

CAMBIO DE CULTURA Y 'COACHING' EN UN HOTEL CULTURE CHANGE AND COACHING IN A HOTEL

Juan Carlos Martín Bello

Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica
Universidad de La Laguna (Islas Canarias, España)

jcmartin@ull.es

J. Rosa Marrero Rodríguez

Departamento de Sociología y Antropología
Universidad de La Laguna (Islas Canarias, España)

jmarrod@ull.es

RESUMEN

Este trabajo describe el proceso de cambio de un hotel (sur de Tenerife, Islas Canarias) que, en 2007, se encontraba en una situación muy complicada, tanto desde el punto de vista económico como a nivel organizacional y laboral. Sin embargo, a partir de un programa de *coaching*, que incluyó a todos los niveles de la organización, el hotel fue capaz de mejorar a corto plazo en todos los indicadores económicos y organizativos. A partir de una revisión de conceptos y presupuestos teóricos se analizan las etapas del proceso, los objetivos y los planes de acción con los que se consiguió cambiar actitudes y comportamientos, además de reorientar los valores y el perfil cultural de la organización. Finalmente, se describe hasta qué punto los cambios que tuvieron lugar entonces aún permanecen y son en la actualidad señas de identidad de su cultura organizacional. La información y los datos se han obtenido a través de entrevistas en profundidad, documentación del hotel y un cuestionario *online*.

PALABRAS CLAVE: cambio de cultura, coaching, desarrollo organizacional, hotel.

ABSTRACT

This paper analyses a change process in a hotel in Tenerife (Canary Islands) that experienced in 2007 a very difficult economic, organizational and labour situation. However, a long-term coaching program enabled getting better and successfully organizational outcomes. The purpose of this paper is to highlight relevant factors of this successful process. A qualitative and quantitative research methods were developed in order to analysis the change process and current culture organizatinal.

KEYWORDS: cultural change, coaching, organizational development, hotel.



INTRODUCCIÓN

El sector turístico en Canarias, motor de la economía de las Islas, ha alcanzado altas cotas de madurez y desarrollo fruto del conocimiento acumulado a lo largo de los últimos 40 años, entre otras razones. Una de las claves que definen este negocio y en torno a la cual gira una parte muy importante de los objetivos empresariales es el factor humano. La posibilidad de ofrecer a los clientes experiencias de calidad requiere un personal con competencias y actitudes alineados con una cultura organizacional eficaz, donde la calidad del servicio sea un valor añadido diferencial con respecto a otros destinos y productos turísticos.

En el año 2007 un hotel del sur de Tenerife (Islas Canarias, España), Paradise Park, llevó a cabo un proceso de cambio, denominado Paradise Park Se Mueve (PPSM), que supuso una revisión y actualización de los valores, actitudes, estilos y conductas de toda su plantilla. A pesar del éxito del proceso y de las estrategias para el cambio que se aplicaron, claramente innovadoras, la experiencia pasó desapercibida, al menos desde el punto de vista académico. Cuando hace unos meses, con otro propósito, se nos encargó describir un caso de innovación en *Dirección de Personas* dentro del sector turístico, conocimos la experiencia de Paradise Park e iniciamos su estudio, aunque con un interés no tanto analítico como divulgativo e inspirador para el empresariado del sector (Martín y Marrero, 2014, en prensa).

Este artículo pretende dar una visión más completa del proceso, relacionando y fundamentando de forma retrospectiva lo que se hizo en la práctica con conceptos teóricos y aportaciones de la literatura empresarial. El objetivo final es aprehender la esencia del proceso y entender las claves que condujeron al éxito del mismo.

Dada la diversidad de factores organizacionales, sectoriales, empresariales y sobre todo humanos, inherentes al desarrollo del proceso, no resulta fácil identificar cuáles han sido esas claves del éxito del mismo y señalar sus características y aportaciones más relevantes. Lo que sí parece claro, al menos desde nuestro punto de vista, es su innegable valor e interés potencial, dentro y fuera del sector turístico.

Conceptos como estilo de dirección, cambio de cultura, aprendizaje organizacional, evaluación del rendimiento, liderazgo o *coaching* son términos ampliamente tratados en la literatura organizacional por su alto interés e impacto en los resultados de las empresas. En el proceso de cambio y desarrollo analizado en este artículo, esos y otros temas confluyen de forma sinérgica, dando lugar a dinámicas grupales, individuales y organizativas que permiten y exigen un análisis multinivel desde distintas perspectivas.

Si bien en la literatura empresarial podemos encontrar estudios de caso en los que se describen procesos de cambio, son menos frecuentes los trabajos e investigaciones en los que cambios profundos son inducidos a través del *coaching* y de las estrategias desarrolladas en PPSM. Atendiendo a estos y otros factores y teniendo en cuenta su potencial interés más allá del ámbito sectorial (no hemos encontrado experiencias similares documentadas en el sector turístico), el estudio se aborda desde un doble enfoque, procesual y funcional; esto es, se analizan las distintas fases del proceso de cambio, tanto a nivel individual como grupal y organizacional, todo ello desde la perspectiva del *coaching*, como estrategia de intervención.



Por otra parte, la perspectiva temporal histórica nos ha permitido contrastar la perdurabilidad y sostenibilidad en el tiempo de los objetivos por los que se inició el proceso. Para analizar todos estos factores se han combinado métodos cualitativos y cuantitativos que son descritos más adelante.

