

Universidad de Palermo

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Carrera de Psicología

Trabajo Final Integrador

El coaching como herramienta de cambio en el estilo de liderazgo

Alumno: Foege, Gerardo

Tutor: María Laura Lupano Perugini

Buenos Aires, 13 de diciembre de 2018

Índice

1. Introducción.....	4
2. Objetivo General	4
2.1 Objetivos Específicos.....	4
3. Marco teórico.....	5
3.1 Coaching.....	5
3.1.1 Introducción al coaching.....	5
3.1.2 Particularidades y diferencias del coaching con otras prácticas	7
3.1.3 Fases del coaching	10
3.1.4 Principios fundamentales del coaching	11
3.1.5 Herramientas y relación en el coaching	12
3.1.6 Objetivos del coaching	15
3.1.7 Coaching individual y grupal	17
3.2 Liderazgo	18
3.2.1 Introducción al liderazgo	18
3.2.2 El enfoque de los rasgos.....	20
3.2.3 Liderazgo transaccional	21
3.2.4 Liderazgo y motivación.....	22
3.2.5 Liderazgo y coaching	25
4. Metodología.....	26
4.1 Tipo de estudio	26
4.2 Participantes	26
4.3 Instrumento.....	27
4.4 Procedimiento.....	27
5. Desarrollo.....	27
5.1 Objetivo 1. Estilo actual del cliente y su implicancia en la organización .	28
5.1.1 Primer coachee	28
5.1.2 Segundo coachee	30
5.2. Objetivo 2. Utilización del coaching como herramienta para desarrollar un nuevo estilo de liderazgo	31
5.2.1. Primer coachee	31
5.2.2. Segundo coachee	33
5.3. Objetivo 3. Utilización del coaching como herramienta para cambiar a un estilo de liderazgo transaccional.....	34
5.3.1 Primer coachee	34
5.3.2. Segundo coachee	37
6. Conclusiones.....	39

6.1 Limitaciones.....	40
6.2 Aporte personal y perspectiva crítica	41
6.3 Nuevas líneas de investigación	43
7. Referencias bibliográficas	44

1. Introducción

La Práctica y Habilitación Profesional fue realizada en una consultora de recursos humanos, especializada en diseñar servicios de acuerdo a las necesidades planteadas por las empresas clientes, considerando la cultura, valores y el proyecto estratégico de cada negocio. Dentro de los servicios que ofrece se encuentran búsqueda y selección de personal, assesment center, evaluaciones psicotécnicas, capacitación, desarrollo gerencial y coaching.

Durante la pasantía se participó en distintos procesos de selección de personal desde sus inicios, incluyendo la redacción de anuncios y solicitudes de empleo, utilización de fuentes de reclutamiento, selección de potenciales candidatos acordes al perfil deseado, planificación de entrevistas y realización de las mismas. Se pudo presenciar la administración de psicotécnicos y compartir con el psicólogo profesional una tentativa del informe final.

La contratación de los servicios de coaching por parte de una empresa para solucionar las dificultades de un jefe de compras con su equipo por su estilo de liderazgo directivo y posteriormente un segundo contrato para coachear a su supervisor, brindó la posibilidad de observar el proceso de coaching como herramienta de cambio desde sus inicios y analizar sus resultados.

La elección del tema atiende a la relevancia que el coaching ha tomado en la actualidad como herramienta novedosa de cambio para asistir a un individuo o grupo en el logro de metas colaborando en el desarrollo de su potencial y competencias.

2. Objetivo General

- Describir cómo implementa una consultora de RRHH el coaching como herramienta de cambio.

2.1 Objetivos Específicos

- Describir el estilo de liderazgo actual del cliente y su implicancia en la organización.

- Describir la utilización del coaching como herramienta para desarrollar un nuevo estilo de liderazgo.
- Describir la utilización del coaching como herramienta para cambiar a un estilo de liderazgo transaccional.

3. Marco teórico

3.1 Coaching

3.1.1 Introducción al coaching

En los últimos años, el término coaching se ha posicionado en el ámbito empresarial y académico como herramienta de optimización del rendimiento de la persona para desarrollo del propio crecimiento, estilo y estrategias de liderazgo, autogestión o realización personal (López Villafranca & Gómez de Travesedo, 2016). Se trata de un proceso dinámico e interactivo consistente en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial y competencias.

La clasificación más común de las clases de coaching suele darse en función de dos enfoques utilizados. El primero se dirige al tipo de persona o al área de trabajo, dividiéndose la misma en *coaching ejecutivo*, con foco a optimizar el rendimiento del ejecutivo en sus distintas fases de liderazgo, el *coaching empresarial*, para aquellas organizaciones que buscan desarrollarse y crecer a partir de sus valores y de la misión empresarial, y el *coaching personal, individual, vital o personalizado*, que se centra en el desarrollo de habilidades para facilitar al individuo una relación sana y fructífera consigo mismo, partiendo de sus recursos y proyectándolos hacia un plan de acción que le permita ajustarse mejor a su entorno (Zeus & Skiffington, 2002). El segundo enfoque se dirige al modelo aplicado para el coaching; ejemplos de los más afianzados en el mercado son el ontológico, el sistémico, el transformacional, el coaching con PNL y últimamente ganando terreno el de psicología positiva. En el *coaching ontológico* se parte de una mirada holística tomando como meta el mejoramiento y modificación en la forma de expresión de los individuos, los procesos utilizados buscan la optimización de las

herramientas lingüísticas. Mediante preguntas, conversaciones y observando el desenvolvimiento no verbal se busca el cambio. El coach crea las aptitudes y actitudes necesarias para que el cliente pueda crear nuevas ideas, busque nuevos enfoques y significados, tanto a nivel particular e individual como en el colectivo (Sans Zapata, 2012).

En el *coaching sistémico* se realizan sesiones de una única hora en búsqueda de la toma de conciencia de una situación para poder resolver dificultades, bloqueos, puntos de quiebre para entender cómo evoluciona un problema y encontrar la solución al mismo. Mediante preguntas al cliente, el coach va dislucidando la problemática sin emitir opiniones o juicios al respecto, sin dar consejos o caminos a seguir para poder encontrar la solución. Partiendo de la premisa de que el cliente es parte de la solución y dentro de sí tiene la respuesta, se busca ayudarle a transitar el camino para percatarse e integrar y reelaborar la máxima información posible en busca de buenas decisiones para luego convertirla en acción a través de la observación y la pregunta (Aranda, 2012).

El *coaching transformacional* busca que el cliente desarrolle nuevas habilidades y capacidades para lograr cumplir con objetivos.

El *coaching PNL* se basa en conceptos de Grinder y Bandler. Sus siglas significan Programación Neuro-Lingüística. La Programación implica que el individuo procesa vivencias y experiencias a través de los sentidos interpretadas por el lenguaje y crea programas o secuencias propias que a su vez determinan su comportamiento. La PNL busca hacer conscientes los programas negativos y reprogramar lo que puede ser de utilidad para conseguir otros resultados. Luego Neuro por pensamiento, en donde a través de los sentidos se toma información del entorno y se procesa consciente o inconscientemente y que lleva a una determinada manera de pensar. Finalmente la Lingüística por el lenguaje como herramienta de observación de vivencias, conciencia de la misma y desarrollo de habilidades de persuasión mediante el uso de modelos y estructuras de lenguaje.

El *coaching con psicología positiva* trabaja con el fortalecimiento y mejora de vida de la persona para conseguir un bienestar laboral y personal en vez de corregir sus deficiencias, es un área que aporta herramientas en actitudes y

conductas para lograr un mayor éxito. La visión rogeriana hace hincapié en conceptos fundamentales como la autenticidad, también llamada congruencia, que consiste en ser el que uno es, comunicarse de modo sincero sin escudarse detrás de una máscara; la resonancia empática al comprender lo que está sucediendo en la otra persona; y el aprecio incondicional en donde el coach muestra una actitud positiva y de aceptación a la persona, sin juzgar ni criticar (Valderrama, 2011).

El enfoque aplicado en esta práctica es el de *coaching ejecutivo*, el cual busca focalizarse en los detalles y aspectos que intervienen en la del jefe o directivo para ayudarlo a desarrollar estrategias y habilidades más efectivas como complemento de sus conocimientos para un liderazgo más sólido y lograr un rendimiento individual en congruencia con los intereses de la organización. A principios de los 90, consultoras aplicaron este modelo al tener acceso a los gerentes y líderes de las empresas respondiendo a nuevas necesidades por parte de éstas últimas donde se necesitaba un enfoque mediador a los conflictos del ejecutivo, posteriormente se amplió a los niveles más bajos de dirección, manteniendo su nombre puesto que los objetivos del proceso de coaching no cambiaban. La teoría se basa en preguntas realizadas para ayudarlo a entender el origen y desarrollo de su comportamiento, logrando tomar conciencia de sus conflictos y mejorando sus habilidades para liderar un equipo, así como la determinación y priorización de sus metas, la comunicación, el compromiso y el vínculo con las personas en distintos niveles (Cocivera & Cronshaw, 2004).

3.1.2 Particularidades y diferencias del coaching con otras prácticas

El concepto de coaching, cualquiera sea su enfoque, con todas sus derivaciones y aplicaciones, se basa en la psicología humanística de Maslow que trata los valores humanos y su desarrollo personal. Como fue mencionado anteriormente, el coaching no es una terapia, mas se basa en modelos de aprendizaje constructivista en donde la persona transforma su realidad, convirtiéndose en un ser más consciente de sí mismo y de su propia historia; enfocado a centrar el problema, analizándolo y proponiendo soluciones

alternativas en la creencia de que el individuo cuenta con todas las respuestas y que sólo es necesario indagar en él para obtenerlas. Se basa en el análisis transaccional, de Eric Berne, que ayuda al individuo a identificar los estados de su ego y a evaluar sus formas de actuar para conseguir que sean maduras y realistas. Se estudia el funcionamiento del pensamiento, lenguaje y comportamiento. En las organizaciones se utiliza para fomentar el aprendizaje, establecer objetivos, mejorar las relaciones y las emociones. Se encuentran aportes de la terapia psicodinámica y del psicoanálisis que pone de relieve la importancia de evaluar el fondo real de determinadas conductas, lo que da peso a considerar al psicólogo como el profesional idóneo para ejercer el coaching (Bisquerra Alzina, 2008).

Hay coincidencias entre terapia y coaching. Ambas se centran en el individuo, hay escucha, diálogo y reflexión, se trabaja en los puntos fuertes y débiles de cada persona y se apunta a conseguir el desarrollo personal. Como diferencias se señalan que los terapeutas casi nunca dan consejos, en cambio el coach es libre de hacer sugerencias, darlos y enfrentarse al individuo. Los terapeutas tienden a centrarse en la solución de traumas basados en problemas pasados que han dejado huella, mientras que los coach conocen su incidencia sobre el individuo (en caso de ser profesionales de la psicología), pero no lo exploran en profundidad (Pico, 2017).

