

UNIVERSIDAD DE PALERMO
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Carrera de Psicología

Trabajo Final Integrador

Título: Proceso de coaching como herramienta de transformación

Alumna: Laleyska Farcic

Tutora: Juliana Stover

Buenos Aires, 30 de julio de 2021

Índice

1. Introducción.....	2
2. Objetivo General.....	2
2.1 Objetivos específicos.....	2
3. Marco Teórico.....	3
3.1 Coaching.....	3
3.1.1 Introducción al coaching.....	3
3.1.2 Las figuras del coaching.....	4
3.1.3 Fundamentos del coaching.....	6
3.1.4 Diferencias del coaching de otras teorías.....	9
3.1.5 Intervenciones del coaching.....	10
3.2 Liderazgo.....	11
3.2.1 Introducción al liderazgo.....	11
3.2.2 Enfoques teóricos clásicos y contemporáneos del liderazgo.....	12
3.2.3 Liderazgo situacional.....	16
3.2.4 Liderazgo y coaching.....	18
4. Metodología.....	20
4.1 Tipo de estudio.....	20
4.2 Participantes.....	20
4.3 Instrumentos.....	21
4.4 Procedimiento.....	21
5. Desarrollo.....	21
5.1 Objetivo 1. Estilo de liderazgo del cliente y su desempeño en la empresa antes del coaching.....	21
5.2 Objetivo 2. Uso del coaching como herramienta de intervención.....	24
5.3 Objetivo 3. Uso del coaching como herramienta para transformar un estilo de liderazgo y desempeño.....	26
6. Conclusiones.....	28
6.1 Limitaciones.....	29
6.2 Aporte personal y perspectiva crítica.....	30
6.3 Nuevas líneas de investigación.....	31
7. Referencias bibliográficas.....	31

1. Introducción

El presente trabajo se llevó a cabo en el marco de la Prácticas de Habilitación Profesional correspondiente a la Licenciatura en Psicología de la Universidad de Palermo. El objetivo es realizar un Trabajo Final Integrador teniendo como base empírica la experiencia profesional de una consultora de recursos humanos centrada en realizar servicios acordes a las necesidades planteadas por las empresas clientes, tomando en cuenta los valores, cultura y afinidades de cada organización. Entre los servicios que presta la consultora se encuentra: desarrollo gerencial y coaching organizacional, búsqueda y selección de personal, evaluaciones psicotécnicas, capacitación, y assesment center.

La práctica constó de 280 horas entre los meses de agosto y diciembre aproximadamente de 2020. Durante la práctica se realizaron distintas actividades. Se formó parte de varios procesos de selección de personal de perfiles masivos como de puestos gerenciales, filtrados de currículum vitae en base a competencias, redacción de anuncios de empleo. Selección de candidatos acordes al perfil deseado de cada empresa cliente, también se planificaron entrevista y se llevaron a cabo estas misma. Manejo de actividades grupales tanto colectivos como personalizado. Se formó parte de la administración de test psicométricos y la formación de informes psicolaborales, llegando a compartir con el psicólogo una propuesta de informe final.

Tras presenciar las distintas actividades de la consultora de recursos humanos, nace el interés por analizar un proceso de coaching como herramienta de transformación de liderazgo hacia un gerente de planeamiento y control de gestión, una temática utilizada en la actualidad con mucha frecuencia en empresas frente a sus directivos, que logra realizar cambios sorprendentes tanto en sus colaboradores como en un gerente, potenciando de esta manera sus propias habilidades.

2. Objetivo General

Describir el proceso de coaching en liderazgo en un gerente de planeamiento y control de gestión de una empresa de seguridad.

2.1 Objetivos Específicos

- I. Analizar el tipo de liderazgo de un gerente de planeamiento y control de gestión y la relación con su desempeño en una empresa de seguridad antes del proceso de coaching.

- II. Describir el proceso de intervención de liderazgo de un gerente de planeamiento y control de gestión durante un proceso de coaching.
- III. Describir los cambios que surgieron en el liderazgo del gerente de planeamiento y control de gestión y su desempeño en una empresa de seguridad finalizado el proceso de coaching.

3. Marco Teórico

3.1 Coaching

3.1.1 Introducción al coaching

La palabra *coaching* se ha posicionado en los últimos 30 años como una herramienta de transformación que permite un proceso de aprendizaje, en el sentido de descubrir significantes que cambien el comportamiento, explayándose de esta manera en los campos de lo educacional, laboral y organizacional (Suárez, 2014). Wolk (2003) plantea que no es un proceso psicoterapéutico, es más bien, un proceso dinámico e interactivo, con el fin de potencializar las competencias y habilidades de las personas en interacción en base al logro de sus metas y como metodología de resolución de problemas (Wolk, 2020).

Según su significado en inglés, el coaching es entendido como un entrenamiento. No obstante, la profundidad de sus conocimientos conlleva a algo más que su propia definición. Es una técnica, disciplina, procedimiento, un estilo de liderazgo que permite gerenciar y conducir a uno, en otras palabras, es un *proceso de aprendizaje* (Wolk, 2020).

Actualmente existen diferentes clases de coaching basados en varias escuelas. Unos de los más conocidos es el *coaching personal*, se centra en la vida del cliente, su vida privada, profesión, salud y relaciones (O'Connor & Lages, 2005); hace énfasis en potencializar las habilidades personales de manera creativa con el fin de lograr el éxito personal, teniendo en cuenta los propios recursos y habilidades. El *coaching ejecutivo*, trabaja como herramienta de transformación entre un coach y un ejecutivo, utilizando técnicas y estrategias dirigidas a la búsqueda de resultados y concretar objetivos que sean útiles para este, ya que, generalmente, tiene al mando a grupos de trabajo (Suárez, 2014); el ejecutivo tiene una posición solitaria, dotado de respuestas, la gente acude a él como guía a los problemas. Por lo general, estos puestos no cuentan con ayuda interna dentro de su organización, por ese motivo, buscan a alguien externo que pueda esclarecer dudas, temores, y hasta propios sueños. Un ejecutivo que trabaje de manera eficaz tendrá un mayor impacto positivo frente la empresa (O'Connor & Lages, 2005).

El *coaching empresarial*, hace foco en cuestiones laborales centradas en el individuo, influenciando en resultados netamente profesionales, y en muchas ocasiones se trabaja en colaboración con directivos y ejecutivos de las organizaciones; entre otros (Suárez, 2014). El coaching se centra en el individuo mas no en el sistema empresarial en sí, aunque puede verse afectado de manera positiva indirectamente en relación a resultados corporativos; muchas veces se plasma una resistencia al cambio, lo cual no es malo, pero es inevitable, ya que una empresa/negocio necesita estabilidad para funcionar, sino colapsa, esto lleva a una resistencia al cambio (O'Connor & Lages, 2005).

El *coaching ontológico* tiene una mirada más holística con el fin de lograr una mejora y modificación en las expresiones de los individuos. Busca potenciar las habilidades lingüísticas, ya que presenta un desenvolvimiento poco verbal. Realiza cambios a través de preguntas, conversaciones y conductas. Se centra en la formación de aptitudes y actitudes hacia el cliente, de esta manera surgen nuevas ideas, enfoques y significados (Sans Zapata, 2012). Existe otro coaching el cual busca la toma de conciencia frente a situaciones donde aparecen dificultades, bloqueos, para comprender los problemas y encontrar una solución. En el *coaching sistémico*, el cliente sigue una serie de camino para encontrar la solución. El coach plantea preguntas con el fin de esclarecer la problemática aparente sin realizar opiniones, consejos o juicios, es solo un guía para el proceso. Mantiene la creencia que el cliente tiene la respuesta y es capaz de modificar acciones y conductas a través de la observación y preguntas (Aranda, 2012).

El *coaching PNL* se basa en la experiencia subjetiva y de los procesos de aprendizaje según los conceptos de Grinder y Bandler. PNL significa Programación Neuro-Lingüística. La programación desde lo cibernético, refiere a un proceso de organización componentes de un sistema para lograr resultados. Al igual que la cibernética, la programación lleva al individuo a procesos vivenciales y experiencias mediante los sentidos del lenguaje, creando de esta manera secuencias que determinan su comportamiento. Lo neuro, hace hincapié en el modo que pensamos y empleamos la mente, el cuerpo y los sentidos para darle significado a nuestras experiencias. Esto puede darse de manera inconsciente o consciente. Y la lingüística, proceso neuronal que ordena y realiza una serie de estructuras y modelos a través del lenguaje (Muradep, 2012).

3.1.2 Las figuras del coaching

El coach, coachee, el proceso de coaching propiamente dicho, duración y las sesiones, son las figuras más importantes del coaching. El termino *coach* viene de la palabra entrenador, aquel que dotado de aprendizaje guie utilizando técnicas y estrategias

al cliente en demanda hacia objetivos futuros (Villa & Caperán, 2010). El coach es una figura de apoyo para otros para lograr sus objetivos. Es una persona hábil y experto, que en el proceso de toma de decisiones guía a los otros para obtener resultados realistas y efectivos, logrando además un proceso reflexivo de las conductas del otro. Tiene como principal rol, lograr que el otro comprenda y reconozca sus capacidades y creencias. Es el encargado de encaminar el proceso a través de preguntas de descubrimiento al otro. Tiene un alto nivel de comunicación y comprensión para buscar los objetivos del otro, haciendo responsable al coachee de sus propios actos, sin decir lo que hay que hacer, solo encaminar. En palabras abreviadas, es un entrenador de habilidades y capacidades (Baron & Morin, 2009). El *coachee*, es la persona/cliente que recibe esta práctica, el coach será una herramienta facilitadora para el coachee y este pueda solucionar problemas de manera óptima e individual (Villa & Caperán, 2010). Necesita apoyo del coach para aprender y desarrollar sus habilidades logrando sus objetivos. Muchas veces, el coachee no es consciente de algunos aspectos de su entorno, esto puede generar respuestas negativas de sus actos. Por ello, la figura del coach en este proceso plasma un enfoque diferente, dando distintas perspectivas y estrategias de afrontamiento que puedan abarcar el ámbito tanto empresarial como personal (Yuste, 2015).