ABORDAJE TEÓRICO

‘COACHING’

Aunque el objetivo de este artículo no es un análisis exhaustivo del concepto y práctica del *coaching*, sí se comentan cuestiones relevantes para el caso y extraídas de la revisión de la literatura empresarial. El *coaching* es actualmente una práctica ampliamente conocida y adoptada por numerosas empresas, en las que ha sido aplicado y utilizado con diversos objetivos y desde diferentes enfoques. Sus resultados y beneficios prácticos han sido analizados y contrastados, tanto en la investigación como en la práctica, lo cual justifica su gran expansión (Wales, 2002).

Desde el punto de vista del individuo, el *coaching* se ha asociado positivamente a la motivación, desarrollo del empleado, relaciones de trabajo, aprendizaje, éxito de la carrera, concienciación, confianza, liderazgo y gestión, asertividad, comprensión de las diferencias individuales, gestión del estrés, equilibrio entre vida y trabajo y habilidades de comunicación (Longenecker & Simonetti, 2001; Wales, 2002). Para la organización, el *coaching* efectivo favorece una cultura orientada a los resultados, el aprendizaje organizacional, la resolución de problemas, además de los efectos positivos propios de un clima de *coaching* en toda la organización (Redshaw, 2000). Flaherty (2005) asocia el *coaching* al desempeño excelente a largo plazo, en tanto produce cambios en las conductas de los individuos.

Podemos definir el *coaching* como «el proceso de equipar a las personas con las herramientas, conocimientos y oportunidades que necesitan para desarrollarse y ser más efectivos» (Peterson & Hicks, 1996). Se trata de una acción continua positiva, cara a cara, en la cual la misión del *coach* es acompañar en el cambio, facilitando la toma de conciencia y el desarrollo de los individuos a través de acciones significativas. No se trata de expresar, y mucho menos de imponer la opinión del *coach*, sino de conseguir que el/los otro/s revele/n lo que piensa/n y discutir sobre ello para conseguir un resultado o efecto positivo. Como indica Wales (2002), el *coaching* es un proceso de «cómo llegar», no de «a dónde ir».

Han sido múltiples las descripciones y prescripciones sobre los factores que favorecen el *coaching* efectivo en las organizaciones. Así, desde una perspectiva de proceso, forjar una buena relación, inspirar compromiso, desarrollar habilidades, promover la persistencia y modelar el ambiente son estrategias efectivas cuando se combinan en una intervención de *coaching* bien diseñada (Hellervik *et al.*, 1992; Peterson, 1993b; Peterson & Hicks, 1996).



La revisión de la literatura empresarial sugiere una amplia diversidad de aplicaciones y objetivos en los que el *coaching* ha servido como herramienta o desencadenante, siendo el *cambio*, en sus diferentes formas, uno de los dominios fundamentales (Nekoranec y Fourrier, 2013). En este sentido y atendiendo al alcance y profundidad de las necesidades de intervención, se han señalado diferentes estrategias y formas de actuación para apoyar los procesos de cambio en las organizaciones.

Siguiendo a Peterson (1996), una primera estrategia de coaching (*Targeted Coaching*) se centra en acciones puntuales, focalizadas en áreas o habilidades clave a nivel individual que requieren un enfoque basado en la práctica y el feedback, similar a un seminario de formación, diseñado de forma personalizada. Mejorar las habilidades de comunicación, o el aprendizaje de conductas asertivas son algunos ejemplos.

Por otra parte, uno de los enfoques más generalizados del *coaching* se focaliza en las áreas de dirección y liderazgo (*Executive Coaching*), en tanto que se ofrece orientación y consejo a directivos y responsables que necesitan desarrollar nuevas formas de gestionar las dinámicas interpersonales con sus colaboradores, así como su propio desarrollo para afrontar los retos personales y organizacionales.

Finalmente, cuando los individuos y las organizaciones se encuentran en una situación que requiere acelerar su aprendizaje y desarrollo para promover cambios profundos, el *coaching* debe tener un enfoque global, multinivel, para abordar problemas individuales y organizacionales complejos que exigen una multiplicidad de habilidades de intervención (*Intensive Coaching*). El *coaching* intensivo prepara a la organización para abordar un reto que se extenderá en el tiempo.

En procesos de cambio profundo o cultural, como el que se describe en este artículo, las tres estrategias mencionadas entran en juego, y cumplen objetivos distintos y complementarios dependiendo de factores como la fase del proceso, el grupo en el que se interviene, la función de los miembros del grupo, las características de los individuos (motivación, madurez, flexibilidad), etc.

En este sentido, el *coaching* en las organizaciones se ha focalizado fundamentalmente en la función directiva, lo cual parece justificado en los procesos de cambio de cultura. Gould (1997) señala la importancia de iniciar el *coaching* en la Dirección por el efecto práctico y simbólico que supone para la organización. Empezar por arriba significa comenzar por las estrategias y continuar hacia las operaciones, mostrando la importancia que tiene el proceso para la empresa.

