



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA EL  
DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN EQUIPOS DE  
TRABAJO**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA :**

**JUAN GABRIEL ALVARADO PÉREZ**



**Facultad  
de Psicología**

**DIRECTORA DE LA TESINA:  
MTRA. MA. DEL SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS**

**Ciudad Universitaria, CD. MX.    Noviembre, 2017**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias **Abba, Padre**, porque siempre has estado a mi lado, por cada una de la bendiciones recibidas, nada de lo que soy, de lo que pueda llegar a alcanzar sería imposible sin tu presencia.

**Mi amor**, le doy gracias a Dios por tu vida, por la maravillosa aventura que es crecer cada día junto a ti, eres muy especial e importante para mi vida. Gracias por todo tu apoyo e impulsarme a ser mejor cada día. TE AMO.

**A mis padres**, gracias por darme la oportunidad de existir; por darme lo mejor de ustedes y formarme hasta lo que hoy soy.

**Mtra. Socorro**, gracias por su apoyo y asesoría, por su paciencia, por su amabilidad, por impulsarme y motivarme continuamente, por cada una de las aportaciones a este proyecto. GRACIAS.

**A cada uno de mis sinodales**, por cada una de sus aportaciones para mejorar este trabajo. Gracias por su tiempo y paciencia.

**A mis compañeros y amigos de la Facultad**, gracias por su compañía en esta meta, así como la experiencia de compartir con ustedes su amistad en las aulas, en los trabajos, y por supuesto en la cafetería.

## INDICE

<b>Resumen</b>	1
<b>Introducción</b>	2
<b>Capítulo 1. El Liderazgo</b>	4
1.1 ¿Qué es el liderazgo?	5
1.2 Teorías clásicas del liderazgo	5
1.2.1 El liderazgo como rasgo de personalidad	6
1.2.2 El liderazgo como conducta	14
1.2.3 La aproximación humanista de McGregor	17
1.2.4 El modelo de contingencia de la efectividad	25
1.3 Liderazgo situacional	29
1.4 Los estilos básicos de liderazgo	34
1.5 Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional	36
<b>Capítulo 2. El Coaching organizacional</b>	36
2.1 Las Perspectivas del coaching	36
2.1.1 Antecedentes	40
2.1.2 ¿Qué es el coaching organizacional?	43
2.1.3 Tendencias recientes del coaching	45
2.2 El coaching en las organizaciones	45
2.2.1 Diferencias entre el coaching organizacional y otras prácticas	49
2.2.2 Coaching interno versus coaching externo	53
2.2.3 El coaching ejecutivo	59
2.3 Coaching en la práctica	59
2.3.1 Coaching para Grupos de trabajo.	60
2.3.2 Coaching para Equipos de trabajo	61
2.3.3 El líder como coach	65
<b>Capítulo 3. Equipos de trabajo</b>	67
3.1 Los equipos en las organizaciones	70
3.2 Elementos básicos en proceso de grupos	72
3.3 Liderazgo y formación de los equipos de trabajo	72
3.3.1 ¿Cómo puede el líder ayudar al desarrollo del equipo?	74
3.3.2 Fases de evolución de los equipos de trabajo	78
3.4 Los equipos de trabajo efectivos	79
3.4.1 Características de los equipos efectivos	82
Alcances	83
Limitaciones	84
Conclusiones	85
Referencias	87
Anexos	

## RESUMEN

El “Coaching”, un término utilizado generalmente en los deportes, ha sido adoptado por las organizaciones para lograr un alto rendimiento en los equipos de trabajo mediante la intervención de un “Coach” que instruirá, alentará y exigirá el máximo de desempeño de su equipo.

El propósito del presente documento es presentar una metodología específica sobre cómo aplicar un programa de coaching basado en los aportes que diversos autores han hecho sobre el tema, por lo cual se describieron las fases en que consiste el programa, las actividades a realizar y las estrategias que se pueden utilizar. Estos antecedentes teóricos permiten generar una propuesta de intervención por medio de un taller con la finalidad de otorgar a los participantes herramientas que les permitan mejorar la destreza, habilidades y actitudes de las personas a través de distintos métodos donde la retroalimentación es vital para el desarrollo de una comunicación bidireccional entre el coach y el coachee.

## Introducción

El coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y equipos de personas. La finalidad es la de mejorar la destreza, habilidades y actitudes de las personas a través de distintos métodos donde la retroalimentación es vital para el desarrollo de una comunicación bidireccional entre el coach y el coachee.

En un estudio realizado por Carter (2001), se encontró que existen cinco motivos principales por lo que las organizaciones introducen el coaching como herramienta. Algunos de ellos son: el interés de promover la implementación de cambios organizacionales a través del apoyo de equipos y personas y el intento de acelerar el desarrollo de individuos visualizados como de alto potencial. Por esta razón, se puede relacionar con la necesidad de las empresas, de conservar a sus ejecutivos y de desarrollar a sus equipos de trabajo para empoderarlos a alcanzar resultados de alta calidad, que los lleve a expandirse a los mercados globales más competitivos.

El coaching es una herramienta que permite desarrollar a las personas a futuro, de acuerdo a sus metas y competencias, y estas deben contribuir a ayudar al recurso humano a mejorar su desempeño y a desarrollar sus fortalezas de manera efectiva a largo plazo.

Por esto, el propósito principal de esta tesina es establecer al coaching como una herramienta que nos permite desarrollar los estilos de liderazgo en cada una de las diferentes situaciones en una organización habilitando a los equipos de trabajo

para ser parte de la solución o mejoramiento de dichas situaciones, por medio de un taller.

Y con la propuesta e implementación del taller se desea crear una nueva filosofía orientada a crear equipos de trabajo eficientes y una cultura organizacional que logre estimular a las personas hacia la producción de resultados, que contribuya al cambio en distintos niveles, mejorando las competencias actuales, las técnicas de aprendizaje, los valores y los comportamientos tanto en el ámbito personal como organizacional.