El *proceso de coaching*, en palabras técnicas es un acuerdo entre el coach-coachee, donde se rigen términos éticos y profesionales entre ambos, el objetivo es trabajar en metas profesionales y personales, la duración del proceso de coaching dependerá de las demandas del cliente, pero se recomienda como mínimo un periodo de tres a seis meses, estas sesiones constarán de diálogos entre coach y coachee entre 60 a 90 minutos por encuentro, pero dependerán de los objetivos trazados y necesidades del cliente (Villa & Caperán, 2010). Como se mencionó anteriormente, el coaching es un proceso entre personas en interacción manteniendo una comunicación a través de preguntas. Las sesiones de coaching deben adaptarse de acuerdo a las necesidades y estructura de la empresa, ya que cada una guarda una particularidad diferente, por lo que, los objetivos que se plantearán dependerán de esto mencionado (Yuste, 2015). También, es importante observar las habilidades y fortalezas de cada cliente. No existe una metodología concreta en el proceso de coaching, muchos autores plantean las etapas en relación a las necesidades y demandas del proceso; sin embargo, se considera que en todo proceso de coaching existen características similares (Lazzati, 2008).

Una primera etapa es el primer contacto entre el coach y el coachee, donde se mantendrá una conversación con una serie de preguntas para conocer mejor al coachee.

En este primer encuentro, el coach intenta establecer una serie de objetivos que se quieren lograr y entablar una relación de confianza. Además, de también buscar cuáles son los problemas que se presentan e impiden alcanzar los objetivos del coachee (Lozano, 2008).

En la segunda etapa, se plantea los problemas que se manifiestan, tanto dados por la empresa u observados por el coach. Se observan las relaciones entre los trabajadores, verifica si las tareas/acciones que se realizan van acorde a las metas y/o estrategias de la empresa y con los trabajadores. Al verificar alguna retención o dificultad, interviene el coach a través de una serie de preguntas, con el objetivo de hacer reflexionar al coachee (Lazzati, 2008).

Una tercera etapa sería la elaboración de un plan de acción, indispensable para alcanzar los objetivos. Este plan de acción debe plantearse en cada sesión del proceso de coaching, con el fin de llegar a las metas propuestas. Como se menciona anteriormente, cada plan de acción dependerá de las propias necesidades del coachee. Implica una serie de pautas que deben seguirse para solucionar los problemas y lograr un mayor conocimiento (Lozano, 2008).

Y una última etapa es el plan de acción en marcha, evidenciando resultados positivos para alcanzar las metas establecidas con anterioridad (Lazzati, 2008).

3.1.3 Fundamentos del coaching

Al hablar de fundamentos se hace relevante a una relación entre ser y tiempo, implicando que, si cambia el ser o se produce un hecho en otro tiempo, cambian las bases. Por lo que, un fundamento tiene una estructura objetiva y el ser es subjetivo y cambiante. Entendido esto, los fundamentos o bases del coaching son estables, pero el proceso de coaching cambiará en relación al individuo, e incluso podría cambiarse el propio coach. Los fundamentos del coaching se plasman en cuatro dimensiones: sociales, psicológicos, técnicos y éticos (Bayón, 2014).

El comportamiento humano entendido como una dinámica entre individuo y sociedad se encuentra en los fundamentos sociales, los cuales dan sentido y coherencia al coaching como actividad dinámica cambiante y constante. Estos fundamentos están ligados a principios que toman al coaching como modelo de aprendizaje favorecedor, un proceso de consciencia personal enfocado a un entendimiento profundo de uno mismo, una herramienta eficaz y eficiente, y un método personalizado alejado a un mecanismo educativo. Desde el cuadro psicológico, se plantea dos niveles diferentes. El primero, referirse al coaching como modelo y a todas aquellas consecuencias psicológicas que

conlleva el proceso, es decir, el conocimiento y la visión integral de uno mismo, resaltar resistencias del desarrollo personal y mejorar la satisfacción personal. Un segundo nivel, referido al proceso en sí y su relación coach-coachee, implica:

- Feeling: todas aquellas sensaciones, sentimientos, opiniones, etc. que se plasman.
- Sinceridad: la confianza, libertad, verdad
- Coherencia: existencia de un sentido entre la realidad y posibilidad
- Influencia: entre el coach y coachee – dar y recibir
- Compromiso: valores y compromisos que implica cada proceso de coaching, participando, creando y haciendo (Bayón, 2014).

La dimensión técnica, es una dinámica esquemática que garantiza el éxito. Están implicados tanto el coach como el coachee, en un compartimiento de observaciones y feedback que permitan la mejora y modificación para el objetivo. Hay un seguimiento y evaluación, hábito, plan de acción, conocimientos y descubrimiento, reflexión, escucha activa, diálogo, preguntas poderosas, querer hacer, querer cambiar, tener voluntad. Mientras que en la dimensión ética hay un conjunto de conductas que separa o une la moral, realidad y ética. Estos apartados están divididos y pueden afectar el proceso y comportamiento del coach. El primer apartado:

- Orientación por convicciones
- Sobre aprendizaje: aprendizaje mutuo entre el coach-coachee. Todo coach exitoso supone un aprendizaje.
- Estar dispuesto a escuchar: Es la clave del coaching. Es una cadena escuchar-asimilar-integrar-aceptar-hacer.
- La consistencia: respeto, experiencia, reconocimiento, admiración, etc.
- Honestidad: expresarse con sinceridad de acuerdo a valores (Bayón, 2014).

El segundo aparato consta del propio coach, en su actitud y comportamiento frente al otro:

- Ayuda a los demás
- Honradez en las observaciones: respeto y dirección hacia las metas.
- Confidencialidad: lo hablado no queda fuera de la relación coach-coachee.
- Disciplina: compromiso, seguimiento, control, resultados (Bayón, 2014).

Sin embargo, otros autores plantean la confianza como fundamento del coaching. Implica que el coach tenga la confianza necesaria de sí mismo para lograr esquivar ciertos miedos que aparecen en el proceso y pueda desarrollar sus propias habilidades o

potenciarlas confiando en él. Además de confiar en sí mismo, también debe confiar en los demás, de esta manera, el coachee podrá lograr llegar a las metas planteadas, ya que, si confía en el mismo, estará complacido con lo que logró. Sin embargo, la confianza tendrá éxito, solo en el caso que las habilidades y tareas sean realistas y no ilusorias. Esta potenciación de la confianza permite una mejora en la autoestima del individuo; este al lograr los objetivos, tendrá una actitud más positiva al cambio (Cantón, 2014).

La motivación y el compromiso es otro factor como fundamento del coaching. Todo sujeto requiere de motivación para lograr sus metas, sin motivación el proceso de cambio y desarrollo se mostrará fracasado en el intento. En este proceso de coaching, el compromiso rige un nivel importante entre el coach y el coachee. Ambos guardar confidencialidad sin afectar uno del otro, porque se pone en juego emociones, sentimientos, reacciones, ideas en el plano consciente. Entonces, si los objetivos no fueron alcanzados, de alguna manera u otra igual se aprende (Palomo, 2013).

La escucha activa y la pregunta, es una herramienta indispensable para un coaching. La palabra pasa a un plano consciente en esta posición. Se puede evidenciar límites, miedos, o frustraciones del individuo, y que a la vez es un paso a la transformación de aspectos negativos. La pregunta, también tiene gran importancia en ese plano, ya que una pregunta puede provocar una reacción positiva en el individuo. La empatía es otro aspecto que va de la mano con los términos anteriores. Esta característica brinda una apertura al cambio y comprensión del coach hacia el coachee, permitiendo entender la situación que atraviesa el cliente y generando cambios relevantes. Ser empático es una característica fundamental de un coach, ya que ofrece una evolución entre la relación y objetivo del coaching.

Así mismo, las bases del coaching se centran en tres ideales: *objetivos*, centrado en lo que uno mismo desea y en cómo conseguirlo; *valores*, promueve en conocer los propios valores y aplicarlos en el logro de objetivos; y *creencias*, el coaching permite cuestionar las creencias limitadoras estimulando las creencias positivas a través de tareas que aporten feedback. No obstante, el coaching permite explorar el presente y diseñar el futuro, de manera que el cliente esté donde quiera estar mediante dos tipos de objetivos diferenciales. Los *objetivos-resultado*, que implica el objetivo final, hacia donde se dirige, y el *objetivo-proceso*, cómo se llega a la meta final, los planes para lograr, las técnicas, etc. (O'Connor & Lages, 2005).

Estas bases cumplen distintos objetivos para conseguir un proceso de coaching efectivo. Permite facilitar los procesos personales tanto interpersonales como

profesionales de cada individuo. Desarrolla nuevos valores y creencias favoreciendo los cambios individuales. Favorece un desarrollo constante de habilidades como la comunicación, asertividad, escucha activa, liderazgo, planificación, trabajo en equipo, autoconocimiento, autocontrol, organización y toma de decisiones. Además, fomenta la planificación a través de herramientas que permitan utilizar recursos de manera eficiente y de forma constante. Brinda un aprendizaje nuevo de habilidades y competencias, y potencia otras ya adquiridas. Y, también, realiza feedbacks y refuerzos positivos sin castigar o negociar (Villas & Caperán, 2010).

