante para toda la organización y estar relacionado con las necesidades, intereses y metas de cada uno de los integrantes. El grado en que la misión de la Empresa sea deseada por los integrantes del equipo tendrá directa influencia en la energía y esfuerzo que ellos estén dispuestos a invertir.

3.5.2 Roles Claros

Según Jim Conlins, “Solo quien calce extremadamente con la ideología fundamental de una Compañía, encontrará un rol importante y un gran lugar para trabajar”.

Tener roles claros es la estrategia para cooperar. Cada integrante tiene claridad sobre su(s) rol(es) particular(es), como también acerca del de sus pares. Los roles tienen que ver con cómo se diseña el trabajo del equipo. Aunque parece ser trivial, en la práctica es difícil de lograr. El objetivo es poder relacionarse de manera efectiva, combinando los roles de los distintos integrantes del equipo. La recomendación inicial recae en organizarse en torno a procesos, en vez de funciones, de modo que exista libertad de cumplir diversas funciones en procesos establecidos

Al definir los roles es clave que éstos sean Compatibles con las habilidades y competencias de las personas, esto provoca que aumente la confianza y se puedan abarcar nuevos desafíos. Del mismo modo es necesario que los roles sean complementarios entre sí, de modo tal que los integrantes no sientan que el otro hace el trabajo propio, ni menos que bloquea su trabajo. Así se evitarán excesos sobre algunos y falta de trabajo sobre otros, además de incentivar a la colaboración.

Clarificar las responsabilidades desde un principio puede evitar confusiones posteriores. Decidir cuales tareas están reservadas para los líderes y cuales para los miembros del equipo es solo el principio. El equipo de diseño tiene que determinar cómo las tareas de los líderes que son asignadas a los equipos se van a manejar dentro del equipo Lyman Ketchum (1984) uno de los pioneros de diseño de trabajo, se refiere a este reto como " el síndrome de todos son responsables de todo mientras nadie es responsable de nada".

3.5.3 Liderazgo Aceptado

Todo equipo de alto desempeño debe tener liderazgos claros y competentes. Debe orientar a los colaboradores de manera efectiva hacia la trascendencia de la Empresa

El líder debe empoderar a los demás en base a sus facultades, pero también correr riesgos. No se puede centralizar el poder tal que las personas se sientan atadas de manos. El líder cree en el poder de la diversidad y aprecia el brillo del equipo en su conjunto.

Se ve a él como un rol y no como una posición. Es responsabilidad de él compartir en vez de controlar, es un facilitador. Al líder no le queda más que ser una persona honesta, competente, visionaria e inspiracional. Siempre enfocado en que esto trascienda más allá de su cargo

3.5.4. Procesos Efectivos

Los procedimientos estandarizados para operar son muchas veces esenciales. Primero son útiles en los momentos difíciles, como ante accidentes, problemas o dudas, pero también permiten, una vez leídos y/o integrados, actuar de manera más libre y experimentar por uno mismo las situaciones

Tener un proceso definido como respaldo entrega más libertad de la que quita, aunque efectivamente se requiere invertir tiempo en la fase inicial para observar las regalías en el futuro

A esta característica se le llama el método para cooperar. Los equipos y los procesos van de la mano. Será difícil cumplir con excelencia las metas del equipo si los procesos para llevarlo a cabo no están claros. Estos incluyen la toma de decisiones y resolución de los problemas clave que orienten constantemente al propósito que tenga la institución, siempre respaldado por la ideología fundamental. Independiente de la calidad en la definición de los procesos clave, es necesario aceptar que en el camino se cometerán errores.

Tener claros los procesos clave para el éxito de la Empresa genera aportes en la priorización, ya que aporta tanto a la planificación, como a la ejecución. Además, los procesos generan esquemas que sirven como pauta de evaluación a posteriori, ya que dejan espacio para mejorar y comentar.

3.5.5. Relaciones Sólidas

Las relaciones son el clima para cooperar. En general se requiere de altos niveles de diversidad que aporten a la creatividad. Mientras más diferentes los integrantes, más inteligentes son en conjunto ya que atacan los problemas desde miradas distintas ofreciendo diversidad de soluciones. A su vez hay mayor probabilidad de conflictos, los cuales deben ser superados con aceptación, respeto, cortesía, libertad de opinión y confianza.

La confianza es un punto clave, mostrándose como un valor fundamental a la hora de trabajar de manera interdependiente. Se puede entender la confianza, como un juicio sobre la seguridad que las personas que un equipo u organización, tienen sobre los demás, en el sentido de creer en sus buenas intenciones y su capacidad para cumplir lo que prometen y cuidar de los demás

La confianza tiene mirada desde ambas personas, el rol que cumple una persona al generar confianza en los demás, por ejemplo cumpliendo su palabra, pero también haciendo las cosas de manera comprometida y entregando todo de sí, es decir, cumpliendo con las expectativas de los demás. En este punto se evidencian problemas como evadir responsabilidades o desatender resultados, las cuales son generalmente percibidas por los compañeros de trabajo más que por uno mismo.

Entender a la organización como un espíritu que es capaz de trascender, a través de su ideología y sus valores fundamentales es el principal motivador de un equipo, del mismo modo que la confianza.

3.5.6. Comunicación Excelente

La comunicación es el medio para cooperar y para encontrar soluciones de manera sinérgica. Una motivación para generar equipos de alto desempeño es que éstos funcionen a una alta velocidad y efectividad, pero nunca podrán avanzar más rápido que la velocidad a la que se comunican.

Rápido, claro y efectivo son algunos beneficios de los equipos que son maestros en las conversaciones “directas”, de modo que haya poco de confusión y errores de entendimiento. Cuando las personas se comunican, no siempre tienen consciencia de la totalidad del mensaje enviado. Junto con sus palabras además viajan: Expectativas, motivos, emociones, preocupaciones, prejuicios y rasgos de nuestra personalidad.

Ahora bien, desde el constructivismo la comunicación es un espacio importantísimo para la co-creación de la realidad y en este sentido la invitación es a, primero que todo, entender las limitaciones personales y ajenas, además de las fortalezas y debilidades de cada uno y como éstas afectan en nuestros focos de atención.

3.6. Coaching de Equipo

Coaching de equipo, es un proceso dirigido a desarrollar las capacidades de un equipo, es una posibilidad para cualquier equipo en cualquier momento de su vida.

En las distintas etapas del desarrollo de los equipos se pueden presentar situaciones o acontecimientos difíciles y que suponen un reto extraordinario para el equipo, Es entonces cuando puede ser especialmente valioso dotarse de apoyo de un coach.

Cuando sus integrantes están desalineados con respecto a la tarea, puede ser valiosa la intervención de un coach para acompañar al equipo a encontrar su propósito y a reorientar los esfuerzos hacia los resultados.

Por ejemplo, cuando sus integrantes no se comunican adecuadamente, las reuniones no son efectivas, tienen dificultades para clarificar los roles de cada uno, etc. En estos casos, el coaching puede ayudar a desarrollar las competencias necesarias o a identificar las dinámicas específicas que entorpecen su desempeño.

Hay equipos que aspiran a más, buscan convertirse en un equipo extraordinario. En estos casos, la mirada externa de un coach puede ayudarles a encontrar dónde están sus fortalezas y limitaciones para así liberar todo su potencial y crecer como equipo.

Es complejo definir Coaching de Equipo porque, entre otras cosas, implica dos conceptos que frecuentemente se manejan de manera poco clara e inducen a confusión: Coaching y Equipo. El Coaching es una profesión, diferente de otras intervenciones que se dan en el mundo de las organizaciones. En el caso del Coaching de Equipos, el riesgo de confusión es aún mayor porque se trata de una disciplina, que se ha ido consolidando y estructurando. Por su parte, los términos “equipo” y “trabajo en equipo” se utilizan de manera muy general y tienden a intercambiarse con los de “grupo” o “trabajo en grupo”, aunque las diferencias entre ambas formas de trabajar sean evidentes. Cabe también señalar que, en ocasiones, se habla de “equipo de trabajo” como sinónimo de “trabajo en equipo”, aunque no siempre es así. Por tanto, en primera instancia se va definir cada uno de los términos, comenzando por Equipo. Existen muchas definiciones de equipo, se va utilizar la de Katzenbach y Smith ,que corresponde a la siguiente definición: “Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables”.

En primer lugar, se trata de un reducido número de personas porque, para que un equipo funcione, es necesario que se produzcan interacciones frecuentes entre sus miembros y que éstas sean de calidad. En la medida en que el tamaño aumenta, la cantidad y la calidad de las interacciones tienden a reducirse y esto impacta de manera negativa en el funcionamiento del equipo. Katzenbach y Smith mencionan, además de otras circunstancias, problemas logísticos como encontrar suficiente espacio y tiempo físico para reunirse. En segundo lugar, los equipos los forman personas con habilidades complementarias, aquellas que son necesarias para poder desarrollar su propósito, la tarea para la que se constituyen

Hemos mencionado también el propósito compartido, un objetivo común, con el que se comprometen todos y cada uno de sus miembros. Éste es un elemento clave sin el cual no existe equipo. Es el para qué, la razón por la cual las personas trabajan juntas, lo que las dota

de sentido, el elemento que aporta cohesión, motivación y energía emocional. Y este propósito, para ser realizable, necesita concretarse en metas y objetivos específicos y medibles, que permitan al equipo seguir el progreso realizado y mantener su nivel de responsabilidad.

La última dimensión de esta definición señala que las y los miembros de un equipo se sienten solidariamente responsables del propósito, metas y objetivos. En el caso de un equipo, la responsabilidad es individual y colectiva. Individual, en cuanto que cada persona responde de las tareas asignadas, de cumplir sus compromisos en tiempo y forma. Y colectiva, ya que todos los integrantes responden por los éxitos y los fracasos, y todos tienen una parte de responsabilidad en el funcionamiento del equipo y en los resultados alcanzados.

Para definir Coaching, en este caso, vamos a utilizar la definición de la International Coach Federation (ICF), que define así esta profesión: “El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación, mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación del método de coaching”.

En un marco de referencia original propio de la teoría del coaching individual, se tratará de asignar al coaching de equipo un objetivo preciso, de definir un perímetro operativo, de hacer el inventario de los medios más concretamente asociados a este enfoque, de plantear su marco ético y deontológico específico, de establecer sinergias con otras teorías y métodos complementarios.

La finalidad del coaching de equipo es acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo de un equipo, de forma lógica y mensurada para que los resultados operacionales del conjunto superen ampliamente el potencial de la suma de sus partes.

El coaching de equipo tiene como misión acompañar el desarrollo de la “madurez cultural” de un sistema colectivo. Con este procedimiento se trata de desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo. El éxito de este procedimiento de desarrollo de la madurez se mide en función del éxito del conjunto, por medio de indicadores precisos, operativos y financieros, previamente definidos.

A nivel práctico, para conseguir estos objetivos, el coaching de equipo se centra principalmente en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos, misiones de sus miembros y con el entorno. Hay que saber que es sobre todo en estas relaciones internas y externas donde emanan las fuentes más ricas de yacimiento de potencial colectivo y los desencadenantes del cambio.

Es importante considerar que el coaching de equipo es mucho más que la suma de los coaching individuales aplicados en un contexto colectivo. El coaching de equipo no es el coaching individual practicado en grupo o en equipo, incluso su práctica es radicalmente diferente.

El coaching de equipo está basado en dos métodos de análisis y de diagnóstico colectivo que permiten el desarrollo de un proceso de decisión y de aplicación rentables. Entre otros, el coaching de equipo tiene como objetivo el acompañar a un equipo en el descubrimiento, la definición y la optimización de sus procesos y sus modos operativos colectivos.

3.7. El Coaching de Equipo de Dirección

Efectuado a nivel de un comité de dirección, las consecuencias de Coaching de equipo de dirección pueden tener una influencia nada despreciable, tanto sobre el conjunto de la empresa que dirige este comité como sobre la relación de esta con su entorno.

Aparte del trabajo en el seno del propio equipo, el coaching de equipo de dirección está centrado en la aplicación y el acompañamiento de la transformación cultural de la gestión de una empresa en su totalidad.

Esto puede incluir la redefinición y la aplicación de nuevas estrategias operacionales, financieras, de desarrollo, de marketing y de recursos humanos.

Es muy aconsejable que se establezca con la dirección un contrato que mencione objetivos operacionales, precisos y mensurables, un ritmo de acompañamiento periódico y una fecha de finalización del proceso, tanto por parte del equipo como de toda la empresa.

El coaching de equipo de dirección es, por lo tanto, un proceso colectivo que necesita el compromiso y la presencia activa de cada uno de los miembros del equipo, líder incluido.

3.8. El rol del Coach de Equipo

El coach de equipo ayuda a la reflexión colectiva sin inmiscuirse en la red de relaciones, sin tomar el control del equipo, ni asumir la responsabilidad de la forma, ni del contenido.

El coaching de equipo es un acompañamiento del aprendizaje de un equipo en el marco de una relación de autonomía recíproca, o incluso de delegación. El equipo es el que tiene que dirigir su propio aprendizaje, manteniendo en todo momento el control de sus objetivos operativos, de sus métodos y de su trayectoria.

El coach acompaña. Sirve, al mismo tiempo, de testimonio y de espejo. Ayuda a la reflexión estratégica prolongando los debates. Plantea preguntas imprevistas que permitan al equipo:

- Descubrir sus creencias colectivas auto-confirmantes.
- Modificar los marcos de referencia colectivos que limitan el éxito y el desarrollo del equipo.
- Cuestionarse las estrategias y los comportamientos colectivos y repetitivos improductivos.

- Desarrollar las bazas del equipo, reforzar y multiplicar los procesos que funcionan.
- Seguir y medir bien el desarrollo colectivo a medio y largo plazo.

La supervisión de las reuniones de equipo, es por excelencia uno de los instrumentos contextuales más efectivos para efectuar un coaching de equipo. La supervisión de una reunión consiste en el coaching de un equipo cliente durante sus reuniones semanales o mensuales. Se trata de un proceso en el que el coach está presente y acompaña a un equipo durante un número predeterminado de reuniones.

El ritmo de supervisión de una reunión se precisa en el contrato y puede adaptarse para responder a las necesidades específicas de un equipo. Es posible, por ejemplo, que un coach supervise todas las reuniones de un equipo durante un período de crisis, o que esté presente en una de cada tres reuniones para acompañar a un equipo en relación a un objetivo de desarrollo estratégico a más largo plazo.

Un contrato de coaching de equipo se negocia, evidentemente, con el líder del equipo en cuestión. Él es el agente de decisión. En consecuencia, este contrato necesita, además la validación de todo el conjunto del equipo, ya que este, en tanto que entidad, sigue siendo el cliente del coach. Por lo tanto, es importante:

Reunirse, como primera condición, con el líder del equipo para definir un marco contractual general.

Efectuar todo el trabajo real de definición de los objetivos, de diagnóstico y de coaching con el conjunto del equipo.

El coach pasa mucho tiempo con el responsable del equipo para hacer inventario de su percepción de cada uno de los miembros, de sus perfiles, de sus debilidades y de sus potenciales para definir un contrato muy preciso. El coach corre el riesgo de “dejarse llevar” y de dejarse influir por la percepción del líder, que es al mismo tiempo juez y parte interesada, sin que esta sea compartida y discutida en el seno del equipo. Este mismo trabajo de introducción que se hace con el equipo será mucho más efectivo y permitirá al coach no estar

en falso con el resto del grupo. Para no estar demasiado cerca del líder, el coach puede tener otro interlocutor interno en el equipo, con el cual mantendrá todas las relaciones administrativas y de organización que conciernen al seguimiento del grupo.

El coach debería reunirse previa e individualmente con cada miembro del equipo para preparar un coaching de equipo, este procedimiento podría reforzar las relaciones individuales con cada uno de sus miembros, es detrimento de la relación del coach con el equipo. La mejor estrategia para empezar y seguir un coaching de equipo consiste, muchas veces, en evitar desarrollar en profundidad cualquier forma de relación individual mediante encuentros previos. Esto permite al coach de equipo entrar mejor en contacto directamente con todo el equipo, considerado como conjunto colectivo.

La razón para practicar el coaching de equipo en las mismas reuniones de un equipo cliente es sistémica: los procesos de equipo se manifiestan explícitamente cuando todos sus miembros están presentes e interaccionan concentrado en la consecución de sus objetivos colectivos. En la mayoría de los casos, estos procesos colectivos se van desarrollando específicamente en el curso de las reuniones de equipo. Esta situación formal es, por lo tanto, el mejor y algunas veces, incluso el único momento para realizar un equipo eficaz.

En el curso de estas reuniones, el coach puede determinar con el equipo los momentos precisos en los que intervendrá en su función coach, y eventualmente, la naturaleza y el límite de sus intervenciones. Este tipo de contrato y sus contenidos suele ser muy representativo para el equipo, significando la puesta en práctica y el respeto de los marcos estructurales.

3.9. El Coaching como Herramienta de Efectividad Organizacional

El Coaching organizacional trabaja con empresas, grupos de empresas, organismos o instituciones para conseguir que tanto estos, como las personas que la conforman expandan su potencial y obtengan los resultados que desean.

Es un proceso cuyo propósito es optimizar la gestión de la organización de acuerdo a su propia misión, visión y valores. Para ello el Coach observa a la organización en funcionamiento, buscando generar un cambio en su cultura. Es decir, en todas aquellas normas, reglas, sistemas de creencias y conductas que operan de modo automático en la organización y que están generando resultados que no son los deseados.

El ejercicio del coaching tiene la intención de mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo con el que interactúa el coach, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad. Al respecto, Muradep (2009) indica que dicha efectividad se podrá lograr si las relaciones se centran en las responsabilidades y tareas de los colaboradores.

La efectividad se obtiene cuando el coaching enfrenta los problemas desde su origen, se enfoca a incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios de su entorno. Rodríguez (2008) ve dicha efectividad como una "justificación económica", porque resulta ser la mejor herramienta para obtener resultados cuantificables de todo el proceso de entrenamiento, formación y motivación, luego de que el coach lidera los esfuerzos para el desarrollo profesional y personal.

Weiss y Kolberg (2003) comentan que el coaching debe fomentar la concientización y sostener los cambios conductuales, utilizando información que conduzca al éxito de la empresa. Por su parte, Cantera (2004) considera que el coaching es una herramienta que favorece el apoyo de: la formación, la gestión del conocimiento, el cambio, la evolución cultural y la gestión de personas. Por tales circunstancias, el coach opta por la transformación. Launer (2008) recomienda seguir el pensamiento zen; dicha transformación se logra a través de las interrelaciones sociales, la negociación y el consenso; al respecto, una de las funciones esenciales del coach es ayudar a establecer los mecanismos para que la persona aprenda y pueda contribuir a su transformación, adaptándose así a los retos y condiciones que le exige su entorno.