Con la intención de contar con la información suficiente sobre los temas involucrados en el objetivo de este proyecto, se desarrolla de la siguiente manera:

**Capítulo 1 “Liderazgo”:** Se desarrolla el tema de liderazgo, contextualizando el concepto, desde sus antecedentes, definiciones, características de los líderes, los estilos de liderazgo, teorías y modelos de las investigaciones más importantes.

**Capítulo 2 “Equipos de trabajo”:** Se habla sobre los equipos de trabajo, iniciando con las diferencias de lo que es un grupo y un equipo para identificar lo que es un grupo de trabajo y un equipo de trabajo. También se menciona el significado de formar equipos de trabajo, el trabajo en equipo, elementos que conforman los equipos, funciones del equipo, tipos de equipo, equipos de trabajo efectivos.

## Capítulo 1

### El Liderazgo

#### 1.1 ¿Qué es el liderazgo?

La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de nuestros días, sino que ha sido ampliamente estudiado, y en especial desde el campo de la psicología social. De hecho, 1940, Kurt Lewin y colaboradores empiezan a trabajar sistemáticamente en el tema (Palomo, 2001).

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Stogdill (1974), llevo a cabo una revisión de más de 3000 libros y artículos, llegando a la conclusión de que los datos no permitía una comprensión integrada de liderazgo.

De tal manera como afirman Ivancevich, Konopaske y Matteson (2009), una definición de liderazgo tiene que ser lo bastante amplia para dar acomodo a diferentes teorías, resultados de investigación y aplicaciones. Definimos liderazgo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización.

## **1.2 Teorías clásicas del liderazgo**

Tal y como he señalado, las aproximaciones teóricas al concepto del liderazgo son múltiples y diversas. A continuación expondré brevemente algunas de las más relevantes.

### **1.2.1 El liderazgo como rasgo de personalidad**

Esta teoría se centró en la identificación de los rasgos o características personales que diferenciaban a los líderes de sus seguidores (Bedolla, 2007).

Durante los siglos XIX y XX las teorías del “gran hombre” aseguraban que los grandes líderes tienen características innatas especiales que los destinan a alcanzar una posición de influencia como la energía física, la inteligencia y el don de gentes. Conforme avanzó el siglo XX, después del año de 1945, cambio de la explicación del por qué de la aparición de unos cuantos grandes líderes a la identificación de los rasgos del liderazgo en situaciones organizacionales (Cruz, 2007), lo cual nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta: El líder ¿nace o se hace?

Al respecto Palomo (2001), menciona que el líder “nace” por tanto una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participa como: familia, amigos, trabajo, etc., siempre y cuando poseyera esas cualidades.

En los diversos estudios realizados al tema se ha encontrado una serie de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distintos grupos. Éstas son un buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismo, ajuste y buena empatía (Gibb, 1969). De igual manera Robbins (1979), reafirma que rasgos como inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo y empatía tienden a estar relacionados con el logro y el mantenimiento de la posición del líder.

Contrariamente Kouzes y Posner (1997) afirman que ciertas personas tienen la capacidad para dirigir a otros, sin embargo la mayoría de los buenos líderes no nacen sino que se hacen, por lo cual es una habilidad que está en continuo desarrollo.

En el devenir histórico, este fue el primer enfoque teórico que se adoptó para abordar al liderazgo, sin embargo en la práctica los resultados llegan a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, sino que la persona será o no líder en función de la situación en la que se encuentre.

### **1.2.2 El liderazgo como conducta**

A partir de los años cuarentas, los investigadores comenzaron a explorar la idea de que la forma cómo actúa una persona determina su efectividad de liderazgo.

En vez de buscar rasgos que determinen el liderazgo, examinaron los comportamientos del líder y su influencia en el desempeño y satisfacción de sus seguidores. Cruz (2007), señala que este modelo centra su atención en lo que en realidad hacen los líderes y la manera en que lo hacen. Sugiere que los líderes eficaces ayudan a los individuos y a los grupos al logro de sus metas en dos formas:

- 1) A través de las relaciones centradas en la tarea donde los integrantes dirigen su atención a la calidad y a la cantidad del trabajo logrado.
- 2) Por medio de la consideración y el apoyo a los integrantes que intentan lograr metas personales, alentándolas y proporcionándoles un reforzamiento positivo Hellriegel (1999, en Álvarez & Hernández, 2004)

Dentro de este enfoque, es importante mencionar los estudios de las Universidades de Ohio y Michigan, así como las de Blake y Mounon.

### **Estudios de la Universidad de Ohio**

Uno de los programas de investigación de liderazgo más significativos después de la Segunda Guerra Mundial fue el encabezado por Edwin Fleishman y sus colaboradores en la Universidad Estatal de Ohio (Ivancevich et al. 2009).

Palomo (2001), menciona que intentaron descubrir las dimensiones que caracterizan al comportamiento de los líderes. Inicialmente, determinaron cuatro factores: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura, pero posteriormente elaboraron una aproximación con sólo dos

dimensiones que permitió categorizar gran parte del comportamiento del líder. Las dos dimensiones fueron:

Consideración. Es decir, en qué medida el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Hace referencia a aquellas conductas del líder que favorecen las relaciones de amistad, crean cohesión y armonía en el grupo, facilitan la participación en la toma de decisiones, ayudan a los subordinados con los problemas personales, muestran proximidad y cercanía, mejora la comunicación, etc. (Palomo, 2001)

Iniciación de estructura. Se relaciona con la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo para así alcanzar las metas. Este factor se relaciona con otras conductas, tales como obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprendan sus órdenes, clarificar y asignar funciones y tareas, se asegura que están orientados hacia las tareas, etc. (Palomo, 2001)

Estas dimensiones se miden con dos cuestionarios separados. El Cuestionario de Opinión del Liderazgo (COL) evalúa cómo piensan los líderes que se comportan en funciones de liderazgo. El Cuestionario de Descripción del Comportamiento de Liderazgo (CDCL) mide la percepción de los subordinados, los colegas o los superiores (Ivancevich et al. 2009)

Palomo (2001), menciona los principales resultados obtenidos de las numerosas investigaciones, centradas en ambas dimensiones, las que se pueden resumir en:

- El líder con alta consideración consigue mayor nivel de satisfacción de sus colaboradores, menor absentismo y un número menor de quejas.

