

**UNIVERSIDAD DE PALERMO**

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Carrera de Psicología

Trabajo Final Integrador

Título:

El coaching organizacional como herramienta para potenciar el liderazgo.

Alumno: Emiliana Vintimilla Tamayo

Tutor: María Laura Lupano

Buenos Aires, 13 de diciembre del 2021

Índice	
1. Introducción	3
2. Objetivos	3
2.1 Objetivo general	3
2.1.1 Objetivos específicos	3-4
3. Marco teórico	4
3.1 Psicología organizacional	4-5
3.2 Origen y definiciones del coaching.	5-7
3.3 Coaching organizacional	7-9
3.4 Rol del coach	9-10
3.5 Etapas del coaching organizacional desde el método GROW	11-12
3.5.1 Primera etapa	12-13
3.5.2 Segunda etapa	13-15
3.5.3 Tercera etapa	15-16
3.5.4 Cuarta etapa	16
3.6 Liderazgo	17
3.6.1 Liderazgo situacional	17-19
3.6.2 Técnicas y herramientas del liderazgo situacional	19-21
3.7 Aplicación del coaching organizacional para potenciar el liderazgo	21-25
4 Metodología	25
4.1 Tipo de estudio	25
4.2 Participantes	25
4.3 Instrumentos	25-26
4.4 Procedimiento	26
5. Desarrollo	26
5.1 Describir el nivel de autopercepción y autocrítica que tiene el coachee sobre su liderazgo en el primer encuentro del coaching	26-30
5.2 Describir las técnicas y herramientas de liderazgo situacional utilizadas para potenciar el desempeño del coachee	30-33
5.3 Analizar cómo evolucionó el tipo de liderazgo inicial del coachee al finalizar la etapa de coaching organizacional	33-37
5.4 Analizar cómo aplicó el coachee el liderazgo situacional al terminar la etapa de coaching organizacional a sus empleados	37-39
6. Conclusiones	40-43
Referencias	44-49

## **1. Introducción**

El presente trabajo se realizó en el marco de la materia Práctica y Habilitación Profesional, correspondiente a la carrera de Psicología de la Universidad de Palermo. Dicha investigación fue elaborada a partir de la práctica que se realizó en una consultora de recursos humanos ubicada en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la misma tuvo una duración de 320 horas. En la consultora se ofrecen múltiples servicios como selección y reclutamiento de personal, capacitaciones laborales, coaching organizacionales y pruebas psicotécnicas. La organización consta de un director a cargo y tres psicólogas que se encargan de las pruebas psicotécnicas.

La práctica profesional consistió en diferentes actividades como: coordinación y planificación de entrevistas, diseño de pruebas psicotécnicas para el proceso de selección, observación no participante de capacitaciones e incluso, realización de entrevistas a postulantes. Además, se participó en las búsquedas de candidatos para puestos específicos.

En consecuencia, uno de los temas de interés fue analizar el proceso de coaching organizacional aplicado al liderazgo. El trabajo tuvo como objetivo ampliar los conocimientos respecto del concepto de liderazgo, específicamente el situacional, y analizar cómo el coaching organizacional funciona como herramienta para mejorar o potenciar el desempeño de un líder.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar la aplicación de un coaching organizacional a un jefe de una empresa multinacional argentina para potenciar su desempeño como líder.

#### **2.1.1 Objetivos Específicos**

- 1) Describir el nivel de autopercepción y autocrítica que tiene el coachee sobre su liderazgo en el primer encuentro del coaching.
- 2) Describir las técnicas y herramientas de liderazgo situacional utilizadas para potenciar el desempeño del coachee.
- 3) Analizar cómo evolucionó el tipo de liderazgo inicial del coachee al finalizar la etapa del coaching organizacional.

- 4) Analizar cómo aplicó el coaching el liderazgo situacional al terminar la etapa de coaching organizacional a sus empleados.

### **3. Marco teórico**

#### **3.1 Psicología organizacional**

Según Enciso Forero y Perilla Toro (2004), Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott, fueron los fundadores de la psicología en el ámbito empresarial. Los textos *Vocación y Aprendizaje* (1912) y *Psicología y eficiencia industrial* (1913) del psicólogo Münsterberg; fueron los primeros libros donde se abordaron temas como métodos de incremento en la eficiencia del trabajo, selección de personal y técnicas de mercadotecnia y publicidad, etc. Otro de los mayores avances en la psicología organizacional tuvo lugar en 1917 durante la Primera Guerra Mundial cuando se implementaron pruebas conocidas como Army Alpha y Army Beta con el objetivo de evaluar la capacidad mental de los soldados con el fin de reclutarlos a los puestos más adecuados.

Posteriormente, para los autores Vinchur y Koppes (2007) la psicología industrial y organizacional se desarrolló fuertemente en Europa con contribuciones de varios autores. Muchos de los estudios se ocuparon de analizar los problemas de la industria: en Australia con Bernard Muscio, en Canadá con Jules Suter, y en Alemania con Franziska Bayngartner-Tramer, Walter Moede, William Stern, Otto Lipmann y Emil Kraepelin, entre otros. En 1924, los experimentos realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric Company llevaron a la disciplina a un mayor desarrollo. El objetivo principal fue analizar la relación entre la iluminación y la eficiencia. Dichos estudios arrojaron resultados que revelaron la existencia de una gran variedad de comportamientos humanos relacionados al trabajo, como también la necesidad de tratar a los trabajadores como personas dándoles un trato más humano (Muchinsky 2007 como se citó en Gómez Vélez, 2015).

Como resultado de los experimentos realizados, surge la teoría de las relaciones humanas de la escuela humanística de la administración en Estados Unidos. La misma fue desarrollada por Elton Mayo y sus asociados. Bramel y Friend (1981, como se citó en García-Ramos, Díaz-Juarbe & Santiago-Estrada, 2013) consideraron que Mayo y sus colaboradores buscaban promover la idea de que en el capitalismo no hay explotación ni conflicto de clases. Además, Blanch, Espuny, Gala y Martín (2003, como se citó en Gómez Vélez, 2015),

explicaron que los experimentos de Hawthorne tenían el propósito de evitar el rechazo de los trabajadores a la organización taylorista, y mejorar la productividad en las organizaciones.

En 1944, la Asociación Americana de Psicología (APA) reconoció la base científica de la psicología industrial. A partir de ello, surgió la División 14 de Psicología Industrial y de los Negocios. Sin embargo, en 1970 se modifica el nombre por División de Psicología Industrial y Organizacional. En consecuencia, se crea el primer código de ética cuyas premisas principales eran: integridad, responsabilidad profesional y científica, competencia, respeto a la dignidad y derechos de las personas, así como también, tener responsabilidad social por el bienestar de los demás (Enciso Forero & Perilla Toro, 2004).

Considerando lo mencionado anteriormente, según Zepeda (1999, como se citó en Gómez Vélez, 2015) la psicología organizacional se dedica al estudio de fenómenos psicológicos individuales dentro de las organizaciones y al impacto del entorno laboral en cada uno de los colaboradores. Además, Delgado Abella y Vanegas García (2013) proponen que la psicología organizacional es una disciplina que debería orientar y profundizar sobre los aspectos positivos del funcionamiento óptimo de los individuos en los lugares de trabajo. Asimismo, consideran que no basta con la satisfacción laboral, sino que conviene realizar investigaciones donde se conozca la necesidad de cada uno para brindar espacios de desarrollo e innovación laboral. Por ello, más adelante se fueron implementando distintas prácticas que favorecen el desempeño laboral de las personas en el ámbito empresarial. Una de estas herramientas es el coaching.

### **3.2 Origen y definiciones del coaching.**

La palabra coaching proviene del inglés “coach”, que traducido al español significa entrenador o preparador. Se refiere a una persona que orienta y guía a equipos en jornadas de competencia con el fin de que sus equipos sean reconocidos por su alto rendimiento y sus éxitos en los campeonatos, ya sea mundiales, regionales o locales (Useche, 2004). Una de las primeras teorías sobre el origen del coaching surge en Kocs, una ciudad en Hungría entre los siglos XV y XVI. La palabra coaching viene del húngaro “kocsi”, un tipo de carruaje cubierto conocido por su comodidad y su sistema de suspensión. El coaching transporta a las personas de un lugar a otro, los lleva a la meta u objetivo (Oliveira-Silva, Souza Werneck-Leite, Fernández Carvalho, da Costa dos Anjos & Martins Brandão, 2018). Tanto el coaching personal como el deportivo tienen como objetivo entrenar a la persona para que pueda

desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera adecuada. Esto no solo se practica en un deporte específico, sino en la mayoría de las actividades que realizamos en nuestra vida. El coach orienta al coacheado a definir esa meta u objetivo para que logre esos resultados deseados, para cada persona será diferente la meta deseada (Menéndez, 2011).

Los fundamentos del coaching varían dependiendo la disciplina. Los principios básicos derivan de la filosofía con Sócrates y el arte de la mayéutica, del psicoanálisis de Sigmund Freud, y del Humanismo de Carl Rogers donde se tratan conceptos como la libertad, la autorrealización o la liberación del potencial. Es decir, el coaching tiene como fundamento general a la psicología, justamente porque se aplica este saber tanto a grupos como a individuos por lo que no se la podría considerar como una disciplina independiente (García-Naveira, 2013). Desde el Humanismo, se concibe al hombre como un organismo con la capacidad de cumplir una actividad o función específica. Además, el entorno amenazante y competitivo donde está el individuo, lo obliga a desarrollar competencias para sobrevivir y adaptarse a la situación (Useche, 2004).

Desde el humanismo y la psicología positiva, el coaching se enfoca en el desarrollo del potencial humano, promover el funcionamiento superior y sobresalir con el objetivo de aprender y desarrollar conocimientos que mejoren diferentes aspectos de la vida. Específicamente, se interviene en el comportamiento, la emoción, la propia reflexión, la toma de decisiones, cambio de perspectivas, etc. En definitiva, se busca modificar la conducta de la persona desde lo cognitivo, emocional y comportamental logrando que la persona pueda mejorar sus habilidades sociales y psicológicas (García-Naveira, 2013). Sin embargo, existen varios autores que definen el concepto de coaching desde su propia perspectiva. Por ello, resulta complejo encontrar un concepto universal o único que englobe la significación del mismo. Han sido varias las opiniones que tanto expertos como inexpertos han tenido sobre el coaching, logrando errores y confusiones conceptuales (Whitmore, 2011).

Timothy Gallwey, autor conocido por sus aportes a la metodología y desarrollo del coaching, lo define como la habilidad que tiene el coach de lograr a través del diálogo un ambiente donde la persona pueda manejar sus limitaciones y lograr alcanzar su meta (Sans Zapata, 2012). En sus inicios, el coaching fue utilizado en el área deportiva con el objetivo de aumentar el rendimiento de los atletas. En su libro *El juego interior del tenis*, Gallwey afirmaba que, si un coach puede ayudar al jugador a poder sobrellevar o manejar estos

obstáculos, su desempeño en el juego mejoraría notablemente; lo que hace que esa intervención sea más eficiente para el jugador que horas de enseñanza de técnica. En el ámbito deportivo, los mismos jugadores reconocen que su éxito no depende solo de ellos, sino de su coach (entrenador). Este fenómeno fue visto con admiración por el ámbito empresarial. Se preguntaban de qué manera podrían extrapolar este concepto en sus equipos de trabajo. Inicialmente, los primeros que hablaron sobre cómo debían intervenir en las empresas eran coaches deportivos. Sin embargo, fue muy difícil lograr trasladar la experiencia del coaching deportivo a las empresas (Whitmore, 2011).

La noción de coaching se fundamenta en la idea de que la persona reconozca los obstáculos que comprometen su desempeño. De esta forma, logrará romper el círculo vicioso de acciones negativas que lo llevan al fracaso. El coach funcionaría como un facilitador de aprendizaje, una persona que le muestra lo que no puede ver y al mismo tiempo, le provee de herramientas que lo potencia y lo conducen a lograr el objetivo deseado. Además, promueve experiencias de aprendizaje que individuos o equipos de trabajo en el ámbito empresarial no podrían hacer por sí solos (Echeverría, 2006). Existen varios tipos de coaching aplicados a diferentes áreas específicas. En esta investigación se abordará la aplicación del coaching en el ámbito organizacional.

### **3.3 Coaching Organizacional**

El éxito o fracaso de una empresa depende enteramente de las actividades o funciones que realicen sus colaboradores. Actualmente, las organizaciones se enfocan en evaluar y desarrollar las competencias de su personal para enfrentar los desafíos que el entorno propone. Promover el desarrollo del talento de cada uno de los colaboradores que conforman una empresa tendrá como resultado que los objetivos organizacionales sean alcanzados en tiempo y forma. Para esto, es requisito proponer estrategias internas que promuevan y aumenten las capacidades y habilidades del capital humano. Una de ellas es el ejercicio del coaching, donde se busca alinear las expectativas de la organización con las capacidades del personal mediante un mentor o guía que coordine este proceso de cambio (Chávez Hernández, 2012).

En este sentido, el coaching es una disciplina que tiene como objetivo la identificación y manejo de obstáculos que limitan o entorpecen el logro de objetivos. En las empresas, se

busca implementar la cultura de coaching para mejorar y aumentar el desempeño tanto de los líderes como de sus colaboradores (Wolk, 2013). Además, implementar esta práctica en las organizaciones hará que cada éxito o fracaso sea visto como una oportunidad de crecimiento tanto para los empleados, como para sus directivos. A través de este proceso integral, la persona puede lograr resultados exitosos por medio del conocimiento de sus propias limitaciones implementando nuevos recursos para cambiar conductas en pos de mejorar el propio rendimiento (Lozano Correa, 2008).