La terapia suele centrarse en sentimientos asociados al pasado, mientras que la tutoría está relacionada con fijar objetivos y avanzar hacia adelante. La primera explora la resistencia, mientras que el coaching intenta reconvertir las quejas en objetivos, impulsando a un individuo hacia un nivel superior de éxito. Una se relaciona con el progreso mientras que la otra está asociada al rendimiento (Bisquerra Alzina, 2008).

También hay relación entre el coaching y el counseling, un proceso de ayuda dirigido a superar problemas personales o prevenirlos. Algunos enfoques se centran más en los aspectos psicoterapéuticos y otros en la prevención y el desarrollo de competencias. El counselor es aquella persona a la que se acude para realizar una consulta determinada, en la que el cliente espera recibir un asesoramiento, indicación, orientación o información que le sea útil para mejorar una situación personal, profesional, educativa, etc., que le facilite la

toma de decisión de forma autónoma. El counseling es una herramienta más global de la cual se nutren el resto. En algunos lugares se le llama asesor o consejero.

En el mentoring, el mentor debe ser un versado en la materia en la que se está trabajando, tener vasta experiencia y ejercer desde ahí su guía y tutorazgo hacia la meta buscada, que tanto puede ser formativo como tener un objetivo a largo plazo. Se hace notar que el coach no necesita conocer acerca del trabajo del cliente, sólo le conduce a descubrir el propio potencial canalizando como facilitador (Pico, 2017).

En el rubro de la informática, en desarrollo de proyectos, se está afianzando nueva terminología para puestos anteriormente existentes, como el *Scrum Master*, un coordinador de proyecto, que también se nutre del coaching (Alaimo, 2014). Éste ejerce la coordinación de tareas activamente sobre un grupo para llegar a un objetivo facilitándole a sus miembros el superar obstáculos internos y externos, apoyándoles en el desarrollo de habilidades para lograr la correcta ejecución del proyecto. Tiene un rol técnico, separándose de la figura del *product owner*, el otrora llamado jefe de proyecto, que contempla una perspectiva más global y estratégica, al cual a veces se le llama *Agile Coach* y que debe poner el foco en las personas, más allá de metodologías y teorías. Tiene un rol externo, al contrario del interno del Scrum Master que pertenece, forma parte del equipo y se enfoca en que las prácticas Scrum sean cumplidas. (Deemer, Benefield, Larman & Vodde, 2012).

A las personas que ofrecen el coaching se les conoce como coach, el guía, acompañante o entrenador y, quien lo recibe, cliente o coachee.

El coaching hecho por psicólogos no solamente se centra en preguntar sobre lo que vive el cliente en un momento y contexto dado, puede acompañar a desvelar la naturaleza que lo ha generado o que impide al coachee resolverlo de forma permanente. Su espectro de actuación es de mucho mayor rango. El marco de la psicología ayuda a entender a la persona y se ve ampliado con las perspectivas del coaching, facilitando una mayor comprensión de la complejidad del individuo. Sumando ambos conocimientos, un psicólogo experto en coaching puede contar con mayor flexibilidad técnica en su capacidad de respuesta en el trabajo de coaching, una comprensión más

global, sistémica y sistemática de la persona y de dónde está con respecto a sus objetivos, una mayor capacidad en las intervenciones para facilitar el desarrollo del cliente favoreciendo un mayor retorno de la inversión del coaching, puesto que le podría resultar más fácil y en menor tiempo abordar la cuestión que está bloqueando al coachee (Aranda, 2012).

3.1.3 Fases del coaching

Los pasos a seguir en el proceso de coaching son en primera instancia la entrevista personal preguntando la situación y sondeando las expectativas del cliente y el resultado esperado. Analizando los retos y oportunidades actuales se define hasta dónde llegará la relación identificando las prioridades para la acción para establecer resultados deseados específicos. Se explica al cliente el funcionamiento del coaching y su marco de actuación (Álvarez González & Obiols Soler, 2009).

También se incorpora y se explica el marco ético y legal para ambas partes, incluyendo la confidencialidad y la salvedad de no atender contra los intereses de la empresa en primer termino y el contrato de trabajo. Se realiza un cronograma de sesiones a realizar basándose en los objetivos a cumplir, se define un plan de acción para alcanzarlos y algún método para evaluación o apoyo de las acciones emprendidas para mejoramiento de situaciones. El proceso involucra conceptos, modelos y principios para lograr el objetivo de aumentar la autoconciencia del individuo y su conciencia de los otros, modelar habilidades y métodos de comunicación que el individuo puede utilizar para mejorar su efectividad en su comunicación. En el coaching, el cliente es quien debe identificar a qué desea llegar (Benitez Cristo & Echeverri Miranda, 2008).

En cada sesión, se conversa un tema aportado por el cliente, el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Este método acelera el avance de los objetivos al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección. Se toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a un futuro hipotético siendo conscientes de que todo resultado depende de las

intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación de métodos (ICF, 2014).

3.1.4 Principios fundamentales del coaching

El coach debe construir la confianza a sus coachees reconociendo los éxitos y avances del proceso, o redireccionando sus errores, para ello debe ser sincero y honesto y apoyar a la gente cuando sea pertinente (Arroyo Tovar, 2012).

La confianza se debe entender como elección propia, no una demostración hacia terceros. El miedo puede inhibirla impidiendo que no se consigan metas por miedo al fracaso o a al camino a transitar para conseguirlas. Una de las principales funciones del coach es disipar miedos logrando que el coachee desarrolle capacidad de confiar en sí mismo y en sus virtudes para conseguir sus propósitos. Existen tres niveles básicos de confianza: la autoconfianza, el confiar en otros y el ser digno de confianza, siendo en el proceso del coaching la autoconfianza el más importante; ésta puede impulsar hacia el éxito, pues quien confía en sí mismo está satisfecho con su vida y es feliz. La autoconfianza siempre favorece el éxito independientemente de cómo se presenten las metas en el camino. Es correcto potenciar la confianza, siendo siempre realista de las capacidades de la persona, pues en exceso puede creerse investido de habilidades que aún no se poseen. Las personas tienen la necesidad de creer en sí mismos para poder conseguir metas y objetivos. La autoestima permite a pesar de circunstancias no propicias, cambiar situaciones y conseguir lo deseado, este pensamiento conduce a tener una actitud abierta al cambio y ofrece una oportunidad para desarrollar el potencial (Villar, 2013).

La visión compartida goza de gran importancia y tiene gran injerencia al pautar las metas. Se deben comprender los objetivos mencionados y trabajar conjuntamente para su logro (Fernandez, 2008, como se citó en Moreno Vanegas, 2016). Una visión ambiciosa y trascendente es necesaria para ayudar en el crecimiento personal y profesional buscado, que mediante su ejemplo, disciplina, responsabilidad y compromiso, oriente al cliente hacia sus

objetivos convirtiéndolos en realidad, un líder con sencillez, calidez, empatía, capacidad de escucha y de observación (Lozano Correa, 2008).

Se requieren motivación y compromiso. Siempre que un ser humano tiene una necesidad tiene la motivación de satisfacerla, sin necesidad no existe motivación y ésta es esencial en dos momentos clave, en un inicio y durante un cambio. La autoestima y la confianza están ligadas a la motivación. La alianza entre los dos implicados en el proceso, coach y coachee, debe tener una unión que asegure fluidez a lo largo del proceso de coaching. Dentro de la confidencialidad del proceso también existe un compromiso entre ambos de no revelar información no pertinente a terceros y de respetar durante el proceso al cliente, sus ideas, sentimientos, reacciones, acciones y emociones (Villar, 2013).

El coaching se hace para aumentar la productividad y la motivación del cliente, llámese individuo o grupo, que desea mejorar a través de un cambio, y se basa en siete principios fundamentales:

- El cliente tiene todo lo que necesita para alcanzar su propósito.
- El cliente tiene todas las respuestas y capacidades. El coach sólo tiene las preguntas y la capacidad para motivar y provocar al equipo.
- El propósito del coaching es conseguir la transformación.
- El coaching es holístico: se aplica a todas las dimensiones que afectan a la persona o el grupo.
- El cliente es el que decide qué quiere hacer y hasta dónde quiere llegar con el coaching, en función de su misión dentro de la organización. El coach no pone los límites ni el objetivo.
- Los resultados los obtiene el cliente, no el coach.
- Cuando los objetivos no se alcanzan, también se aprende (UGT, 2013).

3.1.5 Herramientas y relación en el coaching

El coach acompaña a personas, equipos, empresas, para que logren sus objetivos, tanto personales como organizacionales, y su tarea consta de capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para así poder obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades (Wolk, 2003).

Debe resaltarse una crítica al indebido empleo de términos que hacen uso los coaches para referirse a todas las estrategias utilizadas en que se apoyan para cumplir su función. Por consiguiente, el vocablo *herramienta* se usa por los coaches para englobar, de manera general, todos los procedimientos, técnicas y recursos de los que se sirven a lo largo del proceso de coaching.

La primer herramienta a señalar es la *escucha activa y la pregunta*, resaltándose la mayéutica que debe buscar, entre otras cosas, sacar al entrevistado de su zona de confort y ver que límites le impiden avanzar, eliminar sus miedos o barreras y hacerle consciente de las actitudes y pensamientos negativos que lo bloquean, buscando transformar esos hábitos negativos en otros más efectivos que le permitan cumplir sus metas. El planteo de preguntas poderosas, de peso, tienen la finalidad de provocar una reacción positiva en el cliente con el fin de impulsarle hacia el cumplimiento de sus objetivos. En el comienzo de la primera sesión, el coach empieza a estudiar al coachee mediante preguntas y utilizando *cuestionarios* de autovaloración o evaluación personal que le permitirán obtener información sobre su personalidad, nivel de percepción, formas de pensamiento o de entendimiento para las situaciones relacionadas con su entorno laboral. También proporcionan indicaciones clave sobre su persona, su conciencia y razonamiento ante determinadas situaciones y analizar áreas donde fallan y necesitan mejorar. Otra herramienta a recurrir es la *evaluación 360°*, siempre que esté disponible en la organización y que tiene como finalidad obtener mediante entrevistas el punto de vista de sus jefes, iguales y subordinados. Hay que resaltar una distinción con respecto al coachee de mando intermedio o de un puesto técnico, pues aunque en todos los casos se puede aplicar la evaluación 360°, habrá una diferencia en la finalidad de las habilidades, conductas o conocimientos que se busque potenciar. Al mando intermedio no hay que acompañarlo para un cambio en su liderazgo, sino para que afine sus competencias orientadas a su tarea como trabajo en equipo, la gestión de tiempos, poder de delegación, etc. (Arqueros, 2016).