- Las correlaciones entre iniciación de la estructura y eficacia del grupo son positivas, aunque muestran variabilidad.
- Las relaciones entre consideración y efectividad del liderazgo varían en función de las características de los sujetos.
- Los líderes con alto nivel en consideración y en iniciación de estructura son los que consiguen tanto un buen rendimiento de sus subordinados como una alta satisfacción de los mismos.
- Muchas excepciones a estos resultados, resalta la importancia de la “situación” al hablar de liderazgo.

### **Estudios de la Universidad de Michigan**

Daft y Steer, (1992) y Robbins (1987, en Palao, 2002) mencionan los estudios de liderazgo llevados a cabo en la Universidad de Michigan con objetivos similares a los de la Universidad Estatal de Ohio realizados por las mismas fechas. Estos estudios permitieron establecer dos dimensiones de la conducta del liderazgo:

- Orientación al empleado. Los líderes con esta dimensión eran descritos como personas orientadas a las relaciones interpersonales, mostraban interés personal a las necesidades de los subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros.
- Orientación a la producción. Los líderes con esta orientación recalcan aspectos técnicos o de tarea del puesto, su preocupación fue el logro de las tareas en los grupos y los miembros del mismo eran un medio para este fin.

Su objetivo era lograr la eficiencia y alcanzar las metas en la producción, aún con el descontento de los empleados.

### ***La malla gerencial de Blake y Mouton***

Este modelo está basado en la teoría del comportamiento desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton en 1964; en su modelo bidimensional, establecen que existen características universales en las organizaciones:

1. Existencia de un objetivo o meta, toda empresa se orienta hacia la consecución de sus objetivos.
2. Están formadas por personas que procuran la consecución de los objetivos.
3. Todas tienen una jerarquía definida que diferencia a los mandos y directivos del resto de los empleados.

A partir de estas premisas, definen las dos dimensiones básicas del liderazgo eficaz:

- El interés por las personas.
- El interés por la producción.

El interés por las personas se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos tales como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias. De igual manera, el Interés por la producción incluye las actitudes del supervisor hacia una

amplia variedad de aspectos, como son la calidad en la toma de decisiones, las políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de los empleados, la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción

La explicación de los cinco estilos de dirección que se derivan de la combinación de estas dos dimensiones (Palomo, 2001), son los siguientes:

### ***El estilo 1.1. Laissez-faire***

El directivo con este estilo dominante muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo para mantener el puesto. El grupo tiende a permanecer estable e inmutable. La finalidad es evitar problemas y conflictos, vivir tranquilos hasta la jubilación.

Este tipo de directivo tiene tendencia a “eludir toda responsabilidad” y cuando surgen problemas busca culpables, bien sobre los demás o sobre los acontecimientos.

En ocasiones, la utilización de este estilo de dirección es como consecuencia de no haber sido promocionado a puestos de más responsabilidad, o por algún fracaso personal.

### ***El estilo 1.9. Club social***

El directivo con este estilo muestra una fuerte preocupación por las personas, al mismo tiempo que se preocupa poco por los resultados. Presta gran atención a las

necesidades de los miembros y a que las relaciones sean lo más satisfactorias posible. En estos grupos suelen existir una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amigable. Se da una excesiva importancia a las actividades de tipo social y a las buenas maneras. No hay discusiones ni conflictos.

En estos grupos se percibe una gran armonía y cohesión de grupo. Este clima genera un alto nivel de seguridad y afiliación grupal, es más, la satisfacción se basa en las relaciones sociales, no en el desempeño de las tareas, por lo que a menudo resulta perjudicial para la organización. Esta excesiva orientación a las personas no favorece la innovación, creatividad y desarrollo del grupo.

### ***El estilo 9.1. De tarea***

Cuando éste es su estilo dominante, el directivo suele conceder una gran importancia a los resultados, mientras que su preocupación por las personas es escasa. Las condiciones de trabajo, como consecuencia, están rígidamente estructuradas.

Conscientes de la autoridad que se le otorga, la hace sentir, manda, dirige, controla y se atiene a los objetivos que se han de conseguir.

Considera que la mejor “cooperación” es la obediencia y si detecta errores busca al responsable, para así tomar las medidas oportunas “para que no vuelva a suceder”. Sus colaboradores son meros instrumentos para alcanzar sus fines y, en su opinión, nunca deben anteponer los objetivos y necesidades individuales a los organizacionales.

Con frecuencia se descubre que, con el tiempo, esta obediencia ciega a las órdenes recibidas es contraproducente para la motivación y la creatividad del grupo.

### ***El estilo 5.5. De la mediocridad***

El directivo con este estilo trata de conseguir los resultados adecuados equilibrando, por un lado, la necesidad de realizar el trabajo y, por otro, el mantener un nivel moral satisfactorio entre los miembros. Las personas con espíritu de superación suelen mostrar, en estos grupos, aburrimiento por falta de retos, ya que la meta del líder es satisfacer las expectativas más bajas, las imprescindibles. Se podría definir el espíritu de este tipo de grupo con una sola palabra: mediocridad.

### **El estilo 9.9. Compromiso en toda regla**

Este tipo de directivo muestra al mismo tiempo un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados. En estos grupos, las personas hacen más trabajo y de mejor calidad, ya que se ha llegado al compromiso que produce el sentimiento de interdependencia necesario en un equipo, pues se ha conseguido llegar a tener un objetivo en común: las metas del grupo. En este caso, fundamentalmente predominan las relaciones de confianza y respeto entre los miembros.

Se considera que es positivo hacer participar a los colaboradores en los objetivos, de hecho participan en la definición de aquellos y en la elaboración de las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos.

Los rendimientos en el trabajo son altos, tanto en la calidad como en cantidad, porque los colaboradores se sienten integrados, valorados y considerados.

### **1.2.3 La aproximación humanista de McGregor**

Según indica Arias (1984, en Cruz, 2007), una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, es la de coordinar el esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos, a fin de lograrlo requiere diseñar una serie de procedimientos, premios, sanciones, etc. Estas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana.