Por otra parte, el coaching es un recurso estratégico para desarrollar el desempeño de líderes y gerentes. El nivel gerencial de cada organización debe estar preparado para ejecutar los objetivos que fomenten el crecimiento de la empresa. Para lograr esto, es fundamental la formación de profesionales en puestos de alto mando o jerárquico. Mediante el coaching, se busca que comprendan y desarrollen sus habilidades y capacidades, de manera que se pueda resolver cualquier conflicto de manera rápida y eficiente. Además, es correcto afirmar que si un buen líder se conoce bien podrá conocer las necesidades de su equipo, e incluso manejar situaciones complejas de manera acertada y objetiva (Lesmes Silva, Barrientos-Monsalve & Cordero Díaz, 2020). Según Muñoz Maya y Díaz Villamizar (2014) trabajar en conjunto con los directivos de las organizaciones hace que los colaboradores se motiven y se comprometan con la organización, independientemente de la necesidad de trabajo que cada uno tenga. Si los empleados se sienten insatisfechos resultará en una permanencia corta y en la búsqueda de mejores oportunidades laborales. Esto tiene como consecuencia el fracaso en los programas de desarrollo en los cuales se invirtió. Además, un buen estilo de dirección en una organización refleja que detrás existen líderes capacitados en su rol.

En el proceso de coaching, trabajar con los líderes de las organizaciones hace que se conviertan en los facilitadores del cambio en sus propios equipos. A partir del desarrollo de la comunicación y escucha activa los líderes podrán transformar e incluso formar a los colaboradores en equipos de alto rendimiento. Como resultado alcanzarán las metas propuestas por las organizaciones (Muñoz Maya & Díaz Villamizar, 2014). El mundo empresarial está en constante cambio, por ello es un requisito estar actualizado a fin de comprender las últimas tendencias en el mercado y para aumentar la productividad y el rendimiento de la empresa. Así, se podrán enfrentar los conflictos de manera flexible y adaptativa (Heredia Llatas & Angulo Corcuera, 2020).

Para ello, es fundamental buscar herramientas y estrategias que ayuden a paliar el impacto de estas transformaciones que repercuten en el desempeño y la productividad (Wright & MacKinnon, 2011). El ejercicio del coaching es una herramienta que promueve y facilita el cambio en cualquier área; en este caso se abordará el ámbito organizacional. Además, mientras mayor responsabilidad el líder tenga en su rol, más será la necesidad de desarrollar sus conocimientos y habilidades, especialmente cuando este tiene el compromiso de lograr innovaciones dentro de la empresa (Lesmes Silva, et al., 2020). Por otro lado, la creciente competencia global exige unidades de trabajo más eficientes y adaptativas. Las innovaciones tecnológicas y los cambios demográficos existentes hacen que, junto con la globalización, las empresas se enfrenten a nuevos desafíos. Estas son varias razones por las cuales el coaching pretende ser el nuevo estilo gerencial de una cultura de cambio, una cultura que obliga a las organizaciones a reestructurarse por completo (Whitmore, 2011).

### **3.4 Rol del coach**

El rol del coach es ser un guía y sostén en la obtención de estos objetivos a alcanzar y proveerle a la persona las herramientas necesarias en pos de mejorar su desempeño. Es quien facilita el aprendizaje y la capacidad de desarrollar nuevas maneras de resolver conflictos, para que el coachee gane autonomía a futuro. En este sentido, el coach será como un espejo donde pueda aportar al sujeto cualquier feedback que le permite al otro conocerse y descubrir su propio potencial. Por ello, lo ideal es que el coach se posicione en un término medio, donde esté alerta para encaminar al otro, pero al mismo tiempo, dándole la libertad de descubrir por sí solo qué áreas puede mejorar o cambiar (Martínez González, 2011).

Las habilidades que hacen a un buen coach son varias; en este apartado se mencionarán las más relevantes. Primero, debería tener interés por mejorar el rendimiento del otro, darle la confianza al coachee para que alcance su máximo potencial. Segundo, gestionar el desarrollo del coachee, planificando y evaluando objetivos que se alineen con los de la organización. También, mantener el feedback en todo momento para acompañarlo en el proceso de manera asertiva y objetiva. Además, un buen coach debería dominar la escucha activa y la empatía para que se genere un vínculo de confianza entre los dos (Chávez Hernández, 2012). Por otro lado, con todo esto, se espera que el coachee desarrolle habilidades que le permitan a futuro gestionar sus equipos de trabajo de manera eficiente. Que logre detectar, diagnosticar, evaluar y solucionar problemas de desempeño, sin dejar de

lado la actitud y el buen vínculo hacia todos los miembros de la organización fomentando relaciones laborales productivas y afectivas (Useche, 2004).

La esencia del coaching implica un proceso de acompañamiento por parte del coach, cuyo principal fin es lograr el cambio esperado en el otro. Para ello, es necesario que exista otro que guíe durante todo ese proceso mediante los diferentes mecanismos del coaching como el diálogo y las preguntas constantes. Todo esto permitirá crear condiciones para que se dé esta transformación de potencial del sujeto en cuestión (Heredia Llatas & Angulo Corcuera, 2020). En este sentido, el coach debe ser paciente y darle el espacio a que el otro piense. Es importante no caer en la tentación de darle la respuesta al otro o frustrarse porque no hizo lo que se esperaba. El escenario ideal sería que el sujeto encuentre sus propias respuestas, esto resultará en un aumento de confianza en sí mismo y en sus capacidades (Whitmore, 2011).

En un estudio realizado se analizó sobre la relación del coach y del coachee. Los resultados demostraron que existen variables determinantes que influyen en el éxito o no del coaching. Una de ellas fue el estilo del coach; si bien implementar y utilizar las técnicas de manera eficiente es importante, más relevante es la forma que tiene el coach de llevar el proceso con el otro. También, es fundamental la habilidad que tiene el coach de facilitar y transmitir el aprendizaje al otro. Finalmente, la última variable revela que el número de sesiones de coaching condicionará si se da el cambio esperado en el coachee o no (Barón & Morín, 2009).

Por otro lado, la estrategia de coaching tiene como base que el individuo comprenda su realidad, que el otro entienda la situación en la que se encuentra, y pueda visualizar cuáles son sus limitaciones y oportunidades. El rol del coach es ayudar a que la persona salga de esa situación confusa en la que se encuentra, y de esa forma fortalecer la capacidad de adaptación y autonomía innata del sujeto. La actitud del coach debe incitar a que el otro reflexione por sí mismo las posibles alternativas o soluciones a esos problemas. Solo así, el sujeto podrá darse cuenta de que la situación que él analizaba como crítica, en realidad estaba siendo contaminada por sus propias creencias y estereotipos (Payeras Serra, 2004).

En definitiva, para un buen coaching es primordial una relación de calidad entre el coach y el coachee, donde prime enseñar, apoyar, sostener, escuchar y aceptar para que el coaching sea verdaderamente efectivo (Jowett, 2017).

### **3.5 Etapas del coaching organizacional desde el método GROW.**

Según Dembkowski y Eldridge (2003), el método GROW fue desarrollado por John Whitmore, uno de los pioneros principales del coaching en Inglaterra. Posteriormente, varios programas de coaching utilizaron este modelo como base para realizar el proceso de coaching, otros incluso modificaron y agregaron más etapas. La palabra en inglés grow significa en español “crecimiento”. El proceso de coaching consta aproximadamente de cuatro fases. Muchas veces sucede que el ejercicio de coaching no solo se utiliza para abordar un tema por primera vez, sino para avanzar en un proyecto o tarea específica. En este sentido, se puede empezar o finalizar en cualquiera de las etapas que se considere pertinente. Por ello, este modelo es tan efectivo debido a su amplia flexibilidad (Whitmore, 2011).

El método GROW se basa en realizar preguntas que actúan como facilitadores para el aumento de conciencia sobre la propia realidad. De esta manera, el coachee puede observar y clarificar diferentes aspectos desde lo general a lo particular. En general, comienzan siendo preguntas abiertas que fomenten suposiciones positivas, logrando que la persona accione y se responsabilice sobre el futuro de las mismas. Además, es pertinente evitar realizar preguntas que ordenen o tengan alguna connotación negativa, ya que solo ocasionaría poner al otro a la defensiva o paralizarlo (Marcos Ruiz, 2010).

El nivel de conciencia y la responsabilidad del coachee son dos elementos base para tener en cuenta en el proceso de coaching. La conciencia se refiere al conocimiento del mundo interno y externo, alinearse a uno mismo con el entorno para poder aumentar el bienestar, logrando que se puedan tomar decisiones que puedan satisfacer las propias necesidades y las del entorno. De esta manera, cada elección llevará a resultados efectivos basados en una visión de una realidad más objetiva. Además, una persona solo puede responder a lo que es realmente consciente. En caso que no se tomen en cuenta estos conceptos difícilmente habrá algún cambio en el rendimiento (Bolívar, 2007).

Por otra parte, la responsabilidad es un concepto que se relaciona con la obligación moral a uno mismo y a los demás (Gutiérrez Sanmartín, Escartí Carbonell & Pascual Baños, 2011). Además, refiere a asumir y aceptar la realidad, hacerse cargo de los pensamientos y sentimientos que rodean a uno mismo. Cuando no se acepta la responsabilidad plenamente, no se realiza la tarea de manera adecuada ni la persona cumple con las expectativas en la

organización. Por lo tanto, el rendimiento en la organización no es el óptimo (Whitmore, 2011).

La combinación de estos dos conceptos tendrá como consecuencia un alto desempeño en el coachee. La conciencia hace que la persona pase de un estado reactivo a un estado proactivo de responsabilidad absoluta. La toma de conciencia es un momento fundamental, donde el coachee se replantea su problema y sus posibles estrategias de acción. Como resultado podrá enfocar su problema desde otra perspectiva, tomando conciencia de los recursos que tiene en su entorno (Salavera & Teruel, 2019).

Respecto al método elegido para analizar el coaching organizacional, es importante recalcar que existen otros métodos de aplicación como se demuestra en un estudio de García-Naveira (2013), donde la primera etapa consta en generar un buen vínculo con el otro, en vez de delimitar los objetivos inicialmente como lo propone el método grow (Whitmore, 2011). Es decir, los métodos de coaching varían según el abordaje del cual se esté partiendo.

A continuación, se profundizará en las etapas del coaching individual las cuales están bien diferenciadas.

### **3.5.1 Primera etapa**

Según Cuadri Fernández, Fierro Suero y Palma Rodríguez (2015), en la primera fase se establecen los objetivos de la sesión. Estos tienen que cumplir con una serie de características como las de ser: medibles, concretos, alcanzables, temporales y retadores. En este sentido, el objetivo debe tener un tiempo límite y conlleva a que el coachee salga de su zona de confort. El beneficio de designar objetivos a futuro valorando una posible solución o con una visión ideal de la realidad es que hace que la persona se sienta motivada a lograrlo, mientras que el establecimiento de metas en la realidad presente, puede tener como resultado un rendimiento limitado al carecer de creatividad (Whitmore, 2011).

Para el establecimiento de metas es necesario tomar el tiempo necesario para perfeccionar el objetivo que el coachee quiere alcanzar. La fijación de metas debe ser formulada en positivo y con un verbo en infinitivo, es decir, proponiendo un accionar hacia el futuro. Además, hay que asegurar que los objetivos estén contextualizados acorde a la realidad de la persona. Por otro lado, es importante hacer preguntas sobre el objetivo a ejecutar para que tenga una relevancia para el coachee, no se trata solo de buscar objetivos

socialmente aceptados o esperados. Solo las metas que tengan significado y relevancia para la persona podrán mantenerse en el tiempo (Cseszney, 2018).

Las preguntas que se realicen sobre los objetivos deben estar alineadas al interés y a la línea de pensamiento del coachee. Se debe permitir al otro que pueda desarrollarse y explorar sus áreas de interés, sin desviar o distorsionar los objetivos iniciales propuestos. Cuando la persona sienta esa libertad de haber podido expresarse en sus intereses, estará más presente y consiente en lo que queda del proceso de coaching. Por otra parte, el coach debería preguntar y enfocarse en los aspectos que el coachee prefiere evitar, de manera que invite al otro, a cuestionar y reflexionar sobre su propio discurso, pero manteniendo un vínculo de confianza y seguridad para que el individuo pueda expresarse sin prejuicios (Whitmore, 2011).

En 1954, Peter Drucker propuso el modelo Smart en su libro “La gerencia de empresas”, una herramienta que se basa en criterios específicos para establecer o delinear una meta. El primer criterio es ir hacia objetivos específicos y concretos, siempre preguntarse a uno mismo qué resultado se quiere obtener con el mismo. Además, determinar en dónde, cuándo, cuánto y cómo se piensa lograr o ejecutar ese objetivo. En segundo lugar, la meta elegida debe ser medible dando la posibilidad de que se pueda recurrir a estadísticas o instrumentos de control de ser necesario. El individuo debe asegurarse de elegir el objetivo y el indicador con el cual se va a medir la evolución o el proceso alcanzado (Rey Rey & Hernández Armentia, 2014). El tercer criterio alude a que sea una meta real y alcanzable. Es fundamental realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades, de manera que se identifiquen los recursos disponibles que tiene la persona para lograr esa meta, desde lo técnico y lo económico. Por otro lado, el cuarto criterio propone objetivos relevantes y realistas, analizar el contexto y todos los factores que puedan apoyar o perjudicar ese objetivo. Finalmente, se debe estimar un tiempo o plazo determinado para evaluar si se alcanzó o no los objetivos propuestos inicialmente (Rey Rey & Hernández Armentia, 2014).