El coach es libre de elegir la herramienta que considere oportuna, la mayoría de ellas relacionadas con la psicología, teniendo la ventaja de rectificar en caso de que la utilizada no funcione correctamente. Kilburg (2001) menciona

otros conceptos a tener en cuenta para que el cliente se comprometa en la relación y el coach pueda reforzar sus inestabilidades con el fin de conseguir un cambio en sus actitudes y hábitos. El *rapport* resulta transcendental para el proceso, significa el sostén del vínculo que empieza a crearse y que debe desarrollarse adecuadamente, de manera espontánea y sin imponerse.

La *empatía* es primordial debido a que recae sobre el coach toda la responsabilidad para el buen funcionamiento de la relación y tiene como propósito la apertura del coachee para que intercambie, comparta temas con él. Se consigue mediante la escucha u observación para entender la situación de su cliente, le permitirá comprenderle mejor, tener una comunicación fluida y generar un clima de confianza. En caso de no lograr la adecuada empatía por cualquier razón, el cliente le rechazará en seguida y, en consecuencia, se opondrá a seguir la relación de coaching. Aún así, si el coach continúa, fracasará la comunicación, entendimiento y confianza, y el proceso tendrá un nefasto final. La empatía representa por tanto un aspecto que todo coach debe poseer, ya que se produce al inicio de la relación y representa el factor indispensable para la correcta evolución de la relación. También puede ocurrir que el coach tenga un exceso de empatía y el proceso peligre igualmente (Launer, Cannio & Jerico, 2016).

Lograr un contexto de *confianza* en la relación de coaching supone un gran desafío para conseguir que la relación funcione. El mismo no se consigue inmediatamente, sino que requiere tiempo. El coach no sólo debe tener suficiente experiencia profesional para desempeñar eficazmente su tarea, también debe demostrar honradez o franqueza en sus actos, ser empático, íntegro, coherente o congruente en sus acciones, garantizar confidencialidad, y además, claro en su actitud tanto de palabra como de hecho para acometer adecuadamente su función. Todos estos elementos, la profesionalidad, la sinceridad, la coherencia y el compromiso, son necesarios en el coach para alcanzar un contexto de confianza donde el coachee se sienta seguro (Kilburg, 2001).

El *compromiso* que tiene que adquirir el coach a fin de que su cliente se someta al proceso es fundamental. Es responsable de su cliente para que este consiga el reto, se lo debe hacer saber, pues su deber como coach es brindarle

su ayuda para que logre sus desafíos. Se trata de una obligación contraída o responsabilidad aceptada a través de un acuerdo entre partes, en la que se requiere una actitud proactiva y un plan de acción. Es deber y responsabilidad del coach ayudar a crear ese compromiso. La importancia de la *confidencialidad* significa confianza en la relación y, por tanto, garantía de éxito para llevar a cabo el proceso; su función ante los temas que se tratan con el cliente significa una llave de acceso para un adecuado clima de confianza (Launer et al., 2016).

Un coach efectivo debe ser positivo, no debe buscar corregir, fallos o culpables, sino un rendimiento óptimo. Debe ser entusiasta, transmitir esa actitud, ser comprensivo y brindar las herramientas necesarias para un trabajo eficiente, debe brindar la confianza de que la persona o el grupo puede alcanzar los objetivos. Generar una comunicación efectiva y coherente y fundamentar sus labores en metas claras y bien definidas. Ser buen observador, tanto de la palabra como de la comunicación no verbal. Nunca perder el respeto ni la paciencia con el cliente, ni la capacidad de escucha, de la espera y elaboración (Lozano Correa, 2008). Debe poseer habilidades comunicativas, ser capaz de hablar con claridad y hacerse entender, además de escuchar activamente puesto que es parte crucial en el proceso de retroalimentación donde se abordan los problemas que surgen durante el mismo (Moreno Vanegas, 2016).

3.1.6 Objetivos del coaching

El coach va encaminado a la acción y a la aplicación de las estrategias mientras que las asesorías y consultorías están más referidas a aspectos estratégicos y operativos (Carrión-Lavalle, 2017), promueve la reflexión para que sea la persona o el grupo quien encuentre nuevas alternativas y posibilidades para mejorar sus acciones y en consecuencia sus resultado. El coach trabaja con lo que su cliente no ve, trabaja por medio de preguntas, reformulaciones; actuando como espejo muestra al cliente su forma de actuar o pensar para que decida qué hacer al respecto (López Acevedo, 2008). Suscita nuevas formas de pensar, de observar la realidad con otros enfoques. A través de esta nueva mirada logra ampliar el abanico de acciones a realizar, cambia

los paradigmas o creencias limitantes, incrementa la creatividad y permite crecer personal y profesionalmente. En una fase inicial, el coach debe de generar el contexto para que la sesión se desarrolle adecuadamente, la claridad en cuanto a lo que el cliente puede esperar o no de la sesión, la adhesión al código deontológico y el establecimiento de la total confidencialidad, para crear un entorno de confianza y reflexión. Se señaló que es necesario que el coach escuche empáticamente, que se ponga en el lugar del coachee, vea el mundo desde su perspectiva para desde ahí poder aportar una visión distinta, no se quede confluyendo en el mundo emocional del cliente sino que salga del mismo para tener otra y comunicársela para que éste decida qué hacer con ello. Será necesario dejar de lado su experiencia y sus juicios para centrarse en el aquí y ahora, utilizar la mayéutica, parafrasear, resumir y mostrar a su cliente en qué forma piensa y cuáles son los juicios que limitan su accionar para toma de consciencia y decisión (Sans Zapata, 2012).

Hay que considerar los diferentes modelos mentales del individuo o grupo, que son activos a toda hora y moldean nuestros actos, afectan la visión de cada cual. Diferentes personas tienen lecturas distintas sobre un mismo acontecimiento y esto genera distorsiones en las respectivas representaciones. La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados puede sofocar aun los mejores conceptos sistémicos. También las organizaciones tienen su propio modelo y paradigmas. Senge (2010) señala que estos conceptos se están aplicando en el estudio de los procesos de cambio organizacional, puesto que las reacciones ante cambios parecen estar relacionadas con el tipo de mapas, modelos mentales o paradigmas vigentes en las organizaciones. Así, cuando esos modelos se perpetúan en el tiempo, resultan inadecuados para enfrentar situaciones que exigen comportamientos flexibles y versátiles para la acción. Allí se espera que los líderes efectivos y las organizaciones logren desarrollar una sensibilidad y sobriedad para reconocer los cambios y reaccionar.

Hay cuatro condiciones para que el proceso de coaching se realice con éxito, el cliente debe desear evolucionar y aceptar cuestionarse, estar convencido de la eficacia del coaching y en los beneficios del acompañamiento, considerar qué mejoras desea, y por último, tener confianza con su coach. El

coaching ejecutivo, siempre que influya positivamente en el cambio del ejecutivo, logra su objetivo en la gestión de la personas, la relación con los jefes, el establecimiento y la priorización de metas, compromiso y productividad, y en el diálogo y comunicación (Launer et al., 2016).

3.1.7 Coaching individual y grupal

Los distintos tipos de coaching se diferencian según el ámbito que contemplan, la clase de cliente al que se enfoca o la metodología específica que emplea. Hay dos clases de coaching, el individual o personal, y el de equipo. Las sesiones pueden ser presenciales o a través de otros métodos como videoconferencia y hay casos en donde se recurre a contacto epistolar vía email, adaptándose a las necesidades del cliente. El coaching individual, a su vez se divide en personal y ejecutivo. El primero está orientado a personas individuales con objetivos fuera del ámbito empresarial o directivo. Dentro de esta clase de coaching los individuos pueden contratar un coach para definir qué es lo que quieren en sus vidas, o para reconocer y trabajar en sus metas personales. Estas finalidades pueden ir desde dedicar más tiempo a la familia, acceder a un mejor puesto de trabajo, viajar o la preparación física. El coach plantea preguntas sobre deseos, metas, opciones para lograrlas, qué ven como impedimento para llegar a ello, los recursos necesarios para alcanzarlos (Gautier, 2001). Según Zeus y Skiffington (2002), el coaching ejecutivo es una relación individualizada y de colaboración, entre un ejecutivo y un coach, con el objetivo de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional.

El que atañe a este trabajo, el ejecutivo, atraviesa diferentes escenarios e intervenciones para ayudar a resolver, encarar desde nuevas y distintas perspectivas, problemáticas en donde la gestión personal resulta ineficiente o se ve bloqueada. Esto tiene que ver con la concepción, la personalidad del individuo cuestionado, el cual puede estar desbordado por nuevas situaciones como un nuevo puesto de trabajo, la conformación, gestión de un equipo para un fin, las comunicaciones pertinentes, situaciones entre culturas. También situaciones de estrés, estimulación de la creatividad, gestionar tiempos, etc.. Aquí el coach puede plantear sobre metas y objetivos, los pasos que el cliente

ve necesario para lograrlos, incluso sobre su ánimo y gusto por su trabajo y posición, adónde quiere llegar dentro de la empresa, tiempos, si se ve en equilibrio entre trabajo y vida personal, consultar sobre sus fortalezas y debilidades directivas, motivación para desempeñarse en el cargo, si ve obstáculos para su desarrollo profesional, si logra delegar y cómo, si se trata de una persona organizada y cómo asume sus responsabilidades, cómo asume sus logros y errores (Gautier, 2001).

En el coaching de grupo o equipo se busca mejorar el trabajo conjunto, la comunicación, la cohesión y la efectividad de un grupo de trabajo para llegar a un fin, buscando superar los percances y situaciones dados por la interrelación de distintas figuras que lo componen (Lozano Correa, 2008), sacar lo mejor de cada uno, motivarlos, hacerles participes del trabajo, y buscar la mejor forma que cada empleado desarrolle su trabajo. El coaching de equipo ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados, diagnosticar problemas de desempeño o de comportamiento y corregir los insatisfactorios, fomentar las relaciones laborales productivas y la cohesión mejorando el actuar de cada miembro y su actitud. Para desarrollar un coaching grupal, el coach debe sumar una serie de habilidades extra a las que de por sí utiliza en los procesos individuales. El peso de cada una de ellas varía en función del proceso y del grupo de trabajo, de la misma manera que varían en un proceso individual. Se debe leer el campo emocional o atmósfera grupal. La atmósfera de un grupo organiza sus miembros; los coloca en roles particulares de los cuales rara vez son conscientes teniendo un fuerte efecto sobre ellos, puede hacerles sentir bien o mal. Hay que percibir y diferenciar distintos niveles de necesidad de actuación, prejuicios internalizados, las relaciones y subgrupos (UGT, 2013).