3.1.4 Diferencia del coaching de otras teorías

El término coaching es muy frecuente en las organizaciones, se utiliza para establecer objetivos, mejorar relaciones y fomentar el aprendizaje, hay una relación cliente-coach; sin embargo, en muchas ocasiones puede ser confundido con la psicoterapia, como se mencionó anteriormente, el coaching no es psicoterapia, sino un proceso de aprendizaje (Bisquerra, 2008).

La psicoterapia y el coaching se constituyen por procesos conversacionales (Payeras, 2004). Freud llama a la palabra un *instrumento poderoso*, considerado herramienta de acción y medio para llegar al otro. Se manifiesta la angustia o el dolor, revelando una relación entre el síntoma y la historia verdadera del sujeto. El coaching, al igual que la psicoterapia, utiliza la palabra, pero no implica un sufrimiento en el proceso, es una descarga de alivio y aprendizaje, aunque aparece angustia y dolor, pero son tratados de otra manera y finalidad (Wolk, 2003/2020). Ambos enfoques se centran en el individuo-cliente, utilizan la escucha, la palabra y análisis, pese a que el terapeuta no da consejos, el coach brinda soluciones, sugerencias y opiniones, estos no logran abarcar a profundidad aspectos de traumas pasados a comparación del terapeuta (Payeras, 2004).

Otra diferencia es el coaching y counseling. Muy parecida a la psicoterapia. El counseling hace énfasis en la psicoterapia de apoyo, abarca aspectos personales y no tanto en los profesionales como en el coaching (Bayón, 2014). Refuerza y apoya aspectos que se manifiestan en la consulta con el objetivo de lograr mayor seguridad personal. Se espera un asesoramiento u orientación que sea útil para mejorar un objetivo específico de manera autónoma (Pico, 2017). A diferencia del coaching, que se centra en la relación cliente-organización, el counseling manifiesta su interés en la persona (Bayón, 2014).

El mentoring también es otra herramienta que mantiene una relación con el coaching. Mentoring es significado de mentor, debe ser una persona dotada de conocimientos, técnica y práctica específica en un área, que transmite al otro

conocimientos y asesoramiento. Este suele encontrarse en la organización, por ejemplo: el mentor de un asistente de recursos humanos es un gerente del área. El counseling, el mentoring y el coaching, suelen ser tres herramientas confundibles entre sí (Bayón, 2014).

La consultoría consiste en ayudar a un individuo u organización a mejorar situaciones o brindar soluciones, en base aquello que hay por mejorar o solucionar al momento de diagnosticar. Implica un proceso diagnóstico, que determina, implanta, documenta y cierra frente un campo determinado (económico, financiero, social, etc.). Es considerado un servicio prestado que implementa sus propias medidas según el *Institut of Management Consultants* (Bayón, 2014). El coach, no es un consultor, ya que no establece pautas específicas para cada situación, se centra en individuos y equipos, no incorpora elementos, técnicas, sistemas, procedimientos, etc. como lo hace el consultor (Payeras, 2004).

3.1.5 Intervenciones del coaching

Uno de los varios modelos de objetivos en el entorno laboral y más eficaz es el modelo *SMART* de George T. Doran, el cual hace foco en objetivos eficaces que brinden metas para así lograr lo que deseamos; es decir, nos permite construir un plan el cual presente una vía clara y concisa de un punto A -donde estamos- a otro punto B -donde se desea llegar- (Blanco, 2010). Por lo tanto, para lograr que los objetivos sean eficaces se debe cumplir los siguientes requisitos de las cuales se desprende el acrónimo *SMART*. Debe ser *Specific*, específico y claro en relación a lo que se quiere conseguir, entre más específico sean los objetivos será más fácil de comprender, *Measurable*, medible en cuanto éxito, fracasos o desarrollo de estos en el tiempo, *Achievable*, alcanzable en relación a la accesibilidad del esfuerzo, tiempo, tareas, etc., *Realistic*, realista en base a las capacidades y relevancia en lo que se busca lograr, y *Time-Bound*, temporal, al establecer un objetivo y no darle un contexto temporal, no tendrá sentido, se debe especificar el tiempo en el cual se alcanzara la meta (Red Universitaria Virtual Internacional, 2013).

El modelo GROW es una las intervenciones más utilizadas en coaching. Este modelo fue desarrollado por John Whitmore, establecido como una técnica efectiva para solución de problemas y planteamiento de objetivos (Suárez, 2014). Sus siglas en inglés lo definen como *objetivo*, la última posta o camino final donde el cliente quiere llegar; *realidad*, es aquella distancia que separa al individuo de su objetivo; *obstáculos*, para llegar al objetivo siempre se pasará por circunstancias las cuales hay que saberlas

enfrentarlas; *opciones*, esto va de la mano de los obstáculos, cada vez que aparecen el cliente debe elegir entre opciones cuál es la mejor para superarla; y, *camino hacia adelante*, las opciones se convierten en acciones que permiten al cliente llegar a su objetivo. Por lo tanto, Whitmore lo plantea como un juego en el cual el cliente encuentra su camino cada vez que se pierda; sin embargo, considera que el coach debe tener la capacidad necesaria de reconocer los acontecimientos y movimientos del cliente en el juego (Dolan, 2019).

El coaching coactivo de Laura Whitworth, es otra de las intervenciones más utilizadas en un proceso de coaching, basada en la relación coach y cliente. Postula cuatro pilares centrales para su eficacia: en primer lugar, el cliente tiene los recursos suficientes para encontrar respuestas a las dificultades; segundo, el calendario lo fija el cliente; tercero, el coaching es un proceso que trata al cliente como una persona integral; y cuarto, la relación coach-cliente es una alianza que fomenta el aprendizaje y acción. Se centra básicamente en las habilidades y técnicas utilizadas en el coaching que netamente la estructura del proceso de coaching propiamente dicho (Dolan, 2019).

Como definieron anteriormente varios autores, el coaching es un proceso de aprendizaje en el cual se busca potencializar o desarrollar habilidades frente a situaciones adversas que pueda afrontar una persona. No obstante, es importante resaltar el rol que cumple el liderazgo en un proceso de coaching, puesto que, por lo general, los coaching son tomados para puestos gerenciales. Los directivos suelen mostrar cierta imagen de autonomía, responsabilidad y, en la mayoría de los casos, influencia sobre sus subordinados; estas son características que plasma un líder (Payeras, 2004).

3.2 Liderazgo

3.2.1 Introducción al liderazgo

El concepto de liderazgo ha ido evolucionando durante los años, Robbins y Coulter (2014) lo definen como un proceso de guiar a un grupo, que a la vez influye sobre ellos para lograr sus metas (Robbins & Coulter, 2014). Kofman (2012) también definirá el liderazgo como proceso en el cual una persona plantea objetivos que deberán cumplir subordinados u otras personas, motivándolos a lograrlos de manera eficaz y con compromiso, esto permite la transformación de un liderazgo personal a un liderazgo colectivo. Para este autor todo líder es capaz de dirigir un grupo, tiene la habilidad suficiente para motivar a otras personas, pero solo lo logrará cuando estos colaboren y se encuentren motivados, de esta manera trabajarán alienadamente, sin estas

predisposiciones los subordinados se esforzarían lo mínimo para lograr objetivos. Para conseguir que un líder sea considerado como tal, Kofman (2012) plantea dos ideales importantes. Primero, debe demostrar que posee las habilidades y competencias necesarias para ser un líder, sea capaz de convencer a subordinados que posee las herramientas suficientes para superar desafíos. Y, segundo, ser un líder consciente, debe tener responsabilidad incondicional, integridad esencial, comunicación, humildad, coordinación, negociación constructiva y maestría emocional, son siete requisitos de una empresa consciente.

Ahora bien, existe una pregunta predominante que surge entre las diferencias de ser líder y tener liderazgo o si se nace o se hace. En primer lugar, un líder es una persona que influye sobre los demás, y, en segundo lugar, el liderazgo es el proceso de llevar a un grupo para que alcance sus metas. Esto es lo que hacen los líderes (Robbins & Coulter, 2014). El concepto de liderazgo nace como concepto de poder que pasa a un concepto de influencia, de convencer al otro. Por lo que, el liderazgo, implicará desarrollar habilidades interpersonales como la comunicación, negociación, gestión de equipos, etc., de los otros para que estos puedan ser líderes, como menciona Gioya y Rivera (2008) personas efectivas en liderazgo.

Como se mencionó anteriormente, el termino de liderazgo opto por una definición más influyente que de poder, donde solo el líder es capaz de poder motivar, influir y convencer a los demás para que hagan lo que el líder desee. Pero esto va más allá de lograr hacer lo que el líder quiere, sino crear objetivos en común con los subordinados/equipos. El líder actúa en relación a las metas trazadas que representan valores, motivaciones, deseos, necesidades, entre otros, tanto para el líder como para los influyentes (Gioya & Rivera, 2008).

3.2.2 Enfoques teóricos clásicos y contemporáneos del liderazgo

El liderazgo se ha vuelto un término controversial en las últimas décadas, por lo que, actualmente, se encuentran distintos estudios que se han ido actualizando, además, se han realizado investigaciones desde un punto de vista interdisciplinario (Serrano & Portalanza, 2014). Los primeros estudios de liderazgo hacían énfasis en el líder y en la forma en que el líder interactuaba con los miembros de su grupo, recién a principios del siglo XX se enfocaron plenamente en estudiar el liderazgo (Robbins & Coulter, 2014). Existen diversas teorías que manifiestan al liderazgo como una competencia aprendida y desarrollada o como característica propia de una persona. Sin embargo, con el tiempo se

ha podido comprobar que el liderazgo es una habilidad adquirida en el proceso de aprendizaje (Serrano & Portalanza, 2014).