Emplear el coaching implica invertir en el desarrollo de talentos y potencialidades que tienen los principales encargados de una organización, pero también sirve para desarrollar las

competencias y comportamientos de los colaboradores que participan en la empresa (Paloma, 2008).

El coaching empresarial consiste en acciones enfocadas al bienestar de la organización, los equipos de trabajo y las personas que se comprometen, alineando el potencial de sus miembros a la identidad y propósitos de la empresa (Muradep, 2009).

Desde 1997 Ulrich (explicado en Calderón & Naranjo, 2004) había comentado que para gestionar al personal era necesario establecer el rol de la conducción de la transformación y el cambio, cuyo propósito se enfocaría en desarrollar dentro de la empresa la capacidad de cambio. Se requiere educar al personal sobre lo que son sus competencias y cómo pueden ser aplicadas y vinculadas para el éxito de la empresa.

Jones y George (2010) amplían la intensión de saber enfrentar el entorno cambiante que actualmente impera en el ambiente empresarial; esto será mediante el enfoque del aprendizaje organizacional, en el que los dirigentes que asuman el ejercicio del coaching, tratarán de mejorar los deseos y aptitudes de sus colaboradores para comprender y administrar la organización, sus actividades y su relación con el medio, así como las capacidades para tomar decisiones.

Para tener una organización que aprende, los mismos autores presentan las aportaciones de Peter Senge en relación con los principios para crear una empresa con ese calificativo; estos son:

Los gerentes, en su papel de coach, deben facultar a sus colaboradores para que tomen sus decisiones y puedan experimentar, crear y explorar lo que quieran.

Los colaboradores deben ser alentados a desarrollar formas sofisticadas de pensar, para que puedan encontrar nuevos métodos para hacer su trabajo y comprendan lo que requiera una actividad determinada. Es decir, que tengan el impulso para experimentar y correr riesgos.

Los gerentes, en su papel de coach, deben fomentar la creatividad en equipo, para que se pueda abarcar más el aprendizaje de todas las unidades administrativas de la organización.

Se debe crear la visión compartida, con la que todos los integrantes de la organización enmarquen los problemas y oportunidades que se presentan en su entorno.

Se debe considerar un proceso de aprendizaje sistémico, es decir, que se reconozcan los efectos de una actividad sobre otra realizada en toda la organización.

Launer (2008) explica que el aprendizaje organizacional se considera un proyecto estratégico que tiene una visión compartida para identificar cuáles son las competencias claves y la capitalización de experiencias a fin de enfrentar los cambios suscitados.

Los factores que inciden en el éxito de una empresa que opta por un proceso de transformación y aprendizaje guiado por el ejercicio del coaching son:

- Las competencias fundamentales y bien desarrolladas a partir de las cuales la empresa podrá efectuar un desempeño adecuado.
- La actitud de apoyo, por parte de los altos mandos de la empresa, en los procesos de una continua mejora.
- La capacidad de incorporar nuevos aprendizajes que contribuyan a la transformación positiva tanto de los miembros de la organización como de la empresa misma.

Uno de los aspectos que debe considerarse en las empresas que aprenden es la necesidad de cambiar las premisas para dirigir los grupos de trabajo, a través de un esquema que guíe a los empleados al desarrollo de sus talentos, mediante el ejercicio del coaching. Gadow (2008) advierte que dicha actuación ha venido desarrollándose significativamente, hasta llegar al punto de considerarse una necesidad de profesionalización mediante capacitaciones específicas, e incluso se han establecido puestos funcionales denominados manager coach o coach interno.

Por lo tanto, para poder incrementar la confianza y aprovechamiento de los talentos, competencias del personal y fortalezas de las organizaciones es recomendable profesionalizar el ejercicio del coach; cuyos propósitos se sintetizan en lograr:

- Establecer estándares profesionales para un coach empresarial.
- Desarrollar estructuras culturales de coaching en las organizaciones.

- Aumentar las actividades formales del coach.
- Desarrollar metodologías y herramientas más sofisticadas para promover el aprendizaje y crecimiento competitivo de los individuos de la organización.
- Ejercer el coaching grupalmente.

Launer (2008) indica que el coach participará ayudando a analizar las bases del conocimiento existente y las aptitudes actuales de la empresa; para identificar las posibles barreras y definir los mecanismos necesarios para darles seguimiento y evaluación a los procesos. Además de fomentar la participación creativa de sus colaboradores para lograr un crecimiento competitivo en la ejecución de sus actividades.

De esta manera, la persona que coordine al talento humano debe tener la competencia de interactuar y relacionarse con la gente, ejerciendo el trabajo y comunicación en equipo. López (2010) indica que las habilidades de un coach se desarrollan adecuadamente si se ejerce un liderazgo de tipo transformacional, mismo que comprende los siguientes aspectos:

- La gestión de sí mismo, a través del autoconocimiento y dominio de emociones.
- La gestión del conocimiento, asumiendo el papel de aprendiz en la interacción con sus colaboradores.
- La gestión del futuro, visualizando las oportunidades, perspectivas y rumbos por los que tendrá que orientar al personal, según la información que el entorno le proporciona al ser analizado.
- La gestión de la emocionalidad, manejando las emociones de sus colaboradores para lograr su máximo rendimiento.
- La gestión de redes, explotando su capacidad de conversar y formar una interacción estrecha con el personal.
- La gestión del aprendizaje, ejerciendo una retroalimentación que ayude a emitir juicios sobre los resultados y oportunidades surgidas en el desarrollo de las actividades.

El coaching de equipos permite que las empresas obtengan un alto rendimiento, mediante la definición de objetivos claros, concretos, bien formados y alcanzables. Motiva a los miembros del equipo a dar lo mejor de sí de acuerdo con la visión de la empresa y sus propios valores, al crear una alineación de ambos. El trabajo se realiza de forma fluida y efectiva.

El coaching para equipos de trabajos: se centra en ayudar a cada miembro del equipo a transformar y potenciar sus habilidades para convertirse en un Equipo interdependiente y de alto rendimiento. Y para ello debe considerar los siguientes aspectos: retener e impulsar el talento, generar el crecimiento personal, profesional y vías para que el equipo lidere el cambio recibiendo las herramientas y la autonomía necesarias para hacer una contribución creativa, adoptar la gestión humanista que ofrece el coaching como filosofía y estrategia de gestión empresarial para liderar el cambio en las organizaciones y promover aprendizajes y conversaciones orientadas a la acción en los distintos ámbitos y situaciones de la organización, entre otros.

Muradep (2009) dice que la base del coaching es el análisis de las relaciones internas a la organización, porque si por el contrario se enfoca en las relaciones externas, no generaría ningún beneficio ya que estas inciden en los resultados. Por tanto si se pierde el enfoque, ya no es coaching sino un proceso distinto. Con frecuencia el coaching empieza de manera individual, pero con el tiempo casi siempre pasa a ser colectivo y tiene como base al equipo.

La base metodológica es el análisis de las relaciones y de la forma en que estas influyen en los resultados, para ello las técnicas más utilizadas son siempre, la escucha activa la cual permite llegar a un buen diagnóstico, así mismo el asesoramiento mismo que se entiende como una reflexión en conjunto sobre el camino a recorrer.

Lo primero, es examinar los objetivos de la empresa y determinar en que forma el coaching sería un medio para alcanzarlos, en ocasiones sucede que los objetivos corporativos son muy vagos y están expresados de forma más bien ambivalente, mientras que en otros sucederá que examinándolos a fondo resultan contradictorios entre ellos.

Es verdaderamente importante establecer cuáles son los verdaderos objetivos de la empresa. Al determinar cómo puede el coaching ser un medio efectivo para alcanzar los objetivos, su introducción se transforma en un objetivo por sí misma, y ahí es válido plantearse qué se espera lograr al introducirlo a la empresa, qué metas se pueden obtener, cómo se sabrá si se avanza, y en cuál plazo se estima que se debería comenzar a ver resultados, pero, sobre todo, que resultado se espera ver en cada etapa.

Es necesario desarrollar los conceptos de misión, visión, valores y cultura organizacional como elementos importantes de la gestión empresarial que repercuten en el compromiso, por lo que es necesario tratar la estrategia empresarial y la de recursos humanos, como soportes de la actuación de la empresa.

Es aconsejable en las ocasiones, en las que no se podrá montar un proceso de selección con técnicas que ayuden a que sean más objetivos los resultados, contrastarlas con algún coach para intentar hacer lo menos subjetiva posible la decisión a tomar. El coach, al no tener ningún lazo afectivo con los candidatos, podrá ayudar a orientar de forma correcta la decisión.

La realidad a descifrar se relaciona con la capacidad de la organización para adoptar el objetivo y alcanzar las metas, lo crítico es considerar los riesgos y beneficios que implicaría para aquellos que quedarían a cargo, de que forma se relacionaría con el resto de los esfuerzos de formación, así como de que recursos se dispondría realmente. Pero sobre todo en qué medida es factible que la filosofía del coaching sea asumida en la organización y cuál ha sido la actitud tradicional de la directiva hacia el tipo de habilidades que el coaching pretende desarrollar, en otras palabras, que dice en realidad la cultura corporativa en temas como el riesgo, la innovación, la responsabilidad y la originalidad; pero sobre todo, en qué grado debería cambiar esa cultura corporativa para adoptar la filosofía realista subyacente en el método y lograr un compromiso efectivo hacia el coaching.

Rodríguez (2008), indica que la implementación eficaz y eficiente del coaching dependerá de las circunstancias de cada organización. No hay una receta para hacerlo, más allá de mencionar que se requiere un compromiso directivo muy claro y de la comprensión de la filosofía, el análisis serio de cómo podría insertarse ésta en la cultura corporativa, así como de

una expectativa positiva de la gerencia sobre los beneficios que recibirán sus esfuerzos. Además, recordar que es indispensable un excelente programa de formación y apoyo en la materia a los gerentes que darán el coaching a su personal, especialmente en las etapas iniciales de introducción.

También será necesario conocer cuál es el grado y tope de confianza que hay entre los escalafones de la cadena de mando, además de la clase de problemas políticos internos que tiene la organización y la forma de enfrentarlos, de tal forma que pueda replantearse tanto metas como objetivos determinados, así mismo qué tan lejos estarán estos de la realidad, la clase de cambios que se considerarían realmente, cuán necesarios serían y los riesgos de adelantarse como de no hacerlo.

Además, hay que considerar de dónde, cómo y por qué se podría esperar resistencia, así mismo la forma de tratar con ésta. La reflexión parte de la distancia entre la realidad y los objetivos, la manera en que desglosa las metas en términos de factibilidad para tratar de determinar por qué y cómo se introduciría el coaching en la empresa, por último lo demás que se necesitaría para lograr los objetivos a alcanzar con su utilización.

El seguimiento comienza con la persona que inicia el proceso de coaching y debe extenderse a quienes deben involucrarse en cada fase de su introducción. El más importante seguimiento que se debe hacer desde los niveles directivos es a los gerentes que efectivamente empiezan a implementarlo, y debe ser en las primeras etapas más un apoyo comprometido con la filosofía del coaching que una supervisión tradicional, sin importar lo que en la organización se entienda por tal.

Finalmente, hay algo a considerar desde el principio, la introducción del coaching de los gerentes a sus subalternos implica un cambio en la cultura corporativa real de diferente grado y tipo, esto según el caso que se extenderá por la organización, así mismo cómo se hará parte de ella, razón con lo que evidencia los beneficios del mismo además de la comprensión de su naturaleza, la cual conducirá tras su introducción exitosa hacia una demanda interna de este por los propios mandos.

2.15 4.0. Etapas de proceso de Coaching

4.0.1. Desde la problemática al diagnóstico

La decisión de solicitar coaching comienza cuando una jefatura de línea o uno de los profesionales de RR.HH percibe que hay dificultades o el riesgo de que una persona no cuente con las capacidades necesarias para hacer frente a sus desafíos. Para que la percepción inicial se transforme en un diagnóstico a implementar se requiere que coincidan dos procesos: la decisión política respecto a si el coaching es una solución razonable que no producirá inconvenientes colaterales y la decisión técnica respecto a la efectividad, costos y capacidad de control del proceso.

La decisión tiene una dimensión política porque la asignación de coaching puede suponer la explicitación de una necesidad o defecto, lo que puede ser difícil de asumir en organizaciones donde la distancia social y la evitación de críticas a la autoridad son elementos valorados, además de que pudiera estar asociada al reconocimiento de eventuales problemas en los procesos de selección, supervisión o capacitación. Desde otro punto de vista, la asignación de coaching también puede ser vista como una señal de confianza o de pertenencia al grupo “con potencial” de ascenso, es en estos casos donde las empresas que generan programas de desarrollo ejecutivo incluyen a los potenciales candidatos en las actividades de formación.

Las decisiones políticas son influidas parcialmente por los procesos técnicos de diagnóstico generados a partir de las evaluaciones de desempeño, clima organizacional, o competencias, que pueden desembocar en acciones dirigidas a mejorar específicas en algunas capacidades, acciones de desarrollo individual, acciones de desarrollo grupo o equipos y acciones a nivel estructural o de cultura organizacional. Aquí las unidades de RR.HH actúan como compradores expertos y sucesivamente deben responder a si el problema requiere de coaching para la solución, qué tipo de coaching debe ser implementado y finalmente, cuál es el coach más adecuado para alcanzar los objetivos y minimizar los riesgos en el programa y la coordinación con otras acciones.

4.0.2. La implementación

Como en todos los casos en que se implementa un modelo generado en una organización o cultura, los miembros de la organización van a necesitar experimentar las actividades antes de que puedan comprender cabalmente los esfuerzos que implican en la práctica, cómo operan y qué modificaciones se deben realizar para que se ajuste a las necesidades específicas que enfrentan. Esto incluye el trato con el coach y el desarrollo de confianza que permite generar un lenguaje común y el traspaso de la información necesarias para comprenderse mutuamente.

El proceso de implementación puede dificultarse en la medida que el trabajo de coaching lleva a explicitar o cuestionar temas que se han mantenido como tabú. También hay dificultades en los casos en que el cliente ha sido asignado a coaching con la seguridad de que el coach se hará responsable de adaptarlo a los requerimientos o estilo de sus jefaturas, sin que estos deban asumir roles de supervisión o liderazgo.

El desarrollo de la relación cliente-coach, es primordial y clave para que el coach pueda comprender verdaderamente los lenguajes del cliente, que solo cobran su sentido total en las interacciones con otros individuos de su cultura y organización.

4.0.3. Evaluación

Puede que no siempre exista una evaluación explícita y formal, si no que esté presente de manera encubierta e informal, pero es parte clave del proceso de Coaching, Primero que nada de esto depende la validación de los resultados del proceso y que el cliente y los demás miembros de la organización persistan en los esfuerzos que deben implementar. En segundo lugar, porque la evaluación también es un nuevo proceso diagnóstico en el que se debe revistar la conceptualización del problema, los niveles requeridos de intervención y la calidad de la estrategia implementada para solucionarlo. Por eso es conveniente incentivar la evaluación que el cliente debe solicitar a sus contrapartes. Además, en los casos que el coaching ha sido parte de un proceso de planificación, formación de equipos o cambio estructural es necesario solicitar la participación de los ejecutivos superiores, incluso en aquellos casos en que el éxito

ha sido parcial. Esto puede parecer contraproducente, ya que la mayor parte de los procesos de innovación son evaluados informalmente y en los casos que no han alcanzado parte o la totalidad de los objetivos se suele preferir dar por cerrado el programa y olvidarlo tan rápido como sea posible, pero eso impide el aprendizaje y va generando el descredito de las unidades encargadas de gestión de cambio, desarrollo organizacional y coaching. Incluso en los casos en que los procesos son exitosos, se observa que existe poco entusiasmo en evaluar, lo que demuestra una baja expectativa respecto a la utilidad del análisis de los problemas y las creencias de que las evaluaciones no brindan mayor aporte en estas situaciones, poco productivas o en los casos que se obtienen ganancias solo los que están preocupados del estatus o de la búsqueda de reconocimiento.

CAPÍTULO IV: PROGRAMA COACHING

4.1 Programa Coaching

El Programa de Desarrollo Coaching del Equipo de Ejecutivos - Supervisores de la Planta Terciado Nueva Aldea busca potenciar las habilidades individuales y colectivas necesarias para establecer relaciones de colaboración, confianza y mejorar las practicas relacionales del equipo, en función de la eficiencia y excelencia.

En forma especifica el programa busca:

- Instalar en el equipo la capacidad de aprender competencias para constituirse en equipos de alto desempeño.
- Desarrollo de un liderazgo transformacional centrado en el fortalecimiento del desempeño del equipo.
- El empoderamiento de los participantes en los distintos niveles. Parte de ello pasa por aprender a mirar sus propias responsabilidades.
- Aprendizaje en el equipos y ejecutivos de competencias conversacionales genéricas que habiliten la asertividad, la retroalimentación, el mejoramiento de la coordinación y capacidad de evaluar y aprender.
- Generar un equipo capaz de emprender procesos de cambio de la organización en función de nuevas metas.
- Avanzar en la construcción de una base renovada de confianza.
- Metodología Programa de Coaching

Esta experiencia está concebida como un proceso que combina formación e intervención directa en las dinámicas funcionales del equipo, así como individual de cada integrante.

En el tiempo que será aplicado el proceso de Coaching, es decir 18 semanas, se combinarán diferentes tipos de actividades:

- Entrevistas Individuales
- Aplicación de Evaluaciones de Equipo
- Talleres de Coaching Grupal con contenido y ejercicios prácticos.
- Visita - Observación de las reuniones de coordinación del equipo en sí.
- Lecturas y casos individuales con ejercicios de práctica.
- Informe final de resultados con propuestas de post desarrollo.
- Talleres de Habilidades Directivas de profundización colaborativa para los integrantes del equipo.
- Se hará entrega de un cuadernillo (confeccionado por el consultor) de trabajo para facilitar el aprendizaje a cada participante.

Estas actividades se desenvuelven en relación con problemas concretos del equipo. Es un diseño a la medida, a partir de la información inicial, se ajusta la programación a los requerimientos concretos y específicos de la empresa.

4.2. Etapas del Modelo de Trabajo

Etapa N° 1: Reunión con la Dirección: Establecer la función y el status del coaching en la planta.

- Determinar la agenda y los desafíos de la planta con el fin de situar al Jefe de Área y sus Supervisores en un contexto más amplio de la Planta.
- Establecer las competencias personales, técnicas y de liderazgo necesarias para el éxito del Supervisor.
- Clarificar la logística de la intervención del coaching a desarrollar (lugar dónde se desarrollar las sesiones, frecuencia, procedimiento de en cuanto a sesiones anuladas, evaluaciones, informes, etc.)

Etapa N° 2: Sesión Alineamiento Individual: Entrevistas Individuales

- Establecer la relación de comunicación entre el coach y cada integrante del equipo
- Proporcionar información acerca de la naturaleza del coaching, implicancias y funciones a desempeñar por el coach y el coachee.
- Establecer líneas iniciales del proceso dentro del contexto de la planta y las expectativas del equipo.