3.2 Liderazgo

3.2.1 Introducción al liderazgo

El coaching constituye una poderosa metodología para desarrollar liderazgos en las empresas transformando su gestión. Es necesario distinguir entre líder y liderazgo. El líder puede ser la persona que al ocupar un puesto de autoridad puede o no ejercer influencia en otros, el liderazgo es la acción de

influir sobre los demás independientemente de la posición que se ocupe. Hay una disociación del sujeto que influye, el líder, y la acción de influir, liderazgo, de ahí que se considere al líder y al liderazgo como las dos caras de una misma moneda. El líder es aquel que es capaz de influir sobre los demás y que, por lo tanto, ejerce el liderazgo (Hernández Yáñez, 2013).

House, Hanges, Ruiz Quintanilla y Dorfman (1999) comentan que muchos de los aspectos que influyen en el liderazgo son contextuales y derivados de la cultura organizacional. Estos aspectos son frecuentemente implícitos, así como la propia concepción del líder que tienen las personas en función de la cual se acepta o se rechaza la conducta del mismo (Castro Solano & Lupano, 2005).

El liderazgo es un proceso relacionado con el poder (capacidad), la autoridad (derechos y prerrogativas) en un contexto de motivación. No se trata solamente de un rasgo innato prevalente en un líder, éste se ve influenciado por su entorno y sus seguidores, también influye en ellos y hay una interacción constante. Se da en un contexto grupal e involucra siempre el logro de metas u objetivos. Existe la tendencia de diferenciación entre líder y gerente. El líder genera cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales, el gerente se mueve por obligaciones contractuales en búsqueda de objetivos fijados siguiendo criterios racionales. Los gerentes valoran la estabilidad, el orden y la eficiencia mientras que los líderes la flexibilidad, la innovación y adaptación. Los gerentes se ocupan en definir cómo llevar a cabo tareas y preparar al personal para ello, los líderes en las necesidades de su equipo al cual también involucran en la toma de decisiones (Castro Solano, Lupano, Benatuil & Nader, 2007).

Se consideran tres estilos de liderazgo. El autocrático o directivo, imponiendo autoridad; el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, *laissez-faire*, dejando que cada cual haga lo que quiera (Cardona & Buelvas, 2010). El estilo autoritario se puede llegar a producir fuertes reacciones de odio y agresión entre los miembros de un grupo y el propio líder. Carbó y Pérez (1996) señalan que pueden manifestarse conductas como desinterés, apatía o tendencia a huir. El rendimiento colectivo puede aumentar en un primer momento, pero posteriormente disminuirá como consecuencia de la creciente frustración y las reacciones defensivas que se

producen. En el estilo democrático las relaciones mutuas entre los componentes de un grupo suelen ser amenas. Ven al líder como un semejante y la relación con éste es satisfactoria. Hay espíritu de cuerpo (Zuzama Covas, 2015).

3.2.2 El enfoque de los rasgos

Un rasgo es una particularidad estable en la conducta de un individuo que hace que se comporte de determinada manera y suelen ser bastante fijas y consistentes. Este enfoque sugiere que hay ciertas características estables en las personas llamadas rasgos que diferencian a los líderes de los que no lo son (Bass, 1990), que tienen características innatas de inteligencia, intuición, capacidad e integridad, lo que les permite enfrentar conflictos que se presenten de manera inmediata e imprevista, de la mejor manera, haciendo de su rol de líder una experiencia más manejable que para aquellas personas que no cuentan con estos rasgos (Peralta, 2007).

El enfoque establece que la personalidad está formada por una serie de características o rasgos estables, que determinan, explican y, hasta cierto punto, permiten predecir el comportamiento de cada persona y que interesaron a las organizaciones para una ubicación efectiva de su personal en determinados puestos, y se vio revitalizado a finales de los 90 por los estudios de los cinco grandes factores de la personalidad, aunque no se llegó a un acuerdo definitivo de cuáles rasgos hacen a una persona un líder eficaz. Se han observado algunos rasgos en los líderes; los más extrovertidos eran efectivos en ámbitos comunitarios, sociales y grupales; en el rasgo de apertura a la experiencia se señaló la creatividad como una habilidad importante en el liderazgo a igual que la responsabilidad por ser buen predictor en el rendimiento, junto a la autoestima y autoconfianza. Los rasgos de personalidad son fijos, las habilidades pueden aprenderse, por lo que Katz sugirió en la década del 50 que la administración efectiva dependía de tres tipos de habilidades: las técnicas (que consisten en la experiencia para realizar un trabajo), las humanas (que tienen que ver con lo social), y las conceptuales (que refieren al trabajo intelectual). A medida que se asciende en el nivel de

líderazgo cobran mayor importancia las conceptuales y humanas y disminuyen las técnicas (Castro Solano et al., 2007).

3.2.3 Liderazgo transaccional

Según la teoría planteada por Bass (1985), los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfocan en necesidades internas de orden mayor. Esta teoría consta de cuatro dimensiones. La primera, el carisma o influencia idealizada en donde el líder enfatiza un grado de confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, se es consciente de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus seguidores a un nivel emocional. Una segunda dimensión es la motivación inspiradora que alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer. En la estimulación intelectual, la tercera dimensión, hay un desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores y se estimula y anima la creatividad en los subordinados. La cuarta y última, la consideración individualizada, refiere al grado en que el líder trata a los demás como individuos tomando en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones, escuchando con atención, aconsejando y enseñando (Nader & Castro Solano, 2007).

La teoría de liderazgo transaccional se basa en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la transacción sería lo que la organización les paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento (Nader & Castro Solano, 2007).

El papel del líder transaccional, estaría más acorde con los modelos tradicionales en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual

cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas preestablecidas por el líder, característica fundamental de este tipo de liderazgo. La dinámica de la relación líder-seguidor dentro de la teoría de liderazgo transaccional de Bass, implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros. Asumir el cambio de esta forma puede resultar insuficiente. Ofrece una visión fragmentada de la organización, en la que se desconocen todos los factores involucrados, de manera directa, e indirecta con el cambio. El liderazgo transaccional se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de una relación mediada por la posición que se tienen dentro de la organización (jefes a subordinados), se fundamenta en comportamientos contingentes basados en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2012).

3.2.4 Liderazgo y motivación

Maslow (1943) señaló que en las personas existe una motivación como impulso hacia el desarrollo de necesidades agrupándolas en básicas o de déficit, y las superiores o de desarrollo. Rogers (1951), en cambio, afirmó que el organismo tiende a la búsqueda de la autorrealización y acumulación de mayor experiencia. En el conductismo se encuentra que la motivación surge del comportamiento aprendido, sus leyes y modos, surgiendo de ahí el impulso, incentivo y refuerzo. El cognitivismo contempla aspectos conscientes como la percepción, los recuerdos, toma de decisiones, expectativas, etc.. Éstos determinan la dirección de dicha acción motivada y definen a la motivación como un conjunto de pautas para la acción que persiguen un objetivo o meta y que se presentan por tres dimensiones: aproximación – evitación, que refiere a metas como algo deseado que a la vez puede ser algo evitado; la autorregulada (intrínseca) – regulada externamente (extrínseca), en donde una acción puede converger persiguiendo intereses personales o como un requisito para lograr otros objetivos; y la profunda (implícito) – superficial (autoatribuido), que indica intereses concretos o más profundos (Huertas, 1997).

En 1980, Madsen dividió la motivación en primarias, con características innatas para garantizar la supervivencia de un organismo, y secundarias, adquiridas por aprendizaje e importantes para incrementar la posibilidad de crecimiento social y personal de un individuo. Barberá (2002) diferenció en teorías reactivas y teorías de la actividad de la motivación, en donde la primera toma al sujeto como un ser reactivo donde sus actuaciones son respuestas a cambios producidos en el estado de una situación estimular concreta, mientras que la segunda considera al individuo como agente causal de sus propias acciones donde la motivación es impulsada por planes, metas y objetivos (Sánchez, de Dios & Yurrebaso, 2012).

La motivación laboral, según McClelland (1961) está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje como ser la necesidad de logro (en donde la persona tiene necesidad de tener éxito y alcanzar objetivos), la necesidad de poder (en donde uno lo ejerce sobre otro buscando lograr cambios o controlarlo) y la de afiliación (en donde uno tiene necesidad de relaciones interpersonales y afectivas) (Ramírez, Abreu & Badii, 2008).

Herzberg desarrolló la Teoría Bifactorial en 1967, también llamada de motivación-higiene, aludiendo que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos, sino que puede haber dos factores distintos. El factor satisfacción-no satisfacción se ve influenciado por factores intrínsecos o motivadores del trabajo como éxito, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo en sí mismo. En cambio, el factor insatisfacción-no insatisfacción puede depender de factores extrínsecos, de higiene o lugar de trabajo que no son motivadores en sí mismos pero reducen la insatisfacción que pueden ser la filosofía de la organización, gerencias, las relaciones interpersonales, condiciones del trabajo o la remuneración. A la vez, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el mismo. Los gerentes que buscan eliminar los factores que crean esta podrán traer mayor tranquilidad, pero no necesariamente motivación. La teoría fue cuestionada porque asume una relación entre satisfacción y productividad, incluyendo sólo la satisfacción y no la productividad (Ramírez, Abreu & Badii, 2008).

Otras perspectivas que se centran en la evaluación y percepción del individuo en el ámbito laboral complementan el entendimiento de la motivación, como las teorías de la expectativa o de la instrumentalidad que interpretan la motivación como resultado cognitivo de la evaluación de la probabilidad de los efectos de su conducta, y afectivo como resultado por la atracción que tenga la actividad para la persona, y toman la relación entre estas variables como multiplicativa: si una es cero, el resultado sería también cero. Un ejemplo es la teoría de Path-Goal de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957) donde el rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (*path*) para conseguir objetivos personales (*goal*), y el mismo desciende si no se percibe como medio para lograr éstos (Ramírez et al., 2008).

La motivación laboral busca aumentar el desempeño de los empleados de una empresa para mayor ganancia. Si el empleado se siente exitoso en una tarea, se produce un incremento tanto de la motivación como de la satisfacción en el trabajo, se produce una retroalimentación de los sentimientos que conllevan a una mejor participación del sujeto y el logro de objetivos que precisan un esfuerzo mayor produciendo superior rendimiento. Por el contrario, cuando no se alcanza el éxito el individuo tiende a desconectar y muestra poco interés. El líder debe influenciar a las personas a través de relaciones motivadoras y llenas de energía, debe ser capaz de inducir un sentido a la misión que es la meta u objetivo, catalizando el potencial de sus subalternos, distinguiendo valores y siendo capaz de desencadenar y desarrollar en la gente procesos automotivacionales que trasciendan incluso el interés individual en aras del interés colectivo (Biedma-Ferrer, 2017).