En ese escenario, uno de los factores más influyentes en el éxito del cambio es la efectividad del *coaching* para formar a los directivos en estrategias que les ayuden a guiar a los empleados durante el proceso de transición. Desarrollar la *concienciación* y la *confianza* de estos directivos es una de las principales aportaciones del *coaching* y un objetivo clave del proceso de cambio (Wales, 2002). Los líderes y directivos necesitan comprender sus procesos psicológicos internos para poder interactuar eficazmente en los procesos sociales en los que se mueven. Alcanzar un alto grado de conciencia de sí mismos, de sus motivaciones, fortalezas, debilidades y necesidades les posibilita escoger las respuestas a sus emociones y ajustar las acciones de forma congruente con lo que se quiere hacer. Por otra parte, a través del *coaching* se aprenden



nuevas formas de comunicación (Flaherty, 2005; Wales, 2002) y se desarrolla un lenguaje que potencia la confianza en sí mismo, en tanto que hace posible traducir las experiencias en aprendizaje y desarrollo.

La concienciación y la comunicación se enmarcan en un contexto social, en una realidad, que será la que permita una mejor comprensión de por qué se actúa de determinada manera, así como de lo apropiado o no de la conducta. Será necesario, por tanto, crear el espacio y el escenario para la práctica efectiva y la evaluación continua de los objetivos de aprendizaje.

‘COACHING’ Y CAMBIO DE CULTURA

El cambio de cultura es uno de los mayores retos a los que se puede enfrentar una organización en tanto que la cultura es el ADN de una organización, sus creencias, preferencias y aspiraciones. Cambiarla requiere un cambio en la percepción, una nueva forma de verse a sí misma, a sus clientes y al entorno. En tanto que los individuos cambian, también lo hace su forma de observar y entender la organización.

El *coaching* es una poderosa herramienta para el cambio de cultura (Marshall, 2000); sin embargo, no son numerosos los casos descritos en la literatura (Anderson, Anderson y Mayo, 2008), y menos aún en el sector turístico.

El proceso de cambio se concibe como la conjunción de procesos internos (psicológicos) y externos que deben ser eficazmente modelados a través de acciones y estrategias de *coaching*. Como indica Marshall (2000), los cambios de cultura fracasan por no comunicar adecuadamente la necesidad de cambio (interiorización) y no conseguir adoptar las nuevas conductas (externalización).

Wales (2002), por ejemplo, describe el proceso de cambio de una cultura de *mando y control* a otra de *consulta y empoderamiento* en donde se señalan seis niveles de aprendizaje y cambio que impactan sobre el individuo o el sistema. Esto es, contexto laboral, conductas individuales, valores y creencias, competencias, rol, y visión y propósito.

Boyatzis y otros (2013), desde la teoría del cambio intencional, señalan que para que el cambio tenga lugar, los individuos deben descubrir los ajustes (fortalezas) y desajustes (debilidades) entre su *Yo Ideal* (lo que piensan de sí mismos) y su *Yo Real* (cómo los perciben los demás). La función del *coach* es acompañar y ofrecer *feedback* efectivo a la organización para facilitar la sincronización de los elementos internos y externos no alineados.

El cambio supone un conflicto emocional también para los directivos, lo que puede llevar a la resistencia y a la falta de confianza por su parte, para afrontarlo y dirigirlo. *Complacencia, resignación y cinismo* son formas de resistencia al cambio (Nekoranec y Fourrier, 2013) y cada una exige del *coach* estrategias diversas adaptadas a las circunstancias y actitudes de cada individuo, para evitar los efectos negativos de la falta de implicación y compromiso. En cualquier caso, la reacción al cambio no siempre resulta predecible. Por ello es necesario conocer el grado de compromiso real de quienes liderarán y llevarán a la práctica el cambio que se pretende.



Por otra parte, el aprendizaje también requiere cierto desaprendizaje de las formas acostumbradas de entender y actuar, para ir más allá de las presunciones básicas y descubrir nuevas soluciones a los problemas (Hagen y Aguilar, 2012). Ello puede suponer incertidumbre y resistencia ante la pérdida de control y status profesional y personal que implica el cambio de cultura, esto es, una nueva percepción y valoración de la forma adecuada de trabajar.

Gould (1997) describe las cuatro fases por las que atraviesan los individuos que se enfrentan al cambio y que pasan por la *negación* de la necesidad de cambio, la *resistencia* al mismo por indeseado, la *exploración* de nuevas formas de hacer las cosas y finalmente el *compromiso* y aceptación de las nuevas circunstancias.

La función del *coach* es conseguir el grado de implicación necesario de la Dirección y los directivos para iniciar y vencer las reticencias o el rechazo más o menos tácito al cambio.

'COACHING' DE EQUIPO

Aunque se ha vinculado el *coaching* a los procesos internos y externos que tienen lugar a nivel individual, una forma de afrontar los procesos de cambio es interviniendo a nivel grupal o de equipo (*Team Coaching*). Como señalan Anderson y otros (2008), se trata de una aproximación holística que, a partir de los mismos principios del *coaching* individual, conduce a un cambio significativo y duradero en los miembros de un equipo, en el equipo como un todo y en la propia organización.

Siguiendo a estos autores, el *coaching* de equipo es un conjunto de experiencias de aprendizaje individual y grupal diseñadas para generar *insights* y una nueva conciencia sobre lo que se puede lograr liberando todo el potencial del grupo. A través de diversos ejercicios y de *coaching*, los miembros del equipo aprenden a integrar nuevas formas de pensar, interactuar y trabajar juntos para el logro de los objetivos.

