

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**IMPLEMENTACION DE COACHING EN EL PROCESO DE DECISIÓN DE
CERTIFICACION EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA
AGROPECUARIA PALMA VERDE S.A.**

PRESENTADO POR:

LAURA NATHALIA CÀRDENAS CALA

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
PROGRAMA EN COACHING GERENCIAL
BUCARAMANGA
2015**

TABLA DE CONTENIDO

1.	Descripción situación laboral	1
1.1	Reseña Histórica de la empresa	1
2.	Competencias Básicas del Coach.	2
3.	Coaching organizacional	2
3.1	Objetivos principales al incluir <i>Coaching</i> Organizacional para la decisión de certificarse de RSPO en Agropecuaria Palma Verde S.A	2
3.2	¿Cómo cree que el proceso de <i>Coaching</i> facilitará o aportará a este proceso de certificación?	3
3.3	Descripción los resultados deseados al aplicar Coaching Organizacional al proceso de certificación.	3
4.	El Poder de la conversación/ Preguntas Inteligentes y poderosas	4
4.1	Actores principales a intervenir en este proceso de <i>Coaching</i> .	4
4.2	Preguntas y temas más relevantes sobre los que debe trabajar cada actor.	4
5.	Modelos Mentales Creencias y Paradigmas	6
5.1	Principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores en el proceso de certificación.	6
5.2	Imágenes u holografías para enriquecer o cambiar en los actores involucrados.	8
6.	Gerentes a Coaches	8
6.1	Actitudes o competencias necesarias en los líderes con personas a cargo para el proceso de certificación.	8

6.2	Aplicación del <i>Coaching</i> , ¿Cómo los líderes podrían mejorar las relaciones laborales y/o la cercanía con sus equipos para el éxito de la certificación?	9
6.3	¿Qué cambiaría en el estilo de conversación actual de los líderes con personas a cargo pensando en un modelo de conversación orientado al <i>Coaching</i> ?	9
7.	Coaching de equipos	10
7.1	Seleccione los equipos que intervienen en el proceso de certificación.	10
7.2	¿Cómo intervendría, por medio del <i>Coaching</i> , a los equipos y en qué momentos?	10
8.	Coaching comercial	11
8.1	¿Hay algún actor de la situación actual seleccionada al que se requiera fidelizar o vincular de una manera propositiva para conseguir el objetivo?	11
8.2	Ejemplifique cómo, desde el <i>Coaching</i> comercial, trabajaría para que quienes aún no se han vinculado con el proceso puedan hacerlo viendo en él beneficios y ventajas.	11
9.	Bibliografía.	13

1. Descripción situación laboral

Tomar la decisión de realizar el proceso de certificación de la empresa Agropecuaria Palma Verde S.A en RSPO = MESA REDONDA DE ACEITE DE PALMA SOSTENIBLE - (ROUNDTABLE FOR SUSTAINABLE PALM OIL – RSPO), Teniendo en cuenta las implicaciones administrativas, organizacionales y los costos que trae consigo el proceso de certificación.

1.1 RESEÑA HISTORICA

Agropecuaria Palma Verde S.A nació en el año 2008, como respuesta a la necesidad de formalización de un negocio que se venía manejando como persona natural por más de 24 años.

Su fundador el ingeniero agrónomo Alberto Cárdenas Cárdenas tomo la decisión de convertirse en sociedad anónima para cumplir con todas las normas tributarias, laborales y comerciales que para ese entonces eran obligatorias para los palmicultores.

Su inicio como cultivador de palma fue en el año 1984, cuando un pequeño palmicultor de la zona paga sus honorarios de ingeniero agrónomo con 290 plántulas listas para sembrar, lo de aproximadamente 2Ha.