Etapa N° 3: Sesiones de Coaching Grupal: Talleres de Coaching de Equipo

- Primera sesión coaching grupal: Constitución del Equipo Área Terciado
- Segunda sesión coaching grupal: Equipos de Alto Desempeño
- Tercera sesión coaching grupal: Coordinación en Equipos de Alto Desempeño
- Cuarta sesión coaching grupal: Liderazgo en Equipos de Alto Desempeño
- Quinta sesión de Cierre Coaching Grupal: Desafíos Área Terciado Integración Planta Nueva Aldea.
- Sexta sesión de Cierre Coaching grupal: Desafíos Área Aserradero Integración Planta Nueva Aldea.

Visita a Terreno: Observar a los supervisores en sus respectivos hábitat operaciones. Lo anterior, para el co-análisis con el participante e insumo para la construcción de acciones de mejora del equipo. Entrega de feedback por parte del coach y líneas de tareas frente a lo observado.

Reunión Coordinación 270º: Observar al equipo del área Terciado en la dinámica de sus reuniones y coordinación con otras áreas de la planta (Planificación – Secado Cepillado – Mantenimiento). Se entregará feedback al equipo y se generarán planes de acción para trabajar en los espacios de mejora observadas.

Reunión Gerente: Observar al equipo del área de Terciado en la dinámica de sus reuniones de coordinación con Gerencia. Se entregará feedback al equipo y se generaran planes de acción para trabajar en los espacios de mejora observadas.

Taller de Habilidades Directivas: Desarrollar competencias conversacionales y directivas genéricas que permitan a los integrantes del equipo generar mejores coordinaciones dentro y fuera del equipo. Se han determinado 12 competencias que dan cuentas de las habilidades que necesarias para los desafíos del área en el contexto del negocio y valores de Arauco.

Requerimientos y características del modelo de trabajo

- Input Organizacionales Requeridos
- Evaluaciones de Desempeño (KPI)
- Perfiles de Cargo
- Informe de Potencial

Output Periódicos: Se contemplan 6 reuniones de Feedback del desarrollo del programa Informe final que retroalimentará revisando los objetivos originales, los niveles de cumplimiento y las causas del éxito o fracaso en cada punto.

Resumen:

- Sesiones de Coaching Grupal
- 10 visitas de Observación de Coordinación de los Supervisores con sus equipos naturales
- 10 entrevistas previas con supervisores
- reuniones de feedback con directivos
- Aplicación de Evaluaciones de Desarrollo de Equipo y Disfuncionalidad: informe y feedback
- 84 horas cronológicas de intervención directa, 3,5 meses
- 1 Cuadernillo de Trabajo para cada integrante.

Carta Gantt: Se planteó durante un período de 4 meses, con el Equipo del Área de Terciado, donde las actividades fueron las siguientes con su respectivo tiempo de duración (ver Anexo N°2 Carta Gantt Programa Coaching).

Facilitador del Programa : Alex Vidal, Coach

2.16 4.3. Etapa Diagnóstico Proceso de Coaching

Al comenzar el proceso de coaching se debe considerar el conjunto de variables que intervienen en este caso son la Planta Nueva Aldea, Equipo Terciado de la Empresa Arauco.

Se da inicio al proceso de coaching con la etapa diagnóstica donde se deciden las variables que se van a estudiar y medir, que grado de madurez y de responsabilidad tiene el equipo, como ejecutan las decisiones o como las toman.

Al comenzar la etapa diagnóstica existe una primera evaluación con la finalidad de determinar el punto de partida de cada individuo con sus características de personalidad y actitud, para esto se efectúan cuestionarios y test que darán un punto de partida, ayudándole a generar una pauta de trabajo al coach, su fin es contrastar la percepción de las problemáticas presentes.

Dentro de la etapa diagnóstica, también se realizan entrevistas personales, que consisten en conversaciones con los integrantes del equipo, a los cuales se les va aplicar el proceso de coaching, estas consisten en conversaciones, en este caso con los trabajadores del Equipo de Terciado Planta Nueva Aldea, donde se aplican herramientas recién mencionadas que buscan determinar su estado inicial en aspectos como el desempeño, clima, liderazgo, confianza y expectativas.

En todo proceso de evaluación se ha de tener muy claro qué y cómo se va a evaluar y se han de establecer los criterios a aplicar para llevar a cabo esa evaluación. Además, es necesario tener presente que los resultados del aprendizaje y los métodos de evaluación deben estar alineados (Biggs, 2003). Así, simultáneamente a la formulación concreta de los resultados del aprendizaje, en un ejercicio interactivo.

La primera herramienta que se aplicará será, cuestionarios utilizados en el coaching, que se detallan a continuación:

- AUTO CGD (Autoevaluación Competencias Genéricas Directivas)
- CGD EQUIPO (Evaluación Competencias Genéricas Stakeholders)

a) AUTO CGD (Autoevaluación Competencias Genéricas Directivas)

Según Rafael Echeverría, presidente Newfield Consulting, “Las Competencias Directivas Genéricas son las claves del liderazgo, la innovación y la creatividad. El emprendimiento y el aprendizaje transformacional en la empresa actual”.

Las competencias directivas genéricas, son competencias conversacionales, aplicables en cualquier sistema humano, con menos obsolescencia que los conocimientos técnicos, que definen los límites y las posibilidades, las cuales contribuyen en la efectividad de los equipos.

Estas competencias apunta a la movilización de recursos personales (conocimientos, habilidades y actitudes) y recursos del ambiente, con relación a fines considerados importantes para todo desempeño.

Esta autoevaluación de Competencias Genéricas Directivas fue aplicada a los trabajadores de la empresa Arauco S.A en la etapa diagnóstica del proceso de coaching, la cual buscaba valorar la propia capacidad que los trabajadores poseen de acuerdo a determinadas competencias, esta herramienta es muy práctica para conocer sus apreciaciones, al autoevaluarse a sí mismo respecto sus propias competencias.

- 1) Positividad
- 2) Vocación de Aprendizaje
- 3) Entrega de Retroalimentación
- 4) Cumplimiento de Compromisos
- 5) Escucha

- 6) Generación de Confianza
- 7) Indagación
- 8) Respeto a las diferencias
- 9) Liderazgo
- 10) Recepción de Retroalimentación.

De acuerdo a los resultados obtenidos por el Coach, en el gráfico n°1 (ver anexo n°1) al aplicar el cuestionario se puede concluir que la visión que tienen los trabajadores de ellos mismos respecto positividad (4,7), vocación de aprendizaje (4,5), entrega de retroalimentación (4,4) que corresponden a las tres mejores competencias valoradas por los trabajadores.

Gráfico N°1 Autoevaluación Competencias Genéricas Directivas



Fuente: Avance Programa Coaching Planta Terciado Nueva Aldea 2015.

Positividad, fue la competencia genérica directiva que obtuvo la mayor puntuación fue de 4,7, es decir que, de acuerdo a su percepción personal, esta competencia está por sobre el resto, lo que da un buen indicio, ya que, dentro de todas las competencias autoevaluadas, esta es precedente para lograr alcanzar mejores puntuaciones en el resto de las competencias, sin dejar de mencionar que el puntaje obtenido de 4,7, indica que falta aún por mejorar esta competencia.

Sin embargo, es necesario mencionar estas tres competencias con mejores puntuaciones, no lograron altos puntajes, además de positividad, tenemos vocación de aprendizaje y entrega de retroalimentación, las cuales están limitadas, todas con puntuación menos a 5,0, alcanzando una puntuación de 4,5 y 4,4 respectivamente.

Luego en el nivel medio de autoevaluación encontramos cumplimiento de compromisos (4,3), escucha (4,3), generación de confianza (4,1), acá encontramos tres competencias al borde de la reprobación respecto su percepción de las competencias genéricas, es alarmante que estas se encuentren con valoraciones tan bajas.

Los integrantes del equipo de terciado consideran que el compromiso está lejos de ser considerado como una competencia establecida y consolidada, es importante considerar que el compromiso es una competencia primordial dentro de cada miembro de la empresa Arauco S.A como trabajador y a su vez como integrante del equipo de terciado, donde es necesario que todos interactúen entre sí, en este caso es muy desfavorable para la productividad del equipo, al tener el promedio de 4,3, de acuerdo a lo que ellos piensan de ellos mismos, su nivel de compromiso es insuficiente para alcanzar su máximo nivel.

Por último, encontramos las competencias peor autoevaluadas por los trabajadores que corresponden a indagación (3,8), respeto a las diferencias (3,8), liderazgo (3,7), recepción de retroalimentación (3,7), siendo estas cuatro competencias, que los trabajadores consideran más débiles, en este caso es muy relevante, ya que en el día a día al trabajar en equipo, según su percepción no es suficiente, ya que las competencias como lo son respeto a las diferencias, liderazgo, recepción de retroalimentación e indagación de trabajadores.

b) CGD EQUIPO (Evaluación Competencias Genéricas Stakeholders)

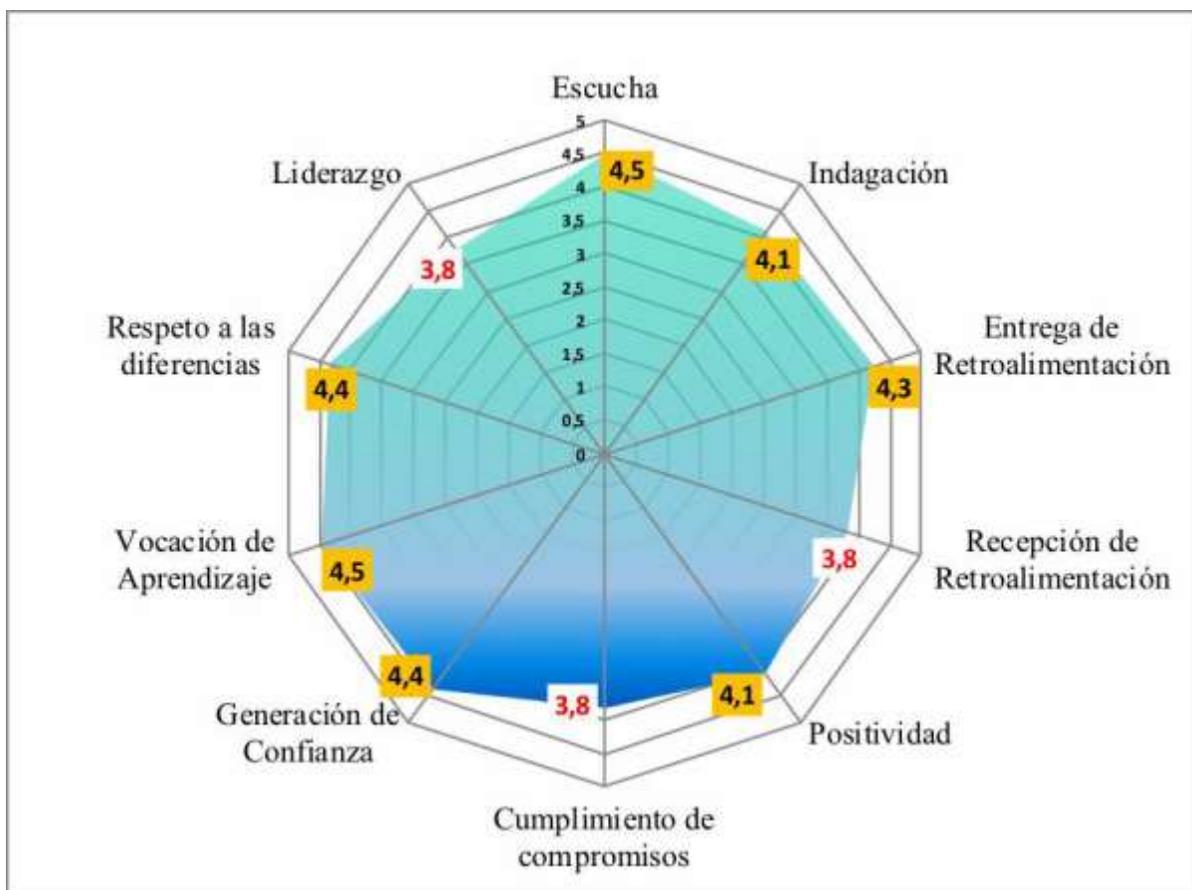
Evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, que permite indicar, valorar, establecer, apreciar importancia y considerar diversos enfoques en este caso de las siguientes competencias genéricas:

- 1) Positividad
- 2) Vocación de Aprendizaje
- 3) Entrega de Retroalimentación
- 4) Cumplimiento de Compromisos
- 5) Escucha
- 6) Generación de Confianza
- 7) Indagación
- 8) Respeto a las diferencias
- 9) Liderazgo
- 10) Recepción de Retroalimentación

En este caso la evaluación es respecto que los stakeholders que de acuerdo a lo que indica Freeman (2004) “Aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización” pero presenta también una distinción entre varios tipos de stakeholders, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los ‘primarios’ o ‘definicionales’ y los stakeholders ‘instrumentales’. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los stakeholders instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios según Peterson (2004).

De acuerdo a los resultados obtenidos por el Coach, como se observa en el gráfico n°1, encontramos que las competencias genéricas stakeholders mejor evaluadas escucha (4,5), vocación de aprendizaje (4,5), generación de confianza (4,4), respeto a las diferencias (4,4), luego en el nivel evaluación medio entrega de retroalimentación (4,3), positividad (4,1), indagación (4,1), para terminar en el último nivel encontramos las competencias reprobadas cumplimiento de compromisos (3,8), liderazgo (3,8), recepción de retroalimentación (3,8),

Gráfico N° 2 Evaluación Competencias Genéricas Stakeholders



Fuente: Programa desarrollo coaching Paneles Arauco Planta Nueva Aldea

En la últimas competencias, las que corresponden a la menor valoración, encontramos cumplimiento de compromisos lo que dice que los integrantes del equipo consideran que los grupos de interés no cumplen sus obligaciones, lo que revela una razón del poco compromiso revelado en la autoevaluación, ya que no existe reciprocidad, otra competencia con una baja valoración es liderazgo, devela que quienes responden el cuestionario consideran que existe poca iniciativa, escasa comunicación efectiva, falta de negociación, muy poca persuasión, quedando en desmedro la imagen de autoridad y frente a estos resultados, se puede relacionar con la última competencia con menos valoración, correspondiendo a recepción de

retroalimentación, esto manifiesta la disposición del receptor con el cual se asocia la retroalimentación, ya que si existe una mala aprobación de la retroalimentación, quienes la reciben podrían tener una tendencia negativa frente a recepción, siendo así que en conjunto, estas competencias, pueden desencadenar malos resultados productivos en la empresa Arauco.

Tabla N° 3 Análisis Entrevista Equipo

Análisis Entrevista Equipo	
Desempeño	
Evaluación Planta	5,3
Evaluación Área	5,3
Evaluación Equipo	5,3
Problemas de comunicación - Confianza	100%
Definición de Roles	95%
Baja Coordinación Operaciones - Producción	95%
Confianza en el Equipo	
Sinceridad	21,4%
Competencia	71,4%
Responsabilidad	57,1%
Somos un Equipo?	
Si	14,3%
No	85,7%
Expectativas del Programa	
Ser un Equipo de Alto Desempeño	100%

Fuente: Feedback Directivo Avance N°2 (Alex Vidal-Coach)

De los resultados de entrevistas de grupo, se puede deducir que respecto al desempeño los entrevistados señalan que de acuerdo a su apreciación respecto a la planta, área y equipo obtuvieron una puntuación de 5,3, donde se puede concluir que su opinión respecto estos tres

aspectos es la misma y de acuerdo al resultado en específico, es posible considerar estos aspectos como aprobados, pero con estándares mínimos, ya que para alcanzar mejores resultados que respondan a estándares de equipos de alto desempeño, deberían aumentar en un 25% sus percepciones para considerarse de alto desempeño.

Una de las razones, como se indica en la justificación de la investigación, eran los problemas de comunicación existentes, así también lo indican los resultados de la entrevista, que señalan que la falta de confianza y problemas de comunicación alcanzan el 100%, es decir todos los entrevistados considera que no existe comunicación, lo cual es un problema de raíz, ya que la comunicación, permite que se relacionen las personas dentro de una empresa, siendo fundamental especialmente en empresas donde el trabajo en equipo es trascendental.

Es destacable que dentro de los resultados, se encuentre que los entrevistados, consideren que los roles están definidos en un 95%, lo que permite que cada uno sepa sus funciones y labores que deben cumplir, teniendo clara su definición de rol, ya que este aspecto depende de la estructura y de los objetivos de la organización, una buena definición de roles admite la herencia de otras funciones, permitiendo que cada uno desarrolle sus labores diarias de la mejor manera.

Posteriormente, respecto la baja coordinación entre operaciones y producción, específicamente terciado, alcanzando un 95%, es decir consideran que la coordinación alcanza solo un 5%, una de las razones por la cual decide la empresa Arauco S.A implementar el proceso de Coaching, siendo uno de los objetivos, que exista trabajo colaborativo entre ambas áreas, pero principalmente enfocado al trabajo de equipo en un área específica, que en este caso es el área de terciado.

El trabajo en equipo de alto desempeño se fundamenta en la confianza y cada miembro debe generar confianza, cultivarla a través de sus acciones y palabras, además de colaborar en mantenerla. También, cada miembro debe ser capaz de confiar totalmente en las otras personas con las que trabaja, priorizando la comunicación, para que exista la posibilidad de

comunicar los problemas que pueden surgir y que afectan directamente al ambiente del equipo, mejorar este aspecto permitiría ir avanzando hacia el cumplimiento de los objetivos.

Es muy preponderante la sinceridad, para alcanzar un alto nivel de confianza en los equipos, al ser transparentes tanto líderes con subordinados y entre ellos mismos, esto se puede relacionar con las entrevistas en las cuales se obtuvo un resultado de 21,4 %, lo que da indicios negativos, respecto lo que opinan los integrantes del equipo, ya que un porcentaje de los trabajadores, piensan que hay presencia de sinceridad, pero mucho más significativo es que el 78,6% considera que no hay presencia de sinceridad, espíritu de colaboración, solo se puede dar con un alza en este indicador mediante constancia y mucho compromiso de quienes integran el equipo, ya que sin confianza, difícilmente se pueden alcanzar las metas establecidas, ya sean de equipo o personales.