Chan y Drasgow (2001) definieron tres dimensiones de la motivación para liderar, la motivación intrínseca, la extrínseca y la social o normativa. La motivación intrínseca refiere a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos, la motivación extrínseca hace referencia a un tipo de interés de por medio, los líderes especulan beneficios, y la motivación social normativa refiere a los sujetos que eligen liderar a otros por creer que es su responsabilidad y deber. Los líderes sólo pueden otorgar a los seguidores recompensas extrínsecas, lograr su cometido mediante elogios o bien reconocimientos o beneficios económicos; no logran

recompensar intrínsecamente y por ende tampoco penetrar en la psicología de los seguidores. La satisfacción intrínseca surge espontáneamente cuando el esfuerzo realizado en un trabajo bien hecho se refleja en el desempeño logrado. Los líderes sólo pueden aumentar el beneficio del surgimiento de sentimientos y emociones fortaleciendo la autoconfianza, aumentando las capacidades y habilidades de los seguidores, estableciendo metas estimulantes, facilitando buen clima de respeto y aprecio (Godoy & Bresó, 2013).

Desde la posición directiva para guiar actividades humanas pueden formularse dos posiciones. En la primera, llamada Teoría X, sin intervención activa por parte de la dirección, las personas actúan por naturaleza o egoísmo de manera pasiva llegando hasta la resistencia ante las necesidades de la empresa, por lo que deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas o controladas y sus actividades deben ser dirigidas. La segunda, llamada Teoría Y, se basa en el autocontrol y el autogobierno de la persona y es tarea de la dirección lograr incentivar estas perspectivas en el individuo para beneficio de ambos (McGregor, 1966).

3.2.5 Liderazgo y coaching

El coaching busca ampliar las competencias y habilidades del directivo para ser mejor líder de un grupo u organización, manejar eficazmente equipos de trabajo y guiarles hacia una meta común en el marco de los objetivos de la organización. Hay muchos aspectos que influyen para la gestión de un buen líder, se deben dominar competencias corporales y emocionales, además de las puramente lingüísticas y cognitivas, para lograr alcanzar un óptimo desempeño individual, grupal y organizacional. Es corriente que las habilidades en las que se destaque el cliente sean las adquiridas por medio de su educación, preparación y práctica profesional, de modo que su capacidad de análisis, razonamiento y conocimientos sean competencias donde se distinga sobradamente (Arqueros, 2016).

Sin embargo, las habilidades soft o de relaciones humanas, las relacionadas con su entorno y que le son propias, como la comunicación, habilidades sociales, motivación, y todas esas cualidades de las que el

directivo carece en la mayoría de las ocasiones para desempeñar bien su tarea, son igualmente indispensables para su éxito profesional. Las llamadas habilidades soft que más demandan los ejecutivos son mejorar en el ámbito del liderazgo, del trabajo en equipo, de la iniciativa, de hablar en público, de resolver problemas o conflictos interpersonales dentro de sus equipos o con otras personas de la organización, gestión del tiempo, dificultad de delegar (Kilburg, 2001).

Las necesidades aparecen también cuando se empiezan a definir los objetivos. En los mandos intermedios las cuestiones más predominantes son gestión del tiempo, miedo a hablar en público y falta de iniciativa. Sin embargo, el alto directivo se enfoca más en su liderazgo, por lo que se ha de centrar en cuestiones de desarrollo estratégico, relación con su equipo de trabajo, capacidad de escucha, o problemas de delegación de tareas. La relación entre el ejecutivo y su entorno es vital, de modo que la comunicación supone un requerimiento imprescindible en todos los niveles de la estructura organizativa para el buen funcionamiento de la organización, constituye un factor clave para ejercer el liderazgo, ya que ayuda a crear una armonía favorable, una unión entre directivos y subordinados y, por ende, una mayor productividad (Arqueros, 2016).

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo.

4.2 Participantes

Los participantes del proceso de coaching fueron el jefe de compras de la empresa contratante (primer coachee) en demanda de un nuevo estilo de liderazgo por conflictos con sus subalternos, su supervisor promovido en el período señalado (segundo coachee) y el coach mismo, coordinador y dueño de la consultora.

El jefe de compras, 47 años, no profesional, con dos décadas de trayectoria dentro de la empresa, fue elevado a la mencionada posición hace 5 años y posee un estilo de mando directivo y exigente sin bajar directrices a sus subalternos y esperando que ellos se desenvuelvan autónomamente.

El supervisor de 35 años, no profesional, sin experiencia en jefaturas y pocas herramientas para desenvolverse tanto como subalterno como jefe.

El coach, también 47 años, licenciado en psicología, especializado en la rama laboral y postgrado en coaching organizacional, con experiencia en recursos humanos, capacitaciones, búsquedas laborales y coaching individual y en equipos.

4.3 Instrumento

Entrevistas semidirigidas al coach donde éste relató lo tratado en las reuniones con su cliente con el fin de conocer la problemática planteada al coaching, las técnicas implementadas para lograr mejores habilidades y competencias requeridas en el área por presentar el jefe un estilo de liderazgo en distonía con el necesitado para obtener resultados positivos con su equipo. Posteriormente entrevistas sobre un segundo coacheado, supervisor con poca experiencia y herramientas para desempeñarse con su superior y el equipo de trabajo.

4.4 Procedimiento

Las entrevistas se realizaron en la consultora de recursos humanos al día siguiente de cada una de las ocho entrevistas realizadas con los coachees en donde se comentaban los pasos y observaciones dados por el coordinador.

5. Desarrollo

El mismo refiere el avance y métodos aplicados relatados por el coach para este trabajo en entrevistas posteriores a las reuniones semanales del mismo con los implicados en la empresa.

La primer reunión con los implicados se inició explicándole al coacheado, el concepto de acercamiento y alcance del servicio, en línea a las propuestas de Álvarez González y Obiols Soler (2009) que relatan las particularidades para brindarlo y el requerimiento por parte de la empresa en búsqueda de una mejora en el rendimiento del área (Álvarez González & Obiols Soler, 2009).

5.1 Objetivo 1. Estilo actual del cliente y su implicancia en la organización

5.1.1 Primer coachee

Para describir cómo implementa el coaching herramientas de cambio es necesario conocer el estilo de liderazgo existente ejercido por el cliente y cómo repercute éste en la organización y las personas implicadas en el ejercicio de su función ejecutiva.

El coach reconoció en el primer coacheado, el jefe de área en cuestión, un estilo clásicamente directivo en el cliente, la falta de liderazgo y claridad en momento de impartir órdenes y señalar objetivos, sumado a la desidia reinante en el área con su personal no motivado y conflictivo, implica un área de débiles resultados observados por la organización.

Para llegar a tal resultado planteó preguntas abiertas al coachee sobre sus dificultades laborales, cómo veía sus fortalezas, debilidades y limitaciones en su forma de liderazgo actual y conducción diaria del equipo de trabajo (puesto la empresa duda de sus conocimientos para desempeño en la función) y concuerda con lo comentado por Work (2003) puesto que el trabajar sobre las cualidades positivas logra la base para obtener un mejor rendimiento en el liderazgo.

El coach acompaña a personas, equipos, empresas, para que logren sus objetivos, tanto personales como organizacionales, y su tarea consta de capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para así poder obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades.

La primera dificultad planteada por el mismo entrevistado fue su formación. Se describió como una persona analítica, racional, y poco emocional, en donde el coach observó el mencionado estilo directivo, en el cual

le costaba comprender cómo sus subordinados, nueve personas con experiencia semejante a la de él, no lograban emprender sus tareas autónomamente y requerían directrices extra para cumplir sus funciones. Comenzó su actividad en el área con una visión idealista basada en tener un equipo capaz por tener los mismos años de experiencia, creía que no era menester dar muchas explicaciones para gestionar y que en forma autónoma el personal debe reponder a la concreción de las metas, todas saben sus funciones y deben hacerlas sin preguntas superfluas.

Señaló que si bien sabe que es exigente, si él puede hacer ciertas tareas, todo el personal a su cargo puede y debe saber hacerlas también enfocándose como él, a la concreción del objetivo. La falta de capacidad y de actitud del personal en sus exigencias para lograr objetivos le producen gran carga colérica que vuelca en respuestas emocionales agresivas. Sabe que ello genera conflicto y que si bien tiene un estilo autoritario, más que cambiarlo él, es la gente misma la que debe hacerlo, puesto que de no hacerlo, demostrarán su incompetencia para lograr las metas asignadas por la organización.

Comentó que practica pocas formalidades sociales con el personal, es parco, silencioso, no saluda al entrar en las mañanas ni a lo largo del día, no recurre a felicitaciones ni observaciones constructivas, que sólo espera ver resultados, una sumatoria de factores en su carácter que muestran la carencia de las llamadas habilidades soft o de relaciones humanas definidas por Kilburg (2001) para resolver estos problemas y desempeñar bien su tarea.

Continuando su relato, el coach afirmó que la segunda dificultad observada por su cliente es en la conducción y conformación del equipo propiamente dicho, que consta de 9 personas, de las cuales 5 están en Buenos Aires en su oficina, y 4 en el interior. Asumiendo hace 5 años atrás su función, fue dándose cuenta que no contaba con el buen equipo profesional que creyo tener. El mismo no es idóneo por las bajas capacidades y competencias del personal (esto fue constatado por la empresa que resaltó que ningún miembro del equipo ni sus jefes lo es en un ejercicio competente de las funciones de área). Su relato señala que consta de gente problemática. Señaló a dos miembros como los casos más extremos. Uno de ellos es un individuo echado de varios trabajos anteriores y poco querido en otra área en la que ejercía

funciones por su mala capacidad y nula predisposición a cambiar su actitud y aceptar aprendizaje. El segundo es una persona negativa con mala voluntad a todo pedido laboral. Tiene mal trato y formas con sus superiores y colegas y opositor a todo cambio, así como poca capacidad en sus tareas diarias.

El coach comentó que su cliente observaba que el resto del equipo, mayoritariamente los de Buenos Aires puesto que los del interior tienen cierta autonomía de movimiento, presentaba considerable resistencia pasiva y desidia en sus tareas. Sabía que no se sentían motivados y no cumplían con tareas pedidas, dejándolas caer sin implementar las resoluciones ordenadas por él. Muchas veces se encontraba con el trabajo sin hacer y estallaba en cólera. También señaló que sus subalternos afirmaban que él no sabe expresar lo que quiere pero rubricó que si bien conoce su dificultad por su estilo de liderazgo, el pobre desempeño del área también se debe a la desidia de la tropa.