DESCRIPCIÓN DEL CASO

En el año 2007 el hotel Paradise Park Resort, situado en el sur de la isla de Tenerife (Islas Canarias), llevó a cabo un proyecto de cambio al que denominó Paradise Park Se Mueve (PPSM). Entre abril y julio de 2014 se realizó una investigación sobre este proceso. Se trata de un estudio de caso, concentrado en el análisis de su proceso de renovación empresarial, por lo que se consideró adecuada la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. En cuanto a las primeras, se realizaron siete entrevistas en profundidad al director del hotel, a uno de los propietarios del mismo, a un miembro del equipo directivo, a dos mandos intermedios y a una empleada perteneciente al personal de base. También se entrevistó al *coach*, quien además aportó valiosa documentación sobre la metodología de intervención utilizada en PPSM.

Por otro lado, se elaboró un cuestionario dirigido a todo el personal de la empresa (directivos, mandos intermedios y personal de base), con el objetivo de comprobar el grado de afinidad del personal con los objetivos de PPSM y la acep-



tación actual de los mismos. Respondieron 66 personas, lo que supone una tasa de respuesta sobre el total de empleados del 41%. Participaron empleados de todos los departamentos y niveles jerárquicos. A partir de la descripción del proceso expresada en las entrevistas en profundidad se abordaron en el cuestionario preguntas relativas a los cambios que tuvieron lugar, así como a los rasgos culturales que caracterizan actualmente a la empresa. Para ello se diferenció entre quienes participaron en el proceso en 2007 y quienes entraron posteriormente en la misma.

El objetivo fundamental del proceso de cambio puesto en marcha por el hotel fue promover un cambio interno que consiguiera hacer frente a la difícil situación en la que se encontraba. A pesar de los datos positivos del sector con respecto a la llegada de turistas a las islas, y en particular a Tenerife, Paradise Park atravesaba en 2007 graves problemas económicos, organizativos y de gestión que hicieron temer a sus propietarios por su continuidad al frente del mismo. Sin embargo, al cabo de dos años, y como consecuencia del éxito de un conjunto de acciones orientadas a un cambio organizacional a múltiples niveles, los indicadores internos y los resultados comenzaron a mejorar.

Los problemas a los que se enfrentaba el hotel eran la pérdida de clientes, el deterioro de su imagen, un mal ambiente de trabajo, la falta de coordinación interdepartamental, además de importantes problemas financieros. Por otra parte, el estilo de dirección paternalista del máximo responsable de esta empresa familiar había configurado una cultura organizacional patriarcal, cuando menos poco efectiva.

Todo ello motivó emprender un proceso de cambio profundo que, por razones circunstanciales, se realizó con la participación y asesoramiento externo de un *coach* profesional con profunda experiencia en el sector turístico. Las sinergias que se crearon a partir de la constitución de ese equipo de trabajo, y el aprendizaje experiencial que supuso para los responsables del hotel, sesión tras sesión, resultaron decisivos en el desarrollo del proceso y en el éxito del mismo.

PPSM se desarrolló a partir de una metodología en la que se identificaban objetivos y estrategias de acción a nivel organizacional, grupal e individual, se clarificaban y determinaban criterios de evaluación y se diseñaban herramientas y métodos para medir los resultados. La orientación a los resultados fue, de hecho, el objetivo implícito o explícito de todas las acciones que se emprendieron.

Desde el primer momento se quiso contar con toda la plantilla, a todos los niveles, de forma que sesión a sesión se consiguió ir movilizándolo a toda la organización e implicar a todos en un proceso que finalmente duró dos años. Aunque hubo algunas bajas, la convicción de los responsables era que, por muy costoso y complicado que fuera el cambio, sólo podrían salir de la situación en la que se encontraban a través de su personal.

La planificación del proceso se hizo con la idea clara de que eran los propios responsables de la organización quienes debían liderar y gestionar el cambio. Ello suponía un doble reto para ellos. Por una parte, dotarse de las herramientas y habilidades necesarias para propiciar el cambio. Por otra, ser aceptados como líderes del cambio por el conjunto de la organización. Aunque ambos objetivos estaban claramente vinculados, la consecución de los mismos respondía a claves diferentes.



En este sentido, las primeras sesiones de *coaching* se centraron en las creencias y expectativas, comenzando con quienes estaban llamados a ser los artífices del cambio durante el proceso, y su continuación posterior. A partir de preguntas abiertas, tantos sobre la organización y sus objetivos como sobre la visión de sí mismos, se fue avanzando en el autodescubrimiento personal y toma de conciencia:

«Se induce el cambio desde una perspectiva vivencial-transformacional[...] se trabaja sobre la Actitud más que sobre el conocimiento técnico[...] se trabaja desde la perspectiva del otro para propiciar un cambio voluntario» (entrevista al propietario y al director del hotel).

Las sesiones se llevaban a cabo en espacios habilitados por el hotel y con una frecuencia que fue de menor a mayor a lo largo del proceso y a medida que se incorporaban los distintos niveles de la plantilla. Se trataba de jornadas muy intensas, no sólo por la duración de las sesiones, que podían oscilar entre 6 y hasta 8 horas, sino por la naturaleza y contenido de las mismas:

«Son sesiones de *coaching* en las que se trata de analizar las situaciones complejas que impiden desarrollar una estrategia común para la organización, tratando de unificar criterios de actuación y definiendo responsabilidades concretas».

Estas primeras sesiones finalizaron cuando los máximos responsables de la empresa estuvieron en disposición de asumir con confianza el compromiso del protagonismo interno del cambio, en un proceso integrador y en cascada, en tanto que se iba incorporando el resto del personal.