Los miembros del equipo deben confiar en que sus compañeros son idóneos y que están calificados para terminar con éxito las tareas diarias, teniendo como finalidad el cumplimiento de objetivos, para lograr el éxito. Ocultar las debilidades, merma el éxito del equipo, mientras que si se reconocen sus debilidades, los compañeros son capaces de ayudarse de forma eficiente estarán aumentando la confianza y cohesión, acá como resultado se obtuvo que 71,4% confía en las competencias de cada compañero de trabajo, brindando un antecedente positivo, respecto a los resultados esperados del proceso de Coaching. Dentro del trabajo en equipo, se encuentra también la responsabilidad, la cual es muy importante, ya que tiene relación directa con el desarrollo de labores diarias, es decir si entre ellos, consideran que no son responsables, es en desmedro directamente del logro de resultados, en la encuesta se obtuvo que el 57,1%, respecto a la sensación que tienen de responsabilidad, lo que sostiene que cada integrante considera que sus compañeros son responsables, pero no lo suficiente para que se den mejoras en el trabajo en equipo y lograr aumentar los indicadores de producción.

Las personas entrevistadas, no sienten que el grupo de personas con el cual trabajan en conjunto, sean un equipo, ya que el 85,7% consideran que no lo son, lo cual se relaciona con los deficientes resultados respecto a problemas de comunicación, confianza, desempeño y con la baja coordinación pero como aspecto positivo, se destaca que el 100% desea llegar a ser un

equipo de alto desempeño, indicando que existe la voluntad de querer ser mejores, solucionar los conflictos, y que en su lugar de trabajo exista un clima laboral adecuado, considerando la cantidad de horas que se encuentran desarrollando sus labores en la empresa a diario.

Dada la situación inicial de la empresa Arauco S.A el año 2015, antes de aplicar el proceso de Coaching, tenía como objetivo tener mejores resultados, pero antes de comenzar se requiere diagnosticar la situación inicial.

2.17 4.4. Etapa Diseño Coaching

El diseño de la investigación la interacción con los sujetos estudiados (coach-coachee) se ha caracterizado por la empatía y cercanía, ya que, mediante la técnica utilizada de entrevistas en profundidad realizadas a las dos partes involucradas (coach-coachee), ha existido un diálogo o conversación cordial y afín que ha permitido recabar la información pertinente. Razón por la cual ha posibilitado un trabajo abierto e interrelacionado, cuyo progreso ha ido surgiendo durante el curso de la investigación. En esta etapa se requiere definir el diseño el coaching ejecutivo, para eso se utilizó: 4P Sutherland y Foar.

a) 4P Sutherland

Las reuniones ineficaces son la pesadilla de muchas organizaciones, es John Sutherland quien presenta y discute el modelo de 4 P.

El trabajo en equipo tradicional enfatiza el enfoque de todo el equipo mucho más de lo necesario para la mayoría de los propósitos prácticos. John Sutherland analiza el desarrollo del trabajo en equipo efectivo para equipos de alto nivel, entregando una herramienta para el coaching.

El uso de las 4P Sutherland, en el diseño de coaching es con la finalidad de que, realizarse en la primera etapa de la aplicación del proceso de coaching agregar estructura, enfoque, propiedad y aumentar la productividad, corresponde a la valoración de la organización desde los puntos de vista externo e interno.

Tabla N°4 4P de Sutherland

Valoración Interna	<p>Propósito ¿Qué quiero hacer realmente?</p>	<p>Progreso ¿Qué estoy hoy, haciendo bien?</p>
Valoración Externa	<p>Potencial ¿Qué es posible para mi?</p>	<p>Partners (Socios) ¿Cómo voy a trabajar con los demás?</p>

Fuente: Avance Programa Coaching Planta Terciado Nueva Aldea 2015

Valoración Interna

➤ **Propósito** ¿Qué quiero hacer realmente?

Proporciona un análisis estratégico de lo que necesita estar trabajando, a nivel de equipo, para lograr su plan de negocios, Es un control de relevancia y ayudar a mantener un equilibrio en el trabajo en equipo. Dice que las reuniones se deben centrar en las preguntas pertinentes, lo que concede el beneficio de descubrir el real propósito de lo que se está haciendo, donde al preguntar “Por qué” colabora a dar claridad, prioridad y sentido de pertenencia a la reunión

➤ **Progreso** ¿Qué estoy haciendo bien?

Es impulsado por la naturaleza del propósito, es por eso que es tan relevante entender bien el propósito. Un error común, es que en las reuniones la gran mayoría utiliza una combinación de informes operativos y procesos de actualización de proyectos en todas las reuniones, independientemente del Propósito. Específicamente se trata de cambiar los procesos, para

lograr el progreso, es fundamental que los procesos utilizadas conduzcan al propósito, previamente establecido.

Valoración Externa

➤ Potencial ¿Qué es posible para mí?

Es necesario siempre saber, quien tiene la habilidad y la motivación, para determinadas actividades específicas, en ocasiones es suficiente con la motivación para llevar a cabo la actividad requerida, logrando buenos resultados, ya que para el líder tener clara su función, para quienes está dirigiendo es mucho más sencillo saber quien lidera una actividad específica, llevándolo a una reunión, saber quién la lidera optimiza los tiempos y los resultados, además de que optimizamos los tiempos fuera del trabajo, ya que es el líder debe priorizar quienes son necesarios en ese ítem, destacar que la persona encargada, líder momentáneo, no tiene que necesariamente ser el propietario de la agenda, o el líder del equipo, solo alguien bueno para establecer y mantener un enfoque.

➤ Partners (Socios) ¿Cómo voy a trabajar con los demás?

La P final, es considerado la más importante, si el propósito es en el nivel estratégico el producto está en el nivel operacional. Si no puede especificar el “Producto” al inicio de la reunión, es probable que no se llegue a un destino claro. Las reuniones pueden convertirse en un vacío, absorbiendo energía, tiempo y moral. Por el contrario, lograr repetidamente un producto, es motivador, pero lo que es realmente importante, es hacer que su equipo adopte una costumbre de progresar, haciendo que los socios, crean en sus propuestas y estén dispuestos a invertir, la forma de relacionarse es teniendo claro los objetivos.

El poder de las 4P es unir las a todas. Al comienzo puede que los equipos, no se sientan cómodos, pero pronto se comienza a solicitar mutuamente cuando y como usar el modelo.

Cuanto más lo usen, mejores serán los resultados que obtendrán y mejores serán los resultados que obtengan cuanto más lo usen.

b) FOAR

La metodología basada en el dialogo apreciativo, desarrollada por David Cooperrider, utiliza una mecánica de análisis conocida como FOAR (en inglés las siglas son SOAR). Los elementos de esta nueva matriz son Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados. Se trata de un enfoque que centra su atención en lo que hace bien y se aprovecha de esta experiencia. Por tanto, este enfoque, lejos de dar vueltas a un problema concreto, centrará su atención en las principales fortalezas para solucionarlo y minimizarlo centrandolo en aquello en lo que se trabaja bien y no en las cosas que no se saben abordar correctamente.

Se ha demostrado que las personas más eficaces son aquellas que poseen un conocimiento completo de sí mismos, de sus puntos fuertes y débiles y, con ello, tiene la posibilidad de desarrollar estrategias que les permitan atender a las demandas, extendiéndolas a las necesidades del cliente. Trabajo y alcanzar el éxito.

Tabla N° 5 FOAR

<p>Indagación Estratégica</p>	<p>Fortalezas ¿Cuáles son mis mayores recursos?</p>	<p>Oportunidades ¿Cuáles son mis mejores oportunidades de Desarrollo?</p>
<p>Propósito Apreciativo</p>	<p>Aspiraciones ¿Cuál es mi Futuro preferido?</p>	<p>Resultados ¿Cuáles serán mis Resultados Mensurables?</p>

Fuente: Avance Programa Coaching Planta Terciado Nueva Aldea 2015

El estudio FOAR es una metodología rápida y precisa, trabaja efectivamente con grupos de personas o individualmente con el objetivo de traer beneficios para las personas y organizaciones en áreas como: desarrollo personal y crecimiento; diversidad e inclusión; trabajo en equipo; mejora en la comunicación y las relaciones; Integración con los empleados; proceso de selección de candidatos para empleos; la resolución de conflictos; coaching; liderazgo; productividad y rendimiento; equipos de ventas.

Indagación Estratégica

➤ Fortalezas ¿Cuáles son mis mayores recursos?

Fortalezas es una habilidad o cualidad natural, un rasgo positivo que tiene como característica que es buena en sí misma, es decir, no como medios para alcanzar fines, sino como fines en sí mismas; no existen fortalezas negativas, son maleables y pueden desarrollarse, además de que son medibles.

John Yeager, Sherri Fisher y David Shearon (2011) mencionan respecto a las fortalezas, que son “una familia de diferencias individuales que nos caracterizan y que las personas poseen”, las cuales pueden reflejarse en los pensamientos, ideas, sentimientos y acciones. En resumen, las fortalezas son valores llevados a la acción.

➤ Oportunidades ¿Cuáles son mis mayores oportunidades de desarrollo?

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios, siendo así una oportunidad cualquier situación o factor positivo que ocurre en el entorno, es decir que está alrededor de cada individuo y que se puede.

Las oportunidades son esas circunstancias que no podemos cambiar, pero que representan una ventaja para cada individuo

Propósito Appreciativo

➤ Aspiraciones ¿Cuál es mi futuro preferido?

Una aspiración es algo que se desea fuertemente, aquello que hace que sea posible respirar día a día, a cada persona le permite vivir y estar motivado. Está basado en los intereses, lo que apasiona, determinando así los deseos, esto requiere que cada individuo recuerde sus fortalezas y oportunidades que tienes, ya que son estas las que los acercan a lo que tanto quieren.

Una aspiración es también el objetivo o meta que una persona pretende conseguir. Es importante recordar que para plantear metas es necesario que éstas vayan acordes a lo que les interesa en la vida; de lo contrario sería muy difícil lograrlas.

4.5. Los Talleres de Coaching del Equipo

Un taller de coaching de equipo constituye un segundo instrumento contextual de la práctica del coaching de equipo. Consiste en organizar de una a tres jornadas de trabajo en otro emplazamiento, durante las cuales el equipo recibirá coaching casi en permanencia. El interés de este método reside en su efecto de concentración del trabajo de coaching a lo largo de varios días consecutivos.

Esta noción se aproxima bastante al concepto de seminario que se caracteriza, sobre todo, por una transferencia de competencias. Por esta razón, este instrumento contextual es más fácil de llevar a la práctica por parte de aquellas empresas que están acostumbradas a recurrir a la ayuda de consultores y formadores.

El equipo y sus responsables esperan de parte del coach un contenido y unos procesos de tipo seminario, en este caso se trata más bien de una formación en equipo, de cohesión de equipo. Ya no se trata de un acompañamiento real del trabajo propio del equipo, de coaching del equipo. Un coaching de equipo eficaz tiene lugar cuando el proceso y el contenido los asume, organiza y dirige totalmente el propio equipo.

Tabla N°6 Esquema Coaching de Equipo de Alto desempeño



Fuente: Avance Programa Coaching Planta Terciado Nueva Aldea 2015

El contenido de un taller real de coaching de equipo, sólo concierne a los aspectos operacionales propios del equipo. Tendría que centrarse esencialmente en los procesos, los objetivos y los resultados del equipo y muy parcialmente, en la adquisición de conocimientos, de la teoría, o de cualquier otra actividad pedagógica metafórica. Si a pesar de todo, una intervención de coaching de equipo incluye un contenido de formación, es preferible que este no esté organizado ni dirigido por el coach, sino por una tercera persona responsable del aprendizaje y de la pedagogía.

Tabla N°7: Gestión de la Confianza en el Equipo

Dominios de Observación Tipos de Juicios	<ul style="list-style-type: none"> • Sinceridad • Competencia • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Insinceridad • Incompetencia • Irresponsabilidad
	Infundado (Sin acciones, ni estándares de comparación)	INGENUIDAD (2%)
Fundado (Con acciones y estándares de comparación)	CONFIANZA (50%)	PRUDENCIA (28%)

Fuente: Feedback Directivo Avance N°2 (Alex Vidal-Coach)

Entre los temas que dominan el ámbito de la gestión de personas, el liderazgo se impone como uno de los principales. Un aspecto clave que un profesional debe manejar adecuadamente para lograr un correcto liderazgo, es necesario ganarse la confianza de un equipo. Sin confianza no hay liderazgo y tampoco un buen equipo de trabajo.

Se observa que la sinceridad, la integridad y tener las competencias necesarias en especial la responsabilidad, son características fundamentales que inciden para que un líder tenga prestigio entre sus colaboradores.

La confianza de los altos ejecutivos con su equipo de trabajo se va desarrollando a medida que se enfrentan a situaciones y compromisos que deben honrar. En este contexto, el lenguaje y las conductas marcan toda la diferencia.

Siendo así las cualidades que llevan a generar un clima de confianza son:

Sinceridad: los ejecutivos deben actuar siempre mostrando seguridad, siendo transparentes cuando deben dirigir a sus equipos y al momento de tomar decisiones estratégicas.

Integridad: los ejecutivos deben ser consistentes entre su discurso y sus acciones.

Competencia y capacidad: para ser un líder confiable es fundamental ser responsable, competente en el cumplimiento de metas y actuar con decisión.

Comunicación: es fundamental mantener informado al equipo de trabajo sobre los cambios y acontecimientos dentro de la empresa. Esta comunicación debe ser efectiva, clara y precisa, para evitar los rumores de pasillo.

Una de las técnicas de aplicación de Coaching es analizar la estructura de juicios, identificando aquellos que pueden influir en forma tanto positiva como negativamente en el crecimiento y en consecución de los objetivos de la empresa, existiendo la posibilidad de ayudar a quienes se les aplica esta técnica diferencias entre juicios y afirmaciones, verificar hasta qué punto sus juicios están bien fundados. Por ejemplo, una persona que tenga dificultades para diferenciar entre juicios y afirmaciones, tendrá seguramente problemas a la

hora de aceptar los puntos de vista de los demás y se mostrará rígida e intolerante. O bien, una persona que considere sus juicios como rasgos permanentes e inmutables, no será capaz de aceptar otras opciones y, en consecuencia, estará más cerrada al cambio y al aprendizaje.

Características de los juicios:

- Es una opinión que pertenece al observador que la emite.
- Pueden ser fundados o infundados.
- No son ni verdaderos ni falsos.

De los factores que inciden tan decisivamente en el buen funcionamiento de los equipos como la manera en que sus miembros intercambian juicios. Esta práctica de entregar y recibir juicios es lo que se llama retroalimentación o “Feddback”. Su importancia en el desempeño tanto individual como colectivo, es muy relevante. Los juicios inciden de manera importante en la emocionalidad del grupo y su disposición a la acción. Afecta la calidad de las relaciones interpersonales y la confianza que los miembros mantienen entre sí y con el equipo como un todo. Un equipo que no sabe intercambiar juicios críticos sobre su propio desempeño, difícilmente podrá aprender de sus errores e insuficiencias.

Una dificultad en la aplicación del Coaching es que quien responde basado en juicios infundados, tendrá un fuerte impacto en su manera de ser, en sus relaciones y en su vida. No podrá compartir sus juicios con los demás y por lo tanto no podrá contribuir a crear una cultura de convivencia. Relacionado con lo anterior, están los casos de aquellos que viven sus juicios en silencio, sin saber hacerlo público y compartirlos con otros. Estas personas suelen tener problemas para trabajar en equipo con otro, lo que sería dificultad principal, ya que el objetivo principal en la aplicación de Coaching es mejorar el trabajo en equipo, por ende, cualquier dificultad que se le relacione, sería negativo para la aplicación.

Los resultados indican qué tan cerca se está de lograr el objetivo que se propuso en un comienzo. Es la consecuencia final de las acciones que se emprenden para lograr la meta establecida.

4.6. Etapa de Desarrollo de Coaching

Las 5 etapas del proceso de Coaching de Equipos, un proceso en el que un grupo de personas reciben acompañamiento para poder alcanzar unos objetivos gracias a acciones concretas que favorecen la colaboración, mejoran las relaciones y el trabajo que llevan a cabo de manera conjunta. Durante este proceso, podrán descubrir, definir y construir unos principios sobre los que se basará esa relación de grupo y el trabajo que sacarán adelante entre todos.

4.6.1 El planteamiento inicial

En primer lugar, hay que concretar los objetivos que se desean conseguir con el proceso que se inicia. Esto ayudará a diseñar el camino a seguir y el programa que llevará a cabo el grupo.

En esta primera etapa es fundamental crear un correcto contexto en el que todos los implicados comprendan qué se quiere alcanzar con este proceso, un proceso que tiene que estar fundamentado en la confidencialidad y la confianza entre el coach y los integrantes del grupo.

4.6.2. Los objetivos personales

Una vez interiorizada la meta del grupo, ese propósito que todos quieren alcanzar unidos, es necesario que cada uno de sus integrantes tenga claros sus objetivos individuales. Para ello se pueden realizar sesiones personales donde cada uno exponga sus puntos de vista, necesidades y aspiraciones.

Es un proceso de autoaprendizaje en el que el coach colabora en la reflexión de los integrantes del equipo, les hace preguntas y les cuestiona diferentes aspectos para indagar en sus creencias e ir cambiando, si lo considera necesario, aquellas pautas o referencias que pueden estar limitando su desarrollo profesional, individual y/o colectivo.

4.6.3. La comunicación

Llegados a esta etapa del proceso de coaching de equipos toca poner en común todo lo anterior, es decir, que todos los miembros del grupo tengan claro los objetivos y se informe de cómo será el desarrollo de este programa, pudiendo resolver posibles dudas que aparezcan en este momento.

El coach es una figura que acompaña, que camina junto al grupo para guiarle en la consecución de los objetivos establecidos en el plan inicial y que introduce las novedades que considera oportunas según avanza el proceso.

4.6.4. La observación y seguimiento

Cuando el proceso está en marcha, es muy importante monitorizarlo, observar su evolución y comprobar si se está avanzando en la dirección acertada. Con este seguimiento será posible ver si algo no va como debería y poner remedio para continuar en la senda adecuada para alcanzar los objetivos.

El coach acompañará al equipo en las reuniones y descubrirá cómo se comportan y si están trabajando adecuadamente para llegar a la meta diseñada; una vez más su figura es de acompañante, ya que las reuniones deberán ser gestionadas por el propio grupo.

4.6.5. La revisión

De manera periódica, es necesario ir revisando cómo se encuentra el grupo, cómo está siendo su aprendizaje, si sus necesidades están cubiertas o hay que realizar algún cambio para adaptarse a una nueva circunstancia.

Se debe evaluar la satisfacción del equipo y también el hecho de haber alcanzado los objetivos que se establecieron en la primera de estas etapas del proceso de coaching de equipos. El coach realizará un cuestionario para valorar la situación final y medir, de esta forma, si la inversión realizada para ello ha sido la adecuada.

Un proceso de coaching de equipos debe realizarse a medida de las personas que van a formar parte de él, ser personalizado y adaptado a sus necesidades. Por eso no es posible, tampoco,

determinar una norma cerrada que dicte cómo realizarlo, porque deberá estudiarse cada caso en concreto.