McGregor en su libro “The Human Side of Enterprise” (1960) da muestra de ser el representante más claro de la aproximación humanista, pues hace un gran esfuerzo por demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. En su teoría se parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario que denomina “Teoría X” y un estilo más igualitario que denomina “Teoría Y”.

#### **Teoría “X” o Teoría tradicional.**

Esta teoría supone que las personas no les gusta trabajar, que la gente trabaja solo por dinero, es irresponsable y carece de iniciativa. Por lo anterior es necesario dar a la gente tareas simples y repetitivas, vigilar de cerca de la gente y establecer controles estrechos, reglas y sistemas rutinarios. Controlándola estrechamente se espera que la gente alcance los estándares fijados.

A este sistema se le ha llamado sistema tradicional, debido a que es el siguió la humanidad desde tiempo inmemorial. Los supuestos, las políticas y las expectativas siguen siendo los mismos, aunque ahora se agregan dos políticas más:

- a) Es necesario evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; entonces, parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa y despensas familiares.
- b) No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos.

En éstas dos políticas se está reflejando el nuevo pensamiento: en el fondo los trabajadores no son malos sino un tanto inmaduros e irresponsables; por ello es necesario protegerlos de sus mismas “locuras” para que el día de pago no se embriaguen; es mejor darles parte de su salario en especie, es la forma despensas familiares. Esta nueva tendencia reconoce que el mal trato no conduce a nada y que se logrará menos resistencia a la autoridad si se emplean buenos modales. El estilo autocrático corresponde a esta teoría (Gutiérrez, 2000).

### **Teoría “Y”.**

En contra del enfoque anterior, McGregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización.

Por lo cual, en esta teoría supone que la gente tiene iniciativa y es responsable, quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos, es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección, posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo. Impone crear un ambiente propicio para que los

subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización, los subalternos tomen decisiones y el jefe trate constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y/o su autodirección. Se espera entonces que las decisiones, las actuaciones mejoraran por las aportaciones de los subordinados, estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización, su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución. El estilo democrático corresponde a esta teoría (Gutiérrez, 2000).

### **Teoría “Z”**

En esta teoría, la gente quiere sentirse importante, pertenecer a grupos, a ser informada, y desea que sus méritos sean reconocidos.

Cabrera (2000), por lo tanto esta teoría maneja los supuestos de: reconocer un trabajo bien hecho, mantener informados a los subordinados sobre cambios y desempeño laboral, lograr que la gente se sienta importante, vendiendo las ideas para ser ejecutadas, establecer un espíritu de “gran familia”, explicación por parte del jefe del “porque” dan las órdenes. De esta forma se espera que el trabajador se encuentre satisfecho y así produzca más, los subordinados cooperen de buen grado, los elementos tengan una resistencia menor a la autoridad. Esta teoría supone que el jefe no debe “empujar” a sus subordinados como en la teoría X, sino, digamos, “jalarlos” hacia su lado.

## 1.2.4 El modelo de contingencia de la efectividad

### A. El modelo de contingencia de Fiedler

Fiedler (1965, en Palomo 2001) propuso por primera vez, las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. Su teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y la conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación.

En 1965, Fiedler desarrolló un cuestionario, y a partir de las evaluaciones realizadas con el mismo, determinó la existencia de tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección más eficaz dependiendo de las situaciones. Las dimensiones son:

- ❖ **Relación entre el líder y los miembros.** Este factor tiene que ver con el grado de confianza de los miembros de un grupo con su líder, el afecto existente y la disponibilidad a seguir sus órdenes e instrucciones.
- ❖ **Estructura de la tarea.** Cuando una tarea está definida vagamente y de manera ambigua (no estructurada) resulta más difícil ejercer el liderazgo que cuando está explícitamente definida y detallada (estructurada).
- ❖ **Poder del puesto.** Este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo que se desempeña. Por tanto, asumir el liderazgo es más fácil cuanto más firme e intensa resulta su posición de poder.

En este modelo, establecen ocho posibles estilos de dirección, que surgen de las combinaciones de los valores en cada una de las dimensiones. En la figura

n° 1.n se representa cómo se usan los diferentes estilos de dirección en función de la situación. En el eje horizontal se presentan las distintas situaciones en las que trabajaron los grupos, y en el eje vertical se indican los estilos de liderazgo más adecuados en cada situación (Palomo, 2001).

## **B. Teoría de los caminos de meta (Path Goal)**

Como los demás métodos del liderazgo, situacionales o de contingencia, el modelo de los caminos de meta trata de predecir la efectividad del liderazgo en diferentes situaciones.

Evans (1970) y House (1971) presenta un modelo de contingencia del liderazgo que integra el modelo motivacional de las expectativas (lo que la persona espera obtener por el esfuerzo realizado) y las investigaciones sobre los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio. Consideran estos autores que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados cuando éstos perciben una satisfacción inmediata o directa (Citado en Palomo, 2001)

Ivancevich et al. (2009), menciona que el trabajo teórico inicial en la teoría Camino-Meta planteaba que los líderes eficientes ofrecen recompensas a su personal, y las hacen contingentes del logro de los subordinados. Algunos sostienen que una parte importante del trabajo del líder es aclarar a los subordinados el comportamiento adecuado para lograr la meta. A esta actividad se le llama aclaración de la ruta.

Palomo (2001), señala que esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo en función de la combinación de dos tipos de conducta: conducta de consideración y de iniciación de estructura:

- **Directivo:** Proporciona dirección a los subordinados en lo que se refiere a qué se debe hacer, cuándo y por quién, con qué requisitos y exigencias. Se aplica a empleados inexpertos, para así obtener experiencia en cuanto a la tarea.
- **De apoyo:** Existe una preocupación real por las necesidades y el bienestar de los subordinados a través de una relación positiva. Tiene muy en cuenta las necesidades de los subordinados, por lo que consigue que éstos tengan una actitud positiva hacia la consecución de la tarea.
- **Participativo:** Se genera un clima que propicia que los subordinados colaboren en la toma de decisiones.
- **Orientado al logro:** El líder desarrolla una gran confianza en las capacidades de los empleados para alcanzar los objetivos y tareas establecidos.