Una de las principales ramas orientadas en el liderazgo era la *teoría de los rasgos* encuadrada dentro de la *teoría del gran hombre*. Plantea ciertas características inalterables de las personas, permitiendo diferenciar aquellos que pueden ser considerados líderes y aquellos que no. Si bien, los rasgos son características que determinan la manera que una persona se comporta, las investigaciones de la teoría de los rasgos resultaron imposible identificar un conjunto de rasgos que pudiera determinar quién es un líder (Robins & Coulter, 2014). Para este modelo, postulaban que los hombres nacían siendo líderes. Los rasgos considerados destacables de liderazgo era la inteligencia, comprensión de la tarea, iniciativa, atención a las necesidades de los demás, autoconfianza, manejo de problemas y aceptar la posición de poder. Estos rasgos mencionados eran considerados características universales y solo los líderes portaban dichas características. No obstante, con el avance de las investigaciones de liderazgo se le considera actualmente un proceso social, determinando que no todas las características mencionadas, consideradas universales, se utilizan para todas las situaciones. Un líder será efectivo con determinadas características y en determinadas situaciones (Castro et al., 2007). Henry Fayol en 1986 postuló otras características; inteligencia, salud física, vigor, responsabilidad, cultura general, perseverancia, etc. Ahora, se suman la intuición, tolerancia al estrés, madurez emocional, etc. (Lupano & Castro Solano, 2006).

También están las *teorías conductuales*, a diferencia de la teoría de los rasgos se enfocaban en las acciones o conductas del líder que lo permitan distinguir de un líder efectivo o no. Se realizaron distintos estudios desde esta posición conductual, como los estudios de Ohio y Michigan. Sin embargo, los estudios de la Universidad de Iowa aún siguen presenten en la clasificaron de estilos liderazgos efectivos (Harrison, 2018). Lewin definió tres estilos de liderazgo. El *estilo autocrático*, caracterizado por ser directivo y tener el control, implica un líder imponente frente objetivos, toma de decisiones y limita la participación de sus subordinados; *estilo democrático*, líder que involucra y busca la colaboración de sus subordinados en toma de decisiones, objetivos, realizando feedbacks como método de desarrollo positivo; y el *estilo laissez-faire*, líder no líder, aquel que deja a los subordinados tomen decisiones en relación a lo más conveniente. Los resultados de los estudios apuntaron al estilo democrático como más eficiente y eficaz, con mejor calidad y cantidad de trabajo; no obstante, infirieron que ser líder implica también la naturaleza de la conducta del individuo (Garzón et al., 2013; Robbins & Coulter, 2014).

Si bien, los modelos clásicos de liderazgo hacían hincapié en la persona en sí, el *modelo de contingencias* de Fiedler mostró lo contrario. Explica que el desempeño de un grupo dependía del estilo de liderazgo del líder y, además, el grado de la situación o contexto, que permite al líder tener el control e influencia de esta. Es decir, que ciertos estilos de liderazgos serían más efectivos y positivos a ciertas situaciones (Robins & Coulter, 2014). Fiedler planteó que para evaluar el rendimiento del líder era necesario comprender la situación y el contexto en el que se desenvuelve este, por ello, creó el cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP). Estos puntajes estaban orientados a dos estilos de liderazgo: orientado a la situación (el líder mostraba interés en tener buenas relaciones personales con los subordinados) y orientado a la meta (el líder estaba orientado a cumplir las metas laborales). Luego de evaluar el estilo de liderazgo se evaluaba la situación (Figueroa, 2012). Los resultados del CMP revelaron tres dimensiones de contingencia que caracterizan a las situaciones: relaciones líder-miembro, si existía una estructura de la tarea y poder de la posición. El nivel de confianza y respeto de los subordinados frente a su líder, se califican como buenas o malas, implican las relaciones líder-miembro; la estructura de la meta, menciona el nivel de formalidad y estructura de las tareas, calificadas como altas o bajas; y, el poder de la posición, hace referencias al grado de influencia que tiene el líder sobre actividades laborales como: ascender, despedir, aumento de salarios, etc., calificados como fuerte o débil. Con el estudio se pudo concluir que los líderes orientados a las tareas laborales, tenían mejor desempeño en situaciones tanto favorables como desfavorables, y los líderes orientados a la relación mostraban un desempeño alto en situaciones manejables (Gioya & Rivera, 2008).

Al igual que muchas teorías, el concepto de liderazgo fue evolucionando e incorporándose al ámbito organizacional, pudiendo corroborar que un líder efectivo permite/brinda un mayor potencial a su equipo (Lupano & Castro Solano, 2006). Hoy en día se escucha hablar del liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Dos conceptos los cuales han sido definidos con muchas coincidencias entre autores. Por un lado, en base a la teoría de liderazgo planteada por MacGregor Burns en 1978, Burns construye la teoría del liderazgo transformacional, considerando los rasgos y conductas del líder en relación a la situación. Plasmando de esta manera una visión más amplia del concepto y estableciendo un liderazgo muy diferente al carismático, el cual era considerado el más competente (Rozo & Abaunza de Gonzáles, 2010). Entonces, el liderazgo transformacional implica motivar e incentivar a los seguidores, involucrándose

en el objetivo de manera que estos tomen consciencia de la misión y visión de las metas. Además, de participar e influir en un ámbito laboral saludable con responsabilidad, productividad, disposición y un alto nivel de compromiso que espera las organizaciones de sus trabajadores. Bass y Avolio (2006) consideran cinco factores necesarios que deben estar presentes: consideración individual, estimulación intelectual, motivación/inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica (Bracho & García, 2013). Estos líderes transformacionales son capaces de influenciar a sus subordinados, creando cambios positivos tanto del trabajador propiamente dicho como a los objetivos colectivos, en muchos casos, los trabajadores dejan de lado sus intereses personales por el colectivo. Están orientados a la meta, pero, consideran las opiniones de los miembros y brindan una retroalimentación tanto positiva como negativa, esto permite una mejora en el comportamiento y resultados del equipo.

Por otro lado, el liderazgo transaccional, está relacionado con estrategias para lograr los objetivos, sin contemplar los intereses e inquietudes de los trabajadores. Es un liderazgo directivo e instruccional. Al igual que el liderazgo transformacional, el transaccional también está orientado a la tarea, sin embargo, evita asumir riesgos y va por lo seguro y confiable, a través de intercambios o negociaciones entre los miembros (Contreras & Barbosa, 2013). Bass y Riggio (2006) mencionan que esta clasificación de liderazgo puede lograr ser deficiente en relación a un clima laboral positivo. Los resultados de las metas serán premiadas o castigadas, sin recibir un feedback que permita a los miembros aprender y experimentar el proceso de aprendizaje, evidenciando un disgusto de los subordinados frente al líder y a la organización. Por lo que, consideran que el liderazgo transformacional es el más apto y eficiente frente a resultados. Brinda una mayor adaptación de los miembros frente al líder y la organización y viceversa.

Como se ha visto a lo largo de la presentación, conceptualizar el liderazgo implica ciertas cualidades complejas y diversas, generando distintas corrientes teorías en relación a características individuales de un líder o en relación al contexto o con los propios subordinados (Sánchez et al., 2014).

Actualmente, el liderazgo es un término de mucha importancia en el ámbito laboral, por lo que, se han creado nuevos modelos de liderazgo o modelos contemporáneos acentuando su interés en los valores, la moral, los sentimientos e incluso la ética. Uno de ellos es el *liderazgo auténtico*, este utiliza conceptos de la psicología positiva adaptada a las organizaciones y la evolución del liderazgo a lo largo de la vida. Es considerado un liderazgo transparente que permite brindar la información necesaria a

todos los miembros del equipo con una posición ética (Gil et al., 2011). También está el *liderazgo transcultural*, un término que ha ido desarrollándose rápidamente a consecuencia de la globalización. Se realizó un estudio llamado Globe el cual evidenció las siguientes dimensiones culturales: evitación de incertidumbre, igualdad de género, orientación a las personas, rendimientos y el futuro, orientación al grupo, participación, autonomía, carismáticos, valores. Los resultados revelaron ciertas características similares procedentes de una misma cultura; es decir, las personas de un país/cultura, comparten o presentan percepciones similares en relación a la conducta de un líder (Chocar et al., 2007). Otra teoría contemporánea es el *liderazgo ético*, incentiva a desarrollar las relaciones interpersonales y conductas de los subordinados a través de la toma de decisión, comunicación bilateral y feedbacks (Brown et al., 2005).

Por un lado, el *liderazgo compartido*. Es un liderazgo que muestra mayor eficacia y eficiencia cuando todos los miembros del grupo interactúan entre sí; sin la existencia de una jerarquía establecida de un gerente o jefe de grupo, el cual asume el papel de líder. Además, mantiene una estructura dinámica y es considerada en algunos casos como una red de influencia mutua, ya que está fundada de conocimientos y experiencias de cada miembro del equipo, dando resultados tanto individuales como grupales, los cuales también, refuerzan la dinámica y relación grupal (Gil et al., 2011).

Y, por otro lado, está el *liderazgo remoto*. Un liderazgo que hoy en día se utiliza debido a la crisis sanitaria que provocó una crisis mundial, en el cual muchas organizaciones debieron adaptarse al ámbito remoto y tecnológico (Alfaro et al., 2021). Presentan características diferentes a un trabajo en equipo tradicional, ya que, se encuentran intervenidos por la tecnología y en distintas partes geográficas, existe una falta física, confianza, normas e identidad grupal (Gil et al., 2011). Sin embargo, un modelo tradicional aplicado al mundo remoto no funcionaría de la misma manera. Se ha evidenciado mayor responsabilidad y funciones de liderazgo en el mundo remoto, en el que cada miembro muestra predisposición y liderazgo para lograr las metas, un incremento de cooperación y cohesión colectiva, transmitiendo mismos valores y metas comunes (Alfaro et al., 2021).