Una vez que se consiguió crear el espacio y el escenario propicios para expandir y profundizar en el cambio, el papel del *coach* fue cambiando, con sesiones de *coaching* grupales e individuales centradas principalmente en los planes de acción y en proporcionar *feedback* significativo con respecto a los logros alcanzados. Su enfoque sobre el desarrollo del proceso y su papel en el mismo era:

- Hacer frente a la nueva realidad del sector (realidad cambiante).
- Acompañar en el proceso de cambio.
- Ser capaces de instaurar la «rutina del cambio».

En esta etapa se delimitaron y clarificaron las áreas clave sobre las que PPSM quería focalizar y alinear el cambio cultural a la realidad empresarial del hotel. Esto es:

- Rentabilidad/cuenta de resultados (ingresos y gastos).
- Satisfacción del cliente externo (turistas).
- Satisfacción del cliente interno (empleados).
- Formación y desarrollo.
- Coordinación interdepartamental.



El siguiente grupo de *coaching* con el que se trabajó el cambio fue el de los directores de departamentos:

«En este caso se trataba de aportar conocimientos y trabajar en acciones concretas que afectan a cada una de las áreas claves. También se trabajan en paralelo habilidades directivas para la dirección e involucración de las personas».

Se trataba de personas con perfiles distintos en cuanto a edad y antigüedad en la empresa, así como en estilos de gestión. Además de las cuestiones relacionadas con la coordinación departamental, se trabajó particularmente sobre la eficiencia de los departamentos, dotándolos de mayor autonomía para la gestión de los mismos. La necesaria reorientación hacia el factor humano resultó compleja en tanto las consignas y hasta el propio lenguaje que se quería instaurar despertaban recelos y cierto rechazo:

«Algunos mandos al principio no entendían otra forma de dirigir que no fuera la presión»[...] «empezamos a trabajar los prejuicios[...] ideas como que la gente de hoy no tiene espíritu de sacrificio»[...]

Finalmente, el último grupo con el que se trabajó fue el personal base, que sabía que se estaba haciendo algo en la empresa pero no tenían una idea clara de en qué consistía:

«El trabajo con este grupo se centra en aportar conocimientos sobre el coaching y sus pretensiones, así como de la cultura organizativa de la empresa. El objetivo es la involucración y compromiso total de todos los empleados en los planes de acción generados por la dirección».

El trabajo que se realizó en cada sesión con los distintos grupos tenía el claro propósito de propiciar un cambio en las actitudes y en las conductas a partir de una decisión voluntaria y de la implicación personal con los resultados y objetivos organizacionales. Para ello se trabajó sobre varios subprocesos y conceptos que se consideraban básicos para el avance y profundización en el cambio.

El primero de estos conceptos era *concienciación*. Esto es, hacer tangible y visible la realidad actual de la organización, explicar con datos objetivos cuál es la situación de la empresa, saber y entender qué ocurre desde el punto de vista:

- Económico: «Se sacaron listados de gastos», «se vio lo que costaba hasta una pastilla de jabón».
- Interpersonal: «Se pedía al personal que opinaran abiertamente sobre la empresa y sobre los jefes [...] descubres que no todos piensan de ti lo que tú crees».
- Gestión: «Todos pensábamos que lo hacíamos bien, pero se podía hacer mejor».
- Estratégico: «Tenemos que competir con los gigantes, y lo tenemos difícil».
- Psicológico: «Empezamos a trabajar pero en nosotros», «cómo veíamos la empresa, cómo nos veíamos a nosotros mismos».



Una vez que se llega realmente a entender la realidad y tomar conciencia de las circunstancias por las que atraviesa el hotel, el proceso avanzó hasta el siguiente objetivo; esto es, *sensibilización*. Significa llegar al convencimiento personal de que lo que ocurre en la empresa nos afecta directamente y que podemos cambiarlo. No es sólo ser conscientes de cuál es la realidad sino comprender que la posibilidad de cambiarla depende de nosotros, que podemos hacer que las cosas cambien. Para conseguirlo es necesario que cada individuo asuma su responsabilidad y modifique su actitud y posicionamiento psicológico:

«Sólo después de que empezaron a admitir que a veces no estaban realmente con el cliente es cuando empezamos a avanzar»[...] «tu responsabilidad no acaba en tus cometidos, sino que es total dentro de la organización, si ves que algo no funciona tienes que comunicarlo»[...] «No hace falta que sepas cómo cambiar algo, pero es importante que estés de acuerdo en que hay que hacer algo para cambiarlo».

Por último, *dinamización*. Supone apoyar el proceso con acciones concretas y propiciar el cambio desde cada ámbito de actuación, en cualquier nivel organizacional. Llevar a la práctica la *concienciación* y *sensibilización* a través de la involucración.

«La gente venía con otra actitud, con ideas[...] en vez de hacer las cosas como siempre, se busca cómo cambiarlas».

El resultado final de esta primera etapa era propiciar un cambio interno que predispusiera a los individuos hacia una nueva forma de actuar, de resolver problemas, de revisar conceptos, motivaciones y valores. Hacerlos conscientes de que el cambio es una realidad a la que no sólo hay que adaptarse, sino anticiparse, y que en ese proceso la organización va a apoyar y acompañar poniendo los medios necesarios.