Una importante característica personal es la percepción de los subordinados de su propia capacidad. Cuanto más alto es el grado de capacidad percibida relativa a las demandas de la tarea, menos probable es que los subordinados acepten un estilo de líder directivo. En este caso, un estilo de líder directivo se consideraría innecesariamente cerrado. Además, se ha descubierto que el *centro de control* de una persona afecta también las respuestas. Los individuos con un centro de

control interno (que creen que las recompensas son contingentes de sus esfuerzos) están en general más satisfechos con un estilo participativo, mientras que los individuos con un centro de control externo (que creen que las recompensas están más allá de su control personal) están en general más satisfechos con un estilo directivo.

Las variables del ambiente abarcan factores que no controla el subordinado pero que son importantes para su satisfacción o capacidad para desempeñarse con efectividad. Entre estos factores están las tareas, el sistema de autoridad formal de la organización y el grupo de trabajo. Cualquiera de estos dos factores ambientales motiva o limita al subordinado. Las fuerzas del ambiente también sirven como recompensa para los niveles aceptables de desempeño. Por ejemplo, el subordinado puede hallar motivación en el grupo de trabajo y recibir satisfacción de la aceptación de los compañeros de trabajo por desempeñarse de acuerdo a las normas del grupo.

Con base en los resultados de investigación mixtos, House (1971), presentó una formación teórica corregida del modelo Camino-Meta. En su marco revisado, House propone que la investigación señale la complejidad del liderazgo y la necesidad de más categorías de comportamiento de liderazgo. Asimismo, el marco revisado de House le da más importancia a la significación de la motivación y el facultamiento iniciado por los líderes.

### C. Modelo de liderazgo de Vroom-Jago

Victor Vroom y Philip Yetton (año) crearon al principio un modelo de toma de decisiones de liderazgo que indicaba las situaciones en las que serían apropiados los diversos grados de toma de decisiones participativa. A diferencia del trabajo de Fiedler sobre liderazgo, Vroom y Yetton trataban de proveer un modelo normativo útil para que un líder tomase decisiones. El término *normativo* se refiere a que el modelo provee normas o pautas de las que se pueden servir los líderes para tratar situaciones de toma de decisión. Su método suponía que ningún estilo de liderazgo por sí solo era apropiado; en cambio, el líder tiene que ser lo bastante flexible para cambiar de estilos de liderazgo y ajustarse a situaciones específicas. Al desarrollar el modelo Vroom y Yetton formularon estos supuestos:

1. El modelo debe servir a los directores para determinar los estilos de liderazgo que deben emplear en diversas situaciones.
2. No hay un estilo único aplicable a todas las situaciones.
3. El centro de atención debe ser el problema y la situación en la que ocurre el problema.
4. El estilo de liderazgo aplicado en una situación no debe limitar los estilos empleados en otras situaciones.
5. Varios procesos sociales influyen en el grado de participación de los subordinados en la solución de problemas.

Al cabo varios años de investigación y aplicación, Vroom y Jago revisaron el modelo original para mejorar aún más su precisión. Para entender el **modelo de**

**liderazgo de Vroom-Jago** es importante considerar tres de sus componentes críticos:

- 1) La especificación de los criterios por los cuales se juzga la efectividad de la decisión.
- 2) Un marco para describir los comportamientos o estilos específicos del líder.
- 3) Las variables de diagnóstico claves que describen importantes aspectos de la situación del liderazgo (Ivancevich et al. 2009)

### **Efectividad de la decisión**

La selección del proceso apropiado de toma de decisiones comprende dos criterios de efectividad de decisiones: la calidad de la decisión y el compromiso del subordinado.

La calidad de la decisión se refiere al grado en que la decisión afecta el desempeño. Por ejemplo, decidir si las rayas del estacionamiento de empleados se han de pintar de amarillo o blanco requiere baja calidad de decisión porque tiene poco o ningún efecto en el desempeño laboral. Por otro lado, determinar las metas de producción requiere una alta calidad de decisión.

El compromiso del subordinado se refiere a que tan importante es que los subordinados se comprometan o acepten la decisión a fin de que se instrumente con éxito. Decidir el color de pintura del estacionamiento no requiere del compromiso del empleado para que se lleve a cabo con éxito; queda igual de claro que determinar las metas de producción requiere el compromiso del empleado para alcanzarlas.

Además de las consideraciones de calidad y compromiso, en la efectividad de la decisión influyen consideraciones de tiempo. Una decisión no es eficiente, sin importar la calidad y el compromiso, si se requiere demasiado tiempo para tomarla. Incluso una decisión que se toma con relativa rapidez, si es decisión participativa que comprende varias personas, puede ser costosa en términos del tiempo total invertido. De este modo, para una decisión que se toma en una junta de 15 minutos de departamento y a su director, y que tarda dos horas, en realidad se utilizaron 32 horas. En términos de la efectividad organizacional general, esto representa un mayor costo de oportunidad del justificable.

### **Estilos de decisión**

El modelo Vroom-Jago distingue dos tipos de situación de decisión que enfrentan los líderes: individual y de grupo.

Las situaciones de decisión individual son aquellas cuyas soluciones afectan sólo a uno de los seguidores del líder. Las situaciones de decisión que afectan a varios seguidores se clasifican como decisiones de grupo. Se dispone de cinco estilos de liderazgo que encajan con situaciones individuales y de grupo. Estos estilos, se clasifican en las categorías siguientes:

1. Autocrático (A): Usted (líder) toma la decisión sin aportación de sus subordinados; o bien, obtiene (usted, líder) aportación de sus subordinados y luego toma la decisión.
2. Consultivo (C): Los subordinados intervienen con alguna aportación, pero usted toma la decisión.

3. De grupo (G): El grupo toma la decisión; usted (como líder) es sólo un miembro más.
4. Delegativo (D): Usted asigna la responsabilidad exclusiva a sus subordinados.

Para las decisiones de grupo, los líderes pueden elegir entre los estilos AI, AII, CI, CII Y GII; para las individuales, entre los estilos AI, AII, CI, GI y DI.