3.2.3 Liderazgo situacional

Con el pasar de los años se ha evidenciado una evolución y desarrollo del concepto de liderazgo-líder, sin poder definir un estilo de liderazgo específico para diferentes propósitos. Hersey y Blanchard postularon el modelo de *liderazgo situacional*, consideran una relación líder-seguidor; es decir, el cumplimiento de metas y resolución de problemas

también dependerá de los seguidores/subordinados, estos aceptan o rechazan a los directivos según el reflejo de su liderazgo. Sin importar lo que el líder decida hacer, la efectividad de los subordinados dependerá de las acciones de los mismos (Robbins & Coulter, 2014). El modelo postula diferentes supuestos a cumplir. El líder es una herramienta, un colaborador para lograr objetivos y solucionar problemas, no existe un estilo de liderazgo específico, pero si existe un estilo frente a cada situación, los seguidores presentan distintas dificultades y características que requieren ser atendidas para facilitar las metas, y, el seguidor es un sujeto cambiante, por lo que, el líder debe adaptarse o cambiar su comportamiento frente a esto. Por lo tanto, el líder debe comprender y reflexionar sobre la situación en la que se encuentran sus seguidores y plantear acciones de acuerdo a las circunstancias de esta (Villa & Caperán, 2010). Esta teoría toma las mismas dimensiones del liderazgo de Fiedler como alta o baja, sin embargo, Hersey Blanchard las combinan con cuatro estilos específicos de liderazgo: hablar, vender, participar y delegar. El líder habla para definir los roles e indica a los subordinados qué, cómo, cuándo y dónde deben realizar las tareas. Vende y proporciona su apoyo para dirigir. Participa en conjunto con los demás la toma de decisiones, teniendo la capacidad de ser facilitador y comunicativo. Y delega, direcciona a sus subordinados. Además, ambos autores plantean cuatro etapas de preparación (4R) de los seguidores:

- R1: Los seguidores no están capacitados para los objetivos. Las personas con incapaces y no están dispuestas a tomar responsabilidad en hacer algo.
- R2: Los seguidores muestran motivación, pero no han desarrollado habilidades propias. Las personas son incapaces, pero tienen predisposición para realizar tareas.
- R3: Los seguidores tienen las habilidades, pero no están dispuestos en hacer algo. Las personas son capaces, pero no están dispuestos en hacer lo que el líder desea.
- R4: Los seguidores y las personas son capaces y tienen la predisposición para lo que se le requiere (Blanchard, 2007).

El concepto de madurez es otro término entrelazado entre las propuestas de Hersey y Blanchard. En el proceso de las investigaciones en el ámbito profesional, verificaron los efectos de las tareas laboral en el comportamiento y en el desarrollo personal, evidenciando cambios en las personas a lo largo del tiempo. Esta variable se mide en relación a una tarea en específica. Un subordinado no es maduro o inmaduro, sino lo es en determinadas situaciones. Es decir, el trabajador puede ser más maduro en ciertos

aspectos de su trabajo y en otros no. En esta posición, el líder toma una posición importante. Él es el que evaluará para cada objetivo de manera individual quienes son los que logran cumplir con ciertas tareas y quienes pueden seguir desarrollándose. Sin embargo, entran en juego dos aspectos de la madurez relacionado con las 4R. Una de ellas es la madurez para el puesto, hace referencia a las habilidades, experiencia y conocimientos que presenta el subordinado en relación a la tarea; y la otra, es la madurez psicológica, la cual hace énfasis en la confianza de uno mismo, el auto-respeto y la motivación y predisposición de cada trabajador (Sánchez & Rodríguez, 2010).

El modelo de liderazgo situacional ha mostrado alta eficacia como herramienta en las organizaciones. En un modelo analítico, descriptivo y de campo, que permite plasmar un diseño acorde a cada situación que pueda presentarse. Presenta, gran grado de adaptabilidad y empatía por parte de los subordinados y líderes (CICAG, 2012).

En conclusión, el liderazgo situacional, actúa en dependencia al contexto/situación. Utilizando diferentes conductas que puedan ser efectivas en distintas situaciones, pero teniendo en cuenta, que la misma conducta utilizada con anterioridad no funcionara en una nueva. Por lo tanto, un líder tiene que adaptar su estilo de liderazgo en consecuencia a la situación en la que se encuentre (Castro Solano et al., 2007).

3.2.4 Liderazgo y coaching

No obstante, el coaching se ha desarrollado en los últimos tiempos como una herramienta fundamental para potencializar el liderazgo, permitiendo aprender, evolucionar y aplicarlo en el ámbito laboral. Actualmente, gran parte de las compañías buscan en un directivo o puesto gerencial eficaz y eficiente, que sean capaces de afrontar y solucionar problemas frente a desafíos importantes. Por lo tanto, las empresas buscan que los directivos presenten habilidades destacables como el liderazgo, que les permite liderar equipos, clientes y su propio entorno personal. Además, las demandas laborales que presentan los ejecutivos han ido incrementando a lo largo del tiempo, exigiéndosele más de lo que son capaces de poder brindar, realizando tareas de las cuales no tienen las habilidades necesarias para lograrlo, originando estrés, agotamiento y en muchos casos diferencias entre los ejecutivos, subordinados y dueños de las compañías. Al evidenciar estos fenómenos, muchas empresas que actualmente presentan preocupación e interés por sus trabajadores, optan por realizar un proceso de coaching (Román & Fernández, 2008).

En primer lugar, es importante realizar una diferencia entre el liderazgo y un puesto gerencial. Un gerente no necesariamente es líder o un líder no necesariamente es

un gerente. El líder es una persona que inspira y motiva a otros para alcanzar sus metas, a través de actividades colectivas; el líder es una influencia para sus seguidores, potencia y ayuda a desarrollar las habilidades de sus miembros (Romero, 2005). Sin embargo, el objetivo de un gerente es planificar, controlar y realizar un seguimiento. En algunas ocasiones puede solo enfocarse en los resultados, ser poco creativo y presentar un alto nivel de control; motiva mediante premios o castigos. En cambio, los líderes, generan confianza, realizan feedback sin generar castigos o manipulaciones. Tienen como objetivo fomentar la confianza y cumplir las metas de las organizaciones a base de empatía (Ramírez, 2012).

En segundo lugar, la importancia de la cultura organizacional en el liderazgo. La cultura organizacional implica los valores y creencias creados dentro del sistema de una empresa. Los miembros permiten la creación de ideas, valores que son aceptados por la organización, transmitidos de forma explícita e implícita. No obstante, estas características optadas se transfieren en las conductas y decisiones de los directivos o de los propios subordinados (Castro Solano, 2005). Por lo que, todo cambio que se produce en el entorno de la empresa tendrá como consecuencia un cambio en el aspecto interno y viceversa. Esto quiere decir que, cualquier conducta que plasma el líder/gerente estará vinculada con los factores culturales de la organización. Por eso se comenta las diferencias entre las culturas organizacionales de cada empresa, ya que cada una se identifica con valores propios, haciéndolos únicos y diferentes que otras organizaciones. Ahora bien, la posición del líder en una organización es de suma importancia, porque en muchos casos su influencia puede lograr cambios en la cultura organizacional; sin embargo, existe un cuestionamiento sobre si este cambio es flexible o no y qué tanto puede afectar a los miembros y a la empresa. Más allá de realizar un cambio general de la cultura organizacional, es evaluar cada aspecto que lo rodea y bajo qué circunstancias es tolerable y cambiante (León, 2001). No obstante, algunos autores plantean que las prácticas culturales organizacionales no interfieren en el desarrollo o prácticas del liderazgo (Castro Solano, 2005).

En relación a lo explicado con anterioridad, el coaching ha pasado a ser una herramienta casi fundamental para el desarrollo de un liderazgo óptimo, una herramienta de aprendizaje que permite al líder aprender, modificar y plasmar ciertas acciones frente a las situaciones que atraviesa una organización. El líder al recibir un proceso de coaching, incrementa la confianza, credibilidad, inspira y busca la importancia del talento

humano dentro de su organización. Hay que pensar en el coaching como un proceso largo y constante y no como una teoría fija sin evolución (Román & Fernández, 2008).

Un proceso de coaching incentiva a potenciar formatos de liderazgos, los cuales algunos autores cuestionan esta posición. Plantean que el líder al formar parte de un proceso de coaching, logra realizar cambios a través de compromisos y construcciones de nuevas e innovadoras estructuras, que, sin embargo, cuestionan las estructuras tradicionales de la organización. Esto, en muchas situaciones termina siendo afirmativo. El objetivo del coach frente al coachee es volver la fantasía e inquietudes del coachee realidad frente a la empresa (Martínez, 2014).

En síntesis, el coaching es un instrumento que potencia habilidades de un líder/gerente para potenciar a los miembros de su equipo u organización, manejando eficazmente como guía a su equipo para alcanzar metas en común.

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio

Se realizó un estudio de tipo cualitativo descriptivo.

4.2 Participantes

Los participantes del proceso de coaching fueron el gerente de planeamiento y control de gestión de la empresa de seguridad contratante en demanda por conflictos con el director de la empresa y problemas de liderazgo de este; y el coach mismo director de la consultora.

El gerente de planeamiento y control de gestión, licenciado en Administración, con un MBA, cuenta con una amplia experiencia en el sector financiero y tareas de presupuestos. Tiene 13 años de trayectoria dentro de la empresa de seguridad.

El coach, licenciado en Psicología, especializado en el ámbito laboral, con un postgrado en coaching organizacional y recursos humanos, con experiencia en capacitaciones, búsquedas laborales, recursos humanos, y coaching individual y en equipo. Es a la vez, director de una consultora de recursos humanos.