CAPÍTULO V: MARCO METODOLOGICO

El objetivo del presente capítulo es evaluar un proceso utilizado en los recursos humanos llamado Coaching, este tipo de evaluación consiste en un diseño flexible y elástico, es decir, puede adaptarse a lo que se descubre cuando recogen los datos, implica la fusión de diferentes metodologías. Tiende a ser holista, ya que se esfuerza por comprender la totalidad del fenómeno de interés.

La totalidad de opciones de recopilar datos e información forman el diseño metodológico del estudio, entendiéndose por tal, "El conjunto formado por la diversas tácticas de acción y los procedimientos específicos que son utilizados para conseguir los objetivos propuestos en la definición inicial del estudio".

Una metodología es un procedimiento que guía un conjunto de técnicas analíticas que conducen a un mejor conocimiento de un fenómeno (Hernández 1998).

En las ciencias sociales coexisten diferentes formas de dirigir y realizar una investigación empírica, dada la inmensa pluralidad de materias que se pueden investigar y de enfoques posibles. Razón por la cual se hace necesario conocer qué diseño de investigación resulta el más apto para un determinado posicionamiento.

Ahora bien, en este estudio se tomaron y fundamentaron decisiones sobre lo siguiente:

- 1) Diseño de Investigación
- 2) Nivel de Conocimiento que se desea alcanzar
- 3) Variables
- 4) Definición del tipo de estudio a realizar.
- 5) Identificación de la población a estudiar.
- 6) Identificación de potenciales colaboradores para el estudio
- 7) Descripción del instrumento de medición.

5.1 Diseño de Investigación

El tipo de investigación se desarrolla a través de una metodología cualitativa, ya que ofrece una perspectiva más amplia de un proceso de Coaching que ya fue aplicado, hace dos años, permitiendo aportar desde la fundamentación y justificación, una descripción detallada del proceso de Coaching en Equipo, otorgando una perspectiva más amplia del hecho investigado, más amplia de los participantes, ya que, según Flick (1998), analiza el conocimiento de los actores sociales y sus prácticas, y tiene en cuenta que, en este ámbito, los puntos de vista y las prácticas son distintos, debido tanto a las diferentes perspectivas subjetivas como a los dispares conocimientos sociales vinculados a ellas. Asimismo, “la flexibilidad del diseño en la propuesta y en el proceso está encarnada por la actitud abierta, expectante y creativa que tiene el investigador cualitativo” (Vasilachis de Gialdino, 2006: 68).

Respecto al diseño de la investigación, la interacción con los sujetos estudiados, que en este caso corresponden al equipo de terciado del área de operaciones de la empresa Arauco S.A, no será directa, para que no exista una opinión sesgada desde el investigador, solo existirá interacción con Alex Vidal, Coach; Pamela Argomedeo, Superintendente de personas de Nueva Aldea y Valdivia; José Poblete, Subgerente Producción en Planta Terciado Nueva Aldea, quienes ayudaran al investigador a reunir la información pertinente, confiable, relevante, objetiva y actual para dar respuesta a los objetivos propuestos, existiendo un trabajo abierto e interrelacionado, cuyo progreso ha ido surgiendo durante el curso de la investigación.

Para la obtención de datos el investigador ha recurrido a tres personas como se adelantó, donde la Superintendente de Personas de Nueva Aldea contactó al investigador con el Coach y con el Subgerente de Operaciones de Planta de terciado, ubicada en planta Nueva Aldea, además de aportar su visión desde el punto de vista de su área; Alex Vidal, Coach, entregó información trascendental desde el programa de coaching, diagnóstico y herramientas para la aplicación del proceso; Subgerente de producción y terciado de Planta Nueva Aldea contribuyó con el seguimiento, luego de aplicado el proceso hace dos años en el 2015. En este caso, se ha recopilado la información más representativa, objetiva y actual, que permita al investigador resolver los objetivos.

Por tanto, el desarrollo de este modelo ha permitido realizar una comprensión de análisis de los datos, a través de la interpretación de la información recopilada, mediante los tres actores recientemente mencionados, que autorizan al investigador a captar lo necesario, para responder a los objetivos planteados. De acuerdo a los problemas planteados antes de comenzar el proceso de Coaching que se buscaban resolver mediante la aplicación de este en la empresa Arauco S.A se utiliza una perspectiva de percepción, entendimiento e interpretación de la información recopilada, que le concede al investigador la posibilidad de reflexionar sobre el proceso de Coaching aplicado, los problemas y los conflictos en sus diferentes etapas y aspectos.

5.2. Nivel de Conocimiento que se desea alcanzar

El nivel de conocimiento que se desea alcanzar, se encuentra determinado por las interrogantes que se plantean en los objetivos principalmente, para dar respuesta al objetivo general al finalizar y diagnosticar si el proceso de Coaching como herramienta en los recursos humanos, entrega beneficios relevantes para la empresa en todos los ámbitos que se describirán.

Debido a la cantidad de información a reunir, desde el aporte que entregó cada uno de los colaboradores en este trabajo de investigación, se realiza una unión entre lo que entrega el coach, los resultados respecto al seguimiento que son primordiales en este caso, entregados por el Subgerente de Operaciones de Planta Nueva Aldea y por último la percepción de la aplicación del proceso de acuerdo a lo que entrega Superintendente de Recursos Humanos de Arauco S.A, logrando una fusión, buscando que en el análisis completo de la información, entregue una correlación, que permita obtener como resultado un adecuado análisis, con el fin de identificar dificultades, describir cambios y analizar los beneficios del proceso de coaching.

5.3. Variables

Las variables que se consideraron sus resultados de antes y después de un año y medio de la aplicación del Coaching, realizado el año 2015 por la Empresa Arauco S.A, son las siguientes con sus respectivos indicadores.

➤ Seguridad: Velar por la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores, es una preocupación constante de la Empresa Arauco S.A, procurando reducir de forma continua y progresiva los riesgos a la seguridad de sus operaciones y servicios.

Índice de Frecuencia: Es un indicador acerca del número de siniestros ocurridos en un período de tiempo, en el cual los trabajadores se encontraron expuestos al riesgo de sufrir un accidente de trabajo. El índice de frecuencia corresponde al número total de accidentes con lesiones por cada millón de horas-hombre de exposición al riesgo.

Índice Gravedad: Es un indicador que señala el número de días perdidos por millón de horas hombre, este es un índice el cual se busca modificar dando las indicaciones de seguridad a los trabajadores de la Planta Nueva Aldea, los días perdidos significan pérdidas para la empresa.

➤ Calidad : Arauco tiene como prioridad entregar a todos sus clientes productos y servicios de calidad, de manera sostenida en el tiempo impulsando a sus proveedores hacerse parte de su cadena de valor y calidad.

Rechazo Mix: Corresponde a la cantidad de rechazo que existe respecto el 100% de los productos que fabrica Celco S.A, en este caso en la Planta Nueva Aldea en el área de Terciado.

Mu : Corresponde a la desclasificación de grados multiuso, mide el porcentaje de productos que se desclasifican de la producción total hasta que terminan ingresando a la bodega.

Apariencia: El área de madera aserrada se elabora una amplia variedad de productos de madera y manufacturados con distintos grados de terminación y apariencia, lo que cumple una multiplicidad de usos para la industria del mueble, el embalaje, la construcción y la remodelación.

➤ Rendimiento: Se refiere al promedio que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue, en el caso de las organizaciones se evalúan las utilidades respecto a la inversión realizada.

Rendimiento promedio: El cálculo de la tasa promedio de rendimiento se realiza sobre la inversión promedio debido a que la inversión en los activos utilizados para realizar las inversiones no será el mismo durante toda la vida del proyecto, ya que va disminuyendo a medida que se agotan los activos utilizados en el proyecto de inversión.

➤ Producción: La productividad es una medida de la eficiencia, que indica que tan bien una compañía gasta los recursos en un período determinado. Se determina generalmente como los resultados de la producción y los insumos requeridos (Noori y Radford, 1997)

Producción promedio: El porcentaje de productividad es la relación entre las horas productivas y las horas planificadas registradas en el estudio.

➤ Costos: Los costos totales por unidad decrecen con el aumento de la producción anual, ya que, éstos disminuyen debido a que se reparten entre una producción mayor (Garcías, 2004).

US/m³ : Cantidad de dólares por metro cúbico de producción.

➤ Clima Laboral : El clima laboral es un fenómeno colectivo; es el resultado de las relaciones que tienen las personas con la organización. Se lo concibe como el conjunto de percepciones que las personas tienen del trabajo y todos los que trabajamos atribuimos significados al trabajo a partir de los cuales tomamos decisiones, es un fenómeno grupal"

Clima Laboral Promedio: La encuesta de Clima Laboral permitirá medir el nivel de satisfacción del personal en general, y en el caso de la motivación se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los colaboradores y desde el inicio de sus labores en la organización, conociendo que aspectos son los que lo motivan.

➤ Medio Ambiente: El concepto de protección del medioambiente también está presente en las instalaciones y procesos industriales de ARAUCO, que se ajustan rigurosamente a los requerimientos de la moderna y exigente ley chilena y a los más altos estándares mundiales en la materia.

Chapa Encolada: Segregación de residuos de corteza que se generan en cancha de riego y unidades de corte en tornos de plantas de terciados. En relación al medio ambiente se relacionan al ser láminas de madera que son arrojadas como desechos al medio ambiente, al disminuir este indicador, mediante la producción de madera encolada, contribuye en la prevención de la contaminación y además coopera con la disminución de residuos y emisiones contaminantes.

➤ Trabajo en Equipo : Los equipos de trabajo, son el motor principal del desarrollo de las empresas, la clave del desempeño de los equipos está en la particular dinámica de relaciones entre sus miembros.

Confianza: Posibilita nuevas interacciones y experiencias sociales y consolida los lazos de integración (Laucken, 2000). Cada miembro también necesita ser capaz de confiar en los miembros de su equipo para hacer un compromiso con ellos y sus objetivos, trabajar competentemente con esos objetivos en mente y comunicarse constantemente sobre los problemas que afectan al equipo.

Comunicación: La comunicación es el fundamento del trabajo en equipo, donde los procesos dependen de las personas y la comunicación interna entre esas personas es la red sobre la que se sustenta la actividad de la organización.

Coordinación: La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia

Compromiso: Para Colquitt (2007), define el compromiso organizacional como el deseo del empleado de seguir trabajando en la organización. Por su parte, Cooper-Hakim (2005), define

el compromiso organizacional como un estado psicológico, que lleva a los empleados a tomar curso de acciones relevantes para la organización, para uno o más objetivos

Liderazgo : Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas, relacionado directamente con capacidades de tomar la iniciativa, proporcionar ideas innovadoras, evaluar determinados proyectos de manera eficiente

Definición de Roles: La creación de definiciones de rol adecuados depende de la estructura y de los objetivos de su organización. Para definir un rol, especifique un nombre, una descripción clara y algunas tareas, roles y operaciones específicos que formen parte del rol. Esto proporciona un mecanismo para la herencia de roles.

5.4. Definición tipo de Estudio

La Teoría Fundamentada es un método de investigación cuyo soporte epistemológico radica en la vinculación entre un sujeto que busca la comprensión de un objeto a investigar mediante "las acciones y significaciones de los participantes de la investigación" (Charmaz 2013:272). Lo anterior implica que el investigador "recoge, codifica y analiza datos en forma simultánea" (Soneira 2006:155) mas no sucesiva. En ello radica la singularidad de la Teoría Fundamentada como un proceso metódico, sistemático e interpretativo, propio del paradigma cualitativo.

El inicio de la Teoría Fundamentada se remonta al año de 1967. Sus creadores fueron B. Glaser y A. Strauss. En esta primera época de la Teoría Fundamentada, conocida como escuela clásica u ortodoxa, se combinan elementos cuantitativos como el empirismo cuantitativo y cualitativos como el interaccionismo simbólico (reinterpretación y redefinición de significados por parte de los sujetos), con la finalidad de construir teoría. La segunda época de la Teoría Fundamentada es propuesta por el mismo A. Strauss y por J. Corbin. Su perspectiva se conoce como la escuela reformulada, la cual rompió con la clásica, al impulsar

de manera significativa al interaccionismo simbólico, lo que permitió la introducción de la Teoría Fundamentada a diversas disciplinas del saber, como fue el caso de la psicología.

La escuela constructivista hace énfasis en el objeto de estudio, al cual también llama fenómeno, pero deja en un segundo plano a los métodos para estudiarlo. Esta postura se sustenta en que el carácter cualitativo de la Teoría Fundamentada debe evitar las prácticas positivistas, teniendo claro que se buscan las representaciones interpretativas de la realidad social (la cual es diferente según el ambiente o contexto), en vez de informes que tengan un sello de una pretensión puramente objetivista

La investigación descriptiva examina sistemáticamente y analiza la conducta humana, personal y social en condiciones naturales y en los ámbitos sociales, económicos, políticos, religiosos, así como la familia, la comunidad, el sistema educativo formal, el trabajo u otros. Busca la resolución de algún problema, o se emplea para alcanzar una meta del conocimiento. Suele comenzar con el estudio y análisis de la situación presente. También para establecer lo que se necesita alcanzar metas, objetivos, finales, e inmediatos y para alertar sobre los medios o vías que se requieren para alcanzar esas metas y objetivos.

Se realiza una investigación cualitativa, dado que esta hace énfasis en el lenguaje, se preocupa por la interpretación de los hechos así como la resolución de problemas, hace referencia a los atributos, esencia o propiedades no cuantificables de la comportamiento humano, logrando que se puedan describir y comprender mejor los fenómenos, acontecimientos y acciones de los participantes (Cerde, 1994). El objetivo del estudio no se encuentra ajeno o externo al hombre sino inserto en él, por lo que es necesario un método que permita la articulación de experiencias, técnicas e instrumentos con el fin de convertir la investigación en un elemento integral.

Cerde (1994) afirma que la investigación cualitativa tiene un atributo pluridimensional, dado que la división y análisis de la información, posee una consistencia basada en un principio de unidad que es relativa, temporal, transitoria y como método inductivo de investigación sigue un proceso que parte de ciertos supuestos particulares para llegar a una o varias conclusiones generales. En este cabe la posibilidad de interactuar con los objetos de la investigación por

medio de un método flexible y dinámico, que permitirá inducir en el estudio elementos emergentes que pueden ser útiles.

5.5. Justificación del Tipo de Estudio

Esta propuesta de investigación, servirá para complementar otras investigaciones que se basan en la aplicación de procesos de Coaching, a quienes sigan analizando más adelante el área de Coaching, ya que es sabido que hoy en día son las habilidades blandas, las más valoradas por las empresas, siendo el coaching la herramienta para desarrollarlas, como dice John Whitmore “Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle algo”

Además la presente investigación realiza una evaluación de una aplicación de proceso de Coaching, en el cual la Empresa Arauco S.A busca identificar las reglas de juego no explícitas; los comportamientos productivos e improductivos; la disposición a la comunicación; conversar sobre lo que no se conversa; los roles de los miembros; la toma de decisión, el poder dentro del equipos y la confianza, en este caso el proceso se aplicó a un grupo de personas que conforman un equipo dentro de la Planta Nueva Aldea en el área de operaciones, específicamente el equipo de terciado, donde se aplicó Coaching, ya que en su mayoría se trata de información confidencial que queda dentro de las mismas empresas que lo aplican, mayormente en quienes dirigen la empresa, luego de la puesta en marcha del Coaching es el coach quien posee información detallada de la aplicación de Coaching, esta investigación colaboraría aportando mayor información del proceso de Coaching en su aplicación, ya que como teoría, cada vez se tiene más información, pero de prácticas llevadas a cabo, no existe mayor evidencia, entonces se estaría creando conocimiento desde lo práctico.

En el corto plazo el beneficio de la evaluación del proceso, sería en primera instancia para la empresa Arauco S.A, la cual ha demostrado interés por identificar los déficits o falencias que afectan a sus equipos en varios aspectos, intentando solucionarlos mediante la aplicación de Coaching de Equipos, siendo el Coach quien ha hecho los diagnósticos, informando en reuniones gerenciales el resumen de lo que se ha lleva a cabo durante el proceso y José Poblete Subgerente de Producción Planta de Terciado quien ha recopilado información de los

cambios que han ocurrido en su equipo posterior a la aplicación de Coaching, por ende no ha existido una cohesión de lo recopilado por ambas partes, exigiendo ellos al entregar información al investigador, que se les retribuya con la entrega de este trabajo de investigación.

De acuerdo a los resultados, su trascendencia la podrán ver reflejada los mismos trabajadores, ya que, de acuerdo a lo recopilado, se puede inferir que se lograron cambios positivos, lo que ha traído mejores resultados en varios aspectos, además Arauco S.A. tiene intenciones de volver aplicar un proceso de Coaching y al demostrar que existieron cambios positivos, se volvería implementar un proceso de coaching.

5.6. Identificación de colaboradores para el estudio

Superintendente de personas en Arauco de Nueva Aldea y Valdivia , Pamela Argomedeo, Psicóloga, con Magister en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, trabajando hace 6 años en la empresa Arauco, específicamente hace 3 años en el cargo de Superintendente de Personas, fue quien colabora desde un comienzo con la investigación, demostrando interés principalmente por la retroalimentación, ayudando al investigador a contactarse con el Coach y Subgerente del Equipo de terciado, invitándolos a entregar información requerida al investigador.

Alex Vidal, Ingeniero Civil Industrial, Coach con Magister en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Especialización de Coaching Appreciativo en la Universidad Adolfo Ibañez, Coaching Ontológico con Newfield Consulting en la Universidad del Desarrollo, implementando procesos de Coaching en Equipo desde el año 2013 en diversas empresas como Puerto Coronel, Enap Refinerías Bío Bío, trabajando desde el año 2015 con Arauco S.A como Coach Consultor Externo.

Alex Vidal, llevó a cabo el proceso de Coaching, siendo el mismo que desde un comienzo manifiesta interés por la investigación, ya que él no tiene mayor retroalimentación, la integración de la información recopilada por las partes involucradas en el proceso.

José Antonio Poblete, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Concepción, Subgerente de Producción Planta Terciado Nueva Aldea con una trayectoria de 16 años en la empresa Arauco S.A, comenzó en el Área de Terciado en el año 2001 como Ingeniero de planificación en Planta de Celulosa Arauco, en el años 2005 se traslada a Planta Nueva Aldea, para la puesta en amrcha de la línea 1 como Jefe de Operaciones. Posteriormente en el año 2008 asume como Subgerente de Producción, año en al cual también se lleva a cabo la puesta en marcha de la línea 2. El año 2012 participa de manera activa, en e proyecto de reconstrucción de la planta, luego del incendio, en 2013 y 2014 participa también en el proyecto de reconstrucción y puesta en marcha de la nueva planta.