### **Procedimiento de diagnóstico**

Para determinar el estilo de la toma de decisiones más apropiado en una situación determinada, Vroom propone que los líderes hagan un diagnóstico situacional. Para el diagnóstico se formula una serie de preguntas acerca de la situación. Estas preguntas son como sigue:

1. ¿Qué tan importante es la calidad técnica de la decisión?
2. ¿Qué tan importante es el compromiso de los subordinados con la decisión?
3. ¿Tiene usted información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
4. ¿Está bien estructurado el problema?
5. Si usted fuera a tomar la decisión sólo, ¿está razonablemente seguro de que sus subordinados se comprometerían con la decisión?
6. ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que alcanzarán al resolver este problema?

7. ¿Quizás haya conflicto entre los subordinados en torno a las soluciones preferidas?
8. ¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

Se puede pensar que cada pregunta representa una dicotomía. Es decir, se le puede contestar con un sí o no, o alta o baja. Sin embargo, dentro del marco del modelo es posible que las respuestas caigan entre extremos de la dicotomía. Las respuestas de “tal vez” y “quizá” pueden reflejar sutiles diferencias entre situaciones, en particular las que en alguna forma son ambiguas o poco claras. La capacidad del modelo corregido de Vroom-Jago.

### **Aplicación del modelo**

La aplicación real del modelo de Vroom-Jago varía significativamente en su grado de complejidad, adelanto y carácter específico, según el propósito particular para el cual se emplea y las necesidades de quien toma las decisiones. En su forma más simple, la aplicación del modelo se expresa como un conjunto de reglas prácticas de toma de decisiones (Ivancevich et al. 2009)

### **1.3 Liderazgo situacional**

Palomo (2001), menciona que algunas de las teorías anteriormente expuestas sirvieron de punto de partida a Hersey y Blanchard para elaborar su “Teoría del ciclo de vida del liderazgo”. Su planteamiento, que recibió el nombre de Liderazgo Situacional, ha sido posteriormente desarrollado por Blanchard y sus colaboradores, dando lugar a un planteamiento con algunos cambios sobre el

original y que se ha denominado Liderazgo situacional II. Blanchard parte de dos conceptos:

- a) **Conducta directiva.** Esto es, el comportamiento del líder que le lleva a centrarse en las tareas, utilizando, fundamentalmente, comunicaciones de una sola vía, ya que es él quien habla a sus colaboradores desde su rol y, como consecuencia, les indica qué deben hacer, dónde, cuándo y cómo deben hacerlo. Posteriormente, supervisa estrictamente su rendimiento. Las tres palabras que pueden servir para definir este tipo de conducta son: estructura, control y supervisión.
- b) **Conducta de apoyo.** Es el comportamiento del líder que favorece la existencia de comunicación de dos vías; así, escucha a sus colaboradores, proporcionándoles apoyo y ánimo, facilitando la interacción e incluyéndolos en el proceso de toma de decisiones. Las tres palabras que servirán para describir este tipo de conducta son: elogiar, escuchar y facilitar.

Pero ¿cómo es el planteamiento del liderazgo situacional II? En su modelo, Blanchard presenta cuatro estilos de liderazgo y los sitúa en función de los dos tipos de conducta. A continuación se describen brevemente los cuatro estilos de liderazgo:

**Estilo S1.** El líder define los roles y las metas, imparte a sus seguidores instrucciones específicas y supervisa estrictamente la realización de las tareas: la solución de los problemas y la toma de decisiones es responsabilidad exclusiva del líder. El líder indica a sus colaboradores lo que deben hacer,

cómo, cuándo y dónde deben de hacerlo y supervisa estrictamente la implantación de sus soluciones y decisiones: **Estilo directivo.**

**Estilo S2.** El líder explica las decisiones y solicita a sus colaboradores que le proporcionen sugerencias; sin embargo, continúa dirigiendo la realización de las tareas. Es claro que, en este estilo, el líder continúa ejerciendo un alto grado de dirección y se sigue trabajando con base a sus ideas; no obstante, trata de conocer los sentimientos de sus colaboradores sobre sus decisiones, ideas y sugerencias. Aunque, como se puede apreciar, se va aumentando la comunicación de dos vías y el apoyo con respecto al estilo anterior, el control sobre la toma de decisiones permanece enteramente en manos del líder:

**Estilo entrenador.**

**Estilo S3.** El líder y sus colaboradores toman conjuntamente las decisiones y, a continuación, apoya los esfuerzos de éstos en la realización de las tareas. Por así decir, el locus de control en la solución de problemas y la toma de decisiones cambia del líder a los colaboradores. El papel del líder es proporcionar reconocimiento, escuchar activamente y facilitar la solución de los problemas y la toma de decisiones por parte de sus colaboradores. Obviamente, este estilo será apropiado cuando tengan las competencias exigidas por las tareas que hay que llevar a cabo: **Estilo de apoyo.**

**Estilo S4.** El líder transfiere completamente la responsabilidad de toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores. Así, éstos y el líder discuten conjuntamente los problemas hasta que llegan a un acuerdo total

sobre la definición de los mismos, momento en que el proceso de toma de decisiones es delegado completamente a los colaboradores. Son éstos, por tanto, quienes tienen control para decidir cómo se deben realizar las tareas, ya que tienen las competencias y la confianza exigidas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta: **Estilo delegador.**

Hasta ahora, se podría interpretar la situación pensando que el Liderazgo Situacional II sólo aporta una nueva terminología a la confusión de nombres que ya existen en el campo del liderazgo. Sin embargo, no es así.

En primer lugar, en este caso no se habla de estilos de liderazgo como “rasgos”, sino como modelos de conducta que una misma persona debería desarrollar según las características de la situación; más en concreto, de las características de las personas que trabajan con él.

En segundo lugar, y como consecuencia de lo anterior, no se habla de un estilo mejor de liderazgo, en sentido que el mismo consiga optimizar la productividad, satisfacción y desarrollo de sus colaboradores en todas las situaciones, sino de estilos más adecuados en función de sus características. Por tanto, los líderes que tendrán éxito serán aquellos capaces de adaptar su estilo para ajustarlo a las exigencias de la situación.