Es a partir de ese cambio de actitud cuando se está en disposición de intervenir para externalizar y dirigir de forma eficaz y coherente ese impulso renovador que se ha conseguido movilizar. Para ello la empresa debe asegurarse de que hay unidad de acción y claridad en el camino a seguir. Es lo que en el proceso se denominó **INTEGRACIÓN** y **FOCALIZACIÓN**. La explicación, en palabras del *coach*:

«Todos los trabajadores, departamentos y grupos deben estar implicados en el cambio y alineados en lo importante; compartir los mismos objetivos. La empresa debe hacer visible cuáles son las áreas claves que considera el eje central de su actividad y sobre las que se va a centrar su atención. Además, las mismas servirán de indicador de los efectos de las acciones que se llevan a cabo».

Para ello se pusieron en práctica diferentes estrategias formativas, ejercicios grupales, *brainstorming*, debates, discusión de propuestas, etc., en las que no sólo se fomentaba el espíritu de grupo sino que eran los propios trabajadores quienes ofrecían soluciones y, además, asumían el compromiso de llevarlas a la práctica.

– Rentabilidad: *«Todos los departamentos vimos que se podían reducir los costes... Hicimos cuentas departamentales, cada jefe tenía su empresa, gestiona su*



presupuesto, su personal... Se llegaron a realizar propuestas para ahorrar cantidades insignificantes».

- Cliente externo: *«Teníamos que dar un trato diferente... Siempre se había trabajado en ese tema, pero no se había profundizado».*
- Cliente interno: *«Algunos mandos al principio no entendían otra forma de dirigir que no fuera la presión... Empezamos a trabajar los prejuicios..., ideas como que la gente de hoy no tiene espíritu de sacrificio».*
- Formación y desarrollo: *«Se hizo un estudio, el ABC, las descripciones de las tareas, puntos fuertes y debilidades de cada uno, del departamento y del individuo... Cada jefe evaluó a cada empleado para que todos pudieran desarrollarse».*
- Coordinación interdepartamental: *«Se hacían reuniones periódicas entre departamentos en las que se asumían objetivos y se firmaban en el acta... Todos los compromisos se evaluaban hasta que se alcanzaban».*

Como parte fundamental del proceso, se diseñaron una serie de instrumentos de evaluación de resultados en las áreas clave que sirvieron para verificar el avance del proceso de cambio y también como herramientas de gestión que en muchos casos se han mantenido hasta hoy. A través de esos sistemas de evaluación, además de los resultados económicos y de la cuenta de resultados, se pudo contrastar la efectividad del proceso, incluso antes de la finalización del mismo.

«Se hizo una evaluación de 360 grados a toda la organización[...] se evaluaba todo, el clima interno, la satisfacción de los clientes, el porcentaje de respuesta».

Durante todo el proceso el *coach* emitía informes sobre los resultados y avances que se iban alcanzando y esta información se transmitía a toda la organización, lo que tenía un doble efecto práctico y simbólico. Por una parte se podía valorar la adecuación y el grado de ajuste de las nuevas conductas a los objetivos establecidos. Por otra, se ponía en valor y se realizaba la transparencia de la gestión, como valor central del proceso y de la nueva cultura.

PPSM se dio por finalizado en el momento en el que toda la plantilla había participado y concluido satisfactoriamente las sesiones de *coaching*. A partir de ese momento se inicia un segundo proceso, denominado Paradise Park Avanza (PPA), cuyo objetivo era consolidar los logros alcanzados en los anteriores dos años y profundizar en los cambios hasta lograr un sistema sostenible y eficiente de gestión.

SITUACIÓN ACTUAL

Cabe preguntarse qué efectos ha dejado este proceso en el medio plazo. Iniciado con entusiasmo en 2007, ¿qué queda del mismo en 2014? Desde la perspectiva de directivos, mandos intermedios y personal de base entrevistados, sigue presente, de manera que puede afirmarse que forma parte de la actual cultura organizacional. Con el objetivo de confirmar estas afirmaciones, que eran unánimes en las entrevistas en profundidad, se decidió llevar a cabo un cuestionario dirigido al conjunto



del personal. Como ya se ha comentado, la participación ha estado relativamente repartida entre departamentos y niveles jerárquicos.

Lo primero que hay que señalar es la valoración positiva que el conjunto de los entrevistados tiene acerca de la empresa, tanto en lo relativo a los componentes puramente empresariales y de objetivos (gestión, atención al cliente, ahorro de costes, calidad) como organizativos o instrumentales (innovación, formación, autonomía, empatía, evaluación del rendimiento, comunicación empresa-trabajadores, concienciación de la importancia de cada puesto, coordinación entre los mismos) y sociales (respeto por los trabajadores). Alta valoración (superior al 75%) que comparten tanto los empleados que ya trabajaban en la empresa en 2007 y vivieron el proceso desde el principio como aquellos que llegaron después, lo que denota el impacto de dicho proceso más allá de la experiencia concreta experimentada por los que conocieron PPSM y PPA desde sus inicios.

Por otro lado, aquellos empleados que vivieron el proceso desde 2007 también evalúan positivamente el impacto de PPSM y PPA. Con porcentajes que no bajan en ningún momento del 77%: rentabilidad, ambiente de trabajo, satisfacción del cliente, coordinación y relaciones internas. También son positivas las valoraciones cuando se hace referencia al beneficio personal que perciben quienes vivieron el proceso desde su inicio.