4.3 Instrumentos

Entrevistas semidirigidas al coach en las cuales se relataron las reuniones con el gerente de planeamiento y control de gestión con el objetivo de conocer el liderazgo presentado antes del proceso de coaching y su desempeño en la empresa. Además, se

indagaron las intervenciones utilizadas por parte del coach para llevar a cabo el proceso de coaching.

4.4 Procedimiento

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual con el coach simultáneamente al proceso de coaching. Las sesiones contaron de aproximadamente 6 encuentros de una hora cada dos semanas en las cuales se comentaron los pasos, observaciones y estrategias hechas por el coach. El proceso de coaching en sí constó de 12 encuentros, una vez por semana, de una hora y media a dos horas, a través del programa meet de modo virtual.

5. Desarrollo

5.1. Analizar el tipo de liderazgo de un gerente de planeamiento y control de gestión y la relación con su desempeño en una empresa de seguridad antes del proceso de coaching.

Antes de realizar un proceso de coaching como herramienta de intervención de cambio, es importante poder conocer el estilo de liderazgo del cliente y cómo puede verse afectado su entorno laboral, tanto para la organización, para sus subordinados y para este mismo.

El coach, en las entrevistas dadas, manifiesta que el gerente de planeamiento y control presenta dificultad para delegar y falta de límites y órdenes hacia su equipo de trabajo. Hay existencia de una demanda laboral alta, ante la cual el cliente no da abasto por las razones mencionadas. Además, presenta un equipo de trabajo conflictivo con poco compromiso y motivación; y concuerda con lo planteado por Kofman (2012) puesto que, sin motivación y predisposición de los subordinados, existe un mínimo de esfuerzo por lograr objetivos.

Para evaluar el estilo de liderazgo y su desempeño en la empresa, el coach planteó una serie de preguntas abiertas al coachee en relación a las dificultades laborales que presenta, cómo veía que se desenvolvía en cuanto a fortalezas, debilidades en la forma de liderar y en direccionar a su equipo. Estos encuentros se realizaron cada dos semanas dependiendo de las inquietudes del coachee. El coach realizaba encuentros en base a objetivos para lograr resultados efectivos, no obstante, si presentaban dificultades el coachee tenía la libertad de programar encuentros a conveniencia.

Uno de los principales obstáculos que manifiesta el coach, es el equipo de trabajo del coachee. En el relato del coach, comenta que el coachee recientemente había ascendido al puesto de gerente, teniendo ahora a cargo dos áreas de trabajo: vigilancia y tecnología. Tanto el área de vigilancia como en el de tecnología están conformadas por dos subgerentes de área, los cuales reportan directamente al coachee. El coachee señala que ambos subgerentes no están al nivel laboral del puesto, ya que considera que no cuentan con las habilidades y competencias necesarias para desarrollarse profesionalmente en la empresa. Comenta que no cumplen con las tareas que se les piden y no logran los objetivos mensuales; además, que suelen terminar de trabajar más temprano del horario establecido. La mayoría de las veces, el coachee termina realizando el trabajo de estos. Estas dificultades no solo se presentan con sus subordinados, sino también con el gerente general de la empresa. El coachee considera que tratan de aprovecharse de su confianza y buena predisposición frente al trabajo. En muchas ocasiones ha recibido llamadas días no laborales del gerente general para realizar algún trabajo o reunión, y esto se ha ido viendo afectado en su entorno familiar y personal.

El coachee se describe como una persona responsable, orientada a metas y poco conflictiva. Cumple con todo lo que se le requiere, ya que al recién ascender presenta temor de ser desvinculado si no logra los estándares de la organización. Sin embargo, ha presentado episodios de estrés por la demanda laboral tan alta, llevándolo a considerar a tomar un periodo de licencia de vacaciones. Como mencionan Román y Fernández (2008), estas altas demandas laborales se han presentado a lo largo del tiempo en los puestos gerenciales, como se puede evidenciar, el coachee se exige más de lo que puede brindar, realizando tareas que no son su propia responsabilidad y de las cuales tampoco tiene las habilidades necesarias para lograrlo, generando estrés, agotamiento y hasta conflicto entre su equipo. Por lo tanto, las empresas optan por realizar un proceso de coaching como en este caso.

Para Romero (2005), un líder es aquel que inspira y motiva a otros para alcanzar sus metas mediante actividades colectivas y además, es una influencia para sus subordinados, ayudándolos a desarrollar habilidades; en base al relato del coach, quedaría una incógnita respecto al liderazgo del gerente, puesto que no es una persona la cual entable una relación influyente con sus subordinados, tampoco tenía una figura la cual transmita motivación hacia su equipo, teniendo como resultado una falta en el desempeño de sus trabajadores, evitando esclarecer límites con respecto a las funciones de estos sin

lograr objetivos de manera conjunta. No obstante, esto lo llevó a sobrecargarse de trabajo para lograr los objetivos de la empresa el mismo.

A pesar de que el gerente no encuadre estrictamente en las categorías de liderazgo, presenta las siguientes características mencionadas por Contreras y Barbosa (2013) sobre el liderazgo transaccional; entre ellas se encuentran: no asumir riesgos e ir por lo seguro y confiable con tal de cumplir con los objetivos de la empresa. Al no poner límites, apareció una deficiencia en relación al trabajo de sus subordinados, dirigiéndose plenamente a los resultados, sin recibir/dar algún feedback que permita un proceso de aprendizaje tanto para él como para sus subordinados. El resultado de esto dio que el coachee se desenvuelva de manera individual y no de manera conjunta, que era lo esperado. A raíz de enfocarse plenamente en la tarea como mencionan Contreras y Barbosa (2013), el coachee, al ser el gerente, optó por cumplir con las demandas laborales, ya que el asumía el riesgo de cualquiera incumplimiento laboral, sumando el temor de ser desvinculado debido a la poca permanencia en el puesto. Concordando con Bass y Riggio (2006) esta clasificación de liderazgo transaccional lograr mostrar deficiencias y tensiones en relación al clima laboral como se puede evidenciar.

El coachee, además de hacer hincapié de su larga trayectoria de 13 años dentro de la empresa logrando sus objetivos, relató que el gerente general lo ascendió porque consideraba que tiene la capacidad y habilidades idóneas para un puesto gerencial y eso fue lo que lo motivó a aceptar la posición. Sin embargo, el coach considera que el coachee no ha desarrollado la habilidad de liderar un equipo, como refiere Romero (2005) señalando que no toda persona que esté en un puesto gerencial tiene necesariamente la capacidad de liderar, y tampoco un líder implica ser gerente.

El coach señaló la poca claridad que presenta al establecer límites a sus subordinados y al gerente general. Falta de motivación y sobreexigencia en cuanto a cumplir con su trabajo. Afirmó también, en congruencia con lo conceptualizado por Ramírez (2012), que la posición de un gerente suele enfocarse a resultados y planificar estrategias interesantes y favorecedoras para la empresa; en algunos casos la alta demanda, sobreexigencia laboral y falta de límites, puede verse afectado el ambiente laboral y personal.

5.2. Describir el proceso de intervención de liderazgo de un gerente de planeamiento y control de gestión durante un proceso de coaching.

El proceso de coaching se llevó a cabo luego de plantearle el plan de acción y los limitantes del coaching al coachee. Dejando en claro que no es una terapia como plantea Wolk (2003), sino un proceso que le permitirá al coachee potencializar sus competencias y habilidades frente a la demanda presente. A pesar de presentar similitudes con la terapia, el coach mencionó que su objetivo como profesional es brindar soluciones, sugerencias y opiniones como plantea Payeras (2004).

En los primeros encuentros se buscó que el coachee comprenda y reconozca sus capacidades y creencias como lo postulan Baron y Morin (2009), ya que en este proceso aparecen interrogantes sobre uno mismo. Afirmando con lo que menciona Lazzati (2008), en este nivel de idas y venidas de preguntas surgieron respuestas a distintas incógnitas permitiendo al coachee hacerse cargo de sus propios actos, reconociendo el temor frente a decir que no a sus subordinados y al gerente general, los cuales en muchas ocasiones lo sobreexigían, también pudo reconocer otras habilidades no encontradas de sí mismo para liderar, como motivación y trabajo en equipo.

Como menciona Castro Solano (2005) ver resultados en un proceso de coaching depende del curso de las propias necesidades y demandas que aparecen en este propio. En cada sesión se habló sobre un tema en específico por el coachee, pudiendo ser situaciones/problemáticas pasadas o presentes, evaluando un plan y posibles escenarios futuros.

Una de las técnicas más utilizadas del coach fue el modelo SMART, el cual como postula Blanco (2010) permite trazar objetivos eficaces que brinden metas para lograr lo que se desea. El coach buscó que el coachee encuentre un camino claro y efectivo de un punto inicial a uno futuro, por lo que cada encuentro estaba enfocado en objetivos. Es decir, cada semana se trabajó un objetivo propuesto para el siguiente encuentro, todo en base a tareas. Las primeras tareas se plantearon lo más específico, medible y alcanzable posible para el coachee, enfocadas en reestructurar el trabajo de sus subordinados sin asumir la totalidad de la carga laboral de estos.

Al igual como informa la Red Universitaria Virtual Internacional (2013), el coach resaltó que las tareas planteadas tienen un tiempo específico para alcanzarse, puesto que no tendría sentido mantener la misma tarea un largo periodo sin evidenciar resultados efectivos y reales. Por ello, el coach en las entrevistas dadas, menciona el modelo SMART como la técnica más efectiva para un proceso de coaching.

En estos primeros encuentros el objetivo primordial fue encontrar problemáticas en demanda que presentaran impedimentos para alcanzar los objetivos del coachee, por

lo tanto, establecer una relación de confianza entre coach-coachee fue una clave para el objetivo del coaching.