En el Liderazgo Situacional II se toma en cuenta el factor que Hersey y Blanchard consideraron que tiene un mayor impacto en la elección del estilo de liderazgo más adecuado: **los colaboradores.**

Más en concreto, para ellos es claro que la cantidad de dirección y apoyo que deba utilizar el líder dependerá, fundamentalmente, del nivel de desarrollo de sus colaboradores en la función o tarea que deban llevar a cabo.

#### **1.4 Los estilos básicos de liderazgo**

En este apartado se expone la aplicación práctica del modelo sobre estilos de liderazgo elaborado por López (1996) y desarrollado a partir del intento de conjugar las aportaciones de los modelos e investigaciones realizadas por Tannenbaum y Schmidt (1969), Fiedler (1967), Reddin (1971), Blake y Mouton (1964), Vroom (1977), Blanchard et al. (1984) y la experiencia trabajando con múltiples tipos de grupos.

López (1996) diferencia cuatro estilos en función de la necesidad de orientar el comportamiento hacia las relaciones y/o hacia las tareas.

Cada uno de los estilos es adecuado para un determinado tipo de subordinado, o de equipo, en función del nivel de independencia que haya alcanzado éste.

##### **a) Estilo patronal**

Se fundamenta en la importancia de las tareas a realizar. El comportamiento típico del líder consiste en dar *órdenes*.

Todas las *decisiones* las toma el líder. Los subordinados se encargan únicamente de la ejecución, aunque pueden hacer sugerencias, pero a los que no se comunica si se tomarán en cuenta o no.

El *control* se ejerce con frecuencia durante la realización de las tareas.

Estilo típico en las organizaciones que tienen que resolver problemas de corto plazo, en situaciones de improvisación continua (ejército, policía, etc.)

✚ **Uso adecuado del estilo patronal:** Con individuos inexpertos y sin suficiente madurez personal (disposición de las motivaciones y hábitos personales para alcanzar el éxito en una tarea).

✚ **Los comportamientos correctos del estilo patronal:**

- Describe con brevedad, precisión, oportunidad y claridad:
  - ✓ Lo que hay que hacer.
  - ✓ Cómo hacerlo.
  - ✓ Cuándo finalizar o cuándo pedir ayuda.
  - ✓ Cómo reconocer lo bien y lo mal hecho.
- Controla el resultado de los trabajos antes de terminar cada etapa.
- Proporciona incentivos positivos para los buenos resultados y negativos para los malos.
- Comprueba que le han entendido.

✚ **Los comportamientos incorrectos del estilo patronal:**

- Amenazar.
- Ridiculizar.
- Condenar globalmente.

## **b) Estilo paternalista**

Se fundamenta en la importancia tanto de la relación como de las tareas. El comportamiento típico del líder consiste en *motivar* a los subordinados.

Las *decisiones* las toma el líder después de escuchar a los subordinados. El tomar, o no, en consideración las sugerencias es potestativo del líder.

El *control* se ejerce de modo intermitente durante la realización del trabajo.

Estilo típico en aquellas organizaciones con alta rotación de personal, que se fundamenta en el cumplimiento de “idearios”.

✚ **Uso adecuado del estilo paternalista:** Con individuos profesionalmente competentes, pero sin suficiente confianza en sí mismos o en el líder.

✚ **Los comportamientos correctos del estilo paternalista:**

- Escucha las necesidades de los colaboradores.
- Expone con claridad y convicción las instrucciones.
- Alaba los buenos resultados.
- Apoya en las dificultades (y no castiga los errores).
- Instruye y da oportunidades de hacer cosas más complejas.

✚ **Los comportamientos incorrectos del estilo paternalista:**

- Ocultar información “molesta”.
- Prometer cosas sin saber si se podrán dar.
- Juzgar sin términos medios a los colaboradores (“conmigo o contra mí”)
- Hablar sin escuchar.
- Sobrecargarse de trabajo para no afrontar problemas de evaluar un rendimiento insuficiente.

### c) Estilo participativo

Se fundamenta en la importancia de las relaciones, dando por supuesto que las tareas se realizan con efectividad. El comportamiento típico del líder consiste en *colaborar* y *negociar* con los subordinados.

Las *decisiones* se toman en comités presididos por el voto de calidad del líder.

El *control* se ejerce en hitos previamente establecidos, a lo largo del proyecto.

Estilo típico de las organizaciones con alta cualificación de todos los miembros y con complejidad elevada en las tareas.

✚ **Uso adecuado del estilo participativo:** Con colaboradores con un alto nivel de competencia, que además están motivados hacia la realización de las tareas, pero sin la experiencia suficiente en el trabajo específico.

✚ **Los comportamientos correctos del estilo participativo:**

- Compartir información
- Negociar la distribución del trabajo.
- Distribuir la propia autoridad.
- Apoyar el incremento de responsabilidad.
- Supervisar sólo antes de las fechas límite.
- Mantenerse disponible para ayudar.
- Impulsar el desarrollo personal de los colaboradores.

✚ **Los comportamientos incorrectos del estilo participativo:**

- Despreocuparse de las dificultades para conseguir resultados de los colaboradores.

- Resistirse a delegar totalmente trabajos que le gustan más.
- Proporcionar instrucciones insuficientes o explicaciones escasas.

#### **d) Estilo permisivo**

Se fundamenta en la importancia del sistema social, dando por supuesto que hay efectividad en las tareas y vínculos de interdependencia. El comportamiento típico del líder consiste en la *delegación*.

Las *decisiones* se toman por las personas que realizan las tareas.

El *control* se ejerce una vez finalizado el proyecto.

Estilo típico de las organizaciones con elevada dispersión geográfica, o con gran variedad de tecnologías, segmentos de clientela.

✚ **Uso adecuado del estilo permisivo:** Con colaboradores con un alto nivel de competencia y una alta motivación y compromiso hacia el trabajo.

✚ **Los comportamientos correctos del estilo permisivo:**

- Estar permanentemente disponible para quien lo necesite.
- Manifestar con naturalidad la importancia que tienen los colaboradores.
- Solicitar opinión con frecuencia.
- Delegar en personas competentes.
- Exponer con claridad los objetivos y problemas.
- Escuchar y comentar las propuestas de solución.