A su vez estuvo también, durante todo el proceso de Coaching en Equipo, teniendo muy claro los objetivos de este, es por eso que de acuerdo a los objetivos que se querían lograr, es el quien ha ido recopilando los resultados obtenidos después de la implementación del proceso de coaching, comparando con los resultados que se registraban antes del Coaching, demostrando los avances con variables e indicadores medible y reales, además de comprobar la mejora de relaciones interpersonales en el equipo.

5.7. Descripción del instrumento de medición.

Para efectos de la investigación, se hace vital que lo datos sean correctamente organizados, clasificados y resumidos. Esto posee varias ventajas para el investigador y para la investigación. En primer lugar se comenta que, se muestra de forma ordenada y resumida a los futuros lectores la información que se ha obtenido durante el proceso lo cual permite un entendimiento más fácil de la situación en que se encuentra inmersa la investigación. Con esto estamos contribuyendo a quienes se sientan impulsados de indagar en el tema y en especial a futuros líderes que deseen aprovechar la información que se ha obtenido.

El proceso metodológico de la Teoría Fundamentada inicia con la elección de la técnica y del instrumento que el investigador considere adecuados; se ingresa a campo y se recaban los datos. La recolección se realiza a través de dos procedimientos: el ajuste y el funcionamiento. El ajuste es la generación de categorías conceptuales a partir de los datos y el funcionamiento es la capacidad de las categorías conceptuales para explicar lo investigado.

En los datos se identifican sus atributos, es decir, las cualidades o las características del dato, que se comparan entre sí para encontrar coincidencias y distinguir diferencias. Los datos que comparten las mismas características se agrupan; se les asigna un rótulo o un nombre determinado que indica el concepto al que pertenecen, es decir, se congregan en un mismo código (según el nombre que reciben en el análisis cualitativo) o subcategoría.

Luego de que investigador se contacta con Coach y con Subgerente de producción, es con Alex Vidal, el Coach, con quien se comienza a recolectar la información, luego de ver viabilidad de la investigación de acuerdo a la información que el coach, le puede proporcionar al investigador. En primera instancia existen video llamadas, donde se contextualiza la situación, se le informa al coach lo que el investigador desea lograr, de acuerdo a los objetivos planteados, para luego pasar a reuniones presenciales donde coach entrega información del proceso de coaching en equipo, además de explicar cada detalle de lo que se entrega, de igual manera entrega recomendación de bibliografía para la confección de marco teórico. En segunda instancia, al tener listo el marco teórico, se le envía a coach para obtener su visión desde el punto de vista técnico. En última instancia se le envía el avance de la investigación, para corroborar si es que el análisis del investigador es acertado en los términos técnicos y se relaciona también con el programa que el coach llevo a cabo.

También es relevante considerar la entrega de información por parte de Pamela Argomendo, Superintendente de Personas, ya que ella no participa en el proceso de poner en práctica el proceso de coaching, pero si participa en su planificación, ya que debe acomodarse al equipo de terciado de acuerdo a su organización, por ende está atenta a cualquier retroalimentación respecto el proceso de coaching, prestando colaboración desde el primer momento, cooperando también en una entrevista que se le solicita, con el fin de obtener sus puntos de vista respecto el proceso de coaching.

5.8. Identificación de la Población a Estudiar

Lo primero a tener presente es identificar claramente el universo de nuestro estudio. Antes de hacerlo, es necesario referirse al objetivo que se ha planteado inicialmente.

Nuestro objetivo nos indica que debemos enfocarnos en la evaluación de un proceso de Coaching en la empresa Arauco S.A en su planta de Terciado Nueva Aldea. La variable esencial que se ha de medir es la aplicación de Coaching.

De lo anterior, se rescata lo siguiente: “se considera que el universo de estudio son todas aquellas personas que participaron en el proceso de Coaching de la Empresa Arauco S.A de su Planta de Terciado Nueva Aldea”.

Para la realización de la investigación se ha tomado una aplicación de Coaching realizada en la empresa Arauco S.A en su Planta Terciado en el área de producción, el cual están compuesto por 74 personas, proceso el cual fue aplicado por el Coach Alex Vidal.

Identificar este universo es una tarea compleja, pues se requiere de información que es muy probable que no esté disponible en su totalidad, Por ejemplo, es muy difícil conocer y contactar a todas las personas de la empresa Arauco S.A de la planta que se les aplicó coaching, ya que varios de ellos ya no se encuentran en la empresa, o no tienen la disposición, menos aún la obligación de colaborar. Lo importante es obtener un diagnóstico que sea coherente con lo que realmente sucede en la empresa Arauco S.A antes, durante y después de la aplicación del proceso de coaching, pero especialmente los resultados que se tenían como equipo en cada etapa requerida, para lo cual es necesario conocer que tipos de medición usan de acuerdo a las metas establecidas, que indicadores son lo más relevantes y dentro de estos, tener claro cuáles son los más importantes, más que a las personas individualmente, considerando que se trata un proceso de coaching en equipo, cabe destacar que los diagnósticos e indicadores serán proporcionados por el Coach, Alex Vidal.

Dado que no todas las personas a las cuales se les aplicó coaching, están en la empresa no es posible realizar un análisis exhaustivo actual de lo que ha pasado después de dos años de aplicado el proceso de Coaching, pero si están los índices del antes y el después de la implementación, respecto ellos y sus stakeholders, información que será entregada por José Poblete, Subgerente de Producción, quien es el encargado del seguimiento de los indicadores que se buscaban modificar antes de la aplicación de Coaching en Equipo.

Para efectos de investigación, la situación ideal sería la consideración de toda la información suficiente para las conclusiones sean totalmente certeras, pero por diversos motivos, en específico por la disponibilidad y accesibilidad a la información requerida, que en parte es confidencial del coach que aplica el proceso de coaching, se debe trabajar con la información que se posee, la cual es bastante representativa para efectos de la investigación, lo que hace que sea factible la investigación.

Otro elemento que debe ser tomando en cuenta, dado las características que presenta la población en estudio, decimos que la muestra es no probabilística. Ahora nuestro método de muestreo es un método de conveniencia. Esto, porque se han tomado como muestra a los elementos de la información que se tenía a mano, pero que cumplen con la condición requerida, que es información fidedigna de los participantes del proceso de coaching, además de agentes internos de la Empresa Arauco S.A, como se nombró anteriormente Pamela Argomedo y José Poblete.

5.9 Descripción del Instrumento de Medición

El proceso que llevaremos a cabo en este momento es la obtención de datos. Se pretende que estos datos, sean la unidad fundamental de la información necesaria para cumplir con nuestro objetivo. En particular consideramos que una técnica que nos puede llevar a reunir los datos que necesitamos, son aquellos que se desglosan de los cuestionarios y encuestas que aplicó el coach. Para realizar un análisis adecuado, se considerará el programa para ver qué relación existe en las encuestas y cuestionarios realizados, con el objetivo del programa de proceso de coaching.

En este caso el propio investigador es el instrumento de investigación, ya que es el mismo quien recopila los datos de diferente manera, de acuerdo a las personas que colaboran, la información disponible, en general de acuerdo a las posibilidades de recopilar información. Se requiere de un análisis continuo de los datos e información, lo que determinará los resultados que se obtendrán y darán respuesta a los objetivos.

Respecto a nuestra herramienta queremos destacar dos cualidades:

Confiabilidad: Tal como se indicó, el investigador no tendrá contacto con los participantes directamente, para que no exista una predisposición de cada uno de ellos, además de que no están todo en el mismo equipo y algunos ya no están en la empresa. Por lo cual, la información recibida es fidedigna, permitiendo al investigador al no tener contacto directamente con los coachee, no tener una opinión sesgada.

Validez: La información será extraída de acuerdo a lo requerido, según los objetivos planteados, desde los cuestionarios y diagnósticos que fueron diseñados y aplicados por el coach, previamente. Los cuestionarios son información real que recopiló el coach, lo que le permitió establecer los principales lineamientos del proceso de coaching en su aplicación.

En el campo de la evaluación ya se ha definido "indicador como toda forma de evidencia que permita reconocer dónde se está y hacia dónde se va en la persecución de objetivos y valores para evaluar diversos programas y en especial su impacto social. "Un indicador es la demostración de que se ha alcanzado el propósito para el cual fue creado el programa o proyecto.

Para las conclusiones y desarrollo de objetivos, se establecieron variables para identificar características y cualidades de las personas que trabajan en el área de Terciado, pertenecen a la empresa Arauco S.A, al ser observables y mensurables, permitiendo que colaboren con la investigación de forma clara y operativa, siendo de gran importancia, ya que permiten entregar validez, objetividad y replicabilidad a los resultados que se desean obtener proporcionando medidas reales; disminuyendo la influencia de la persona o instrumento que mide los datos; considerando la capacidad de reproducir la medición del indicador en distintos momentos y considerar también el aspecto favorable que entregan estos datos al estar disponibles para próximas investigaciones, siendo muy fiables por la calidad de la fuente de información presentes en la investigación, quienes fueron nombrados con anterioridad, otorgando simpleza al recopilar datos necesarios para obtener el resultado de cada indicador, también dentro de lo más relevante otorgar la posibilidad de comparación con base a los criterios existentes.

Estos aspectos cualitativos no se identifican por medio de procedimientos estadísticos pero interesan al investigador por cuanto revelan elementos importantes del objeto de estudio, tales como rasgos actitudinales, comportamientos ya sean de un individuo, un grupo, una institución o una comunidad. Estos rasgos si bien no siempre son susceptibles de medir mediante técnicas estadísticas brindan información que puede resultar muy rica para la comprensión del objeto de evaluación.

Datos Cualitativos pueden ser utilizados para: clarificar e ilustrar hallazgos cuantitativos, construir instrumentos de investigación, evaluar programas, proveer información para fines comerciales y científicos.

CAPÍTULO VI: RESULTADOS Y CONCLUSIONES

6.1. Dificultades que presentó la empresa al aplicar Coaching

Sin duda en una aplicación del Coaching en Equipo, existieron obstáculos y/o dificultades durante el proceso, siendo las principales fuerzas restrictivas, las siguientes, de acuerdo a cada aspecto observado:

a) Seguridad:

- Falta de capacitación rol general y supervisor.
- Falta de involucramiento del rol general en búsqueda de soluciones.
- Falta de apoyo de MASSO.
- Nula presencia del personal IST en terreno.
- Sanciones blandas a reglas claves.

b) Calidad y Rendimiento:

- Baja orientación y control hacia líderes en temas de identificación de causas generadoras de rechazo y rendimiento.
- Sigue primando el volumen sobre la calidad (ej. Área chapas).
- Áreas de planta siguen trabajando en islas.
- Mal calidad a materias primas : ¿“agenda oculta”?

c) Producción y Costos

- Bajo compromiso entre proveedor y cliente entre áreas.
- Nula retroalimentación de principales indicadores por área (insumos y materiales).
- Mix de producción con bajo margen o baja productividad -estrategias de planificación.
- Baja capacitación y competencias frente a tecnología presente en planta

d) Clima Laboral

- Disminución de reuniones de clima hacia el rol general.
- Bajo reconocimiento al rol general.
- Bajo apoyo de RR.HH y retroalimentación (beneficios, ed, ropa, postulación, etc.)

e) Medio Ambiente

- Falta concientización de trabajadores.
- Volumen por sobre calidad (aumento de desecho en área encolado).
- Baja clasificación de chapa antes y durante proceso de encolado.

Dentro de las dificultades también, se encuentran:

- Pocas Instancias de Retroalimentación en Línea de Producción (Supervisión).
- Baja Confianza y Transparencia entre lo que se Dice y Hace.
- Baja Comunicación entre Turnos y Operaciones

6.2 Registro de cambios en Empresa Arauco S.A

En Arauco S.A se promueve una cultura organizacional inspirada en sus valores corporativos de Seguridad, Compromiso, Excelencia e Innovación, Trabajo en Equipo, y Buen Ciudadano. Trabajan en propiciar todas las condiciones necesarias para atraer y desarrollar personas de excelencia, que contribuyan al logro de los objetivos que se han planteado.

El cambio organizacional, considerándolo desde un encuadre general, es entendido como un requerimiento inherente al devenir de las organizaciones en búsqueda de una adaptativa activa al doble desafío de articularse en y con el contexto, con la comunidad de pertenencia y con su propia realidad interna (gente, procesos, culturas, etcétera) (Blejmar, 2011)

Antes de que el cambio organizacional sea posible, los líderes deben someterse a su propio proceso de cambio individual en relación con la iniciativa de cambio. En especial si se considera que serán los responsables de hacer esos cambios y además, de llevar la iniciativa a toda la organización, dado que para el cambio organizacional que se produzca, es fundamental que el resto de la organización participe en su propio proceso de cambio.

El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar y adaptar la cultura de acuerdo con las exigencias del entorno. Debemos tener en cuenta que una buena relación entre empleado y supervisor es vista como el principal generador de compromiso en los trabajadores.

Este proceso de Coaching, fue llevado a cabo durante el año 2015, en la planta Nueva Aldea de Arauco S.A, específicamente en el Área de Terciado, en este diagnóstico se indican los resultados previos a la aplicación del Coaching, estableciendo en cada ítem una meta, resultados a los cuales les ha hecho seguimiento, Subgerente de Operaciones en Planta Nueva Aldea, José Antonio Poblete.

Los indicadores permiten medir el cumplimiento de estándares y pueden ser utilizados para elaborar pronósticos cuando son recogidos de forma sistemática.

Las variables de las cuales se consideraron sus resultados de producción antes de la aplicación de coaching y después de dos años de la aplicación del coaching de equipo, realizado el año 2015 por la Empresa Arauco S.A, son las siguientes con sus respectivos indicadores, los cuales en la siguiente tabla se indican las variables mencionadas con antelación en el capítulo anterior, con cada una con su(s) respectivos indicador(es)

Tabla N°8 Resultados de Variables e Indicadores 2015 y 2017

N°	Variables	Indicador	2015	Meta	Logrado 2017
1	Seguridad	Índice Frecuencia	8,1	3,6	5,2
		Índice Gravedad	354	60	160
2	Calidad	Rechazo Mix	2,8%	1,50%	2,2%
		Mu	3,0%	2,5%	0,8%
		Apariencia	66%	75%	75%
3	Rendimiento	Promedio	48,5%	50%	51%
4	Producción	Promedio	1040 m ³ /día	1150 m ³ /día	940 m ³ /día
5	Costos	US/m3	350	330	330
6	Clima Laboral	Promedio	61	70	80
7	Medio Ambiente	Chapa Enc	40 t/mes	3 t/mes	3 t/mes
8	Trabajo en Equipo	Confianza	50%	100%	65%
		Comunicación	45%	100%	60%
		Coordinación	45%	100%	70%
		Compromiso	70%	100%	85%
		Liderazgo	50%	100%	60%
		Definición de			
		Roles	60%	100%	80%
		Resultados	65% - 70%	100%	80%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la Tabla N° 9 la primera variable es seguridad, ya que es muy importante para la empresa Arauco S.A, ya que al aumentar los indicadores de frecuencia y gravedad, aumentan los costos, tanto por los días de pérdidas, como también por el costos de los seguros asociados a los accidentes, que aumentan su valor al renovar contrato, siendo un factor relevante estos índices, en el aumento del valor de la prima.

Específicamente respecto el índice de frecuencia el cual se tiene como meta es llegar a 3,6 accidentados por cada millón de horas-hombre expuestos al riesgo de sufrir un accidente, el año 2015 alcanzaban un promedio de 8,1 accidentes por millón de horas trabajadas,

alcanzando un total de 5,6 accidentes por millón de horas trabajadas a diciembre del año recién pasado, disminuyendo un 35%, después de la aplicación del Coaching.

Respecto al índice de gravedad es importante mencionar que al ser consecuencia de los accidentes ocurridos, por lo que está directamente relacionado con el índice de frecuencia, faltando solo 100 días para alcanzar la meta que se fijó en el área de Terciado de Planta Nueva Aldea en el año 2015, la cual corresponde a 60 días perdidos a consecuencia de accidentes.

Sin lugar a dudas la calidad de los productos que se fabrican en Celco S.A, en este caso Planta Nueva Aldea en su Área de Terciado, es muy relevante para seguir en los primeros lugares a nivel mundial, como lo ha sido hasta el día de hoy, es por eso que es de vital importancia que esta variable mejore cada día o al menos se mantenga.

Respecto a la variable de Calidad, un indicador que permite visualizar algún avance o retroceso es el rechazo mix, el cual antes de la aplicación de Coaching del 100% de los productos se rechazaban un 2,8%, teniendo el anhelo como área llegar al 1,5%, desde que se dio por terminado el Coaching a la fecha, han alcanzado un 2,2% de rechazo mix.

El indicador MU, está directamente relacionado con el rechazo mix, ya que de los rechazos establecidos en el indicador anterior, se busca que del total de estos, algunos productos ingresen de igual forma, para evitar desperdicios innecesarios que puedan contaminar el medio ambiente, al año 2015 alcanzaban un 3,0 %, considerando de forma apropiada llegar a un 2,5%, superando las expectativas en el año 2017 logrando un 0,8%.

En relación con la calidad, también es muy relevante el tema de la apariencia, ya que existen variados tipos de madera aserrada, con múltiples usos para la industria del mueble, el embalaje, la construcción y la remodelación es donde adquiere una gran importancia la apariencia, para esto deben cumplir con una serie de requisitos antes de entrar a bodega, ya que depende de esto, si se podrán distribuir los productos, el año 2015 se alcanzó un 66%, aspirando llegar al 75%, siendo un porcentaje que ya se logró en el año 2017, de acuerdo a los registros entregados por José Antonio Poblete.

Un aspecto muy relevante desde el punto de vista económico para la empresa, es el rendimiento promedio es una forma de expresar con base anual, la utilidad neta que se obtiene de la inversión promedio. La idea es encontrar un rendimiento, expresado como porcentaje, que se pueda comparar con el costo de capital, en este caso el año 2015 se alcanzó un 48,5 % de rentabilidad, deseando lograr el siguiente año en específico 50 %, alcanzando al cierre de diciembre 2017 un 51%, superando las expectativas.

Planta Nueva Aldea en el área de terciado al comenzar el año 2015 eran 3 turnos, para fines de año, ya eran solo 2 turnos, al comenzar el proceso de Coaching tenían una producción de 1040 m³/día, se estableció como meta alcanzar una producción de 1140 m³/día, pero se debe considerar que al germinar el proceso de coaching solo existían dos turnos, lo cuales han alcanzado un nivel de producción diario de 940 m³/día.

Sin duda un tema trascendental dentro de las empresas, son los costos, el costo se capitaliza al formar parte del producto ya que posteriormente se puede recuperar al vender el producto terminado, estos costos incluyen: mano de obra, sueldos y salarios del personal, materias primas, depreciación maquinaria, transporte, insumos, otros.