### **3.5.2 Segunda etapa**

En el proceso de coaching, una de las premisas fundamentales es que el individuo tome conciencia de sí sobre la situación para que a futuro pueda modificarla si es necesario (Whitmore, 2011). Para ello, se busca que el coacheado pueda analizar y reconocer su presente a partir de la autocrítica y la autopercepción. La autocrítica se la define como la

capacidad de poder reconocer nuestros defectos y enfrentarlos realizando acciones de la mejor manera posible. Además, es la capacidad de autoevaluarse. Por otro lado, la autopercepción tiene que ver con los valores que tiene una persona respecto a sus propias capacidades. También, es la percepción que cada uno tiene sobre su propio actuar (Podesta Gavilano, Vigo Ayasta, Ponce Yactayo & Romero Vela, 2019)

Para explorar la realidad de la situación es fundamental que el individuo sea consciente de su propio actuar. De esta manera, va a comprender y entender los recursos que tiene para afrontar los obstáculos que se presenten y, también, para lograr los objetivos propuestos. A medida que se avanza en el proceso y se tiene una idea clara de la realidad, el objetivo elegido junto con el coachee podrá ser profundizado en detalle e incluso, modificado las veces que sea si se desea hacerlo. Por ello, examinar y evaluar la realidad será la materia prima con la que el coach trabajará junto con el coachee (Whitmore, 2011).

Según Sanz Miguel (2016), en pos de indagar la situación actual de la persona, se busca encontrar o identificar posibles obstáculos que estén limitando llegar a los objetivos deseados. En este ejercicio de coaching se debe procurar, en lo posible, ser lo más objetivo que se pueda. Si bien no es una tarea fácil, el coach debe entender que existe una realidad objetiva fuera de sus creencias y prejuicios. También, la idea es que se puedan compartir diferentes puntos de vista, sin imponer o afirmar una opinión como la única y absoluta. En definitiva, se trata de entender al otro desde la experiencia inmediata (interna) con la que vive el mundo (externo).

En esta fase, la toma de conciencia será fundamental para que la persona tenga presente la realidad actual en la que está viviendo. Para lograr un nivel profundo de conciencia, el coach debe guiar al coachee a estructurar mejor sus pensamientos para que llegue a tener un nivel de comprensión más elevado. Si se realizan preguntas en un nivel muy superficial, se recibirán respuestas desde el mismo nivel obstaculizando el desarrollo de conciencia de la persona. La toma de conciencia será exitosa si para responder el coachee se detiene a pensar antes de responder la pregunta, en ese momento da cuenta que está indagando internamente para encontrar esa respuesta. De esta manera, se obtendrá una “fotografía” de la situación actual con sus oportunidades y limitaciones (Marcos Ruiz, 2010)

Además, el coach debe darle el espacio necesario al coachee para que este pueda expresarse en su discurso. Es decir, una vez que la persona haya terminado de exponer todas

las limitaciones y problemas que considera tener, el coach debe plantear algún aspecto que a su parecer se haya omitido, siempre y cuando sea un aspecto que sume al proceso de toma de conciencia para el coachee. También, si mientras la persona está exponiendo sus problemas se observa que se desvía mucho de los objetivos establecidos, el coach puede hacer preguntas para retornar al tema a tratar. Lo que se busca es que se pueda elevar la conciencia del coachee, siempre invitándolo a examinar, evaluar e incluso, sentir esa situación presente. Una vez que la conciencia interna del coachee aumenta, el cuerpo se autocorrigue de manera automática, obteniendo una mejor técnica y desempeño en cualquiera área que se esté trabajando (Whitmore, 2011).

### **3.5.3 Tercera etapa**

En esta etapa se buscan todas las alternativas u opciones posibles para alcanzar los objetivos propuestos. Después de haber tomado conciencia de su entorno y situación actual, el coach debe preguntarle al coachee qué acciones ha realizado para alcanzar sus objetivos. De esta manera, el coachee explicará todas las medidas realizadas anteriormente y los resultados obtenidos. En este sentido, se busca que la persona recorra todas sus acciones pasadas, para que pueda visualizar todas sus acciones - tanto las positivas como negativas - en pos de lograr el objetivo deseado. En caso que las acciones realizadas no lo hayan llevado a esa meta, el coach deberá orientarlo a pensar en nuevas alternativas o adaptaciones posibles a llevar cabo (Valerio, 2020).

El propósito de esta etapa no es encontrar una respuesta que solucione el problema, sino realizar una lista de varias opciones y alternativas como sea posible. Se debe analizar si la opción es factible y real, no se trata solo de escoger cursos de acciones al azar. Es importante que cada opción posible sea de calidad y esté acorde a la realidad del coachee. La creación de esta lista de opciones, hará que el coachee comience a pensar con más creatividad, logrando que pueda ver sus limitaciones o problemas desde otro lugar o perspectiva. A partir de todas las posibilidades, más adelante se seleccionarán las etapas o fases específicas a seguir en el plan de acción (Cuadri Fernández, et al., 2013).

Finalmente, en pos de obtener todas las opciones posibles del individuo al que se está dirigiendo o preparando es fundamental crear un ambiente seguro para que lo haga. La persona debe sentirse totalmente en confianza para expresar sus ideas o pensamientos sin

necesidad de inhibir u ocultar nada al coach. Todas las contribuciones realizadas por el coachee deberán ser anotadas, aun cuando parezcan ridículas, ya que a largo plazo pueden ser posibles cursos de acción. La idea es maximizar todas las alternativas o estrategias que se pueden tomar para llegar a la meta del individuo (Whitmore, 2011).

#### **3.5.4 Cuarta etapa**

La etapa final del proceso se basa en construir un plan de acción con todas las opciones y alternativas desplegadas en la fase anterior. Se trata de convertir una discusión en una decisión, donde el individuo tome un plan de acción definido y específico. Para ello, el coach debe evitar realizar preguntas vagas y poco concretas, como, por ejemplo; ¿Qué haría usted? o ¿Qué es lo que piensa hacer? En cambio, si se realiza la pregunta más firme y clara como sería ¿Qué va a hacer usted?, entonces la persona comprenderá que ha llegado el momento de elegir (Whitmore, 2011).

El plan de acción puede ser la elección de la mejor alternativa o una combinación de ellas. Al momento que el individuo elige el curso de acción a seguir, el coach debe interrogarlo para clarificar los detalles a seguir. La pregunta que se debe realizar que será el pilar de todo es: ¿Cuándo va a hacerlo? Si bien la persona puede tener todas las intenciones de lograr esa meta, para concretar esa acción será necesario establecer un tiempo específico. Lo ideal es definir una fecha y una hora de inicio y finalización, en caso de ser una sola acción. En cambio, si son acciones repetitivas en el tiempo se definirá en tiempo de intervalos. En este sentido, le corresponder al coach orientar y entrenar al coachee para establecer estos plazos determinados (Marcos Ruiz, 2010). Además, en el final del proceso, realmente lo que se evalúa es la voluntad del coachee respecto a las metas elegidas. Es por eso que se realizan todas las preguntas necesarias para indagar si realmente la persona está totalmente comprometida. Si bien el coach puede apoyar y orientar al otro, no puede lograr que la persona se comprometa si no es algo que le interesa lograr o alcanzar. Es por eso que el coach debe atravesar cada etapa creando un vínculo de confianza con el coachee, para que todos los objetivos estén consensuados y claros (Cuadri Fernández, et al, 2015)

### **3.6 Liderazgo**

El concepto de liderazgo se define como la influencia ejercida sobre un grupo o individuo para alcanzar una meta en común. Un buen líder está dispuesto a ayudar y apoyar a sus seguidores independientemente del nivel en el que cada uno se encuentre (Vega Chica, & Alava Rade, 2017). El liderazgo es una disciplina que requiere un conjunto de habilidades a nivel comunicacional, por el cual el líder dirige e influye el ambiente con el objetivo de llegar a los objetivos organizacionales. Además, el liderazgo empieza cuando el líder tiene una visión. Una visión hace referencia a una imagen clara de lo que el líder espera de un grupo de trabajo. Cuando los seguidores se encuentran bajo una dirección con poca visión todo resulta en confusión y desorden. Sin una visión estratégica es muy difícil que el líder pueda ejercer algún tipo de influencia en otros (Alfonso Sánchez, Alvero Pérez & Tillan Gómez, 1999).

Otros autores consideran que las definiciones de liderazgo comparten ciertas características en común. La primera es que el liderazgo es un proceso, donde el líder afecta y es afectado por sus colaboradores. Esta acción no es lineal, tiene que ver con una interacción constante entre el líder y sus seguidores. La segunda, hace referencia a que el líder influye a los demás, sin ello no puede existir un líder. El liderazgo es un fenómeno social, ya que ocurre siempre es un contexto grupal. Por último, el liderazgo involucra la consecución de objetivos, sin fijar estas metas comunes es difícil mantener el liderato hacia otros (Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil & Nader, 2007)

#### **3.6.1 Liderazgo situacional**

La teoría del liderazgo situacional (TLS), es un modelo propuesto por Hersey y Blanchard en 1969. Es una teoría sobre el liderazgo, más no sobre la dirección; muchos autores consideran pertinente realizar esta diferencia. La dirección se refiere a un individuo que tiene una posición formal en una empresa y es el responsable del trabajo de otra persona e incluso, posee autoridad sobre la misma, mientras que el liderazgo abarca tanto los contextos formales como informales. Es el proceso donde se influye en las tareas o actividades que un grupo o un individuo debe realizar para lograr una meta en una situación específica. Esto supone que este modelo podría ser aplicado en cualquier ocasión en la que

una persona tenga influencia sobre otra (Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2010).

Este modelo afirma que no existe una forma óptima para influir en las personas. Como su nombre lo indica, reconoce que cada situación es diferente. La eficacia de un buen liderazgo radica en la capacidad que tiene el líder de adaptarse a la situación. Además, se basa en tres componentes fundamentales: la cantidad de dirección que da el líder, el apoyo emocional que se otorga al colaborador, y el nivel de disposición o madurez que muestra el individuo hacia una tarea u objetivo. Estos elementos deberían estar en interacción para un liderazgo exitoso en cualquier organización (Hernández Rincón, 2017).

La madurez o el grado de disposición refiere a una cualidad personal que cada individuo tiene respecto a una tarea concreta. El líder debe evaluar la madurez de cada subordinado para que el objetivo asignado sea acorde al grado de preparación de cada uno. Un grupo de trabajo podría ser igual o no en su nivel de madurez. El concepto de madurez incluye dos componentes fundamentales: la madurez para el puesto, que refiere a las habilidades, conocimiento teórico o experiencia de la tarea a realizar, y la madurez psicológica que hace referencia a la confianza y la motivación que tiene el individuo hacia la tarea en concreto (Fernández Rodríguez & Santa-Bárbara Sánchez, 2010). Por ello, la cantidad de dirección que el líder otorga debe ser comunicada de manera clara y concisa en cuanto a la tarea que pretende que sus colaboradores realicen.

Además, para guiar la conducta de tarea adecuadamente, el líder debería tener establecidos de antemano los objetivos que espera de sus colaboradores para poder direccionarlos a esa meta en común, siempre tomando en consideración el nivel de preparación de cada uno (Gutiérrez & Pinto, 2015). No obstante, suele pasar que a medida que la persona va logrando diferentes tareas el grado de preparación se incrementa. Como resultado, ese individuo puede pasar a realizar tareas con alta complejidad sin tanta supervisión ni directivas. Para que esto suceda, el líder debe ser el que inicie la conducta de tarea hasta que el colaborador llegue a un nivel de disposición donde lo pueda hacer solo. Como resultado, obtendrá un alto desempeño laboral, y aumento de confianza y compromiso en el individuo (Benavidez Coronado & Delgado Alonso, 2004).

Por otro lado, el apoyo emocional se define como la preocupación y contención que se otorga a los colaboradores para que puedan alcanzar la tarea dada. Un buen líder debería

poseer gran receptividad y ser capaz de escuchar a sus empleados cuando lo necesiten. El líder debería comportarse como un facilitador para que el individuo se sienta preparado y motivado al realizar su trabajo. Además, estar presente para acompañarlo y escucharlo en caso de que lo necesite (Benavidez Coronado & Delgado Alonso, 2004).

### **3.6.2 Técnicas y herramientas del liderazgo situacional**

El líder debería desarrollar tres habilidades esenciales para la implementación del modelo de liderazgo situacional, las cuales son: diagnosticar el nivel de madurez de cada uno de los colaboradores, la capacidad de adaptar el estilo de liderazgo de acuerdo a las particularidades de cada uno y poseer una alianza adecuada con sus empleados para mejorar el desempeño en la organización. Para hacerlo exitosamente se considera necesario abordar los cuatro estilos de liderazgo existentes que se podrían aplicar de acuerdo al nivel de desarrollo de los individuos (Blanchard, 2007).

Para realizar un buen diagnóstico del nivel de madurez de los subordinados, el primer paso es identificar las funciones y actividades específicas a realizar. Más adelante, se establecen cuáles serán las habilidades y conocimientos técnicos específicos para la realización de dichas tareas. Con toda esta información detallada, se evalúa el nivel de capacidad de cada uno de los colaboradores respecto a esas habilidades o conocimientos que se requieren. A continuación, se valora el interés y la confianza de cada uno de los individuos respecto a la tarea propuesta. Finalmente, en función de la competencia y motivación de cada uno se aplica el liderazgo adecuado para lograr alcanzar los objetivos en los plazos propuestos inicialmente (Hernández Rincón, 2017).

Según Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (1985), los cuatro estilos básicos de liderazgo son: dirigir, instruir, apoyar y delegar. El primer estilo hace referencia a un líder que impone instrucciones y supervisa de cerca que se cumplan las tareas. En el segundo estilo, el líder controla el cumplimiento de la tarea y, además, explica y justifica sus decisiones al colaborador, a la vez que pide sugerencias para fomentar que el otro aprenda y progrese. Por otro lado, el tercer estilo alude a un líder que apoya y facilita que los subordinados puedan completar las tareas y los hace partícipe de la toma de decisiones. Finalmente, el último estilo muestra a un líder que deja que los subordinados realicen la tarea sin supervisar a cada

momento la misma y, además, deja en sus manos la responsabilidad de tomar decisiones y resolver los conflictos por sí solos.