5.1.2 Segundo coachee

El coach reconoció en el segundo coacheado, el supervisor de área en cuestión, un estilo de liderazgo *laissez faire* por su falta de liderazgo en momento de impartir órdenes y señalar objetivos, sumado al poco respeto que le tienen sus subalternos acompañando los débiles resultados observados por la organización.

El abordaje se desarrolló en manera similar explicándole el campo de acción y límites del coaching para desarrollar luego el plan de acción y la cronología de las reuniones.

El coach relató que la empresa le promovió a la posición de supervisor del área y tanto ella como el implicado expresaron que luego de un año en ejercicio de la función, éste no se veía idóneo para cumplir el rol asignado. Sus propias palabras le definen como líder nulo, como refiere Villar (2013) en donde señala que la gran falencia del sujeto implicado es no creer en sí mismo, se define como una persona extremadamente emocional e informal y le incomoda haber pasado de ser colega a jefe de sus otrora compañeros. Éstos no le respetaban y no cumplían con sus órdenes; citó algunos casos en los cuales el trabajo no se efectuaba o volvía a su área reiteradamente de la misma forma en que

había sido objetado la primera vez sin haber sido corregido de manera pertinente como pedido por él lo que le hacía estallar en cólera por las respuestas descalificadoras hacia su autoridad produciendo una alta descarga emotiva hacia los implicados los cuales a regañadientes corregían sus pedidos. En muchos casos él mismo hacía las correcciones o trabajos necesarios cumpliendo las funciones de otros para solucionar el problema descuidando sus propias actividades y responsabilidades.

El coachee le señalaba que seguía ejerciendo mayoritariamente tareas de comprador más que de coordinador lo que puede interpretarse como verse ubicado en una zona de confort y no querer salir de ella para no enfrentarse a sus otrora compañeros.

También resaltó que fuera de estas situaciones extremas poseía una buena interrelación con sus colegas los cuales calificó también de amigos. Afirmó poseer buena capacidad de análisis, ser proactivo y tener buena predisposición al trabajo en equipo, lograba buenas metas individuales como mejores proveedores y precios, tuvo la iniciativa muy bien vista por parte de la empresa de desarrollar proveedores nacionales, pero el coach señaló que es extremadamente desordenado y sin norte. Estas buenas actitudes pueden utilizarse como punto de partida para desarrollar responsabilidad y compromiso como menciona Lozano Correa (2008) que hace hincapié en la ambición necesaria para ayudar en un crecimiento de la persona para orientarle en objetivos fijados y lograr cristalizarlos en hechos.

El coach resaltó que hablaba extremadamente rápido y que tenía la particularidad de no terminar de escuchar ni procesar lo que le dicen, que la empresa le exige constantemente la presentación de informes, tarea que el casi nunca cumplía.

5.2. Objetivo 2. Utilización del coaching como herramienta para desarrollar un nuevo estilo de liderazgo

5.2.1. Primer coachee

El próximo punto dialogado entre el coach y el cliente fue fijar como objetivos la generación de habilidades y competencias para liderar al grupo cambiando su estilo para superar estas dificultades. Para ello se realizó un

cronograma de sesiones y se definió un plan de acción para alcanzarlos, en línea con las directrices cometadas por Benitez Cristo y Echeverri Miranda, (2008), así como un método para evaluar su alcance.

En las primeras sesiones se buscó hacer comprender al cliente que el estilo de liderazgo debe ser otro. Esta observación no debe ser tomada vanamente puesto que el mismo sabe que el actual no funciona; se trata de localizar bloqueos y actitudes que llevan a la repetición de circuitos perpetuantes y nublan la conciencia en el momento de los hechos. El objetivo, como reflejado por el ICF (2014) en sus observaciones sobre las metas a alcanzar por un coachee, consiste en aumentar la autoconciencia del individuo y su conciencia de los otros, modelar sus habilidades y métodos para comunicarse para mejorar su efectividad.

Desarrollar un nuevo estilo de liderazgo es un camino largo para un cambio notable en su formación y proceder con su equipo de trabajo. En cada sesión se conversó sobre un tema aportado por el cliente, que puede ser una situación pasada, su desenvolvimiento, alguna reunión futura y su planeamiento, valoración de escenarios y personas, etc..

Los métodos más utilizados para este acercamiento tienen origen en la psicología positiva. La herramienta principal empleada por el coach fue la mayéutica en donde escucha y contribuye con observaciones y preguntas, relacionándose los trabajos de Arqueros (2016), que alude que el diálogo socrático busca acelerar el avance de los objetivos al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección explorando sus límites y dificultades, las variables que llevaron al desenvolvimiento de situaciones y cómo éstas podrían haberse desarrollado de otra manera buscando descomprimir situaciones futuras y presentes y acompañándole en su búsqueda.

También tomó herramientas como técnicas de psicodrama y juego de roles en donde luego de situaciones relatadas, invitaba al coachee a ponerse en el lugar del otro evaluando qué sentimientos y emociones podía captar un interlocutor por sus expresiones y actitudes ante un tema referido o discutido analizando preguntas y respuestas de escenarios vividos y posibles para que el cliente tomase conciencia de realidades vividas. La intención posterior, en

sintonía con las bases de López Acevedo (2008) afirmándose en la reflexión lograda, buscaba lograr un cambio de actitud diaria para pensar antes de hablar o de actuar. La puesta en situación de ensayo – error durante el coacheo brinda la ventaja de entrenarse en un ambiente exluído evitando hacerlo en el ámbito laboral.

Una variación en las mencionadas técnicas es el parafraseo o técnica del espejo descritas también por Sans Zapata (2012) en donde el coach refleja literalmente las frases dichas por el cliente preguntándole como se oye y ve a sí mismo y cómo capta el mensaje y la emotividad negativa como receptor. La práctica la devolución o feedback que el cliente da al personal, primero en su versión cruda y directa, luego buscando expresarla de mejor manera para lograr emitir un mensaje sólido, claro y no conflictivo.

En su lenguaje no verbal, logró hacer consciente su expresión corporal, sus niveles de ansiedad y malestar que transmitía cuando no se sentía a gusto con los dichos de su interlocutor.

Mediante este compendio de técnicas dialogó con el cliente analizando su vocabulario, sus órdenes, cómo suenan a la otredad en reuniones individuales y colectivas en el ámbito diario, buscando excluir cuestiones que excedan el espacio laboral, puesto que si bien se cuenta un repertorio mayor por ser psicólogo, no es este un espacio para terapia. En caso de observar una posible patología o diagnóstico diferencial puede implementar otras acciones o medidas y aconsejar al cliente consultar a un terapeuta.

Se hizo hincapié en registrar cómo debe comunicarse en especial con los miembros de su equipo, expresiones, apertura o cierre en determinadas temáticas según su nivel de complejidad y conflictividad y en asumir un rol componedor sin perder el liderazgo demarcando las condiciones en la conversación.

5.2.2. Segundo coachee

Para lograr un mejor desempeño en sus funciones no buscadas (la empresa evaluaba la posibilidad de cesarle en el cargo en caso de que el coacheo no diese buenos resultados), el coach diseñó un abordaje en el plan partiendo de sus fortalezas para lograr construir competencias para lograr

liderar un equipo en concordancia con Arqueros (2016) y luego avanzar en la toma de conciencia de sus falencias.

En primera instancia mediante escucha activa, el coach necesitó mostrar gran demostración empática para hacer sentir cómodo al cliente, necesaria y en semejanza a los planteos de Launer et al. (2016) para generarle confianza, pues éste no se sentía a gusto en un primer momento por señalar que la empresa y todos le estaban juzgando, trabajó en la contención emocional del cliente el cual vivía sumamente irritado por la ineficiencia de sus compañeros a los cuales no sabía dirigir. Su manera de expresarse ante los demás presentaba franqueza y apertura, pero no era oída por el equipo por falta de interés y de capacidad. Luego aplicó herramientas similares a las descritas anteriormente para el coacheo del jefe del área, principalmente el juego de roles para toma de conciencia de sus actitudes y respuestas pasionales para lograr que escuche primero y piense sus respuestas sin emitir juicios de valor, pues solía expresarse verbosamente sin medir consecuencia alguna. Mediante la técnica del espejo comenzó a registrar su lenguaje no verbal y el impacto que sus expresiones tienen en sus interlocutores.

El coach hizo énfasis en el grado de ansiedad que le provoca ejercer jerarquía ante sus viejos compañeros y la responsabilidad que ello conlleva en tareas que no fueron explicadas claramente por él mismo ni por la dirección creándole inseguridad y bloqueo sobre sí mismo y que tuvieron que ser contrarrestados mediante la percepción de un ambiente de confianza propicio como señala Kilburg (2001) para lograr un compromiso de apertura y cambio de su parte.

5.3. Objetivo 3. Utilización del coaching como herramienta para cambiar a un estilo de liderazgo transaccional

5.3.1 Primer coachee

Los resultados del coaching lograron la meta de alcanzar un estilo de liderazgo más transaccional, ajustable a los intereses de la organización que necesitaba con urgencia orden en el área. Ésta veía necesaria a una persona que aplique procedimientos de control y gestión para garantizar las metas

pautadas por la dirección y encamine a las figuras desidiosas del personal mediante premios y castigos para el logro de los objetivos en un plazo razonable puesto que la dirección evaluó la sustitución de la mayoría de los miembros del equipo como algo no viable y aceptó avanzar con las falencias del grupo actual. El coach comentó que un liderazgo transformacional requeriría una inversión de tiempo de muy largo plazo dado que el carácter del coacheado no daba para lograr un gran desarrollo positivo de este estilo.

Relató que los cambios logrados observados por el mismo cliente fueron que a través de la autoconciencia de sus actos, comenzó a pensar y gestionar distinto su día. Cambió su enfoque de análisis, ve situaciones desde nuevos puntos de vista, piensa antes de actuar y nota los cambios que se producen tanto en él como en los demás.

Para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevaran a las metas deseadas, realizó actividades concretas que antes evitaba. Implementó reuniones semanales de trabajo y regulares con los miembros en el interior del país, señalando a medida que las fechas de citas con el coach avanzaban, originando resultados útiles para el área.

El coach comentó que cada reunión comenzaba con preguntas abiertas sobre si tenía un tema actual o bien cómo le había ido en la semana descomprimiendo situaciones con las nuevas perspectivas observadas anteriormente e implementadas en el trabajo.

Un punto importante que expresó fue la toma de conciencia de tener una posición de corte cada vez más estratégico, político y delicado en la empresa; el pensar antes de tomar acciones le evitó varios problemas que antes él mismo originaba.