Al mejorar el proceso de producción, uno de los factores que se pueden ver afectados de manera favorable, es reducir los costos en el proceso de producción, es por eso que dentro de los objetivos de Coaching, se encuentra: “ Generar un equipo capaz de emprender procesos de cambio de la organización en función de nuevas metas”, logrando después de un año lograr la meta deseada, ya que antes de comenzar el coaching de equipo sus costos eran de 350 US/m³, la meta que se había establecido era de 330 US/m³, la cual ya se cumplió, es decir por cada metro cúbico de producción disminuyó en \$ 20.00 USD.

Para Celco S.A es fundamental tener una cultura organizacional que promueva el de bienestar, físico, mental y social de los trabajadores, favoreciendo la salud y seguridad en el trabajo, promoviendo un clima laboral favorable, que asegure la competitividad, productividad y sostenibilidad de la empresa.

Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, etc. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización

Los elementos que se deben considerar al evaluar clima laboral son: calidades de los objetivos generales de la empresa e individuales de cada departamento, nivel de comunicación interna, calidad del trabajo en equipo, eficacia del estilo de liderazgo de la empresa, condiciones particulares y generales del trabajo, oportunidades de carrera o promoción interna, eficacia de las tareas de supervisión y mejora, políticas de compensación y retribución, en planta Aserraderos Nueva Aldea al aplicar la encuesta de clima laboral , en la etapa previa al coaching, entregó como resultado 61%, lo que quiere decir que el 61% corresponde a puntajes positivos más altos, logrando alcanzar al final del proceso una puntuación de 70%, a finales del 2017 lograron un 80%, existiendo un aumento considerable en lo que se refiere a clima laboral, lo cual es muy positivo ya aumentar en esta variable es clave para elevar la productividad y reducir la rotación.

Arauco S.A se ha propuesto ser un agente activo en el desarrollo económico y social de las zonas donde está presente. Para ello ha impulsado su estrategia de Buen Ciudadano, que busca contribuir al desarrollo local, con decisiones basadas en el respeto y cuidado del medio ambiente, promoviendo espacios de participación, diálogo para detectar y minimizar los posibles impactos negativos de sus operaciones, buscando oportunidades para incrementar su contribución al desarrollo socioeconómico. Esta estrategia lleva consigo el desarrollo de una serie de programas e iniciativas que buscan lograr un equilibrio social, económico y ambiental en sus operaciones.

Chapa Encolada, revela la posibilidad de la reutilización de los desechos, donde esta chapa es clasificada y reusada nuevamente en la fabricación de tableros. Estas iniciativas contribuyeron a una reducción en la generación de residuos, por ende favorece el medio ambiente.

Al año 2015 Planta Nueva Aldea en su Área de Terciado alcanzaban un total de residuos de 40 t/mes, estableciendo como meta 3 t/mes, objetivo el cual ha sido logrado, generando la menor cantidad de residuos, dado que si bien dentro de la cultura organizacional de la Empresa

Arauco S.A siempre ha estado presente el hecho de ir disminuyendo día a día la cantidad de residuos, pero a pesar de que los empleados están muy comprometidos, desconocen algunos aspectos de la cultura de la empresa, por lo que al existir el proceso de Coaching, quienes participan del proceso, ahora se sienten muchos mas involucrados con la cultura de su empresa, por ende procuran que las labores que realizan a diario, se relacionen con la cultura presente.

Arauco S.A se ha comprometido siempre a proporcionar a sus trabajadores ambientes laborales seguros, así como las herramientas para que el trabajo en equipo sea cómodo, es por eso que dentro de los indicadores que de acuerdo a la Tabla N° 9 , se puede señalar, que el hecho de estar en presencia de un alto nivel de confianza entre trabajadores de la empresa en general, con sus jefaturas, da paso a que exista una red comunicación directa entre éstas y compartir experiencias que permitan dar soluciones efectivas a problemas del proceso productivo. Esto mejora la calidad y oportunidades de la comunicación entre jefes y trabajadores. Es por eso que dentro de los objetivos del proceso de coaching encontramos : “Avanzar en la construcción de una base renovada de confianza”, donde se alcanzara un nivel de confianza total, es decir en un 100%, antes de comenzar el coaching existía un nivel de confianza del 50%, el mayor nivel que se ha alcanzado desde que se aplicó el coaching, ha sido un 80%, lo cual es favorable, entendiendo que no es algo que ocurre en un corto plazo, por lo que a futuro, se puede obtener cumplir el objetivo en su totalidad.

Incorporar la comunicación como parte de la gestión de los equipos, ha logrado que existan mayores instancias de comunicación directa para hablar de metas y temas que son estratégicos para el desarrollo de la compañía. Al adoptar medidas para reforzar la comunicación, se logra reconocer con claridad las necesidades de los trabajadores, estableciendo planes de desarrollo integral y mejorar la canaste de beneficios, remuneraciones y oportunidades de desarrollo.

Es relevante que exista comunicación en los equipos de trabajo, pero si no existe coordinación entre todos los stakeholders, habrá un déficit en la coordinación necesaria, para el desarrollo de las labores que se relacionan con cada uno de los equipos que conforman la empresa, en este caso específico en lo que se refiere al equipo de operaciones en el Área de Terciado,

donde de acuerdo a los resultados que se obtuvieron antes de la aplicación del Coaching fue de 45%, resultado desfavorable, pero que ha alcanzado 70%, lo que se relaciona con el aumento del resto de los indicadores que se encuentran dentro de la variable trabajo en equipo.

El compromiso de quienes forman una empresa, es muy relevante, lo que Celco S.A tiene muy claro, además que se percibe el compromiso al relacionarlo con la baja rotación existente, con lo involucrados que se sienten con su lugar de trabajo, lo cual repercute de forma positiva, respecto el compromiso que tiene Celco S.A con seguridad, salud ocupacional, protección al medio ambiente, que son fundamentales para la empresa, lo que no quiere decir que estén involucrados en un 100 % aún, ya que en lo niveles de compromiso se determinó que antes de comenzar el coaching en el 2015 existía un nivel de 70 %, alcanzando un 85% de nivel de compromiso.

Los trabajadores comprometidos entienden el valor estratégico del cliente y la importancia para su organización. Reconocen su importancia en la consecución de resultados y se alinean con los objetivos de la compañía relativos al cliente (Perretti, 1988).

Sin duda sin liderazgos adecuados, no existe grandes equipos de trabajo eficaces y eficientes, enfocado al alto desempeño, es por eso que dentro de los objetivos principales de la aplicación de Coaching, encontramos: “Potenciar habilidades directivas en el equipo que le permitan desarrollar un liderazgo transformacional centrado en el fortalecimiento del desempeño del equipo.”, encontrando un nivel de liderazgo previo al programa de 50%, estando a la mitad de lo que se desea lograr que es un liderazgo en su totalidad, que de acuerdo a la información entrega por el Subgerente de Operaciones, solo se ha alcanzando un 60%, faltando aún por ocuparse en este indicador, sin permitirse como empresa que estos niveles disminuyan en algún momento.

Un aspecto fundamental en una empresa, especialmente en el área de producción, es que cada uno tenga claro el rol que cumple dentro de la organización, por ende esta explicito dentro de los objetivos del proceso de coaching: “El empoderamiento de los participantes en los distintos niveles. Parte de ello para por aprender a mirar sus propias responsabilidades”, ya que si aunque un alto nivel de compromiso, confianza y coordinación, si no existe una clara

definición de roles entre quienes conforman los equipos, no será suficiente para alcanzar un equipo de alto desempeño, pasando de un 60% a un 80% en nivel de confianza, falta aún para conseguir un nivel de definición de roles de 100%, pero si todos los indicadores que se desprenden de la variable trabajo en equipo continúan en la vía que ha surgido después de la aplicación de Coaching, se puede pensar en obtener un equipo de alto desempeño.

La competitividad sostenible de las organizaciones hoy en día depende en gran medida del nivel de compromiso de quienes conforman las organizaciones. Teniendo en cuenta esto, que las personas son la esencia de las empresas, debemos tomar conciencia de la importancia del compromiso que aquellas tienen que asumir con las organizaciones. Es decir, se debe buscar un compromiso organizacional que garantice la consecución de resultados de acuerdo a las estrategias, previamente establecidas. La motivación de las organizaciones de incrementar los niveles de compromiso se fundamenta en que el compromiso es un factor de valor para la competitividad sostenible de las organizaciones (Alamillo y Villamor, 2002; Claver et alii, 1996).

6.3. Estimación Beneficios consecuencia de la aplicación del proceso de Coaching

El coaching de equipos es ante todo un proceso de acompañamiento gracias al cual los grupos o las empresas fortalecen su noción de conjunto. También, se define como es un recurso de referencia en el sector empresarial cuando se trata de fortalecer los equipos de trabajo, definir sus roles y mejorar sus dinámicas internas.

En este caso se puede determinar que como beneficios se obtuvo un refuerzo a la cultura organizacional, ya que si bien la empresa tiene muy clara la relevancia que esta tiene en una organización de estándares mundiales, no todos los empleados están impregnados en su totalidad con la cultura de Arauco S.A, pero al convertirse en equipos más comprometidos, con liderazgos más claros, aunque con estándar medio aún, y cada uno con sus roles definidos, de acuerdo a lo que se logró con el 80% de los empleados que participaron en el proceso de Coaching.

Solución de rivalidades, entre el Área de Operaciones, específicamente Terciado, quienes tenían conflictos con los otros equipos con los cuales interactúan necesariamente, para llevar a cabo sus labores y objetivos diarios, entendiéndose al día de hoy, que ningún equipo es más relevante, sino que todos deben colaborar, para que en conjunto sean un gran equipo de alto desempeño.

Destacar que un indicador que se vio beneficiado, es la comunicación eficaz, todos los integrantes del equipo, están encaminados a un mismo fin, gracias a que la comunicación es más eficiente y fluida. Considerando que en este resultado es clara la influencia del proceso de coaching de equipos, ya que este elimina barreras y obstáculos, que impidieran una comunicación adecuada.

Autoridad menos explícita, la adecuada definición de roles, mejoras en la comunicación, sin duda permiten que jefaturas a cargo deberán intervenir menos en cada uno de los procesos. Es decir, podrán delegar más tareas, teniendo resultados positivos y el rol de las jefaturas se hará menos visible en la empresa en la ejecución de las tareas específicas, dando mayor seguridad a cada integrante del equipo, ya que esto favorece la autonomía y fomenta el sentido de responsabilidad.

Respecto a seguridad, bajaron los dos indicadores a los cuales se les hizo seguimiento índice de frecuencia e índice de gravedad, representando menores costos para la empresa en varios aspectos, ya que al disminuir el índice de frecuencia, señala que disminuyeron la cantidad de trabajadores lesionados por cada millón de trabajadores y por consecuencia también disminuye el índice de gravedad que representa el número de días perdidos por millón de horas hombre, reuniendo estos dos aspectos la Empresa Arauco S.A se ve beneficiada ya sea por menos días de pérdida al no poder trabajar, costos incurridos en seguros obligatorios respecto accidentes, ya que por cada accidente declarado con lesionados anualmente, va subiendo la prima de los contratos.

Al vincular la variable de calidad, con sus tres indicadores, se encuentra rechazo mix, mu apariencia, donde en los tres se vieron disminuciones, alcanzando lo esperado en apariencia,

que quiere decir que se aumentó en un 9% el porcentaje de productos totales que no son rechazados por apariencia y pueden entrar a bodega, a su vez en μ que muestra la desclasificación de la producción total hasta que terminan ingresando los productos a la moneda, de un 3%, se buscaba llegar al 2,5%, alcanzado una disminución mucho mayor con un índice μ de 0,8%, disminuyendo las pérdidas y aumentando el porcentaje de productos fabricados de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos.

Respecto a la producción como ya se mencionó anteriormente, al realizar el seguimiento existía menos personal en producción, pero la meta no fue modificada, de 1040 m³/día, se buscaba alcanzar una producción de 1150 m³/día, alcanzando una producción de 940 m³/día, lo que para quienes conforman la empresa, ha sido favorable, es por eso que se considera de igual manera como beneficio, ya que al lograr mejorar en calidad y en los indicadores de trabajo en equipo, se ha conseguido una producción bastante cercana a la inicial con menos personal y con mejores indicadores, lo que manifiesta el hecho de la mejora en la eficacia y la eficiencia del trabajo en equipo.

Relacionado con los anterior, están los costos los cuales al iniciar el proceso con una producción de 1040 m³/día eran de 350 US/m³ y posteriormente al medir el progreso se estima un costo de 330 US/m³, que corresponde a la meta establecida en el inicio, pero con una producción de 940 m³/día, es decir, este indicador tiene opciones de mejora, ya que al aumentar la producción existe la posibilidad de mayor disminución en los costos, a través de economías de escala.

En rendimiento, se alcanza un 52%, lo que quiere decir que por cada peso invertido, se obtuvo una mayor ganancia, en este caso de un 48,5% a un 51%, se ve un aumento de 2,5% por cada peso invertido en la Arauco S.A en el área de Terciado en su Planta Nueva Aldea, siendo lo que se relaciona con la disminución de costos en la variable de seguridad, calidad y costos.

Por último está la variable de trabajo en equipo, donde de sus indicadores es necesario destacar el aumento o el nivel que alcanzaron en compromiso y definición de roles, siendo ambos los que presentaron un mayor aumento llegando a un 80% de nivel de compromiso y de

definición de roles, lo que se relaciona ya que al lograr una clara definición de roles, se puede recién optar alcanzar altos niveles de compromiso, siendo estos muy beneficioso en primera instancia para ellos mismos que conforman el equipo y para los resultados del equipo en sí mismos, que benefician a toda la empresa y le entregan satisfacciones también a quienes logran estos resultados.

Respecto al desarrollo del Equipo alcanzado, luego de la aplicación de Coaching, como resumen, se puede indicar lo siguiente, donde en cuatro aspectos fueron evaluados nuevamente, obteniendo cada uno una calificación que se indica en cada uno.

a) Enfoque en el Cliente: Experto (6,1)

- Equipo ha identificado con claridad a los clientes que reciben el trabajo que ellos realizan.
- Equipo ha clasificado a sus clientes por prioridades.
- Han analizado las expectativas de los clientes respecto a su trabajo.
- Comprenden cómo utilizan los clientes su trabajo realizado.
- Han tenido una junta con sus clientes para aclarar sus expectativas respecto a su trabajo.
- Saben cómo se miden las expectativas de sus clientes.
- Trabajan en colaboración con sus clientes.

b) Dirección: Experto (6,2)

- Saben con claridad que es lo que otras personas, que tienen un interés por nuestro trabajo esperan de su equipo.
- Conocen perfectamente los alcances y los límites de su trabajo.
- Equipo tiene una visión de lo que les gustaría lograr en el futuro.
- La visión de equipo los inspira.
- Equipo tiene una misión y es más importante que las metas personales.
- Las metas y los objetivos personales apoyan la misión y la visión del equipo.
- Saben cómo se va medir el desarrollo del equipo.
- Equipo tiene metas y objetivos específicos, con los cuales todos los miembros están comprometidos.

- Se trabaja en conjunto para lograr las metas del equipo.

c) Comprensión: Intermedio (6,0)

- Conocen sus fuerzas y debilidades individuales, es decir saben que pueden contribuir en forma valiosa al equipo cuando se necesita ayuda.
- Conocen las fuerzas y debilidades de los otros miembros del equipo; es decir, saben cómo contribuir al equipo y cuándo necesitan ayuda.
- El ambiente de su equipo es de ayuda mutua, cuando es necesario para hacer el trabajo.
- Cuando se han tomado las decisiones, todos los miembros del equipo las apoyan.
- Los miembros del equipo se sienten con libertad de plantear los problemas que pueden repercutir en el desempeño del equipo.
- Se concentran no sólo en hacer el trabajo, sino también en coordinar sus actividades.
- Sus discusiones en las juntas de equipo se caracterizan por la participación abierta de los miembros.
- Entienden la organización y saben el lugar que ocupa el equipo en la estructura de la organización.
- Saben cómo obtener recursos de la organización para apoyar su propio equipo.

d) Responsabilidad por los resultados: Intermedio (5,6)

- Tienen un conjunto de valores y creencias que les sirven de guía al tomar decisiones en su trabajo.
- Tienen acuerdos operativos sobre la forma de trabajar en conjunto y el equipo se esfuerza por cumplirlos
- Han decidido cómo afrontar los fracasos, considerando los acuerdos previos.
- Han decidido cómo se tomarán las decisiones que afecten a todo el equipo.
- La función de cada miembro del equipo es explícita, de modo que no hay duplicación de esfuerzos ni funciones pendientes de asignación.
- Saben quién es responsable de cada asunto, a quién se tiene que informar y quién tiene poder de veto, en caso de que así se haya decidido.

- Han ordenado sus principales metas por prioridades.
- Tienen un plan de proyectos que describen nuestros principales logros y las fechas de terminación.
- Han identificado y analizado las preocupaciones de los grupos de interés, personas que se interesan en el trabajo desarrollado por el equipo.
- Tienen un plan de implementación del trabajo en equipo.

Son las fuerzas positivas que traen cambios a la situación actual, favorecen al cambio. Indican opciones, que ayudarán a saber qué medidas tomar para sacar provecho de ellas, siendo las impulsoras en este caso, consideradas como opción de mejora, ya que al realizar el proceso de Coaching, fue primordial, identificar fuerzas impulsoras, no representando beneficios como tal para la empresa, pero si importantes de destacar, ya que colaboraron con el desarrollo del proceso de Coaching. Al determinar las fuerzas impulsoras de forma adecuada, permiten:

- Ayudar a estimular la creatividad individual o en grupo.
- Ayuda a definir una visión.
- Identifica los puntos fuertes que deben facilitarse.
- Se pueden obtener diferentes percepciones de una situación.
- Seguridad

➤ Calidad y Rendimiento

- Servicio al cliente, entendiendo la necesidad del cliente
- Control/ Inspección/ Retroalimentación por parte de la línea de Supervisión
- Cartillas de Control de Proceso
- Mejoras en el equipo

➤ Producción y Costos

- Motivación y deseo de cumplir objetivos.
- Control y seguimiento de indicadores
- Retroalimentación con Planificación- Producción
- Estandarización Tareas Líder
- Calendarización y cumplimiento de reuniones por área.
- Mejora en disponibilidad en mantención (servicios)

- Clima Laboral

- Reuniones con Personal
- Evaluación Desempeño/Feedback (Para Conversar)
- Eventos positivos como herramienta de Gestión.
- Mejoras de Condiciones de Trabajo
- Movilidad Interna (Salario)

- Medio Ambiente

- Mayor cultura medioambiental de todo el personal
- Segregación Residuos (Correcta Disposición)
- Reducción de Despacho Chapa Tenólica

- Trabajo en Equipo

- Visión General de la Planta (Visión Sistémica Supervisión).
- Coaching (Lineamientos y Dirección).
- Compromiso (Involucrado en que los Resultados se Obtengan).
- Reuniones de Coordinación (Entre Áreas).
- Conversaciones Valientes, Diálogos Permanentes.
- Mayor Conocimiento de las Personas del Equipo.