A partir de los estilos mencionados anteriormente, el modelo también planteó cuatro niveles de madurez del seguidor; madurez baja (M1), madurez de baja a moderada (M2), madurez de moderada a alta (M3) y madurez alta (M4). El primer nivel implica que tanto la motivación como la capacidad del individuo son bajas; el segundo hace referencia a un individuo con alta motivación, pero baja capacidad; en el tercer nivel la persona tiene alta capacidad, pero muy baja motivación; y en el último nivel, la persona tiene alta capacidad y alta motivación (Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2010).

La efectividad del liderazgo radica en ajustar el estilo del líder para tratar a sus colaboradores acorde al nivel de preparación de cada uno. El estilo “dirigir” se vincula con el nivel de madurez baja (M1), ya que son personas que carecen de competencias, pero tienen mucho interés y motivación por aprender la tarea. El líder debe ser el que dirija y supervise a los seguidores para que inicien la conducta de tarea. El segundo estilo de liderazgo llamado “instruir” hace referencia a personas que tienen alta capacidad o competencia, pero carecen de interés o motivación para hacerlas. Por ello, necesitan un líder que guíe esa conducta, pero también, que los apoye y contenga emocionalmente para que se sientan capaces de tomar sus propias decisiones a futuro. De esta manera, aumentará el interés y motivación por realizar la tarea. Por otro lado, el estilo “apoyar” se relaciona con un nivel de madurez moderado a alto, se refuerza la parte emocional para que mantengan esa confianza en sí mismos. Se trata de personas que no necesitan directivas, pues ya saben lo que tienen que hacer. Por último, el estilo “delegar”, involucra personas capaces de trabajar por sí solas; hay muy poca supervisión de parte del líder dada la su madurez alta (M4) de los subordinados (Blanchard, et al, 1985).

Otra de las premisas principales es que el líder debe conocer mejor que nadie a sus empleados, tomar en cuenta el potencial de cada uno como, también, sus limitaciones personales. Además, debería estar involucrado en el desarrollo personal de quienes conforman su equipo para que, a futuro, de ser necesario, cambie su forma de liderar al tiempo que su colaborador aumente su nivel de madurez. Asimismo, es esencial sostener y garantizar un buen vínculo con los empleados para generar un buen ambiente laboral de manera que aumente la motivación y crezca el desempeño laboral. Siendo así, es primordial

tener presente el perfil de cada individuo para emplear el estilo de liderazgo adecuado en cada momento (Vega Chica & Alava Rade, 2017).

### **3.7 Aplicación del coaching organizacional para potenciar el liderazgo.**

El proceso de coaching organizacional tiene como objetivo aumentar el desempeño laboral de la persona. Para hacerlo, el liderazgo es la base o el sustento para su aplicación. El desempeño laboral se entiende como la forma en la que los colaboradores realizan su trabajo (Caisa Yucailla, Dolores Guamán & Miranda López, 2018). El objetivo es aumentar y desarrollar el máximo potencial para que a futuro se conviertan en los próximos líderes. El cambio constante ha llevado a que las empresas se vean obligadas a implementar estrategias de mercado con el fin de retener a sus talentos más preciados en un entorno tan competitivo. Además, la llegada de la globalización ha producido que las organizaciones busquen excelencia, innovación y creatividad en todo momento, por la necesidad de mantener sus altos estándares de trabajo. Todo esto ha dado como resultado un gran nivel de estrés en líderes a nivel mundial (Scott, 2007).

La capacidad de adaptarse y flexibilizarse al cambio es un requisito en todas las organizaciones. Las que tienen mayor éxito son aquellas que responden rápidamente a esos cambios, tales como nuevas políticas de gobierno, nuevas tecnológicas, cambios sociales y económicos, entre otros. Esta capacidad de cambio no puede ser dispuesta dentro de los procedimientos clásicos, es necesario adaptarse al nuevo paradigma. Lo que determina si una empresa es capaz de transitar estas modificaciones, es la calidad y la cantidad de líderes que tienen. Algunos individuos tienen ese liderazgo de manera innata, pero no sucede así en todos los casos, es una habilidad que tiene que desarrollarse en la persona. Por ello, el coaching se ha convertido en una herramienta que posibilita la modificación y aprendizaje de nuevas conductas con el objetivo de aumentar la efectividad del negocio y el talento humano (Román & Fernández, 2008).

Por otra parte, se hace evidente que el conocimiento académico y la experiencia no son suficientes para liderar de manera eficiente. Asimismo, las actitudes y los comportamientos para nosotros mismos y los demás son competencias que influyen en la forma de manejar un equipo de trabajo. Una persona que se desempeña en puestos directivos, debería ser capaz de desarrollar estas competencias mencionadas anteriormente de manera

tal que exista un equilibrio en su inteligencia racional como también la emocional (Muñoz Cuenca & Piloso Rodríguez Bravo Giler, 2018). La inteligencia racional se refiere a la forma de entender y elaborar la información para resolver los problemas, mientras que la emocional, alude a la capacidad de sobrepasar las frustraciones, controlar los impulsos y regular el estado de ánimo. Es la capacidad de confiar y empatizar con los demás (Goleman, 1996 citado en Ancira-García, 2020).

Por consiguiente, en una investigación se analizó la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en las Unidades de Seguridad y Defensa de España. Los resultados demostraron que la inteligencia emocional tiene un papel fundamental para alcanzar un liderazgo eficiente. Tanto las habilidades emocionales como las cognitivas son necesarias para poder crear y manejar equipos que puedan lograr los objetivos propuestos y que también, puedan adaptarse a situaciones complejas (García-Guiu López & Extremera Pacheco, 2020). Otro estudio realizado en cadetes de la fuerza aérea en Singapur, reveló que los líderes con mayor comprensión sobre su capacidad emocional y las de su equipo, logran comunicarse asertivamente y mejoran sus relaciones interpersonales; lo cual influye en una percepción positiva en los otros sobre su capacidad de liderar (Koh & O'Higgins, 2018).

Efectivamente, con todo esto se trata de dejar de lado el paradigma de control y autoridad jerárquica sobre los colaboradores para pasar a un paradigma basado en la cooperación hacia el logro de objetivos y compromiso, aunque muchas veces, es inevitable que los líderes se apeguen a un modelo o estilo de liderazgo específico. Sin embargo, a través del proceso de coaching se espera que el individuo aprenda y descubra todos los recursos y capacidades que tiene, para que pueda abrirse a nuevos caminos o alternativas en su liderazgo, siempre y cuando el individuo esté dispuesto a poner en tela de juicio algunas de las formas clásicas de cómo se maneja o se direcciona a los equipos de trabajo (Román & Fernández, 2008).

En otro estudio realizado en España, se diseñó un programa de formación a directivos escolares basado en la estrategia del coaching. El programa tuvo varias instancias como, por ejemplo, analizar el estilo de liderazgo de cada uno de los participantes con la finalidad de ajustar cada estilo de liderazgo al contexto de cada escuela. Luego, se realizó una instancia de retroalimentación a cada uno para señalar los aspectos a trabajar. Con toda esta información, se llevaron a cabo sesiones de coaching para mejorar el liderazgo de cada uno

de acuerdo a cada caso. Los resultados del estudio expusieron que el programa de coaching ayudó a que cada directivo pudiera tener una concepción de un liderazgo más flexible y dinámico. Además, la retroalimentación personalizada sirvió para poder cambiar su estilo a uno que se ajuste a la situación escolar. Posteriormente, los directivos expresaron que las sesiones de coaching fueron un espacio valorado y efectivo, donde los formadores o los coach demostraron ser fiables y coherentes en todo momento (López Yáñez, Sánchez-Moreno, Altopiedi & Oliva Rodríguez, 2018).

Asimismo, se realizó una investigación educacional donde se diseñó e implementó un programa de aprendizaje basado en el coaching. El objetivo fue fortalecer el profesionalismo de los docentes, desde la propia reflexión sobre su desempeño en el aula escolar. Los resultados obtenidos demostraron que el programa les permitió a los profesionales pensar sobre la realidad escolar y a partir de ello, direccionar el proceso de enseñanza desde el desarrollo actual hacia uno potencial. Además, esto repercutió positivamente en la percepción que tenían los estudiantes sobre sus docentes e, incluso, logró que el ambiente educativo fuera seguro y asertivo en cuanto a su aprendizaje (Zegarra Huamán & Velázquez Tejeda, 2016).

El coaching ha dejado de ser una simple herramienta ocasional, hoy en día es un recurso indispensable que toda organización debería implementar. Es la fórmula más eficaz para el desarrollo de liderazgo, especialmente para las empresas que buscan posicionarse en un mejor lugar. Algunos lo ven como un gasto a corto plazo, cuando en realidad es una inversión a largo plazo. Este pensamiento solo evidencia que algunas organizaciones no están preparadas para asumir el desarrollo de talento de sus colaboradores, ni mucho menos de competir con el mercado donde la clave del éxito reside en el talento de las personas que componen la empresa (Chiang Mejía, 2019).

Por otro lado, en un estudio realizado en una empresa consultora en Venezuela se implementó otro programa de coaching. El mismo tuvo como objetivo implementar estrategias basadas en el coaching organizacional con el fin de incrementar la calidad de talento humano. El estudio mostró que los líderes organizacionales se involucran demasiado en la parte operativa, dejando de lado la calidad del talento humano. Además, se observó que la medición de las metas debería estar relacionada al desempeño del colaborador, enfocándose en las fortalezas y debilidades de cada uno. Por último, se concluyó que es

necesario la toma de conciencia por parte de la empresa de las áreas a mejorar para poder enfrentar los problemas hacia un nuevo enfoque (Aguilar, Márquez & Pérez, 2019).

En este sentido, un buen coach debe poder identificar las necesidades individuales del otro. Si bien es cierto que cada individuo es diferente y tendrá sus propias particularidades, un proceso exitoso será aquel que sea personalizado a la situación de cada uno. Además, el coach debe ser capaz de acompañarlo para que pueda descubrir sus propios recursos, y usarlos en pos de mejorar su realidad actual. Además, esa será la base a partir de la cual se emprenden nuevos cursos de acción (Podesta Gavilano, Vigo Ayasta, Ponce Yactayo, & Romero Vela, 2019).

Considerando lo anterior, desde la teoría del liderazgo situacional se podría considerar que para liderar no existe un estilo efectivo, siempre dependerá de la situación que uno enfrenta. Los líderes más efectivos son los que mejor se adaptan a los individuos y a las variables del entorno. Para ello, es necesario dominar tres habilidades: el diagnosticar, la flexibilidad y el desempeño. Un líder situacional es aquel que puede manejar estas tres habilidades de manera efectiva. La primera habilidad alude al diagnóstico, el cual se refiere a la capacidad de analizar y conocer la situación en profundidad. La flexibilidad alude a pensar y reflexionar nuevas alternativas de acción. Por último, el desempeño tiene que ver con la capacidad de realizar las tareas junto con los colaboradores eficientemente (Blanchard, 2007).

En el proceso de coaching, un buen coach orienta al coachee hacia un buen diagnóstico de la situación. El objetivo es que el otro examine la realidad de la misma en pos de realizar acciones que sean efectivas. El problema radica en que no todas las acciones son efectivas para todas las situaciones. En este sentido, el modelo situacional subraya la necesidad de que el líder modifique su estilo según el entorno y la tarea en específico (Castro Solano, et al., 2007). Para ello, se debe tomar en cuenta los diferentes estilos de comunicación que el líder puede adoptar. En el coaching, es fundamental demostrarle al líder la mejor forma para comunicarse asertivamente. Una vez que el líder identifique el perfil de cada colaborador, puede elegir el estilo de comunicación a utilizar. El primero de los estilos, el sensorial, tiene que ver con guiar al otro centrándose en la acción, ir directo al punto sin esperar. El segundo estilo hace referencia a motivar y empoderar al otro poniendo foco en el futuro. El tercer estilo alude a un líder que acompaña y se preocupa por el otro. El último

estilo tiene que ver con un líder que se comunica enfocándose en procesos, hechos y normativas (Mujtaba & Sungkhawan, 2009).

Por otra parte, es pertinente que el coach siga las etapas correspondientes para que el coaching sea exitoso. Lo primero es que los objetivos propuestos por el coachee sean claros y concretos, después que el sujeto examine y tome conciencia de la realidad. Más adelante, que la persona evalúe cómo responden sus colaboradores respecto a la situación. A partir de esto, el coachee puede analizar las alternativas posibles y decidir el curso de acción adecuado para resolver el problema. El coach acompaña al otro en todo el proceso por si se obstaculiza en algún momento. Más adelante, lo ideal sería que el coachee pueda liderar desde una perspectiva situacional, donde el estilo que opte sea adecuado con la madurez del seguidor y con las variables en contexto logrando un liderazgo efectivo (Mujtaba & Sungkhawan, 2009).

Finalmente, cabe destacar la importancia que tiene la capacitación en liderazgo para directivos de alto mando. En primer lugar, mejora las competencias y las técnicas de aprendizaje de la persona logrando que la comunicación sea efectiva y asertiva hacia sus colaboradores (Scott, 2007). Además, otro de los beneficios es que el líder se anticipa a los cambios de manera positiva en pos de tomar los desafíos como una oportunidad de crecimiento. En definitiva, tener un buen liderazgo hace que el sujeto pueda visualizar las situaciones desde una perspectiva de vanguardia, dejando de lado los modelos tradicionales y rígidos siendo capaz de formar a futuro próximos líderes en la organización (Salvador Cornelio & Sánchez Ortega, 2018).