Ahora bien, otra de las problemáticas trabajadas fue la cultura organizacional. En base al relato del coach, se evidenció una pobre cultura organizacional de la empresa. Cada subordinado estaba enfocado en sí mismo y no veía más allá de lo personal, evidenciando un déficit en conductas apropiadas de un entorno laboral y toma de decisiones del coachee. Por lo tanto, el coach planteó la importancia de la comunicación como vehículo de apertura y cierre de expresiones, utilizándolo tanto a favor como en contra de cualquier situación compleja que pueda aparecer. Es decir, insertarse a la dinámica laboral a través de la confianza y participación constante y activa del coachee frente a sus subordinados. De esta manera, se evidenció lo planteado por Castro Solano (2005) referente a la cultura organizacional; la creación de valores y creencias en la organización son aceptados de manera explícita e implícita. Además de crear valores, la comunicación permitió incorporar límites entre los deberes del gerente y sus subordinados.

Uno de los periodos complicados comentado por el coach, es la decisión del coachee al tomarse una licencia de vacaciones; el coach en concordancia con Bayon (2014) menciona que a pesar de que un coaching es estable, al ser un proceso este puede variar según el cliente e incluso el propio coach puede cambiar. Este tiempo de licencia puso en duda la confianza del coach en relación a su trabajo, apareciendo interrogantes sobre su capacidad como coach y profesional, ya que con anterioridad no había ocurrido incidentes parecidos. El coach necesitó mostrar los miedos que aparecieron, como parte del proceso de aceptación de sus debilidades como coach, semejante al planteo de Cantón (2014) para generar confianza es importante reconocer las debilidades y convertirlas en habilidades o potencializarlas, esto permite mejorar la autoestima del sujeto.

5.3. Describir los cambios que surgieron en el liderazgo del gerente de planeamiento y control de gestión y su desempeño en una empresa de seguridad finalizado el proceso de coaching.

A pesar del periodo extendido de licencia tomado por el coachee, al retomarse se logró alcanzar la meta propuesta, un estilo de liderazgo situacional, ajustable a las necesidades de la empresa y del coachee, ya que, como mencionan el coach y Robbins y

Coulter (2014) el concepto de liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo sin poder definir un estilo en específico, además de considerar un proceso constante, que toma tiempo definir un estilo determinado, teniendo cambios de por medio y en muchos casos sin llegar a lo esperando.

El coach relata que los cambios dados fueron a través de concientización de los actos del coachee, empezando en gestionar de manera más eficiente y eficaz día a día, desde lo personal hasta lo laboral, ejerciendo mayor actitud frente a sus subordinados y al gerente general, demostrando que tiene las capacidades para ser un líder frente a los demás. Gracias a este cambio de actitud, se lograron ver cambios tanto en él como en los demás, dejando más claro su posición como líder, aquel que como mencionan Villa y Caperán (2010) es un guía para lograr los objetivos de la empresa y solucionar problemas.

Lo interesante de este proceso de coaching como comenta el coach, es la actitud positiva y determinada del coachee al reincorporarse luego de la licencia de vacaciones tomadas. Puesto que, logró todo aquello que veía plasmado como frustrado y sin solución. Sánchez y Rodríguez (2010) mencionan a este cambio como madurez psicológica, en el que se toma un periodo fracasado para entablar un cambio de confianza sobre uno mismo, motivación y predisposición.

Para desprender todas aquellas inquietudes presentadas por el coachee, se implementó resaltar las habilidades y dificultades presentes como herramienta de solución. Es decir, acorde con Villa y Caperán (2010), el coachee comenzó a adaptarse frente a distintas situaciones, comprendiendo y reflexionando cada una de ellas, utilizando sus conocimientos y habilidades.

Uno de los cambios significativos fue el establecimiento de límites inexistentes con anterioridad. El coachee asumió una posición más firme sin perder el respeto y carisma frente a sus subordinados, delegando y definiendo los roles de sus subordinados, indicando qué, dónde, cómo y cuándo deben asumir estas las tareas; así como lo menciona Blanchard (2007) estas son características de un liderazgo situacional.

Blanchard (2007) manifiesta una primera etapa de preparación previa en la cual los seguidores no están al nivel para lograr sus objetivos, ya que se encuentran desmotivados y no cuentan con predisposición frente a las tareas. El resultante de esta intervención permitió el cambio de condiciones presentadas por el equipo, el coachee al sumergirse en el rol de líder, posibilitó cambios positivos, logrando redirigir las tareas de cada subordinado, cumpliendo más allá de las metas mensuales de la empresa. Además,

concordando con Blanchard (2007), el coachee asumió ser un líder comunicativo, creando un clima acogedor de mayor confianza en manifestar molestias entre sus miembros.

Otro aspecto en resaltar del coaching fue la reorganización de tareas del coachee y sus subordinados, creando un cronograma de tareas y horarios establecidos de trabajo, ya que no existía un calendario en el cual se repartieran tareas. También, la implementación de reuniones semanales sobre avances laborales fue un paso exitoso para la unión grupal. De igual manera, en relación con lo relatado por el coach y Sánchez y Rodríguez (2010), realizar un plan de acción frente a la organización y evaluación, permitió al coachee evidenciar quienes son los que cumplen con las tareas y quienes no, y quienes necesitan mayor acompañamiento para lograrlo.

En relación a las características metódicas de un liderazgo situacional según CICAG (2012), el coachee realiza un trabajo analítico, descriptivo y de campo, puesto que, realiza distintos enfoques en base a cada situación que acontece. Al realizar reuniones cada semana, le posibilita a este evaluar las distintas situaciones latentes entre el equipo de trabajo, analizando la mejor oferta frente a cada contexto. Esto, según lo describen Castro Solano et al. (2007) es un líder, el cual actúa en dependencia al contexto, utilizando diferentes estrategias efectivas en distintas situaciones, teniendo en cuenta, que no toda conducta utilizada puede volver a resultar correcta.

Al cierre del coaching, quedó una interrogante importante. El coach mencionó los avances exitosos del coachee frente a su equipo de trabajo, pero no frente al gerente general. A pesar de implementar ciertas estrategias/conductas para entablar una mejor dinámica, como esclarecer límites en relación a los días no laborales, que es necesario para ver resultados como mencionan Castro Solano et al. (2007), ya que utilizar diferentes conductas no utilizadas con anterioridad, pueden ser efectivos para distintas situaciones; no logró los resultados esperados con el gerente general. El coachee considera que no puede ser un líder frente a un gerente general por ser su jefe y de alguna manera debe obedecer órdenes. Además, manifestó descontento frente a los resultados esperados con el gerente general, haciendo hincapié de que, si pudo lograr resultados con un equipo de trabajo y no con una persona, es porque el gerente general necesita realizar algún tipo de apoyo profesional para desenvolverse correctamente con su equipo.

6. Conclusiones

El presente trabajo tiene como objetivo explicar un proceso de coaching a un gerente de planeamiento y control como herramienta de transformación. Se empleó una

técnica muy utilizada en el ámbito laboral, el modelo SMART de George T. Doran (Blanco, 2010), dicho método permite plasmar tareas en relación a las demandas y necesidades del cliente, logrando objetivos de manera conjunta con apoyo de un profesional, en este caso el coach. Además de implementar una técnica como el coaching, se evaluó y potencializó el desempeño del cliente como líder y cómo este se desenvuelve frente a sus subordinados.

Se puede evidenciar la alta demanda laboral que presentan los directivos al gerenciar, muchos de ellos entran en episodios de estrés y agotamiento mental, por ello, las empresas recurren a profesionales para realizar un coaching a sus directivos, además, de ser una herramienta para potencializar el liderazgo de estos, actualmente el liderazgo, es un instrumento indispensable para gerenciar (Ramón & Fernández, 2008). Las dificultades identificadas por parte del coachee fueron plasmar límites frente a sus subordinados y gerente general, plantear estrategias para la conducción de estos desarrollando y potencializando su habilidad de liderazgo, y mejorar la cultura organizacional del área.

Mediante las entrevistas semidirigidas al coach relatando los encuentros con el gerente se pudieron abarcar los objetivos del presente trabajo. Uno de estos fue el estilo de liderazgo previo al proceso de coaching. Aunque el gerente no plasmara un estilo de liderazgo en específico, se pudo definir un estilo de liderazgo transaccional en relación a ciertas características planteadas por Contreras y Barbosa (2013). En base a este resultado se implementó un plan de acción para buscar nuevas habilidades y competencias para definir y cambiar el estilo de liderazgo, ya que el que tenía no permitía lograr los objetivos propuestos. En estos primeros encuentros, el objetivo fue concientizar al cliente sobre sus capacidades y debilidades para delegar, además de hacerlo comprender que desarrollar la habilidad de liderar implica un proceso de aprendizaje continuo y constante, y que no todo gerente es líder como refiere Romero (2005).

En las siguientes sesiones, luego de definir las problemáticas presentes, se optó por un planteamiento en base a objetivos claros y específicos, a través del modelo SMART, trabajando semanalmente por tareas a cumplir. Una de ellas implicaba la reestructuración del equipo de trabajo en cuanto a tareas, además de fortalecer la confianza del coachee para entablar límites y dejar de ser permisivo en varios aspectos con sus subordinados. A pesar de que se lograron las inquietudes demandantes, hubo un periodo de incertidumbre el cual puso en duda la confianza y capacidad profesional del coach, puesto que el coachee decidió tomar una licencia de vacaciones. Concordando con

lo que plantea Bayon (2004), no todo proceso de coaching es estable, puede variar en cuestiones externas del coach o coachee.