Actualmente la empresa tiene 600 hectáreas cultivadas, 600 hectareas más para sembrar en un futuro cercano, estas 600 hectáreas cultivadas actualmente se encuentran ubicadas en los siguientes municipios:

- Puerto Wilches: Cultivo Doña Laura – siembras desde 1990 hasta 2004
Cultivo las delicias – siembras desde 1998 hasta 2000
- Sabana de Torres: Cultivo el Progreso – siembras desde 2004 a 2014
- Yondo: Cultivos San Lazaro – Siembras 2011 a 2014
- Puerto Parra: Cultivos Santa Cruz – Siembras 2015

2. Competencias Básicas del Coach.

Para que un coach pueda intervenir positivamente en el proceso de Certificación en RSPO de Agropecuaria Palma Verde S.A, deberá tener las siguientes características y/o competencias:

- El coach debe ser capaz de crear un clima de confianza.
- El coach debe basarse en el respeto y la confianza, con estos dos podrá generar un plano de igualdad frente al coachee.
- El Coach debe ser una persona conocedora de la realidad empresarial de Agropecuaria Palma Verde S.A, así mismo del entorno macro al que pertenece.
- Debe poseer competencias de comunicación y de relación, y estar formado para apoyar y guiar el proceso.
- Deberá establecer relaciones de empatía con su coachee.
- Ser una persona flexible y adaptarse a la forma de ser de la empresa, su gerente y directivos.

3. Coaching organizacional

3.1. Objetivos principales al incluir *Coaching* Organizacional para la decisión de certificarse de RSPO en Agropecuaria Palma Verde S.A

- Tomar conciencia por parte de la gerencia y directivos, analizando las ventajas y desventajas del proceso de certificación en responsabilidad social para la empresa, teniendo en cuenta aspectos económicos, organizacionales, administrativos, etc.
- Analizar detenidamente el impacto real que tiene la empresa si se certifica y si no lo hace.

- Decidir si la empresa Agropecuaria Palma Verde S.A debe o no entrar en el proceso de certificación RSPO.
- Finalmente, realizar un plan de acción para la empresa respecto al manejo de responsabilidad social sea en un proceso de certificación o no.

3.2. ¿Cómo cree que el proceso de *Coaching* facilitará o aportará a este proceso de certificación?

El proceso de coaching ayudara al gerente y a los directivos a analizar las ventajas y desventajas reales del proceso de certificación, las implicaciones que se tienen y a definir si realmente es una meta para Agropecuaria Palma Verde S.A certificarse en responsabilidad social RSPO.

3.3. Descripción los resultados deseados al aplicar *Coaching Organizacional* al proceso de certificación.

- El resultado es la toma de decisión por parte de los administrativos de la empresa sobre realizar o no el proceso de certificación en RSPO.
- Dar seguridad a sus directivos con la decisión tomada, con el dinero a invertir y con los cambios administrativos, organizacionales y de logística a los que se verán sometidos si escogen certificarse.
- Si por el contrario, toman la decisión de no certificarse, el proceso de coaching deberá ayudar a fortalecer los lazos de confianza en ellos mismos, y ver que están haciendo las cosas suficientemente bien como para no necesitar el proceso de certificación.

4. El Poder de la conversación/ Preguntas Inteligentes y poderosas

4.1 Actores principales a intervenir en este proceso de *Coaching*.

Gerente de la compañía.

Es importante porque en él recae la responsabilidad de la decisión de la certificación en RSPO.

Subgerente de la compañía.

Es importante porque él es la persona que deberá planear, organizar y dirigir las diferentes tareas en campo para que el proceso de certificación se lleve a cabo.

Director administrativo y financiero.

Es importante porque es la persona con más responsabilidad del proceso en la parte directiva, será sobre quien recae las tareas y compromisos y quien deberá velar por que se realicen y cumplan.

4.2 Preguntas y temas más relevantes sobre los que debe trabajar cada actor.

Gerente de la compañía.