## **4 Metodología**

### **4.1 Tipo de estudio**

Estudio descriptivo cualitativo

### **4.2 Participantes**

Como parte de la investigación cualitativa, uno de los participantes fue el director de la consultora de recursos humanos quien fue el que llevó a cabo el coaching organizacional. Es Licenciado en Psicología y Especialista en Psicología Organizacional. Egresado de la Universidad de Buenos Aires con un posgrado en Recursos Humanos y un MBA en negocios.

Por otro lado, participó del estudio el gerente del área de comercio exterior de una empresa multinacional, líder en productos agroindustriales ubicada en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Tiene alrededor de 30-40 años. Dentro del área en la cual se desempeña, tiene a cargo un equipo de cinco personas. El pedido de coaching organizacional fue solicitado por su jefe.

### **4.3 Instrumentos**

#### **➤ Entrevistas al coach:**

##### **Primera Instancia**

Se llevó a cabo una entrevista a través de una plataforma online con el coach con el objetivo de comprender y profundizar cuál fue el proceso y las técnicas utilizadas para aplicar el coaching organizacional al coachee. Además, se estableció la cantidad de encuentros del coaching y la duración del mismo.

##### **Segunda Instancia**

El coach relató todo el proceso de coaching realizado al gerente en cuatro entrevistas por una plataforma online. En el primer encuentro abordó la autopercepción y la autocrítica que tenía el coachee sobre su estilo de liderazgo al inicio del proceso; en el segundo describió las técnicas y herramientas utilizadas para mejorar el desempeño del coachee, en el tercer encuentro analizó la evolución del tipo del liderazgo del coachee al finalizar el proceso de coaching; y finalmente, en la última entrevista relató como aplicó el coachee todo lo aprendido en el proceso.

### **4.4 Procedimiento**

La recolección y análisis de datos se llevó a cabo a través de una entrevista semidirigida por una plataforma online llamada zoom con el coach, todo el proceso tomó en promedio 30 horas. La entrevista se dividió en dos ejes. El primer eje tuvo como propósito conocer y profundizar los objetivos y las técnicas que se utilizaron al momento de aplicación del coaching organizacional; esta entrevista tuvo una duración de 120 minutos aproximadamente. El segundo eje constó de una reconstrucción del proceso de aplicación del coaching a partir del relato dado por el coach. Finalmente, se pudo recolectar y analizar los resultados obtenidos junto con el coach.

## 5. Desarrollo

### 5.1 Describir el nivel de autopercepción y autocrítica que tiene el coachee sobre su liderazgo en el primer encuentro del coaching.

En un proceso de coaching una de las premisas fundamentales es que el individuo tome conciencia sobre la situación que lo limita para que a futuro pueda modificarla y optar por diferentes cursos de acción (Whitmore, 2011). Siguiendo esta lógica, luego de establecer los objetivos generales de la sesión, el coach empezó por indagar la situación actual del coachee. Tal como mencionan Podesta Gavilano et al. (2019), el objetivo es que el coacheado pueda analizar y reconocer su presente a partir de la autocrítica y la autopercepción.

Para examinar la realidad del sujeto, antes que nada, es importante que el otro quiera mejorar, es decir, que se comprometa al cambio. El tipo de preguntas que se utiliza en el proceso está determinado por la respuesta que se recibió antes por parte del coachee (Whitmore, 2011). Acorde a esto, el coachee le expresó al coach que quería mejorar su liderazgo en el puesto que se desempeñaba. Con esta respuesta, se entiende que hay un compromiso por parte del sujeto. A partir de esto, el coach le dio el espacio al coachee para que describa la situación que vive con sus colaboradores y que exprese los factores que limitaban su liderazgo.

A partir de la pregunta, el coach relató que el sujeto comenzó a comentar todos los problemas que tenía con sus colaboradores e incluso explicó; *“El principal motivo por el cual no puedo liderar, es porque no tengo un buen equipo de trabajo. Si pudiera cambiar de equipo sería mucho más fácil mi rol”*. En este sentido, el coach buscó realizar preguntas sobre la situación planteada por el sujeto, para ir desde lo general a lo particular. Como, por ejemplo, utilizó preguntas del tipo; *¿cuál sería el mejor escenario para ti en pos de mejorar tu liderazgo? o ¿qué tipo de equipo de trabajo te gustaría tener para poder liderar?* (Marcos Ruiz, 2010). Además, según Whitmore (2011) el coach debe ofrecer un espacio donde el coachee pueda expresarse en su relato, sin ningún tipo de prejuicios o estereotipos hacia él. En caso que el individuo se desvíe o cambia de tema todo el tiempo, el coach debería orientarlo a que vuelva a su relato. En varias ocasiones, el coacheado cambiaba de tópico cada momento y no se centraba en evaluar y examinar una situación por lo que el coach implementó preguntas estratégicas para que volviera a centrarse en su relato. Esto lo hizo con

el fin de que el proceso de coaching no se desvirtuó de los objetivos planteados inicialmente y también, para que el otro pueda evaluar todas las acciones pasadas que no funcionaron en pos de proponer nuevas alternativas que lo conduzcan al éxito (Echeverría, 2000).

Siguiendo el Método GROW (Whitmore, 2011), el coach buscó realizar preguntas de manera que se produzcan respuestas factuales de la persona e incluso procuró utilizar un lenguaje descriptivo evitando una visión evaluativa con el fin de ser objetivo en tanto que se pueda. Por ejemplo, comentó que evitó realizar preguntas del tipo; ¿Por qué piensas que tus colaboradores tienen la culpa? o ¿Por qué dices eso?, justamente para evitar que se dé lugar a respuestas defensivas del otro. En contraparte, utilizó preguntas como; ¿En qué medida consideras que tu liderazgo se ve afectado? o ¿Cuál consideras que sería un equipo de trabajo ideal para trabajar? Todas estas preguntas funcionaron como un disparador para invitar al otro al análisis y a la reflexión, también, con el fin que el individuo conduzca sus acciones a diferentes alternativas para cambiar su situación, sin la influencia o el prejuicio del coach. En un momento el coach menciona que el coachee le pidió que le dijera que pensaba que debía hacer él con su situación, como dándole la responsabilidad al coach de tomar la decisión que el debería hacer por sí solo. Con lo cual, el coachee le explicó que su rol es de acompañamiento y guía, que la idea del coaching es que el solo pueda descubrir las herramientas y recursos que tiene para mejorar su situación.

Más adelante, el coach comentó que el coachee relató que sentía que sus colaboradores no lo percibían como su líder. Explicó que cada uno hacía lo que quería, que se sentía desorientado sin saber cómo manejar la situación con cada uno. Comentó que, entre ellos, se hacen como especie de alianzas donde se vuelve conflictivo poder hablar o llegar a un acuerdo. El coachee cuenta que el equipo está conformado por cinco personas; expresa que cada uno es muy diferente y que siente que hay algunos que se esfuerzan más que otros, como si existiera un desbalance. Después, el coach comenta que más adelante procuró indagar en por qué el sujeto consideraba que no lo percibían como líder. El individuo comentó: *“Siento que soy un buen líder, el problema es que el equipo que tengo para liderar es muy difícil. Tal vez, estoy siendo muy permisivo”*. En cuanto a eso, el coach le repreguntó: ¿a qué se refiere con que el grupo es difícil? Expresó que *“cada uno es muy particular y que tienen personalidades muy diferentes, no escuchan órdenes ni directivas”*. Según Sanz Miguel (2016), tener toda esta información permite examinar el presente y entender las

limitaciones y obstáculos que el coachee considera que experimenta, con esto se puede comprender tanto su mundo interno como externo.

Siguiendo el proceso del coaching, según el coach, el sujeto relató: “una vez reuní a todos porque hubo una situación del equipo que no me gustó e incluso, expresando mi insatisfacción sobre el hecho nada cambió”. Frente a lo que el coach le preguntó; ¿Cuál fue el motivo por el cual te sentiste insatisfecho? El coachee expresó “¿qué había pactado una reunión con el equipo y que solo había asistido un colaborador mientras que los demás habían llegado tarde. En cuanto a esto, el coachee comentó que le repreguntó; “que es lo que más te preocupa detrás de esa insatisfacción de que la mayoría del equipo haya llegado tarde?”. Según Marcos Ruiz (2010), realizar este tipo de preguntas, tienen como objetivo estructurar el pensamiento del otro hacia un nivel más profundo para que pueda tener registro de sus propias limitaciones y recursos. Además, se espera que el nivel de respuesta sea menos superficial y que produzca en el sujeto una reflexión, de manera que pueda tomar conciencia de la situación desde otra perspectiva.

En una de las sesiones, el coach le preguntó cómo se había sentido y si consideraba que podía manejar mejor la situación. Frente a lo que el coachee le respondió: “*siento que no me escuchan, siento que nada está en mi control, no puedo liderar desde ese lugar*”. A menudo, sucede que para los coachee es difícil entender que algunas situaciones sí dependen de ellos mismos, por lo que se posicionan como víctimas de las mismas, en vez de responsabilizarse de sus actos, por ende, como resultado se perciben como individuos impotentes (Whitmore, 2011). Además, tal como lo mencionan Podesta Gavilano et al. (2019), esto refleja la autopercepción que tiene el coachee sobre su liderazgo. El coachee percibe que no tiene los recursos suficientes para liderar en su equipo de trabajo y al mismo tiempo, culpa a los demás sobre sus fracasos.

En este sentido, el coach procuró indagar sobre esas limitaciones y dificultades que el coachee expresó durante las sesiones. A partir de lo expresado por el coachee, una de sus mayores dificultades es liderar a un equipo tan diferente entre sí. Incluso, el coach explicó que también mencionó como limitación su personalidad, dice ser un líder muy “*permisivo y tranquilo*”. Comentó que su mayor miedo es volverse un líder muy autocrático. Sin embargo, comentó: “*considero que es la única manera en la que puedo ejercer mi liderazgo, no hay otra forma*”. El coach explicó que, en este proceso de coaching, es fundamental funcionar

como un espejo donde el otro pueda conocerse y descubrir que posee esos recursos para alcanzar sus objetivos, tal como sostiene Martínez González (2011).

Desde este lugar, el coachee no es capaz de asumir que las decisiones que ha tomado en pos de liderar a su equipo no han sido las mejores. En vez de evaluar sus defectos, busca atribuir sus dificultades y limitaciones a otros. Tomando lo que comenta Bolívar (2007), con el fin de que el individuo pueda cambiar su situación actual debe ser consciente y responsable durante todo el proceso de coaching. El coach comentó que durante las primeras sesiones el individuo no podía reconocer sus propios defectos y eso hacía que no percibiera los recursos que tenía como líder. Por parte del coachee no se observó ningún tipo de autocrítica sobre su liderazgo y todo lo que proponía era cambiar su mundo externo, en vez de cambiar sus propias acciones. Como resultado su autopercepción se veía sesgada y él se posicionaba como víctima de su propia realidad.

Por último, el coach expresó que el desafío de este proceso de coaching, fue lograr que el coachee sea consciente y responsable de su propio desempeño, como lo mencionan Salavera y Truel (2019). Con toda la situación que el individuo expresó sobre su liderazgo, el coach se propuso acompañarlo en todo momento para que el sujeto pudiera replantearse posibles cursos de acción, con la idea de enfocar sus limitaciones desde otro lugar. Asimismo, como menciona Valerio (2020), no se trata solo de buscar nuevas estrategias, sino que el coach lo ayude a que pueda visualizar tanto sus acciones exitosas como las que lo llevaron al fracaso. Por último, el coach mencionó que el propósito no es solucionar los problemas al otro, sino demostrarle al individuo todas las posibilidades que hay, para que con ese conocimiento elija un plan de acción (Cuadri Fernández, et al., 2015).

## **5.2 Describir las técnicas y herramientas de liderazgo situacional utilizadas para potenciar el desempeño del coachee.**

Una de las situaciones que limitaban al individuo en gran medida, era el tipo de liderazgo ejercido sobre sus colaboradores. Tal como lo menciona Vega Chica y Alava Rade (2017), si bien el coachee estaba presente en todo momento para su equipo de trabajo, el problema radicaba en no comprender el nivel de madurez en el que cada uno se encontraba. La visión del coachee era radical y muy exigente en cuanto a las expectativas que tenía sobre sus seguidores, por lo cual todo resultaba caótico al momento de querer comunicarse con ellos (Alfonso Sánchez, Alvero Pérez & Tillan Gómez, 1999).

En una de las entrevistas, el coach relató: *“el coachee se demostraba muy reacio a entender y ver la situación desde otra perspectiva, él quería seguir liderando de manera autocrática. No estaba abierto a escuchar y entender las particularidades de cada uno”*. Tal como lo explican Castro Solano, et al. (2007), el individuo no veía al liderazgo como un proceso donde el líder afecta y a la misma vez, es afectado por sus seguidores. No podía percibir que su manera autócrata de dirigirse hacia su equipo de trabajo, no estaba dando el resultado que él buscaba. Además, esto ocasionaba que los colaboradores no se involucrasen en los objetivos en común. Sin ese compromiso, es difícil ir hacia una misma dirección.

Luego de analizar la situación respecto del liderazgo del coachee, el coach relata que le propuso pensar en diferentes alternativas sobre la misma. Para hacerlo, una de las actividades propuestas fue que dibujara en una hoja, dos columnas. En la primera columna se le solicitó que escribiera todas las acciones que realizó anteriormente como líder. Después, en la segunda columna escribió todas las alternativas posibles a realizar respecto a las anteriores. El propósito es que el individuo pueda recorrer todas las acciones pasadas y que analice posibles opciones de cambio (Valerio, 2020). A partir de este ejercicio, el coachee comentó: *“parece ser que nada de lo que hago funciona, claramente hay algo que no estoy viendo”*. El coach le explicó que la idea no es encontrar la respuesta a sus problemas, sino buscar en una lista de opciones la más real y factible a su situación en específico (Cuadri Fernández, et al, 2015).