Resulta igualmente positiva la valoración de la mejora que supuso PPSM en cuanto a condiciones de trabajo, satisfacción en el trabajo, identificación con la empresa y motivación (alrededor del 70-75%). Sin embargo, son algo más bajos los logros percibidos en la relación con los compañeros (66%), y mucho más bajos en los beneficios salariales, pues sólo el 18% considera que mejoraron, y el 66% que no cambiaron.

Finalmente, el 45% de los encuestados cree que los procesos PPSM y PPA necesitan ser revitalizados, con el objetivo de su implantación en los nuevos empleados, para retomar el impulso que supuso en su momento, y también para que se le vincule finalmente a mejoras salariales.

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de este trabajo era conocer las claves internas del éxito del proceso de cambio de cultura vivido en el hotel Paradise Park (Tenerife). De hecho, la propia duración del proceso resultó más breve de lo que se considera necesario para este tipo de procesos de transformación profunda, entre cinco y siete años, antes de observar indicios de mejoras y cambios reales.

Como ya se indicó, la diversidad de factores y elementos implicados e interrelacionados en el proceso dificulta poder extraer acciones o hechos concretos que expliquen por sí mismos los resultados del mismo y se puedan identificar claramente como *las razones* del éxito.

En este sentido, la primera conclusión que se puede extraer sobre las cualidades del proceso es que este se diseñó, planificó y llevó a cabo atendiendo a las singularidades y circunstancias de la organización. A partir de una metodología de intervención tipo, con sesiones de *coaching* en grupo, se fueron adaptando y



revisando estrategias y planes de acción *ad hoc* sobre objetivos formativos y de desarrollo, protocolos de actuación y herramientas de evaluación, además de la revisión de los valores y actitudes individuales, grupales y organizacionales. Todo ello dentro de un ambiente de integración que facilitó de manera flexible la incorporación al proyecto de todos los empleados.

Por otra parte, el hecho de intervenir de forma directa sobre cada empleado, permitiéndoles expresar sus opiniones, dudas, incertidumbres y propuestas de mejora, facilitó sin duda su rápida implicación en el proyecto. Esto es, aplicando el *coaching* de forma positiva y empoderando a directivos y trabajadores para poner en práctica los nuevos aprendizajes y potenciar el cambio (Thornburg, 1993) a partir de su compromiso.

Resulta especialmente significativo el hecho de que todos estos cambios no implicaron mejoras salariales de ningún tipo, como fue comunicado en las entrevistas y confirmado en los resultados del cuestionario.

Al revisar la literatura sobre el cambio organizacional, y en particular sobre el cambio de cultura, resulta evidente el importante papel de la alta dirección en el desarrollo y efectividad del proceso. Por un lado, en el grado de implicación y compromiso, y por otro, en la visión y clarificación de a dónde se quiere llegar. Los responsables de Paradise Park conjugaron desde el principio ambos aspectos, señalando las premisas del cambio y asumiendo en primera persona la responsabilidad de liderar y llevar ese cambio al resto de la organización. Su convicción acerca de la necesidad del cambio, de la integración del personal como motor del mismo, de utilizar el *coaching* como estrategia fundamental de cambio, etc., explican no sólo en qué consistió el proyecto PPSM, sino probablemente gran parte de su éxito. Como señala Whitehead (2001), muchas veces el cambio de cultura se emprende sin saber hacia dónde se va y dando por sentado que cualquier cambio será bienvenido. Sin embargo, no ocurrió así en este caso.

Desde un punto de vista empresarial las claves del éxito de PPSM deben vincularse a la clara orientación a los resultados que se determinó desde el inicio del proceso. El fin último era mejorar la cuenta de resultados, pero lo que resultó innovador es que esto se consiguió a través de los empleados y de su implicación con los objetivos. PPSM tuvo éxito porque sacó al hotel de la situación económica en la que se encontraba y porque su modelo se ha consolidado y mantenido eficazmente hasta hoy.

Evidentemente hay otras muchas cuestiones que han coadyuvado al éxito del proceso, algunas especialmente relevantes. Es el caso del propio perfil del *coach* y su papel en el proceso, lo cual no resulta fácil de analizar. De Villiers (2013), por ejemplo, señala cuáles son las cualidades del *feedback* en el *coaching* (relevante, específico, significativo, constante, etc.). Atendiendo a los datos con los que contamos parece que en gran parte se cumplieron esos requisitos, aunque no han quedado del todo acreditadas en la investigación.

Igualmente fueron de gran valor los sistemas y herramientas de evaluación que se diseñaron para PPSM, de los que podemos presumir su efecto potencial. La evaluación de 360, por ejemplo, es una potente herramienta para el cambio (Peterson, 1996) y su empleo intensivo durante todo el proceso y para toda la plantilla tuvo un impacto significativo en la nueva forma de trabajar y de entender el negocio.



Entendemos que la importancia e interés de este trabajo, al margen de consideraciones teóricas, está en haber sacado a la luz una experiencia real y exitosa de cambio y transformación en un sector, como el turístico, cuyo entorno dinámico, si no turbulento, exige a las empresas respuestas innovadoras enmarcadas en una cultura abierta al cambio. Sería deseable que experiencias similares se llevaran a cabo como parte de un trabajo de investigación que permitiera seguir profundizando en las claves del proceso de cambio organizacional.