1. ¿Cree usted que la certificación en RSPO tendría beneficios para la empresa y sus productos?, los podría mencionar.
2. ¿Cuál es el objetivo que busca cualquier empresa del sector al certificarse?
3. ¿Agropecuaria Palma Verde S.A, también podría lograr este objetivo?
4. ¿Cuánto dinero cree que es necesario invertir para poder obtener la certificación?, ¿y en cuanto tiempo cree usted se pueda retornar la inversión?
5. Los procedimientos y medidas necesarias para la certificación (construcción de baños, cambio de lugar de bodegas, permisos de

- concesiones, etc, etc) ¿considera usted que le pueden beneficiar en un futuro no solo por la certificación?
6. De qué manera se podrían hacer todas las tareas y procedimientos economizando y/o reduciendo costos en el proceso de certificación?
 7. ¿En cuanto tiempo cree que nos podríamos certificar?
 8. Hasta ahora y con su experiencia en el sector palmicultor por más de 30 años, usted creería que es viable el negocio sin estar la empresa certificada?
 9. ¿Se sentiría a gusto y orgulloso de que su empresa sea certificada en responsabilidad social empresarial, es decir se preocupe por el medio ambiente, por sus empleados y por los actores externos como clientes y proveedores?
 10. Así que ¿Está de acuerdo ó en desacuerdo que es necesario la certificación?

Subgerente de la compañía

1. ¿Cree usted que la certificación en RSPO tendría beneficios para la empresa y sus productos?, los podría mencionar
2. ¿Traería ventajas las implementaciones realizadas para el proceso de certificación a los trabajadores, les beneficiaría? O por el contrario cree que los afectaría?
3. ¿Cuáles son los principales retos desde el campo y como podría afrontarlos ud como subgerente y la empresa como institución?
4. ¿Qué necesita en este momento para arrancar con el proceso de certificación?
5. Armemos el plan de acción a seguir
6. ¿Podríamos comenzar a trabajar en el proceso de certificación?, ¿Qué necesitamos y que nos falta?
7. ¿De qué manera se podrían hacer todas las tareas y procedimientos economizando y/o reduciendo costos en el proceso de certificación?
8. ¿En cuánto tiempo usted estima nos podríamos certificar?

9. ¿Podría ver esto como un reto personal?
10. ¿Se sentiría a gusto y orgulloso de ser parte de un proceso como es una certificación en responsabilidad social?

Director administrativo y financiero.

1. ¿Cree usted que la certificación en RSPO tendría beneficios para la empresa y sus productos?, los podría enumerar
2. ¿Cuáles son los principales retos desde sus funciones y como podría afrontarlos?
3. ¿Podría ver esto como un reto personal?
4. ¿Considera que usted es necesaria y hace parte de este proyecto?
5. ¿Podría hoy mismo empezar a trabajar en el proceso de certificación? - ¿Qué necesita para empezar?
6. ¿Considera necesario capacitarse más sobre el tema?
7. Si el pidiera que me mencionara cosas buenas, es decir ventajas personales en este proceso, cuales me podría indicar?
8. ¿Se sentiría orgullosa de ser parte de un proyecto como es una certificación en responsabilidad social? Donde se da importancia al medio ambiente, a los empleados y a los actores externos.
9. ¿Cree que este proceso traería beneficios para sus subordinados?
10. ¿De qué manera se podrían hacer todas las tareas y procedimientos economizando y/o reduciendo costos en el proceso de certificación?

5. Modelos Mentales Creencias y Paradigmas

- 5.1** Principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores en el proceso de certificación.

Gerente de la compañía.

- Las empresas que se han certificado en otras normas como las ISO han invertido demasiado dinero y el retorno de la inversión no se ha visto reflejado en poco tiempo.
- No hemos terminado de certificarnos en una norma o en responsabilidad social cuando el mundo en el que nos movemos hoy exige otra.
- Es más trabajo para el personal de confianza que son los que siempre terminan trabajando más por su compromiso con la compañía.
- Genera desgaste en el personal y en la misma empresa, y no estoy seguro de ver reflejados resultados.

Subgerente de la compañía.