El énfasis en el registro de sus emociones y la necesidad de tomar decisiones desde este lugar más estratégico y jerárquico fue logrado analizando las situaciones con suficiente distancia emocional, de manera mucho más racional y objetiva.

Con respecto a su equipo de trabajo, el coach relata que el cliente tomó conciencia en la falla inicial de no haber evaluado al personal en funciones ni al entrante antes de aceptar el pase a su área (en el caso del incapaz tenía la posibilidad de negarse al pase interno que meses después fue echado de la

empresa), así como exigirle a personas que no pueden o no quieren cambiar su actitud por desidia, falta de motivación o de capacidad. También que por esta falencia una persona opositora o negativa contamina a un grupo y en caso de no neutralizarla multiplica su actitud en el mismo, así como la situación inversa en donde una persona capacitada es echada a perder por el colectivo insano. Creó conciencia que le estaba pidiendo resultados a un grupo de trabajo conflictivo que no tenía ni capacidad ni intención de cambio y logros, que nunca fue evaluado ni recibía devolución alguna por parte de sus superiores y que no generaba las metas esperadas por la empresa.

El coach refirió que resultó fundamental el logro de que pudiera evaluar los desafíos y metas desde una visión más objetiva, registrando los recursos reales con los que cuenta y no dejándose llevar por su proactividad y entusiasmo, aspecto que le podría haber llevado a asumir desafíos frente a los cuales posteriormente no hubiera podido responder de manera adecuada.

Para corregir la trayectoria, capacidades y competencias de su equipo de trabajo, implementó evaluaciones de desempeño para medir las capacidades de cada miembro y ver qué podía exigirles y qué no, consultó a otros sectores cómo observaban a su grupo y sus interacciones para con ellos.

Refirió sobre los logros alcanzados y que tanto él como el coachee expresaron que éste último debe seguir trabajando lo emocional y la capacitación e implementación de directivas claras al equipo, en concordancia con Contreras Torres y Barbosa Ramírez (2012) que describen que el logro de un cambio duradero en la eficiencia reduciendo riesgos se produce a través del reconocimiento del personal cuando se logran las metas preestablecidas por el líder de manera clara y coherente.

El coach señaló que si bien se trató de un breve proceso, pudo registrar en el tiempo aplicado los marcados progresos mencionados. Buena parte de las temáticas trabajadas hacen referencia concreta a características de personalidad y madurez por parte del coachee, y ve que buena parte del éxito en la adquisición de las habilidades mencionadas dependerá de su evolución como líder y del acompañamiento que la empresa le brinde. Por el poco tiempo implementado, el coach comentó que consideró el proceso un éxito y elevó la recomendación de fortalecer en un futuro dichos cambios mediante un proceso

de coaching posterior puesto que varias temáticas tratadas fueron sobre aspectos de la personalidad.

5.3.2. Segundo coachee

Para cambiar a un estilo de liderazgo más transaccional trabajaron cada semana en la búsqueda de enfoques más racionales y en el logro de metas a corto plazo y lograr orden interno para el cumplimiento de objetivos claros y alcanzables. El coacheado tenía una visión diaria sin planificación por lo que se apuntó al desarrollo de una estratégica racional a largo plazo; su actitud trabajadora muy valorada por la empresa era a su vez pasional y se embarcaba con entusiasmo en actividades imposibles de desarrollar por darse cuenta tarde de no poseer equipo que le secunde.

Se trabajó la toma de distancia de los hechos para pensarlos y ser más analítico controlando sus emociones (un resultado logrado a medias y que aún hay que trabajar, en su objetividad hacia un proyecto y una correcta evaluación de recursos), en asignar grados de importancia a un problema y si éste amerita tanta atención.

También a organizar su agenda personal, a asignarse horarios para el trabajo propio y preparar y elevar informes antes que su jefe se los pida y comenzó a planificar reuniones diarias puesto que el equipo no llevaba agenda alguna, en donde se distribuyeron tareas y asignaron prioridades. Además, en las mismas daba seguimiento y devolución al grupo, sea ésta positiva y negativa, e incorporó métricas para reflejar objetivos logrados en concordancia con las sugerencias de Contreras Torres & Barbosa Ramírez (2012). Si bien fue muy bien recibido por el equipo, en concordancia con lo descrito por Senge (2010), la actitud del mismo no cambió posiblemente por el modelo mental reinante en el grupo y deberá verse en el futuro cómo gestiona la supervisión de área mediante premios y castigos, como también ver que grado de atención y efectividad devuelve el grupo. A su vez, realizó evaluaciones en conjunto con el jefe para diferenciar y tomar conciencia de las fortalezas y aspectos a trabajar de cada uno.

Al cierre del coaching, por las temáticas trabajadas y avances producidos, el coach señaló que teniendo en cuenta el breve proceso realizado, los

progresos registrados si bien interesantes, resultaban de profundidad acotada. Para obtener cambios duraderos y de cierta solidez recomendó un segundo coaching, sin minimizar los cambios logrados como visibles para los superiores, colaboradores y para quiénes interactúen con él.

6. Conclusiones

Si bien se trató de un breve proceso de coaching para ambos clientes, a través de los mencionados progresos pudo observarse el cumplimiento de los objetivos partiendo de la descripción del liderazgo ejercido y el statu quo del individuo en relación a su entorno, sus limitaciones frente al mismo y diferentes problemas que le aquejan para avanzar en la búsqueda de soluciones y herramientas para un cambio mediante el coaching.

El liderazgo logra un orden y al área en cuestión le faltaba uno para efectiva interacción de sus miembros en pos de un objetivo común.

Habitualmente en esta clase de servicio de coaching es la empresa la que suele acercarse al coach a la persona en cuestión. Se corre el riesgo de que ésta última no colabore o se abra con el coach, se bloquee, perciba de manera negativa en concordancia con Launer et al. (2016) o simplemente como señala Killburg (2001), no se produzca rapport entre ambos. Frente a las limitaciones reconocidas por la empresa y admitidas por el coachee, las dificultades planteadas por los entrevistados fueron su formación y restricciones en su forma de liderazgo actual vinculado a la conducción diaria del equipo de trabajo. A través de la conversación se cristalizó el estilo de liderazgo reinante que llevó rápidamente el enfoque a perseguir un estilo transaccional para dotar al área de liderazgo y orden para lograr un eficiente funcionamiento como recuerdan Contreras Torres y Barbosa Ramírez (2012). La enumeración de sus capacidades para planificación de una hoja de ruta que conlleve a una mejora sustancial en sus prácticas de liderazgo, logró la concientización de su proceder y herramientas a disposición.

Fue el punto de partida para desarrollar un nuevo estilo de liderazgo generando las habilidades y competencias necesarias para liderar de nueva manera al equipo cambiando su estilo actual para superar estas dificultades.

En las primeras sesiones se buscó hacer comprender al cliente que el estilo de liderazgo debía ser otro y por las conversaciones iniciales y su situación actual, ambos clientes sabían ya que el que poseían no funciona o sus resultados eran deficientes. Se buscó localizar sus limitantes, miedos, bloqueos mentales y actitudes que llevaban a circuitos autopercipitados y nublaban la conciencia en el momento de los hechos. En la búsqueda de la

autoconciencia del coachee y su conciencia de su proceder con los otros, se lograron modelar habilidades y métodos para comunicarse mejorando su efectividad. Primero comprendiendo, aceptando cómo es su persona sin recriminaciones ni juicios de valor propios, en segunda instancia acompañándole en pos de alcanzar las metas de cambio estipuladas para una mejora mediante su principal herramienta que es la mayéutica. En sintonía con lo pronunciado por Benitez Cristo y Echeverri Miranda (2008), la autoconciencia que logra un cambio de enfoque y un distinto nuevo orden llevaron aquí a las metas deseadas.

El tercer objetivo buscaba brindar herramientas efectivas a los clientes para que éstos ejerzan un liderazgo transaccional puesto que este modelo es el que mejor se adecuaba a la situación laboral para dotar al área de un liderazgo eficiente en función de las capacidades de su equipo y el rol de cada coachee en el mismo, así como brindarle herramientas de gestión pertinentes para lograr orden y garantizar metas mediante pautas claras puesto que la propia teoría hace énfasis en el cumplimiento de los objetivos bajo un desempeño esperado.

6.1 Limitaciones

Con respecto a las limitaciones en este trabajo, se resaltan en primera instancia las de carácter teórico referido al coaching por la gran dificultad de encontrar material académico puesto que la mayoría disponible es material de divulgación en mayor grado para venta del concepto o cursos de coaching y en menor con algún trasfondo psicológico. Hay grandes discrepancias en los conceptos del coaching presentados por personas y entidades referentes. También se señalan limitaciones operativas, puesto que el relevamiento del proceso se debió sólo a entrevistas con el coach por motivo de la cláusula de confidencialidad; presenciar el mismo prometía mayor información y visión. El análisis de los hechos se vio muy condicionado por contarse sólo con el relato oral. Otras limitaciones observadas son la brevedad del proceso de coaching puesto que es lógicamente esperable que en uno de mayor duración se obtengan mejores resultados y que no hay una evaluación objetiva de los estilos de liderazgo.

6.2 Aporte personal y perspectiva crítica

En relación con el proceso de coaching descrito en este trabajo se brinda la siguiente aproximación a modo de aporte personal. Por conocimiento de las bases del coaching a través de bibliografía pertinente y de las psicológicas que dan sustento a sus conceptos, así como por tratarse del ejercicio de un profesional de la psicología conocedor de estos fundamentos y modelos, se observó un enfoque efectivo en la problemática planteada en el servicio brindado a la empresa solicitante.

Puesto que se resaltó que se trató de un servicio de corta duración se sugiere que en caso de la solicitud de la empresa de retomarlo, se trabaje el manejo de la frustración en los coachees que suele ser un escollo a superar en el abandono de circuitos autoperpetuantes y búsqueda de cambios de actitud, así como vectores de ansiedad que bloquean a una persona. Otra posibilidad sería indagar en la interrelación entre pares en el equipo de trabajo para saber cómo trabaja el mismo ante retos de diferente intensidad puesto que sólo se les mencionó como un todo conflictivo y podrían surgir nuevos datos para analizar. Otra sugerencia sería analizar la forma como los superiores al área bajan órdenes y metas, ello podría aportar valor a las observaciones. La interacción directa entre ambos coacheados no fue enfocada y profundizada; podría arrojar nuevas variables para ambos enfoques.

Una pregunta que surge del conflicto del equipo es la desidia del mismo. Si bien el liderazgo transaccional implementa el compromiso y su cumplimiento, no corrige la actitud diaria. Es una corrección necesaria para estabilizar al equipo y el coaching de equipo podría brindar soluciones. Por los procesos de coaching hechos se comentó que se hicieron análisis del personal para mejor desempeño y saber sus competencias. Sería ventajoso averiguar si los resultados brindan información útil, si agregan valor, saber qué se hizo con la información una vez listadas las cualidades del personal, cómo se buscó sacar provecho de sus fortalezas y cómo compensaron sus debilidades y falta de habilidades o capacidades.