Finalmente, en este trabajo se ha demostrado la efectividad del *coaching* como herramienta de gestión para el cambio de cultura organizacional. Sin embargo, es necesario seguir explorando su potencial real y sostenible para otros propósitos empresariales y organizativos. Los trabajos sobre este tema parecen traslucir la idea de que las bondades del *coaching* lo convierten, prácticamente, en un *fin en sí mismo*. Habrá que analizar si en cualquier organización, en cualquier circunstancia y a cualquier coste.

Recibido: 14-04-2015. Aceptado: 09-09-2015

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, M. C., ANDERSON, D., y MAYO, W. D. (2008). «Team Coaching Helps a Leadership Team Drive Cultural Change at Caterpillar». *Global Business and Organizational Excellence*, May 2008, Vol. 27(4), pp.40-50.
- BOYATZIS, RICHARD E., SMITH, M. L., VAN OOSTEN, E., y WOOLFORD, L. (2013). «Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching». *Organizational dynamics: A Quarterly Review of Organizational Behavior for Professional Managers*, 2013, Vol. 42(1), pp.17-24.
- FLAHERTY, J. (2005). *Coaching: Evoking excellence in others*. 2.^a ed. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- GOULD, D. (1997). «Developing Directors Through Personal Coaching». *Long Range Planning*, Vol. 30, n.º 1, pp. 29-37.
- HAGEN, M., y AGUILAR, M. G. (2012): «The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: an analysis», *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 23, n.º 3, fall 2012, 363-388.
- LONGENECKER, C. O., y SIMONETTI, J. A. (2001). *Getting results: Five absolutes for high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MARSHALL, L. (2000): «Coaching for Culture Change-Coaches are catalytic agents for change», *Executive Excellence*, Vol. 17 (3), p.15.



- MARTÍN, J. C., y MARRERO, J. R. (2014). «Paradise Park: Una experiencia exitosa de cambio y mejora en el sector alojativo». En prensa.
- NEKORANEC, W., y FOURRIER, D. (2013). «Coaching Managers Through Change». *Training and Development*, May.
- PETERSON D. B., y HICKS M. D. (2006). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International.
- PETERSON, D. B. (1996). «Executive Coaching at Work The Art of One-on-One Change». *Consulting Psychology Journal*, March 1996, Vol. 48 (2), pp.78-86.
- REDSHAW, B. (2000). «Do we really understand coaching: How can we make it work better?». *Industrial and Commercial Training*, 32 (3), 106–108.
- THORNBURG L. (1993). «Companies benefit from emphasis on superior customer service». *HR Magazine*, 38 (10), 46-49.
- DE VILLIERS, R. (2013). «7 Principles of highly effective managerial feedback. Theory and practice in managerial development interventions», *The International Journal of Management Education*, 11, 66–74.
- WALES, S. (2002). «Why coaching?» *Journal of Change Management*, Vol. 3, 3, 275–282.
- WHITEHEAD, P. (2001). «Team building and culture change: well-trained and committed teams can succesfully roll out culture change programmes». *Journal of change management*, Vol. 2 (2), 184-192.



ANEXO. RESULTADOS PRINCIPALES DEL CUESTIONARIO REALIZADO

DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA		
DEPARTAMENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administración y recursos humanos	6	9,1
Cocina	10	15,2
Jardines, piscinas, socorrista	8	12,1
Pisos	21	31,8
Recepción	4	6,1
Restaurante y bares	7	10,6
Otros	7	10,6
NC	3	4,5
TOTAL	66	100

TIPO DE PUESTO		
PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dirección	4	6,1
Mando intermedio	15	22,7
Puesto base	39	59,1
NC	8	12,1
TOTAL	66	100

SEÑALE CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS DESCRIBE A SU EMPRESA ACTUALMENTE (PORCENTAJE RESPUESTAS BASTANTE + MUCHO)	
Transparencia en la gestión	80,3
Atención al cliente	92,4
Interés por el trabajador	80,3
Calidad	87,9
Innovación	86,4
Formación	83,3
Autonomía para buscar soluciones	83,3
Empatía	80,3
Evaluación del rendimiento	83,4
Comunicación entre trabajadores y mandos	84,9
Respeto entre trabajadores	87,9
Ahorro de costes	92,4
Concienciación de la importancia de cada puesto	77,3
Coordinación entre departamentos	81,9



¿CREE QUE A PARTIR DE PPSM Y PPA HUBO CAMBIOS EN EL HOTEL? (SÓLO LOS QUE YA TRABAJABAN EN 2007, PORCENTAJE QUE RESPONDE QUE MEJORÓ SOBRE EL TOTAL DE CADA RESPUESTA)

La rentabilidad	84,8
El ambiente de trabajo	75,7
La satisfacción del cliente	81,8
La coordinación entre departamentos	75,7
La relación entre dirección y trabajadores	75,7
Claridad de objetivos a alcanzar	72,7
Las relaciones laborales y la conflictividad laboral	72,7

¿CÓMO VALORA LOS CAMBIOS EN CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS? (SÓLO LOS QUE YA TRABAJABAN EN 2007, PORCENTAJE QUE RESPONDE QUE MEJORÓ SOBRE EL TOTAL DE CADA RESPUESTA)

	POSITIVOS	SIN CAMBIOS
Condiciones de trabajo	75,7	18,1
Salario	18,1	66,6
Relación con los compañeros	66,6	30,3
Satisfacción en el trabajo	72,7	24,2
Identificación con la empresa	72,7	24,2
Motivación	75,7	21,2