En consecuencia, el coach relató que el ejercicio sirvió para que el coachee se diera cuenta de todos los recursos que tenía. En este sentido, el individuo empezó a entender que el camino que elegía para liderar, no estaba siendo el más funcional. Luego de tener una lista de opciones posibles, el coach le preguntó si había escuchado sobre el liderazgo situacional, a lo que el coachee respondió que había escuchado, pero que no conocía sobre la teoría en sí. Terminando la sesión, el coacheado se propuso indagar por su cuenta sobre lo planteado en el espacio de coaching. Según Heredia Llatas y Angulo Corcuera (2020), en esta instancia se observa cómo el coach guía y orienta a través del buen diálogo para que el individuo considere otras alternativas. Además, le da el espacio a que explore e indague sobre la teoría del liderazgo situacional, sin decirle explícitamente qué es lo que tiene que hacer. Justamente tal como menciona Whitmore (2011), la idea es que el otro pueda encontrar por sí solo sus propias respuestas, con el fin de aumentar la confianza en sí mismo, y en sus capacidades.

En una de las entrevistas, el coach comenta que el coacheo vino con muchas preguntas. Después de indagar sobre el liderazgo situacional, explicó que, si bien entendía la teoría en sí, le resultaba difícil comprender a que se refería el término “situacional”. A partir de esta inquietud, el coach lo orientó sobre el modelo de liderazgo situacional propuesto por Blanchard et al. (1985), incluyendo una presentación PowerPoint para que el coachee tuviera un material visual en donde apoyarse. Después de la presentación, el coach le preguntó al coachee: “¿Cómo podría saber cuál es el nivel de madurez de cada uno de mis colaboradores?”. Esta pregunta fue crucial, ya que sirvió como disparador para pensar en las técnicas y herramientas del liderazgo situacional.

Tomando a Blanchard (2007), la alternativa de acción fue implementar el estilo de liderazgo situacional en pos de mejorar el desempeño del coachee. Para ello, un buen líder debe ser capaz de desarrollar tres habilidades fundamentales para implementar el modelo de liderazgo situacional. Siguiendo esta lógica, el coach guió al coachee a desenvolverse en estas tres capacidades: diagnosticar el nivel de madurez de cada integrante, adaptar el estilo de liderazgo de acuerdo al perfil de cada uno, y desarrollar un buen vínculo entre él y sus empleados.

Tomando como referencia a Fernández Rodríguez y Santa-Bárbara Sánchez (2010), el nivel de madurez de cada uno de los colaboradores era muy diferente. Por ende, para comprender el nivel de cada uno, el coach le explicó que existen dos tipos de madurez; la referida a la parte técnica y la que alude a lo emocional. El coachee comentó; “¿si cada uno tiene un nivel de madurez diferente respecto a la tarea, entonces como se pueden alcanzar objetivos en común?”. Según Gutiérrez y Pinto (2015), en esta instancia el propósito es que el coachee comprenda que se puede direccionar al equipo hacia una meta en común, sin dejar de considerar las particularidades de cada uno.

El primer paso a realizar por el coach fue orientarlo al individuo a realizar un buen diagnóstico del nivel de madurez de cada uno. En una hoja, le pidió al coachee que escribiera el nombre de cada uno de los integrantes del equipo y que, al lado, escribiera las actividades y funciones específicas que cada uno realiza. Luego, le pidió que describiera las habilidades y conocimientos técnicos que se requería de cada uno, para poder realizar dichas tareas. En la columna siguiente, le solicitó que escribiera el nivel de compromiso o motivación que demostraba cada integrante. Después, le pidió que calificara las dos columnas (habilidades

técnicas y motivación) en un rango de bajo, moderado o alto para cada uno de los miembros. En esta primera parte, la idea es que el coachee pueda evaluar el nivel de capacidad técnica y motivación de cada uno respecto a las tareas propuestas (Blanchard, et al.,1985).

El coachee calificó a dos de sus subordinados con una capacidad técnica baja, pero con una motivación alta. A otro integrante lo consideró con una capacidad moderada pero una baja motivación por la tarea. Al tercero lo calificó con capacidad técnica alta, pero muy poco interés hacia la tarea, mientras que, al último, lo categorizó con una habilidad técnica alta y un compromiso alto hacia la tarea. Tomando a Sánchez Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández (2010), los primeros dos colaboradores tendrían un nivel de madurez baja (M1). El segundo, tendría un nivel de madurez baja a moderada (M2). El tercer integrante estaría en nivel de madurez de moderada a alta (M3) y, finalmente, el último colaborador dispondría de una madurez alta (M4).

Según lo propuesto por Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (1985), un buen diagnóstico del nivel de cada colaborador, orientó al coachee a que pudiera comprender que la efectividad de su liderazgo radicaba en la capacidad de adaptarse y flexibilizarse a la situación. En un momento, el coachee preguntó: *“¿Cómo se puede saber qué estilo de liderazgo es mejor para cada uno de mis empleados?”*. El coach relata que, a partir de esa pregunta, pasó a explicarle la segunda habilidad a desarrollar de un buen líder: la capacidad de adaptar el liderazgo según cada perfil. Con lo cual, según el modelo situacional, le explicó los cuatro estilos de liderazgo posibles a optar, los cuales son: dirigir, instruir, apoyar y delegar (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1985)

A partir de ello, el coachee lograría desarrollar tanto la habilidad del diagnóstico como la de elegir el estilo de liderazgo óptimo. Por ende, la habilidad de mejorar la alianza con sus colaboradores se optimizaría instantáneamente dado que las dos primeras tenían que ver con la forma en la cual el líder se relaciona con sus empleados. En consecuencia, el plan de acción a tomar fue implementar estas tres técnicas del modelo situacional. A continuación, se profundizará en los objetivos siguientes sobre las últimas dos técnicas: la elección de un liderazgo óptimo y la alianza del líder con sus colaboradores. en pos de mejorar el desempeño del coachee en su rol como líder.

**5.3 Analizar cómo evolucionó el tipo de liderazgo inicial del coachee al finalizar la etapa de coaching organizacional.**

Cuando empezó el proceso de coaching, el coach relató que el individuo se demostraba reacio a escuchar cualquier sugerencia u opinión sobre su liderazgo. Se consideraba un líder asertivo y preocupado por sus colaboradores, pensaba que su estilo era el óptimo para las situaciones que enfrentaba en el día a día y tendía a culpar sus fracasos o limitaciones al equipo de trabajo. Su capacidad de flexibilizar y adaptar su liderazgo era casi nula, lo que hacía que no tuviera herramientas o recursos que le permitieran sobrepasar las dificultades que él percibía que tenía como líder (Román & Fernández, 2008). En una de las sesiones, el coachee expresó: *“considero que como líder tengo tanto para dar, estudié mucho y me esforcé para llegar al lugar donde estoy”*. Si bien el conocimiento y la experiencia académica son importantes para liderar, nunca serán suficientes si la persona no es capaz de desarrollar su inteligencia emocional (Muñoz Cuenca & Piloso Rodríguez Bravo Giler, 2018).

Asimismo, el éxito de una organización depende de los integrantes que la conforman. Es fundamental que se promueva el desarrollo profesional y personal de cada uno de los colaboradores. Por lo cual, el coach buscó que en el proceso el coacheado pudiera alinear los objetivos que tenía la organización con las capacidades de cada uno de los integrantes del equipo. El coachee le preguntó en varias ocasiones; *“¿Cómo se puede lograr que todo el equipo vaya hacia una misma dirección, si cada uno tiene su propia particularidad?”*. Una de las primeras sesiones de coaching se enfocó en que el coachee entendiera la importancia de realizar estrategias internas que promovieran el desarrollo de las habilidades del equipo de trabajo. De esta manera, el punto de partida fue que el individuo entendiera que la finalidad no es solamente alcanzar la meta organizacional, sino llegar a esa meta tomando en cuenta las necesidades de cada uno de sus subordinados. Por lo cual, adaptar su liderazgo era la premisa clave (Chávez Hernández, 2012).

El proceso de coaching siguió el método GROW propuesto por John Whitmore, donde se consideran cuatro etapas para lograr un coaching exitoso junto con preguntas que funcionen como disparadores para que el coachee tome conciencia de su situación (Marcos Ruiz, 2010). Según Cuadri Fernández, et al. (2015), en la primera etapa el coach estableció los objetivos de la sesión. Para hacerlo, el coach utilizó el modelo Smart de Peter Drucker donde se sugieren criterios específicos a seguir para establecer objetivos claros y concisos (Rey Rey & Hernández Armentia, 2014):

- Comprender y evaluar el nivel de madurez de cada uno para resolver las problemáticas específicas con cada colaborador. Al mismo tiempo, no olvidarse de trabajar en las particularidades de cada miembro del equipo.
- Trabajar con cada uno de sus colaboradores desde un liderazgo más situacional, de manera que pueda adaptar su estilo dependiendo las particularidades de cada uno.
- Incrementar la claridad en su discurso y en la forma de comunicarse con sus colaboradores, en pos de mejorar su vínculo con ellos.

Siguiendo a Whitmore (2012), el coach le explicó al coachee que cada objetivo debía ser concreto. Por lo cual, siguiendo el primer criterio le preguntó si consideraba que los objetivos elegidos le iban a dar el resultado que buscaba. El coachee expresó que él buscaba mejorar y ser capaz de adaptar su liderazgo, sin ser demasiado autocrático todo el tiempo. Después, el coach lo orientó a que pudiera pensar en cómo y cuándo iba a llegar a los objetivos deseados para evaluar el tiempo o un plazo determinado para que fueran metas reales y alcanzables para el coachee.

En la segunda etapa el objetivo fue que el coachee tomara conciencia de su realidad para que a futuro pueda pensar en un cambio. Por lo cual, el coach arrancó con preguntas abiertas fomentando suposiciones positivas, de manera que el coachee fuera comprendiendo y reflexionando sobre su situación. Además, el coach explicó que evitó realizar preguntas que fueran negativas o que aludan a criticar al coachee. Sin embargo, relató que, durante la esta fase, el coachee no demostraba un gran nivel de conciencia sobre sus acciones. Como resultado no se responsabilizaba de las consecuencias negativas que tenían sus decisiones sobre sus colaboradores. Además, como menciona Bolívar (2007), el coachee solo puede responder a lo que es verdaderamente consciente, sino es muy difícil que exista un cambio en su liderazgo.

En una de las sesiones el coach implementó una estrategia donde le pidió al coacheado que escribiera en una hoja todas las cosas que le impiden ser el líder que busca ser. Siguiendo lo que menciona Sanz Miguel (2016), el coach buscó que el coachee pudiera identificar todos los obstáculos que él consideraba que limitaban su liderazgo. Muchas de las limitaciones que el individuo decía tener, estaban relacionadas o tendían a ser de su equipo de trabajo. En ese momento, lo que el coach percibió fue que el individuo no se hacía cargo de sus acciones, sino que tendía a culpar al otro de sus limitaciones. Con lo cual, el coach buscó realizar

preguntas que impliquen un nivel de profundidad elevada, invitando al otro a que reflexione e indague internamente, dejando de lado un nivel de respuesta superficial (Marcos Ruiz, 2010).

En una de las entrevistas, el coach explicó que trabajó con el coachee en analizar su realidad a partir de hechos fácticos. El coach indagó en las situaciones específicas en donde el líder recibía una reacción negativa de sus colaboradores. Este ejercicio tenía como propósito que el coacheado pudiera visualizar todas sus acciones y las respuestas que estaba recibiendo por parte de sus colaboradores. El coach le preguntó: *¿En qué medida consideras que esas acciones te están siendo funcionales con tus colaboradores?* En este sentido, la idea de la pregunta era que el coachee pudiera reflexionar en otras opciones o formas de relacionarse con sus empleados, que pueda ser consciente de que hay otras maneras de hacer las cosas (Whitmore, 2011).

Una vez que el coachee empezó a analizar las diferentes formas de relacionarse con sus colaboradores, pudo tomar conciencia de la situación e incluso, el mismo expresó que lo que hacía no le estaba funcionando como quería. En un momento comenta; *“entiendo que por la forma en la que vengo liderando, no logro obtener la respuesta deseada que espero de mis colaboradores. El problema es que no sé cómo cambiarlo, no es tan fácil”*. El coach en esta etapa será el que oriente al coachee a las diferentes alternativas posibles para que el otro pueda visualizar un camino diferente. Después de la etapa de la toma de conciencia de la realidad, el coach lo invitó a pensar en acciones diferentes a las que hacía anteriormente frente a sus problemáticas, lo que nos lleva a la tercera etapa del coaching (Valerio, 2020).

En esta fase, el coach relató que el individuo se demostraba más abierto a escuchar nuevas opciones de cambio. El coachee expresó que, si cada uno de sus colaboradores era diferente, era necesario que se vinculara de manera distinta con cada uno. Después de decidir la opción de ir por el modelo situacional, el líder comenzó a pensar en cómo comunicarse con sus colaboradores tomando en cuenta el estilo de cada uno. Para ello, el coach le dio un espacio donde el otro se sintiera seguro de pensar en cualquier alternativa sin inhibirse o sentirse criticado. Todas las contribuciones del coachee fueron anotadas e incluso, tomadas en cuenta ya que a largo plazo podrían convertirse en posibles acciones a tomar (Whitmore, 2011).