Para terminar, se dieron las estrategias necesarias para incorporar un estilo de liderazgo situacional, ya que se consideró oportuno frente a las necesidades del cliente. Concordando con Villa y Caperán (2010), se lograron desunir aquellas preocupaciones frustradas por el coachee, brindando herramientas estratégicas de solución, adaptándose eficazmente a cada situación y observando aquellas habilidades y conocimientos que pueden ser utilizadas en cada contexto.

6.1 Limitaciones

En cuanto a las limitaciones del presente trabajo, se puede mencionar distintos puntos. Una de ellas corresponde a las limitaciones teóricas referido al coaching, presentando dificultad en relación a la información encontrada, siendo más información de divulgación para ventas de cursos, videos o artículos informativos sin base teórica, que contenido psicológico. Además, se presentaron discrepancias en la búsqueda bibliográfica entre conceptos teóricos del coaching entre autores, en los cuales muchos de ellos expresan un significado con distintos términos teóricos y viceversa. Otro punto en contra, fue el contexto sanitario actual, ya que la investigación presencial a la biblioteca fue inhabilitada; también, contando con escasa búsqueda teórica en la biblioteca virtual.

Otros aspectos limitantes, si bien el tiempo de las entrevistas y duración de la práctica era de una duración muy limitada y concisa, la demanda laboral del coordinador era alta, lo cual, conllevaba a algunas interrogantes y detalles de información sin completar en relación la información que se necesitaba para el presente trabajo. Igualmente, fue una limitación la postergación del coachee en relación al coaching, tomando un periodo de licencia extendido. Asimismo, por políticas de confidencialidad no se pudo ser parte del propio coaching; presenciando ausencia de entrevistas directas con el coachee, esto podría haber resultado más enriquecedor en cuestiones de información y percepción.

6.2 Aporte personal y perspectiva crítica

Desde una perspectiva crítica y personal, en base a los conocimientos de coaching y liderazgo adquiridos mediante bibliografía y el coach, se concluye con ciertas sugerencias en cuanto al proceso de coaching.

La implementación de un test de liderazgo situacional, el cual permita realizar una evaluación más específica frente a las necesidades que aparezcan en los resultados. De esta manera, se podrían implementar estrategias determinadas en relación al plan de acción, desplegando temáticas precisas que posibiliten reforzar aquellos puntos que se deben mejorar. Además, tener un conocimiento de la personalidad del individuo sería un punto a favor, puesto que el coach no conoce a la persona y no sabe a lo que puede enfrentarse, un test de personalidad podría derivar alguna psicopatología existente y en el caso de ser así, derivar con un especialista y poder trabajar de manera conjunta. Esto se puede inferir en relación a lo postulado por Lazzati (2008), señalando la poca formación metodológica de un proceso de coaching a pesar de considerar ciertas características similares en cada proceso, pese a que cada coaching es diferente.

Actualmente, el coaching se ha posicionado como una herramienta efectiva para las empresas a raíz de la exigencia laboral, estrés, cansancio y otros factores manifestados en los directivos (Román & Fernández, 2008); sin embargo, durante la investigación teórica se encontraron distintos lugares ofreciendo venta y divulgación de cursos, los cuales, muchos de ellos no presentaban base teórica y personal preparado. Queda una interrogante grande frente a una definición específica de lo que es el coaching y sobre quién es capaz de poder ejercer el rol de coach. Muchos de estos individuos, instituciones, libros o empresas que brinda formación de coach cuentan con una visión interdisciplinaria, sin tener alguna formación profesional de psicólogo. De esta manera, venden el coaching como herramienta multidisciplinar sin comprender, entender y conocer aspectos psicológicos que se plasman en un proceso de coaching.

La crisis sanitaria actual llevó el día a día a formar parte de un proceso virtual. Muchos trabajos de los cuales tenían resultados positivos en lo presencial, pasaron a la virtual, así como el coaching. En base a esto, nace el interrogante de la efectividad del coaching de manera virtual, ya que en el presente trabajo muchos aspectos por virtualidad salieron frustrados. En algunas ocasiones, el poco tiempo y demanda laboral del coachee no permitía acordar semanalmente una reunión o también, las fallas inalámbricas de Internet por ambos, tanto del coach como del coachee, viéndose interrumpida y reprogramada la sesión.

6.3 Nuevas líneas de investigación

Para el desarrollo de nuevas líneas de estudio, sería interesante explorar otros métodos de intervenciones de coaching, estrategias aplicadas a logros específicos y

necesidades organizacionales, ya que como postula Payares (2004), los procesos de coaching guardan ciertas similitudes. En el caso del presente trabajo, una de las problemáticas manifestadas, era la implementación de limitantes frente a subordinados o gerente general, podría realizarse la implementación o creación de alguna estrategia específica frente a esta demanda y a su vez, ser utilizada en otro proceso de coaching con la misma problemática.

Otra línea de investigación es sobre el interrogante frente a la relación del coaching y el liderazgo. Las publicaciones y bases teóricas encontradas tienden a esquematizar al coaching eficaz solo para directivos, mas no para puestos no necesariamente gerenciales. Además de asumir el hecho de que no cualquiera puede realizar un proceso de coaching, y en la realidad, muchos trabajadores presentan dificultades en lo laboral sin recibir herramientas para desenvolverse exitosamente y ser líderes, como en el presente coaching con los subordinados, los cuales no cumplían con los objetivos de la empresa y sobrecargaban de tareas al gerente sin responsabilizarse de sus propios actos, manifestando poco interés y motivación para ejercer de manera eficaz y eficiente.

Con el factor de riesgo sanitario presente, se pasó a estar en una vida cibernética, con aspectos nuevos por aprender y desarrollar, presentando grandes escases de información de procesos de coaching exitosos de manera virtual, llevando a la incógnita de la efectividad de un coaching online.

7. Referencias bibliográficas

- Alfaro, S., & Marquina de la Peña, L.F., & Mayorca, J., & Navarrete, D. (2021). *La influencia del liderazgo sobre el nivel de desarrollo de transformación digital en las organizaciones (tesis de Maestría)*. Universidad ESAN, Lima.
- 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 coach 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.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The Coach-Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106. doi: 10.1002

- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. California: Palo Alto.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.
- Brown, M., & Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Cantón, E. (2012). ¿El coaching es psicología? ¿Quién puede aplicar el coaching y en qué entornos? *Información psicológica*, (17); 2-10.
- Castro Solano, A., & Lupano, M.L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, (85), 89-109.
- Castro Solano, A., & Lupano, M.L., & Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). (2012). Liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales. *Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 9(1).
- Chocar, J.S., & Brodbeck, F., & House, R.J. (2007). *Culture and leadership across the world*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, (29). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/27482/433-2173-2-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bayón, M. (2014). *Coaching hoy. Teoría general del coaching*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Bisquerra Alzina, R. (2008). Coaching: un reto para los orientadores. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 19(2), 163-170.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo creas y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Blanco, E. (2010). Objetivos claros: Clave del éxito en la gestión empresarial. *Debates IESA*, 15(4), 54-57.
- Dolan, S. (2019). *Más coaching por valores*. Brasilia: LID Editorial Empresarial.
- Figueroa, M.T. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Revista Humanidades Médicas*, 12(3), 515-530. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v12n3/hmc10312.pdf>
- Garzón, C., & Jiménez, D., & Juan Moreno, I., & Luque, C., & Navío, R.M., & Pacheco, M., & Pérez, M.J. (2013). *Revista electrónica de Investigación y Docencia Creativa*. Universidad de Granada. (2), 93-99.
- Gil, F., & Alcover, C.M., & Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). *Menos líderes más liderazgo*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Kofman, F. (2012). *La empresa consciente: cómo construir valor a través de valores*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Aguilar.
- Harrison, C. (2018). *Leadership research and theory. In Leadership Theory and Research*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Lazzati, M. (2013). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- León, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 155-172.
- Lozano, L. (2008). Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (63), 127-44. doi: 10.21158/01208160
- Lupano, M.L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Martínez, A. (2014). Liderazgo y Coaching. *Información psicológica*, (17), 47-65.
- Muradep, L. (2011). *Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- O'Connor, J., & Lages, A. (2005). *Coaching con PNL: Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Barcelona: Urano.
- Palomo, M.T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 8ªed. Madrid: ESIC Editorial.

- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo. Para directivos interesados para incrementar sus resultados*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pico, I. (2017). Diferencias entre coaching, psicoterapia, mentoring, counseling, asesoramiento, orientación... *PsicoPico*. Recuperado de: <https://psicopico.com/diferencias-coaching-psicoterapia-mentoring-counseling-asesoramiento-orientacion/>
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 29-39.
- Sánchez, E., & Vaca, I., & Padilla, J.P., & Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista OIKOS*, 18(37), 41-61.
- 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.
- Serrano, J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Summa, R. (2013). *Estrategia y técnicas de comercialización*. Santiago de Chile: Red Universitaria Virtual Internacional.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 23(1), 89-98.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Román, J.D., & Fernández M. (2008). *Liderazgo y coaching*. Buenos Aires: Gestión en Red.
- Romero, G. (2005). Papel del gerente líder venezolano: Gerencias vs. Liderazgo. *Telos*, 7(1), 51-65.
- Rozo, S., & Abaunza de Gonzáles, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances de enfermería*, 28(2), 62-72.
- Suárez, A. (2014). *¿Qué es el coaching? Herramientas para liderar la vida que te mereces. Definiciones de coaching personal comentada por un experto*. Madrid: Alfonso Suárez
- Villa, J. P., & Caperán, J. A. (2010). *Manual de Coaching (guía práctica)*. Barcelona: Editorial Bresca.
- Yuste, F. (2015). *Herramientas de coaching ejecutivo*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Wolk, L. (2020). *Coaching: el arte de soplar brasas*. 1ª ed. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.