- Aumento de trabajo
- Es muy dispendioso y hasta inoficioso
- Los permisos ante el ICA, Minambiente, CAS, etc. Son casi imposibles y ni hablar el de territorio étnico o concesión de aguas. , por lo que termina siendo todo mentira y engaño, en el momento de venir los pares se dice que está en trámite, pero en Colombia eso es prácticamente imposible.
- Los empleados trabajan a 40 grados, no va hacer ventajoso para ellos usar gafas, casco, y demás equipo de protección personal tan estricto como lo exige la norma.
- El concepto de las personas de la zona (conflictivas, sin ambiciones, etc)
- Es dispendioso para los administradores de cada plantación, pues van a tener que responder por más infraestructura y más procedimientos ejemplo: 10 baños más por cultivo, bodegas, vías, almacenes, insumos y por qué pase hasta un camión de basura, para recoger desperdicios que no son dañosos para el medio ambiente y se podrían enterrar.

Director administrativo y financiero.

- Aumento de trabajo
- Intentar cambiar la cultura de la gente de la zona es prácticamente imposible.
- La compañía va a tener que invertir demasiado dinero en permisos, concesiones, construcción de vías, bodegas, etc. No creo que valga la pena.
- Dicen que es obligatorio pues los proveedores después no querrán comprar nuestro aceite, pero eso han dicho con las demás normas y no ha pasado nada.

5.2 Imágenes u holografías para enriquecer o cambiar en los actores involucrados.

- La forma en que cada uno percibe la empresa (familiar, pequeña)
- La imagen que tienen de todas certificaciones en general (Un costo muy alto y poco beneficio)
- La manera de realizar las cosas sin funciones y/o manuales de procedimientos estructurados.

6. Gerentes a Coaches

Para las respuestas a este capítulo se tomará como líderes a los tres actores: gerente, subgerente y director administrativo. Y se tomará como hipótesis que escogieron la decisión de dar un SI al proceso de certificación.

6.1 Actitudes o competencias necesarias en los líderes con personas a cargo para el proceso de certificación.

- Desarrollar las habilidades de empatía, escucha, comprensión y saber formular preguntas.
- El coach debe ayudar a la gente a descubrir por si mismos lo que deben cambiar para alcanzar sus objetivos.
- Comunicación directa y efectiva con sus colaboradores.

- Establecer una relación de confianza con sus colaboradores.
- Indicar claramente los procedimientos, metas y objetivos con el proceso de certificación.
- Facilitar el aprendizaje de los nuevos procedimientos a implementa.
- Crear conciencia de la importancia de la certificación en toda la organización.

6.2 Aplicación del *Coaching*, ¿Cómo los líderes podrían mejorar las relaciones laborales y/o la cercanía con sus equipos para el éxito de la certificación?

Todo proceso de *Coaching* empieza con un análisis real de las debilidades y fortalezas de una persona, el coach debe estar capacitado para determinar el tipo de personalidad (distal o proximal, sensitivo o racional, analítico, emprendedor, etc)

Si los líderes (directivos) se entrenan y capacitan en esta técnica *Coaching*, será más fácil que sus equipos de trabajos puedan asimilar, entender y poner en marcha todos los procedimientos necesarios en el proceso de certificación en la empresa, pues la comunicación será asertiva, el equipo se sentirá comprendido y apoyado en este proceso que generara cambios.

6.3 ¿Qué cambiaría en el estilo de conversación actual de los líderes con personas a cargo pensando en un modelo de conversación orientado al *Coaching*?

Primero que todo deberá establecerse una comunicación, es decir los lideres deberán estar más cerca de su gente y equipos, el lider deberá apoyar y animar, mostrarles y si es necesario comprobarle a sus equipos lo valiosos que son para la empresa por los valores que cada uno como individuo tiene y lo importantes que son estos valores, no solo para su vida si no para llevar a cabo el proceso de certificación, para sus labores en general y para la misma empresa.