Se sugiere también brindar un seguimiento para observación de los resultados obtenidos en el cambio al liderazgo transaccional por la brevedad

del servicio puesto que el mismo podría no ser duradero en los individuos por la poca predisposición y capacidad del equipo que por sus actitudes podría hacer colapsar los cambios o afectar notablemente la práctica.

En relación al mercado actual, veo necesario resaltar que si bien el coaching es un método que consiste en dirigir, instruir, entrenar a una persona o a un grupo con el objetivo de conseguir una meta o de desarrollar habilidades específicas, encontramos gran diversidad de individuos o grupos especializados, instituciones nacionales, internacionales de dudosa garantía ofreciendo sus certificaciones y contenidos supuestamente avalados en espacio y tiempo que en la realidad no tienen aval alguno. Si bien debo hacer una salvedad por alguna oferta que ha llegado a niveles académicos en forma de postgrado e incluso alguna maestría, no hay programa de estudios concreto a nivel mundial que faculte para ejercer como Coach en donde se puede presentar el contraargumento preguntando qué es realmente un coach abriendo el abanico de definiciones propias y ventas de paquetes de capacitación en la materia. Mayoritariamente se brinda una formación pluridisciplinar y no regulada a personas provenientes de otras disciplinas no psicológicas de manera superficial y sin esclarecer modelo alguno. No se trata de ofrecer terapias, pero saber fundamentos y modelos teóricos ofrece mejores bases y herramientas para cumplir la función de coaching lo que da peso a la idoneidad del psicólogo en esta función. Las estadísticas de profesionales no psicólogos se encuentran sesgadas por provenir de empresas interesadas en publicitar sus cursos y certificaciones en coaching. También se resalta que para acceder a cursos, capacitaciones, "postgrados" y especializaciones no se exige ser profesional y basta con poseer título secundario el cual ni siquiera es exigido presentar, contaminando el mercado de la consultoría por capacitadores invalidados.

En un momento de crisis a nivel mundial se ha revelado como una atractiva salida laboral y cada vez más personas se forman para ello, aunque por la falta de regulación la competencia es mucha; hay muchos casos en donde aplicando técnicas de marketing en búsqueda de ventas se readaptan y revenden los mismos conceptos haciéndolos aparecer novedosos y vanguardistas de la mano de gente poco calificada, algunos recurren a un

cambio de terminología en el mercado para vender actividades otrora existentes como nuevas y vanguardistas (scrum master, agile coach...). Ello invita a confusión de la gente por relacionarlas de manera líneal con las disciplinas psicológicas avocadas a la ayuda, evolución y superación de las personas y equipos como la psicología positiva y la organizacional.

Un fenómeno recurrente en la investigación fue encontrar “expertos” aseguradores de resultados en grandes empresas presentando aumentos de efectividad y productividad de un alto porcentaje tras sus sesiones, que al momento de preguntárseles nombre o fuente de tan sólidos logros se escudaban asegurando que hay cláusulas de confidencialidad.

6.3 Nuevas líneas de investigación

Para el desarrollo de nuevas líneas de estudio, una pregunta que surge es si el coacheo a ambos líderes simultáneamente bloquea, influye o anula los enfoques realizados para cada uno de alguna forma puesto que coachear a dos miembros de un área implica dos variables.

Una segunda línea es si se podría agregar una herramienta de gestión al coaching para dar soporte y proyección a un área como la citada en este trabajo, puesto que se trata de un equipo que no cuenta con buenas prácticas de administración o producción.

Otra pregunta es cómo cambiar mediante un coaching de grupo, la desidia reinante en el equipo para mejor desempeño laboral, así como los resultados alcanzados por el equipo en un tiempo luego de la implementación de premios y castigos y si éstos, dentro del marco del liderazgo transaccional fueron de utilidad.

7. Referencias bibliográficas

- Alaimo, M. (2014). *Equipos más productivos. Personas e interacciones por sobre procesos y herramientas*. Buenos Aires: Kleer
- Álvarez González, M & Obiols Soler, M. (2009). El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching. *Revista Electrónica de Educación Psicoeducativa*. 7 (18), 877-900.
- Aranda, I. (2012). Psicólogo experto en coaching. *Revista Infocop*. Recuperado de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3831
- Arqueros, M. (2016). El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso. (tesis de doctorado). Departamento de Psicología Social. Universidad Complutense de Madrid. recuperado de <https://eprints.ucm.es/37431/1/T37138.pdf>
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogota: ECOE.
- Barberá, E. (2002). Modelos explicativos en psicología de la motivación. *Revista electrónica de Motivación y Emoción*. 5 (10). Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/abarbe7630705102/texto.html>.
- Benitez Cristo, J. & Echeverri Miranda, M. (2008). *Comunicación para procesos de coaching*. Facultad De Comunicación Y Lenguaje, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis38.pdf>
- Bisquerra Alzina, R. (2008). Coaching: un reto para los orientadores. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*. 19 (2), 163-170.
- Cardona, D. & Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Saber, Ciencia y Libertad*. 5 (2), 141-150.
- Carrión-Lavalle, N. (2017). *Modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2869/TSP_AE_001.pdf?sequence=1

- Castro Solano, A & Lupano, M.L.. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109.
- Castro Solano, A, Lupano, M.L., Benatuil, D. & Nader, M. (2017). *Teoría y evaluación de liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A., & Minervino, R. (2007). Motivación para liderar, inteligencia práctica y efectividad de los líderes. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 1 (23), 175-199.
- Chan, K. Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*. 481-498.
- Cocivera, T., & Cronshaw, S. (2004). Action Frame Theory as a Practical Framework for the Executive Coaching Process. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56 (4), 234-245. doi: 10.1037/1065-9293.56.4.234
- Contreras Torres, F. & Barbosa Ramírez, D. (2012). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. 39, Medellín, 152-164.
- Deemer, P., Benefield, G., Larman, C. & Vodde, V.. (2012). *Una introducción básica a la teoría y práctica de Scrum, Versión 2.0*. Recuperado de http://scrumprimer.org/primers/es_scrumprimer20.pdf
- Gautier, M. & Vervisch, M. (2001). *Coaching directivo: para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Madrid: Ed. Anaya.
- Godoy, R & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 29 (2), 59-64. Madrid. doi: 10.5093/tr2013a9
- Hernández Yáñez, L. (2013). Liderazgo académico. *Revista de Educación Superior*. Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, 42, 167.
- House, R.-Hanges, P.-Ruiz Quintanilla, A.-Dorfman, P.(1999): Emics and Etics of Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?.

Leadership Quarterly, 10 (2). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/239919671_Emics_and_etics_of_culturally_endorsed_implicit_leadership_theories_Are_attributes_of_charismatictransformational_leadership_universally_endorsed

- Huertas, J. (1998). *Motivación. Querer aprender*. Buenos Aires: Aique
- ICF. (2016). *ICF Global Coaching Study 2016*. Recuperado de www.coachfederation.org/
- Ingelom Consultoría, S.L. (2013). *Guía de coaching*. Secretaría de Salud Laboral de la UGT-CEC. Madrid. Recuperado de <http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/catalogo2014/publicaciones/revistas/002/descargas/GuiaCoaching.pdf>
- Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251-267. doi: 10.1037/1061-4087.53.4.251
- Launer, V., Cannio, S. & Jerico, P. (2016). *Prácticas de Coaching*. Colección Acción empresarial. Buenos Aires: Empresarial.
- López Acevedo, E. (2008). Las empresas son redes de conversaciones orientadas a coordinar acciones y obtener resultados. *Revista Comunicación Empresarial*.
- López Villafranca, P. & Gómez de Travesedo, R. (2016). *Coaching académico para adquirir competencias profesionales*. Estudio de caso en la Universidad de Málaga. 32 (10), 95-110. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31048901006.pdf>
- Lozano Correa, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 63.
- McGregor, D. (1966). *From Leadership and Motivation, Essays of Douglas McGregor*. Reimpreso por el Instituto de Tecnología de Massachusett. Recuperado de <https://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>
- Moreno Vanegas, E. (2016). *Coaching como herramienta de la alta gerencia en el desarrollo de la competitividad*. Recuperado de <https://repository.>

unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14483/3/MorenoVanegasEdnaMaria2016.pdf

- Nader, M & Castro Solano, A. (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos del liderazgo: Un análisis según modelo del liderazgo transformacional - transaccional de Bass*. Universidad de Psicología de Bogotá, 6 (3). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760318>
- Ordóñez Tapia, M. (2007). *Análisis de los estilos de liderazgo de los altos mandos y la percepción de sus equipos de trabajo, caso empresa comercial agrícola*. Escuela de Psicología Organizacional. Universidad del Azuay. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7355>
- Peña Rivas, H., & Villón Perero, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*. 3 (7). 177-192. doi: 10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.
- Peralta, A. C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. *Universum*, 22 (2). Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/748442254?Accountid=36552>
- Pico, I. (2017). *Diferencias entre coaching, psicoterapia, mentoring, counseling, asesoramiento, orientación...* Recuperado de <https://psicopico.com/diferencias-coaching-psicoterapia-mentoring-counseling-asesoramiento-orientacion/#comments>
- Ramírez, R., Abreu, J. & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena, International Journal of Good Conscience*. 3 (1), 143-185.
- Sánchez, J., de Dios, S & Yurrebaso, A. (2012). La motivación y la intención emprendedora. *International Journal of Developmental and Educational Psychology. INFAD, Revista de Psicología*. 1 (4), 521-531.
- Sans Zapata, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *Revista de investigación. 3C Empresa*. 1 (3), 8-9.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta a aprendizaje*. Buenos Aires: Granica

- Soto, C. & John, O. (2009). Ten facet scales for the Big Five Inventory: Convergence with NEO PI-R facets, self-peer agreement, and discriminant validity. *Journal of Research in Personality*. 43, 84-90. doi: 10.1016/j.jrp.2008.10.002
- Valderrama, B. (2011). Las bases psicológicas del coaching y el mentoring. *Revista Capital Humano*. 251. 62-70.
- Villar, F. (2013). *Qué aprendemos hoy*. Recuperado de <http://queaprendemos hoy.com/aspectos-fundamentales-del-coaching-i/>
- Wolk, L. (2003): *Coaching el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2002). *Guía Completa de Coaching en el Trabajo*. España: McGraw-Hill.
- Zuzama Covas, J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Departamento de Psicología Social. Facultad de Educación. Universidad de las Islas Baleares.