Finalmente, en la última etapa del coaching, el coachee había cambiado totalmente su forma de ver su liderazgo. En el proceso del coaching, el coach lo orientó a pensar en diferentes alternativas de cambio que le permitieran descubrir sus recursos para poder mejorar su situación que antes el coachee la percibía como limitante. En esta fase, el coach relató que el mismo coachee fue quien propuso todas las alternativas de acción a tomar con cada colaborador tomando en cuenta el nivel de madurez de cada uno. Además, él mismo le detalló como haría para mejorar la situación con cada uno y qué técnicas implementaría para mejorar su liderazgo. Al momento que el coachee eligió el camino a seguir, como lo menciona Marcos Ruiz (2010), el coach lo interrogó para esclarecer y concretar la meta del individuo. Por último, el coachee se demostró comprometido a hacerlo y a querer mejorar su liderazgo. No hubiera sido posible este desenlace sin el acompañamiento del coach y la voluntad del individuo a hacerlo en cada etapa del proceso (Cuadri Fernández, et al., 2015).

#### **5.4 Analizar cómo aplicó el coachee el liderazgo situacional al terminar la etapa de coaching organizacional a sus empleados.**

Al terminar la etapa de coaching organizacional, siguiendo a Blanchard (2007), se propuso al coacheado que implementara las tres técnicas mencionadas anteriormente: el diagnóstico del nivel de madurez, elegir el estilo de liderazgo según el colaborador y mejorar la alianza entre él y sus empleados.

Las últimas sesiones se focalizaron en realizar un plan de acción para cada colaborador. Se consideró el nivel de preparación y motivación, para decidir qué estilo era mejor aplicar. Lo que se propuso fue lo siguiente: para los dos integrantes del equipo calificados con baja madurez (M1), se sugirió que el estilo a implementar fuera de dirección, es decir, darles instrucciones del paso a paso de la tarea a realizar. Además, posteriormente, se le sugirió al coachee que supervisara el proceso de cada uno para corregir errores y ver oportunidades de mejora dependiendo el caso. El coach relató que anteriormente el coachee les decía lo que debían hacer, pero no hacía ningún tipo de seguimiento para ver si los objetivos se habían realizado correctamente. Justamente, siguiendo lo que dice el modelo, el estilo “dirigir” se relaciona con un nivel de preparación baja, lo que significa que el líder debe ser el que guíe a los otros a realizar la tarea, ya que carecen de competencias técnicas.

Sin embargo, tienen interés por aprender la tarea, lo que hace que estén abiertos a sugerencias y consejos en pos de mejorar su desempeño laboral (Blanchard, et al., 1985).

Tomando lo que propuso Whitmore (2007) desde el método GROW, después de haber construido un plan de acción para responder a la necesidad específica del coachee, el coach le preguntó ¿Qué es lo que piensas a hacer? Esta pregunta no busca una respuesta concreta, sino que funciona como un disparador para que el individuo reflexione todas las alternativas posibles y decida una de ellas o tome una combinación de las mismas. Hasta ese momento todas las preguntas del coach eran bastante vagas. Poco a poco fue definiendo el plan de acción junto al coachee. Uno de los objetivos de una de las sesiones fue concretar el plan con preguntas como: ¿cuándo lo vas a hacer?, ¿cómo lo vas a hacer?, ¿en qué situaciones podrías liderar de manera más directiva?

El coach relata que el coachee decidió ser más directivo en momentos donde le daba nuevas tareas a realizar, y también supervisar el proceso para que cada tarea fuera ejecutada correctamente. El resultado de cambiar su estilo fue muy satisfactorio. Comentó que los dos colaboradores tenían más confianza al momento de preguntarle cualquier duda. Además, expresó que uno de ellos le agradeció porque percibía que su desempeño había mejorado al recibir un feedback constante por parte del líder. Incluso, el coachee relató que implementó reuniones semanales para acompañar a los colaboradores en su trabajo.

Por otro lado, para el colaborador descrito con una madurez moderada a alta, el plan de acción fue utilizar un estilo menos directivo. Dicho esto, el coach le propuso que tuviera un estilo de “apoyo” hacia el subordinado. En vez de estar supervisando cada tarea que realizaba la persona, le sugirió que se centrara en reforzar la parte emocional para que el otro percibiera ese reconocimiento y confianza que se depositaba en él. Como resultado el individuo aumentaría la seguridad en sí mismo, logrando un mejor desempeño (Blanchard, et al, 1985). El coach le preguntó; ¿Cómo lo vas a hacer?, y el coachee propuso que le iba a dar más espacio para que pudiera realizar la tarea, sin estar supervisando constantemente su trabajo. Incluso, expresó que comenzó a preguntarle al colaborador si se sentía cómodo con la tarea, o si necesitaba ayuda que no dudara en acudir a él. El colaborador comenzó a preguntarle más sobre la tarea a realizar cuando no entendía algo en específico, lo que hizo que mejorara técnicamente. Con esta modificación el coachee expresó en una de las sesiones que el empleado se mostró muy receptivo a los consejos que le daba. Incluso, en las reuniones

del equipo el colaborador se involucraba y participaba, cuando antes ni mostraba un mínimo interés. Siendo así, como menciona Benavidez Coronado y Delgado Alonso (2004), el coachee fue muy asertivo y capaz de escuchar al otro, acompañándolo e incluso, aumentando la motivación y el interés por la tarea.

Más adelante, el coachee explicó que consideraba que uno de los integrantes de su equipo era muy capaz en términos técnicos, pero que percibía muy poca motivación e interés por la tarea. El coach le preguntó a qué se refería con que tiene poca motivación hacia la tarea. El coacheado relató que cuando se le pedía que presentara un reporte lo hacía bien, pero se lo veía como aburrido o cansado en el trabajo. En ese momento, el plan de acción que se decidió con el coachee fue usar un estilo más instructivo con la persona. Por ejemplo, se optó por darle tareas o actividades más complejas para que el coachee le enseñara y lo guie para ejecutar dichas funciones y, además, que al mismo tiempo lo apoye emocionalmente para que el otro se interese por los nuevos desafíos y se sienta capaz de tomar sus propias decisiones. El coachee comentó que esto funcionó en gran medida, ya que la actitud del colaborador cambió totalmente y se mostraba predispuesto a aprender nuevos retos (Blanchard et al., 1985).

Anteriormente, en una de las entrevistas el coach relató que el coacheado era muy perfeccionista, y que le costaba delegar el trabajo, específicamente con uno de sus colaboradores. Durante la sesión, mencionó que esto le pasaba frecuentemente con el último colaborador, al cual consideró que poseía alta capacidad técnica y motivación por la tarea. Si bien sabía que hacía el trabajo bien, percibía que era extra exigente con él. El coach le preguntó: ¿Cómo cambiarías el estilo de liderazgo con ese colaborador? El coachee explicó que trataría de supervisar y controlar menos la tarea con él, confiaría en su capacidad de hacerlo correctamente. Con lo cual, el coach le recomendó que tratara de darle más espacio al otro para que pudiera realizar la tarea, ya que es una persona que sabe lo que tiene que hacer y que, además, está interesado por hacerlo. Incluso, le explicó que, si le daba más libertad para que realice las tareas sin estar controlando cada detalle, el nivel de madurez aumentaría y lo prepararía para tareas más complejas a futuro, tal como señalan Benavidez Coronado & Delgado Alonso (2004).

A medida que pasaba el proceso de coaching, el coacheado comentó que el ambiente laboral había cambiado rotundamente. Toda la tensión y el caos que había frecuentemente

hacia sus colaboradores había disminuido en gran medida. También expresó que las alianzas que antes existían entre ellos habían desaparecido. Además, comentó que los colaboradores que antes no entregan las tareas a tiempo, se volvieron más eficientes y se preocupaban por ser puntuales. Incluso, uno de ellos le agradeció por la confianza que le había dado y le expresó que se sentía muy motivado. En definitiva, el coachee garantizó un buen vínculo con todos los miembros de su equipo y esto dio como resultado que la motivación y el desempeño laboral aumenten notablemente. Por ello, realizar un buen diagnóstico del perfil de cada colaborador y adaptar el estilo de liderazgo fue fundamental para mejorar el vínculo entre el líder y sus seguidores (Alava Rade & Vega Chica, 2017).

## **6. Conclusiones**

El Trabajo Final Integrador se realizó con el objetivo de analizar la aplicación de un coaching organizacional a un jefe de una empresa multinacional argentina para potenciar su desempeño como líder, desde el abordaje del modelo del liderazgo situacional. En este sentido, se analizó y describió el proceso del coaching siguiendo el método GROW de John Whitmore, junto con la implementación de técnicas y herramientas del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard a lo largo de todo el ejercicio de coaching (Blanchard, et al., 1985).

Respecto a los objetivos planteados inicialmente, fueron respondidos correctamente. En el primer objetivo, según Podesta Gavilano et al., (2019), se describió el nivel de autopercepción y autocrítica del coachee respecto a su propio liderazgo. A partir de este análisis, se procuró indagar en la realidad actual del coachee realizándole preguntas que lo inviten a la reflexión sobre su propio accionar y que lo comprometan al cambio. También se logró evaluar el nivel de conciencia y de responsabilidad que tenía el individuo sobre su forma de liderar (Whitmore, 2011). Como resultado, se obtuvo que el coachee tenía un bajo nivel de autocrítica sobre su liderazgo e incluso, culpaba su fracaso como líder en los demás. Esto demostró su poca autopercepción respecto a sus acciones para con sus colaboradores. A raíz de esto, se logró indagar en las limitaciones que percibía el coachee sobre su desempeño como líder.

Además, tal como lo menciona Bolívar (2007) se buscó que el coachee fuera consciente y responsable de su propio accionar. Al comenzar el proceso de coaching se observó como el coachee fue atribuyendo todos sus fallas y fracasos hacia el otro. Sin embargo, a medida que pasaban las sesiones el sujeto pudo visualizar diferentes alternativas

o cursos de acción junto con la guía del coach, esto tuvo como consecuencia que pudiera ver sus limitaciones desde otro lugar. De esta manera, el coachee pudo comprender que el cambio se da una vez que el acepta su realidad actual y enfoque esas limitaciones en una oportunidad de cambio. Todo este proceso llevó varias sesiones, pero al final, se logró el objetivo planteado al inicio del proceso.

Con relación al segundo objetivo planteado, se pudo describir las técnicas y herramientas del liderazgo situacional utilizadas en el proceso de coaching. Además, se desarrolló cómo implementó el coachee cada herramienta y técnica en pos de mejorar su desempeño como líder. El desarrollo fue acotado ya que toda la información fue recabada de las entrevistas con el coach. De igual forma, se logró describir cada una de las técnicas que se utilizaron con el coachee en las sesiones de coaching, las cuales fueron; diagnosticar el nivel de madurez de sus colaboradores y adaptar el nivel de liderazgo utilizando los diferentes estilos existentes.

Por otra parte, el tercer objetivo, que era analizar cómo evolucionó el tipo de liderazgo inicial del coachee al finalizar la etapa del coaching organizacional, fue respondido exitosamente. Para desarrollar este apartado se utilizó las etapas del método grow propuesto por John Whitmore, en donde se focalizó en la evolución del liderazgo del coacheado desde la primera fase hasta la última fase del coaching. A través de las entrevistas con el coach, se pudo indagar en cómo el coachee fue cambiando y adaptando su forma de liderar a sus colaboradores e incluso, cómo fue mejorando el vínculo entre el líder y sus seguidores.

El último objetivo era analizar cómo aplicó el coachee el liderazgo situacional al terminar la etapa de coaching organizacional a sus empleados. En este apartado se desarrolló cómo el coachee fue implementando las técnicas y herramientas del liderazgo situacional en cada uno de sus colaboradores, tomando en cuenta las particularidades de cada uno. Además, según Blanchard (2007), el coachee propuso diferentes cursos de acción empleando uno de los estilos del modelo situacional a cada colaborador, los cuales son; dirigir, instruir, apoyar y delegar. Por ello, se considera que el último objetivo planteado fue respondido correctamente.

Dentro de este Trabajo Final Integrador se detectaron distintas limitaciones por parte de la pasante. En primer lugar, una de las dificultades fue el contexto sanitario de pandemia por el COVID-19, el cual ocasionó que la Práctica de Habilitación Profesional fuera en

formato virtual. Por ello, se considera que la falta de presencialidad hizo que el instrumento para recabar la información fuera bastante limitado. Además, el hecho de que las entrevistas fueran por plataformas on-line hicieron que el proceso de recolección de información fuera más difícil, por el tema de coordinar horarios con el coach. Por otro lado, el tema elegido por la pasante presentó una dificultad desde el inicio, ya que el hecho de ser un coaching individual implica un proceso confidencial entre el coach y el coachee, lo que impidió que se pudiera hacer observación participante. En este sentido, el no poder presenciar el coaching hizo que se perdiera mucha información que hubiera sido enriquecedora para mejorar el trabajo final.

Por otro lado, otra de las limitaciones presentadas fue que la información recolectada fuera solamente de las entrevistas con el coach. Si bien toda la información fue detallada y explicada de la mejor manera, la perspectiva del proceso de coaching fue desde el punto de vista del coach. Es decir, no hubo oportunidad de entrevistar al coacheado para conocer su experiencia sobre el proceso de coaching, lo cual hubiera sumado mucho al trabajo. Finalmente, la última dificultad en el proceso de realización del trabajo se relaciona al apartado del marco teórico. Inicialmente se planteó buscar información donde se observe la aplicación del coaching organizacional desde el abordaje situacional. Sin embargo, al tratarse de un tópico tan específico, había muy pocos artículos sobre el tema. Debido a la falta de información, se optó por buscar artículos científicos donde la aplicación del coaching organizacional sea desde el liderazgo en general.