7. Coaching de equipos

7.1 Seleccione los equipos que intervienen en el proceso de coaching.

Integrantes del equipo:

- Director administrativo
- Gerente
- Subgerente

Este equipo reúne los directivos de la empresa, que son quienes deben realizar el análisis sobre si es beneficioso para la compañía certificarse en responsabilidad social empresarial

7.2 ¿Cómo intervendría, por medio del *Coaching*, a los equipos y en qué momentos?

Como es un solo equipo lo intervendría inmediatamente después de haber realizado coaching individual con cada uno, con el propósito de que ya tengan un análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el proceso de certificación para cada uno.

Al reunirnos como equipo propondría:

- Escoger entre los tres la meta a alcanzar.
- Identificar entre todos por lo menos 5 problemas
- Entre los problemas identificados se escogería para trabajar el problema que entre todos consideren es el mejor.
- Se analizarían las causas y los efectos de este en cada área.
- Se identifica la causa raíz.
- Plantearían mínimo cinco soluciones a la causa raíz.
- Se filtrarían las soluciones.
- Se le da solución al problema.

8. Coaching comercial

8.1 ¿Hay algún actor de la situación actual seleccionada al que se requiera fidelizar o vincular de una manera propositiva para conseguir el objetivo?

Los tres actores son muy importantes para el proceso de certificación. No obstante si ente los tres se debe escoger uno, escogería al gerente, pues pienso que como líder puede contagiar de manera positiva y propositiva al equipo.

8.2 Ejemplifique cómo, desde el *Coaching* comercial, trabajaría para que quienes aún no se han vinculado con el proceso puedan hacerlo viendo en él beneficios y ventajas.

Este proceso de certificación en RSPO no es propiamente comercial, ni la empresa está enfocada o tiene personal entrenado o capacitado con perfil comercial, pues las ventas se realizan en su totalidad a un proveedor del cual son socios. Es decir la parte comercial no es el objetivo de Agropecuaria Palma Verde S.A. Sin embargo, considero que el Coaching comercial sería la mejor herramienta para mostrar los beneficios y ventajas que traería consigo el proceso de certificación.

Primero que todo el proceso de Coaching se deberá capacitar al personal sobre Responsabilidad Empresarial en Aceite de Palma, ya teniendo toda la información y sabiendo de lo que hablamos aplicaría Coaching Estratégico y Táctico. Con el Coaching Estratégico lograríamos analizar y plantear las ventajas y desventajas del proceso de certificación, podríamos armar el plan de acción para implementar el proceso, se identificarían necesidades y oportunidades y entre todos se plantearía el desarrollo del mismo. Con el Coaching Táctico se realizaría seguimiento a las tareas y al personal vinculado en lo planteado en el coaching estratégico y se realizaría la sesión de coaching en pequeños equipos o de forma individual

(según el caso) para retroalimentar y vincularlos de manera propositiva al proceso.

9. Bibliografía

Sitio Web

ICF (International Coach Federation) Spain Charter Chapter: Competencias clave del coaching. ICF (International Coach Federation) Spain Charter Chapter. [Consulta: 15 Julio 2015]. Disponible en: http://icf-es.com/mwsicf/index.php?option=com_content&view=category&id=50:competenciasclavedelcoaching&Itemid=60&layout=default

Audiovisuales

María Paula Alonso Torres, *MODELOS MENTALES, CREENCIAS Y PARADIGMAS* [presentación]. Colombia, 2015. Trabajo en Word: 9 paginas.

Hernán Alonso de los Angeles, *COACHING el arte de conducir hacia el crecimiento* [presentación PowerPoint]. Colombia, 2015. 31 diapositivas.

Carolina Bahamón, *COACHING ORGANIZACIONAL* [presentación PowerPoint]. Colombia, 2015. 39 diapositivas.

Christian Castro Rodriguez, *COACHING DE EQUIPOS Y COMERCIAL* [presentación PowerPoint]. Colombia, 2015. 42 diapositivas.