- Mayor Número de Oportunidades de Sociabilización.

7. Aportes y Sugerencias

Reunir la información suficiente , luego de contactar a diferentes actores, fue un gran desafío, que se logró gracias a los colaboradores que fueron claramente identificados, en el Capítulo de Marco Metodológico, es relevante mencionar que la empresa Arauco S.A, no tiene un seguimiento formal, donde exista claridad de los resultados obtenidos en contraste con los diagnósticos realizados previo a la aplicación del proceso de Coaching, por lo que desde un comienzo mostraron interés en colaborar con el trabajo de investigación que fue presentado a

la Empresa Arauco S.A, donde se manifiestan positivos respecto a resultados del trabajo de investigación.

Empresa Arauco S.A, manifiesta interés claro en aplicar un nuevo proceso de coaching de equipo, en su planta nueva Aldea, pero está vez en otro Equipo, por lo que de acuerdo a las conclusiones desprendidas de este trabajo, ellos las consideraran como un aspecto a considerar para futuras aplicaciones de procesos de Coaching. Además de que al presentarles mi propuesta, se encontraron en presencia de una falencia de su parte, la cual corresponde a no realizar una evaluación formal, donde aplican un proceso, pero no relacionan la inversión realizada, con los resultados de producción existentes, que permiten determinar si la inversión tuvo algún tipo de retorno, o mejor aún si es que obtuvieron ganancias, considerando la inversión total al aplicar este proceso.

Se sugiere a la Empresa Arauco, realizar evaluaciones formales con datos confiables y exactos, con el fin de evitar cuestionamientos futuros por el departamento de finanzas, respecto a los gastos incurridos en llevar a la práctica un proceso de coaching, ya que al demostrar que existen beneficios para la empresa, los equipos y para las personas que forman la empresa, existirá una alianza entre el departamento de finanzas y de recursos humanos, donde se buscará potenciar la realización de este proceso, buscando que todos y cada uno de los empleados que forman la empresa, tengan la posibilidad de participar al menos una vez, en un proceso de Coaching de Equipo mientras trabajan en la Empresa, logrando en un plazo de unos años, mejoras considerables y muy relevantes en cada equipo en el cual sea aplicado el proceso de coaching.

8. Conclusiones Generales

Es posible afirmar que el Coaching es una experiencia positiva para la Empresa. Sin embargo de deben considerar algunos factores sobre la aplicación de la herramienta, el objetivo implícito de la mayoría de las organizaciones no es el aumento de la productividad, aunque de todas formas se produce, sino más bien es la consolidación de sus líderes en relación a sus capacidades blandas, principalmente aquellos que poseen cargos tales como jefaturas y mandos medios.

Al existir avances positivos y muy favorables, sin duda los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico del Coaching ya sea en la autoevaluación, entrevistas, o encuestas aplicadas, al día de hoy no serían los mismos resultados, especialmente cuando se les consultó quienes consideraban que eran un equipo, obteniendo una respuesta negativa del 85,7 %, lo que muestra un nivel de descontento muy alto, mayor aún si se considera que es una empresa de estándares mundiales en su área, luego encontramos que un 95% considera que existe un bajo nivel de coordinación, una empresa en la cual el trabajo en equipo es trascendental, si no existe un alto nivel de coordinación, es poco probable que se alcancen resultados de equipos de alto desempeño, esto relacionado también con el resultado de las encuestas de diagnóstico donde se obtuvo como resultado que solo un 45% consideraba que existen niveles de coordinación aceptables, y un 65 % que opinaba que no existen ni siquiera rangos mínimos para considerar un nivel permisible para establecer que si existía coordinación, pero en este indicador se obtuvo un aumento de un 15%, alcanzando un 60% nivel moderado de coordinación, donde está claro que hay carencias, pero que se han ido mejorando.

El equipo de Terciado, de la Planta Nueva Aldea, se encontraba en un nivel bajo de confianza, respecto a lo que debería ser en un equipo de trabajo donde es primordial que exista una red de comunicación clara en todo momento, por lo que lograr un aumento de un 15% nivel de confianza, es favorable en muchos aspectos de la organización, aunque falta aún para la meta establecida, es un indicador que tiene un proceso largo para alcanzar grandes cambios, pero si se considera la baja rotación que existe en la Empresa Arauco S.A, se puede inferir que son cambios sostenibles en el tiempo, además se debe mencionar que al realizar el diagnóstico se estableció un nivel de confianza de 45% y en la entrevista solo el 21,4 % considera que existe sinceridad entre sus pares y jefaturas, siendo un nivel negativo, el cual en conjunto con las otras mejoras, indican que el Equipo de la Planta Nueva Aldea en el Área de Terciado, a pesar de comenzar con un diagnóstico muy desfavorable, logró resultados muy beneficiosos tanto para ellos como miembros de una empresa, de un equipo y como personas, ya que al ver su desarrollo dentro de una institución donde se pueden proyectar en el tiempo, afecta positivamente su nivel de positividad la cual en la autoevaluación alcanzó una puntuación de 4,7, al menos es el valor más alto que se alcanzó en la autoevaluación, lo que dicta

precedentes respecto a que con un nivel de positividad alto, o al menos más alto que el resto de las variables, se pueden lograr cambios, ya que si quienes están sometidos a este tipo de procesos, tienen la disposición de recibir lo que se les entrega y poner todo de sí mismos para demostrarse a ellos mismos y a sus equipos que pueden alcanzar altos estándares.

Al evaluar el proceso de Coaching se puede concluir que ocurren cambios importantes dentro de la empresa y en quienes la conforman, ya que en la autoevaluación que se le realizó a los participantes del proceso de coaching se pudo ver que como cumplimiento de compromisos, ellos mismos se autoevaluaron con un 4,3, lo que indicaba una percepción negativa, y al aplicar las encuestas de diagnóstico de obtuvo como resultado que su nivel de compromiso era de un 65%, es decir su mirada respecto el compromiso era inferior al real, aplicando los parametros que el coach utiliza como técnica para evaluar estas aristas, pero que al día de hoy y como último diagnóstico alcanzan un nivel de 80%, es decir, han logrado avances significativos en un área muy deficiente, la cual es muy importante para la Empresa Arauco S.A, ya que al no existir compromiso, disminuyen considerablemente las opciones de cambios y de mejoras en la empresa, por lo que los cambios positivos en esta área son muy beneficiosas y otorgan el cumplimiento de uno de los objetivos planteados al iniciar el coaching, que corresponde al empoderamiento de los participantes en los distintos niveles y aprender competencias para constituirse como equipos de alto desempeño, sin duda un nivel de compromiso elevado, permite al equipos que al entregarle las herramientas busquen la mejor manera de aprovecharlas al máximo y avanzar en conjunto, hacia el logro de las metas establecidos.

En la autoevaluación también se obtuvo un resultado de 4,3 en la variable de escucha, recepción de retroalimentación un 3,7, indagación un 3,8, variables que se relacionan claramente con el indicador de la variable trabajo en equipo, específicamente comunicación donde en la etapa de diagnóstico se obtuvo un 45%, siendo resultados directamente conectados, dando confianza a los resultados recolectados tanto en la autoevaluación, como en la etapa de diagnóstico. Pero es importante destacar, que el indicador de comunicación ha alcanzado un aumento de un 15%, llegando a un 60%, por lo que es evidente que las variables diagnosticadas en la autoevaluación inicial también han experimentado cambios positivos,

debido a que con un 60% el indicador de comunicación, dice que más de la mitad de las personas que forman el equipo consideran que existen niveles de comunicación aceptables, pero que a su vez es requerido mejorar.

Cuando se habla de productividad se debe mirar más allá de las fronteras de la empresa, pues está contempla tres áreas o dimensiones de la vida: personal, familiar y laboral. No se puede ser productivo si se descuida alguna de las dimensiones recién mencionadas, una forma de potenciar cada una de esas áreas.

Siguen existiendo deficiencias en el liderazgo, ya que de los indicadores de trabajo en equipo todos lograron aumentos mayores al que se alcanzó en el nivel de liderazgo, por lo que siguen existiendo deficiencias en liderazgo, lo que es desfavorable en una empresa como Arauco S.A, donde promueve una cultura organizacional basada en la coordinación, confianza y comunicación de quienes forman la empresa, al no existir liderazgos adecuados, ya que si bien existieron aumentos en indicadores relevantes en los resultados, en liderazgo solo hubo un aumento del 10%, lo que da un lineamiento respecto a que áreas hay que reforzar y seguir trabajando en ellas.

El coaching en la última década, ha resultado fundamental para aquellas empresas que aspiren ser altamente productivas, bajo un buen ambiente laboral y con un personal que mantenga resultados sostenibles en tres áreas: económica, ambiental y social.

Bibliografía

Aguirre de Mena, J. M.; Andrés, M.^a P.; Rodríguez, J. y Tous, D. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Pirámide.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

Bravo, M, Mejía, A, Montoya, A. (2013). En Scielo. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002

Bueno, E. (1998). «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual». *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, agosto, pp. 207-229

Cáceres, F.(2000). Las empresas chilenas, la ciencia y la tecnología. *Biological Research*, 33(1), xviii-xxv. <https://dx.doi.org/10.4067/S071697602000000100003>

Cantera, J. (2004). *Coaching. Mitos y realidades*. Madrid: Pearson Prentice-Hall.

Casley D. Y Kumar K. Recopilación, análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación. Ediciones Mundi-Prensa. Banco Mundial.1990.p.4.

Chávez, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. En Scielo. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200007

Chamorro,A., Tato, J. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, XX (43), 167-186.

Costa, J. (2007). El lado humano de la empresa. *Signo y Pensamiento* , (51), 11-13. En Scielo. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200002&lng=en&tlng=es.

Egan, G. (1982). Toward a comprehensive model of facilitative interpersonal processes. *Journal of Counseling Psychology*, 14. 22-67.

Fernández Isoird, C. (2005). *Del cambio operativo al cambio estructural. Modelos organizativos para ser efectivo y eficiente*. Madrid: Díaz de Santos.

Grove, A. S. (1989). *Las relaciones interpersonales en el trabajo. Cómo mejorarlas y cómo superar las diferencias*. Bilbao: Deusto.

Guillen, M. (2005). *Ética en las organizaciones. Construyendo conanza*. Madrid: Pearson Educación.

Keegan, A. y Turner, R. (2005). «La gestión de los recursos humanos en las organizaciones basadas en proyectos».

Kourilsky, F. (2005). *Coaching. Cambio en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&tlng=es.

Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado en 14 de enero de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es.

Natale, S. Diamante, T. The five stages of executive coaching: Better process makers better practice. *Journal of Business Ethics*, 59, 361-374.

Ongallo, C. (1998). «Cinco claves para entender la comunicación interna». *Revista de Relaciones Laborales*, n.º 19, pp. 114-122.

Palomo, R. (2007). Sindicato y empresa ante la ley chilena y la OIT. *Ius et Praxis*, 13(1), 475-482. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122007000100017>

Pastor, J. C. (2006). «El liderazgo de personas en las organizaciones».

Perez, F.C. (2010). El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos. *En Scielo*.

Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815

Perrenoud, Ph. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Editorial Graó. Biblioteca de Aula.

Poelmans, S. y Behan, B. (2006). «La gestión del equilibrio entre el trabajo y la familia»

Recio, M. L. (2005). *Los recursos intangibles: Gestión y reconocimiento en la empresa española*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos

Sastre, M., y Aguilar, E. (2000). «Un modelo de competitividad empresarial basada en los recursos humanos». *Economía Industrial*, n.º 332, pp. 129-13.

Schein, E. H. (1993). «Definición de la cultura de la organización». En Ramió, C. y Ballart, X. *Lectura de Teoría de la Organización*, vol. II. Madrid: MAP.

Valle Cabrera, R. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.

Anexos

Anexo N°1

Encuesta Autoevaluación Competencias Genéricas Directivas

COMPETENCIAS	PROMEDIO	INDICADORES	Pt	1	2	3	4	5
Escucha	0,0	Contesto cuando me preguntan	0,0					
		Indago más allá de lo que me dicen (la inquietud)	0,0					
		Cuando me hablan dejo la computadora/telef	0,0					
		Guardo silencio cuando otros están hablando	0,0					
		Cuando hablo uso más indagación que proposiciones	0,0					
		Miro cuando me hablan (conexión visual)	0,0					
		No interrumpo al otro cuando habla	0,0					
Indagación	0,0	Pregunto ante un planteamiento que no comparto	0,0					
		Busco entender la inquietud	0,0					
		Cuido mi manera de preguntar	0,0					
		Indago para saber lo que el otro piensa	0,0					
Entrega de Retroalimentación	0,0	Entrego feedback negativo a quien corresponde cuando hace falta	0,0					
		Acoto tiempo y accion cuando digo un feedback	0,0					
		Cuido la forma de entregar o decir mi feedback	0,0					
		Busco el momento y sitio adecuado para entregar feedback	0,0					
		Acostumbro entregar feedback positivo de reconocimiento	0,0					
Recepción de Retroalimentación	0,0	Agradezco observaciones críticas de acciones/resultados	0,0					
		Pido o busco la retroalimentación de acciones/resultados	0,0					
		Indago lo que pudiera estar detrás de lo que me dicen (inquietudes)	0,0					
		Busco aprender de los feedback que recibo, positivos y negativos.	0,0					
		Permito hablar al otro (hago silencio para escuchar)	0,0					
		Valido las observaciones críticas de mis acciones /resultados	0,0					

Positividad	0,0	Uso más comentarios positivos que negativos	0,0					
		Tiendo a ver el vaso medio lleno	0,0					
		Uso sentido del humor en mis conversaciones	0,0					
Cumplimiento de compromisos	0,0	Pido plazos de tiempo cuando logro acuerdos	0,0					
		Me hago cargo de mis incumplimientos	0,0					
		Si no llego a la fecha aviso previamente	0,0					
		Llevo relación de mis compromisos	0,0					
		Hago seguimiento de pedidos y ofertas que hago	0,0					
		Cumplo con las fechas a las que me comprometo	0,0					
de Generación Confianza	0,0	Reconozco mis errores	0,0					
		Me responsabilizo de mis errores	0,0					
		Habilito que mis colaboradores digan lo que piensan	0,0					
		Proveo información que hace falta a otros	0,0					
		En general digo lo que pienso	0,0					
		Hay acertividad en mis decisiones	0,0					
		Hay congruencia entre lo que digo y lo que hago	0,0					
		Cumplo con mis compromisos	0,0					
		Pido ayuda cuando hace falta	0,0					
de Vocación Aprendizaje	0,0	Aprendo ante una novedad	0,0					
		Miro en los errores nuevos aprendizajes	0,0					
		Creo espacios para revisar la manera de hacer las cosas	0,0					
		Incorporo nuevas prácticas al quehacer	0,0					
		Estímulo la creatividad del equipo	0,0					
		Escucho al equipo para nuevas formas de hacer lo que hacemos	0,0					
Respeto a las diferencias	0,0	Respeto a quienes están en desacuerdo con mi postura	0,0					
		Estímulo la diversidad de miradas	0,0					
		Mis colaboradores expresan sus opiniones críticas	0,0					
		Escucho puntos de vista contrarios	0,0					
		Manejo las contradicciones en el equipo	0,0					
Liderazgo	0,0	Mi palabra es escuchada por mis colaboradores	0,0					
		Delego funciones	0,0					
		Escucho a mi equipo	0,0					
		Tengo cercanía emocional con mi equipo	0,0					
		Cuido la forma cuando entrego feedback críticos	0,0					
		Doy el ejemplo en el cumplimiento de compromisos	0,0					

Anexo N°2

Carta Gantt

Programa de Coaching

Etapa	Actividad	Tiempo de Duración
Etapa N°1	Sesión Alineamiento	8 hrs.
Etapa N°1	Taller N°1 Coaching Equipo	8 hrs.
Etapa N°1	THD 1: Taller Habilidades Directivas I	3 hrs.
Etapa N°1	VT 1.a: Visita a Terreno I	4,5 hrs.
Etapa N°1	THD 2: Taller Habilidades Directivas II	3 hrs.
Etapa N°1	VT 1.b: Visita a Terreno I	4,5 hrs.
Etapa N°1	Feedback 1	2 hrs.
Etapa N°2	Taller N°2 Coaching Equipo	8 hrs.
Etapa N°2	THD 3: Taller Habilidades Directivas III	3 hrs.
Etapa N°2	RC 270° 1.a: Reunión Coordinación 270°	4,5 hrs.
Etapa N°2	THD 4: Taller Habilidades Directivas IV	3 hrs.
Etapa N°2	RC 270° 1.b: Reunión Coordinación 270°	4,5 hrs.
Etapa N°2	Taller N°3 Coaching Equipo	8 hrs.
Etapa N°2	THD 5: Taller Habilidades Directivas V	3 hrs
Etapa N°2	RC 180°: Reunión Coordinación 180° Área Planificación	2 hrs
Etapa N°2	THD 6 : Taller Habilidades Directivas VI	3 hrs.
Etapa N°2	RC 180 °: Reunión Coordinación 180° Área Secado	2 hrs.
Etapa N°2	Feedback 2	2 hrs.
Etapa N°3	Taller N°4 Coaching Equipo	8 hrs.
Etapa N°3	THD 7: Taller Habilidades Directivas VII	3 hrs.
Etapa N°3	RC 180°: Reunión Coord. 180° Área Mantenimiento	2 hrs.
Etapa N°3	THD 8: Taller Habilidades Directivas VIII	3 hrs
Etapa N°3	RC 90ª: Reunión Coordinación 90° Gerente	2 hrs.
Etapa N°3	Taller N°5 Coaching Equipo	8 hrs.
Etapa N°3	THD 9: Taller Habilidades Directivas IX	3 hrs.

Etapa N°3	RC 270° 2.a: Reunión Coordinación 270°	4,5 hrs.
Etapa N°3	THD 10: Taller Habilidades Directivas X	3 hrs.
Etapa N°3	RC 270°: Reunión Coordinación 270°	2 hrs.
Etapa N°3	Feedback 3	2 hrs.
Etapa N°4	Taller Cierre N°6 Coaching Equipo	8 hrs.
Etapa N°4	THD 11: Taller Habilidades Directivas XI	3 hrs.
Etapa N°4	Reunión de Coordinación del Área	2 hrs.
Etapa N°4	THD 12: Taller Habilidades Directivas XII	3 hrs.
Etapa N°4	RC 90°: Reunión Coordinación Gerente	2 hrs.
Etapa N°4	Feedback de Cierre Directivos	2 hrs.

PROGRAMA	Horas Consultor en Planta	85,5
	Análisis e Interpretación Evaluaciones	20
	Elaboración Informe	10
	Total Horas	115,5