Respecto al análisis desde una perspectiva crítica y personal, se considera que el coaching organizacional podría haber comenzado con una etapa de análisis de la propia realidad, en vez de delimitar los objetivos como primer paso. Se considera que es fundamental conocer y comprender en primer lugar la situación y realidad en la cual la persona está inmersa, para poder establecer metas a largo plazo. Sin embargo, el método grow (Whitmore, 2011), propone definir los objetivos para poder trabajar desde un punto de partida. Por otro lado, se considera que hubiera sido enriquecedor que uno de los objetivos se focalizara en el feedback del coachee sobre las sesiones con el coach. Dado que el espacio de coaching es un diálogo entre el coach y el coacheado, sería conveniente conocer las devoluciones por parte del individuo. Ello permitiría entender y comprender cómo está llevando la persona su propio proceso de transformación y cambio, donde muchas veces se

pone en tela de juicio conductas que ya estaban naturalizadas: por ejemplo, en este caso, el coachee consideraba que su liderazgo era el correcto y su imposibilidad de liderar lo atribuía a causas externas. Por ello, en función de lo trabajado hubiese sido interesante sumar otro objetivo o reemplazarlo por uno existente.

En cuanto a las ventajas obtenidas por parte de la Práctica de Habilitación Profesional, el aprendizaje fue muy enriquecedor. Se pudo comprender y profundizar en las etapas del proceso de selección de personal, además de las tareas y funciones que realiza un psicólogo en el ámbito organizacional. Por otro lado, poder participar y realizar las entrevistas laborales permitió que en la práctica del día a día se fuera mejorando en la interacción con el candidato y, además, indagar en la experiencia profesional del otro tomando en cuenta los requisitos del puesto. En cuanto a los psicotécnicos, se tuvo la oportunidad de participar como observadora, en donde se observó la aplicación de los diferentes test aprendidos durante la carrera de Psicología. Finalmente, fue interesante aprender y conocer sobre el coaching organizacional, un servicio que las consultoras de recursos humanos proveen para desarrollar el potencial del cliente.

Por otro lado, cabe destacar la importancia que tiene la capacitación en liderazgo desde el coaching. Considero que, en la actualidad, los cambios y transformaciones que se dan a nivel laboral exige que los profesionales se preparen para enfrentar el desafío del día a día. Aun más cuando están en un rol de alto mando y donde las decisiones recaen sobre ellos mismos. Tal como lo menciona Scott (2007) el coaching ofrece un acompañamiento y una retroalimentación al sujeto en cuestión, en pos de que los procesos organizacionales se den eficazmente. Por ello, un trabajo de coaching no solamente involucra a la persona, sino también a toda la organización, ya que para entender los objetivos del coachee se debe comprender la cultura organizacional de donde viene.

En cuanto a comentarios generales por parte de la pasante, la temática elegida sobre el coaching organizacional fue interesante ya que es una práctica que actualmente se está implementando en las organizaciones (Chávez Hernández, 2012). Además, según Román y Fernández (2008), la capacidad de un individuo de flexibilizar su liderazgo y poder trabajarlo desde una perspectiva situacional hace que el desempeño de un líder mejore notablemente. Por ello, tanto el coaching como el liderazgo situacional son prácticas que impulsan a las organizaciones a alcanzar los objetivos deseados.

Finalmente, a modo de cierre restan por desarrollar las nuevas líneas de investigación propuestas en el presente trabajo. En cuanto a la aplicación del coaching organizacional, específicamente a las etapas del método grow (Whitmore, 2011), se propone investigar cómo el cambio de etapas impactaría en la evolución del coachee. Por ejemplo, en la primera etapa examinar la realidad del coachee y después en la segunda, establecer los objetivos de la sesión. Por lo cual, analizaría si este cambio mejorase el proceso de coaching a futuro. Se propone esta dinámica porque si bien es fundamental tener objetivos claros y específicos al comienzo de la sesión, es mucho más pertinente conocer y profundizar en la realidad actual del individuo. Además, como sostiene García-Naveira (2013) existen varios autores que proponen etapas distintas a las sugeridas por el método GROW. Por otro lado, en cuanto al proceso en sí, se sugiere indagar y agregar una etapa de aprendizajes obtenidos donde se pueda observar cómo reflexionó el coachee su propio proceso de coaching. Esto tendría como propósito visualizar los recursos que el individuo considera que tiene al finalizar la etapa de coaching. Por último, en cuanto a la aplicación del coaching organizacional desde el liderazgo situacional, se propone investigar y evaluar el impacto que tiene aplicar la técnica de diagnóstico del nivel de madurez de cada colaborador propuesta por Blanchard (2007) para mejorar el liderazgo del coachee. Además, se sugiere evaluar y diseñar una plantilla estandarizada para describir el nivel de madurez de cada colaborador, de manera que sea lo más claro posible para el sujeto al momento de hacerlo, y además que sea aplicable para otros procesos de coaching. Esto lo guiará al coachee a realizar un buen diagnóstico, siendo un paso fundamental para que a futuro pueda saber cómo adaptar su estilo de liderazgo.

## Referencias

- Aguilar, V., Márquez, A. & Pérez, A. (2019). Estrategias basadas en coaching organizacional para incrementar calidad del talento humano en empresa de consultores. *Talento, 1* (1), 75-85. doi: <https://doi.org/10.33996/talento.v1i1.7>
- Alfonso Sánchez, I. R., Alvero Pérez, Y. & Tillán Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED, 7*, (2), 132-135. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v7n2/aci08299.pdf>
- Baron, L. & Morin, L. (2009) The Coach-Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study. *Human Resource Development Quarterly, 20*, 85-106. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.20009>
- Benavidez Coronado, E. M. & Delgado Alonso, L. (2004). Análisis del Liderazgo Situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia. *Memorias del Vi Congreso Internacional de Ergonomía, 180-190*. Recuperado de: <http://www.semac.org.mx/archivos/6-35.pdf>
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Blanchard, K, Zigarmi, P & Zigarmi, D. (1985). *El líder ejecutivo al minuto: Cómo aumentar la eficacia por medio del liderato situacional*. Barcelona: Editorial Grijalbo, S.A
- Bolívar, C. (2007). El Coaching esencial. *Formación, 213*, 84-95. Recuperado de: [https://essentialinstitute.org/uploads/servicios%20de%20coaching/coaching%20esencial%20capital%20humano\\_pdf.pdf](https://essentialinstitute.org/uploads/servicios%20de%20coaching/coaching%20esencial%20capital%20humano_pdf.pdf)
- Caisa Yucailla, E. D., Dolores Guamán, M & Miranda López, R. F. (2018). El coaching y el desempeño laboral en el sector cooperativo de la provincia de Tungurahua. *INNOVA Research Journal, 3*(2), 17-26. Doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.2018.305>
- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M. L., Benatuil, D. & Nader, M. (2007). *Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Editorial Paidós
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, 33*, 140-161. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a07.pdf>

- Chiang Mejía, C. (2019). El coaching como recurso comunicacional para potenciar el talento y la innovación en las organizaciones. *Cultura*, 33, 25-52. doi:<https://doi.org/10.24265/cultura.2019.v33.03>
- Cseszneky, M. (2018). ¿Cómo mejorar la capacidad de liderazgo con el modelo de coaching ACHIEVE? *La Acción social. Revista de Política social y Servicios sociales*, 2(4), 1-7. Recuperado de: <https://socialmurcia.files.wordpress.com/2018/02/accion-social-2-41.pdf>
- Cuadri Fernández, J, Fierro Suero, S y Palma Rodríguez, I. (2015). El Coaching. *E-motion*, 4, 18-33, Recuperado de: [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11633/El\\_Coaching.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11633/El_Coaching.pdf?sequence=2)
- Delgado Abella, L. E. & Vanegas García, M. (2013). *Psicología Organizacional: Perspectivas y Avances*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dembkowski, S. & Eldridge, F. (2003). Beyond GROW: A new coaching model. *Das Magazin der Coaching-Branche*. Recuperado de: [https://www.coaching-magazin.de/artikel/dembkowski\\_sabine\\_eldridge\\_fiona\\_-\\_beyond\\_grow.doc](https://www.coaching-magazin.de/artikel/dembkowski_sabine_eldridge_fiona_-_beyond_grow.doc)
- Echeverría, R. (2006). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Enciso Forero, E. & Perilla Toro, L. E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 5-22. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801102>
- García-Ancira, C. (2020). La inteligencia emocional en el desarrollo de la trayectoria académica del universitario. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(2), 1-22. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142020000200015&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000200015&lng=es&tlng=es).
- García-Guiu López, C., & Extremera Pacheco, N. (2020). Liderazgo e Inteligencia emocional aplicaciones psicosociológicas en Seguridad y Defensa. *Armas y Cuerpos*, 143, 10-19. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7331560>
- García-Naveira Vaamonde, A. (2013). Professional coaching application in sport: a single case study. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(2), 101-112. Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1578-84232013000200011&lng=es&tlng=en](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-84232013000200011&lng=es&tlng=en).

- García-Ramos, T., Díaz-Juarbe, R. O., & Santiago-Estrada, S. (2013). Historicidad crítica de la psicología industrial/organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 30(1),146-176. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600008>
- Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>
- Gutiérrez Sanmartín, M., Escartí Carbonell, A., & Pascual Baños, C. (2011). Relaciones entre empatía, conducta prosocial, agresividad, autoeficacia y responsabilidad personal y social de los escolares. *Psicothema*, 23(1),13-19. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72717207003>
- Gutiérrez, T., & Pinto, Y. (2015). Efectividad de los estilos de liderazgo desde una aproximación del modelo de Hersey y Blanchard. *Revista Arjé*, 11(20), 482-492. Recuperado de: <http://www.arje.bc.uc.edu.ve/arj20/art43.pdf>
- Heredia Llatas, F. D., & Angulo Corcuera, C. A. (2019). Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de enfermería de una universidad privada de Lambayeque. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 73-83. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202020000400073](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000400073)
- Hernández Rincón, J. (2017). Liderazgo Situacional como herramienta para la toma de decisiones en los directores de las universidades privadas. *Consensus*, 1(2), 13-29. Recuperado de: <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/8/17>
- Jowett, S. (2017). Coaching Effectiveness: The Coach-Athlete Relationship at its Hear. *Current Opinion in Psychology*, 16, 154-158. doi: 10.1016/j.copsyc.2017.05.006
- Koh, C. B., & O'Higgins, E. (2018). Relaciones entre inteligencia emocional, efectividad de liderazgo percibida y actual en el ejército. *Military Psychology*, 30(1), 27-42.
- Marcos Ruiz, J. A. (2010). El método GROW. *MK Marketing y Ventas*, 257, 36-45. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/7/1/5/4/pd0000047154.pdf>
- Martínez González, J. A. (2011). Coaching y Liderazgo. *Contribuciones a la Economía*, 1-15. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2011i2011-061.html>

- Menéndez, J. L. (2011). *Principios del Coaching*. España: 2da Edición.
- Mujtaba, B. G., & Sungkhawan, J. (2009). Situational Leadership and Diversity Management Coaching Skills. *Journal of Diversity Management*, 4(1), 1-12. doi: <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i1.4947>
- Muñoz Cuenca, C. M., Piloso Rodríguez, C. J., & Bravo Giler, M. A. (2018). La efectividad del coaching organizacional en la gestión y desarrollo del talento humano. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/coaching-organizacional.html>
- Lesmes Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., & Cordero Díaz, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 8(1), 147 - 153. doi: <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- López Yáñez, J., Sánchez Moreno, M.R., Altopiedi, M. & Oliva Rodríguez, N. (2018). Formación de directivos escolares mediante un programa basado en el coaching grupal, la retroalimentación y el análisis de la práctica. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 22(1), 481-500. Recuperado de: <https://idus.us.es/handle/11441/71943>
- Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (63), 127-137. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>
- Oliveira Silva, L. G., Souza Werneck-Leite, de C. D., Fernández Carvalho, P. S., da Costa dos Anjos, A & Martins Brandão, H. I. (2018). Desvendando o Coaching: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363-377. doi: <https://doi.org/10.1590/1982-3703000942017>
- Payeras Serra, J. (2004). *Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Díaz de Santos, S.A
- Podesta Gavilano, L. E., Vigo Ayasta, E. R., Ponce Yactayo, D. L & Romero Vela, S. L. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (87), 904-921. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499017/html/>

- Rey Rey, N. & Hernández Armentia, T. (2014). *Coaching para profesionales de la enseñanza*. Formación Continuada Logos
- Román J. D. & Fernández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Editorial Libros en Red.
- Salvador Cornelio, E. M, & Sánchez Ortega, J. A. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335>
- Sánchez Santa-Bárbara, E y Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342010000100003&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342010000100003&lng=en&tlng=es).
- Sans Zapata, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3c Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 1(3), 2-11. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817930>
- Sanz Miguel, J. C. (2016). Coaching: Realidad. *Knowsquare*. Recuperado de: <http://www.knowsquare.es/o2/item/coaching-3-realidad>
- Salavera, C & Teruel, P. (2019). *Nuevas investigaciones en Ciencias Sociales*. Madrid: Editorial DYKINSON, S.L.
- Scott L. I. (2007). El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Posgrado y Sociedad*, 7(2), 34-49. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3662373>
- Valerio, C. C. (2020). Coaching en el hábitat universitario. *Perspectivas: Revista Científica de la Universidad de Belgrano*, 3(1), 200-215. Recuperado de: <https://revistas.ub.edu.ar/index.php/Perspectivas/article/view/95/95>
- Vega Chica, M. L. & Alava Rade, F. E. (2017). Incidencia del liderazgo situacional en el índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17-43. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n10.2017.284>
- Useche, M. C. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(105), 125-132. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310509>

- Whitmore, J. (2011). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Paidós Empresa
- Wolk, L. (2013). *Coaching: El arte de soplar las brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Wright, S & MacKinnon, C. (2011). *Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach*. UPC Fondo Editorial.
- Zegarra Huamán, R. J., & Velázquez Tejada, M. E. (2016). El Coaching: Una forma para fortalecer el profesionalismo del docente en el aula. *Páginas De Educación*, 9(2), 156-189. doi: <https://doi.org/10.22235/pe.v9i2.1294>