### ✚ **Los comportamientos incorrectos del estilo permisivo:**

- Despreocuparse de las responsabilidades delegadas.
- Descargar la responsabilidad de los fracasos en los colaboradores.
- Despreocuparse de mantener unas buenas relaciones interpersonales.

A continuación se representan gráficamente los estilos de mando básicos (ver figura 1.n)

## **1.5 Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional**

### ***Diferencias entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional***

La gran mayoría de las teorías desarrolladas en este capítulo se caracterizan por entender la relación líder-colaborador como una transacción o trueque de intereses, en virtud del cual los colaboradores obtienen recompensas inmediatas y tangibles a cambio de ejecutar las órdenes del líder y obtener buenos rendimientos.

Este tipo de liderazgo, de transacción o transaccional, considera que el líder ayuda a los colaboradores para que logren los resultados esperados. Palomo (2001), menciona que según Burns en 1978, el líder transaccional es inmaduro, pues antepone sus necesidades a la de sus colaboradores; es más, no consigue aunar los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes, sino que se centra bien en los intereses individuales o bien en los grupales, pero manera aislada.

El término “transformacional” está relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización, a diferencia de lo que sucede con el transaccional, que se caracteriza por ser estático o mantener el “statu quo” dentro de la organización, donde los líderes se sienten cómodos y relajados. También se le ha definido como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos antes de ser liderados (Palomo, 2001).

Según Bass y Avolio (1989), el líder transformacional es una extensión del líder transaccional, o de liderazgo a través de recompensas o castigos. Además, según estos autores, los líderes transformacionales pueden actuar tanto de forma transformacional como de forma transaccional, pero no ocurre lo mismo en el caso de los transaccionales.

Kouzes y Posner (1997), consideran que los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual; estimulan a buscar nuevas alternativas o formas de pensar; facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo.

En este capítulo revisamos los constructos teóricos del liderazgo que nos sirven de base para plantear como herramienta al coaching que abordaremos en nuestro siguiente capítulo.

## Capítulo 2

### El Coaching

#### 2.1 Las perspectivas del coaching

##### 2.1.1 Antecedentes

Intentar remontarse a los orígenes del *coaching* significa perderse en *mare magnum* de conjeturas. Al tratarse de una metodología multidisciplinaria, aparecen axiomas esenciales de la naturaleza del coaching en todas las teorías filosóficas, psicológicas e ideológicas del pensamiento humano. Sin embargo, pese a lo difuso de la fuente original, a decir de los expertos, son innegables el influjo de la mayéutica socrática, de la estructura dialógica de Platón y la *tabula rasa* aristotélica. A estos remotos precedentes habría que añadir la reflexión interior propia del existencialismo, los principios intuitivos de la fenomenología, la liberación potencial propia de la psicología humanista, el concepto de construcción del conocimiento que promueve el constructivismo, la preparación mental a la que de manera sistemática recurre la programación neurolingüística y las técnicas de entrenamiento deportivo. Estas últimas constituyen la esencia misma del coaching actual, independientemente de la línea de acción u objetivos que éste adopte (Varela & Olea, 2011).

Asimismo, los especialistas coinciden en señalar a Timothy Gallwey, experto en tenis de la Universidad de Harvard, como el pionero del coaching deportivo. Gallwey enfatiza, en su método de entrenamiento, la idea de ayudar sobre enseñar; de este modo, crea en sus alumnos la confianza en los propios recursos para alcanzar el aprendizaje. El éxito del experimento dio lugar a un gran número

de seguidores que, con el tiempo, expandieron esta metodología deportiva a otras áreas del quehacer humano, incluyendo el mundo empresarial.

Este punto es tratado en forma amplia por Homan y Miller (2008), quienes señalan el tránsito del coaching del área deportiva hacia otros rubros del quehacer humano. Asimismo, reiteran la naturaleza de esta disciplina, fuertemente influida por las siguientes áreas del conocimiento:

- ✚ *Filosofía ontológica*: Su propósito es cuestionar la mera naturaleza del ser.
- ✚ *Psicología organizacional, cognitiva, conductista y positiva*: Se orienta a examinar las cuestiones sobre cómo el individuo funciona en grupos; la forma en que aprende y cambia y cuáles son los elementos que logran que el individuo se sienta feliz y satisfecho.
- ✚ *Antropología social*: Examina el modo en que diferentes culturas definen éxito y escogen a sus líderes.
- ✚ *Neurociencia*: En este contexto estudia cómo la química cerebral afecta la habilidad del individuo para cambiar y crecer.

Cabe destacar que los citados autores señalan que todas estas disciplinas aplicadas al coaching comparten una misma raíz: la forma en que los humanos se desarrollan, crecen y se relacionan con otros y cómo cambian en función de alcanzar sus metas de la mejor manera (Homan & Miller, 2008).

Varela y Olea (2011), mencionan que es en la década de 1980 cuando las empresas, necesitadas de soluciones específicas que resolvieran necesidades concretas y particulares, optaron por modificar sus rígidos esquemas de

organización piramidal, basados en el control y la disciplina, por modelos más flexibles que empleaban la motivación y el crecimiento personal como apoyos fundamentales que permitirían alcanzar los objetivos de negocio. Dentro de este contexto, el coaching se mostró como solución eficaz e inicio su época de auge.

Ya en los años noventa del siglo XX, los procesos de achicamiento de las empresas, con las consecuentes fusiones y adquisiciones de éstas, obligaron a los gerentes de las compañías a acelerar el desarrollo de su personal con el fin de maximizar su desempeño. Esto significó un nuevo impulso para el coaching.

En 2011, Varela y Olea, señalan que en la actualidad, con el tránsito de la sociedad industrial a la del conocimiento completamente efectuado, los líderes empresariales –inmersos en el proceso globalizador, en la transformación acelerada del entorno y en la carrera de la innovación tecnológica, entre otros muchos factores por considerar- reconocen que si desean aumentar los índices de productividad, así como atraer y conservar a sus clientes mediante servicios óptimos, con los que intentan sobrevivir en un ámbito de exacerbada competitividad, precisan redefinir y, por consiguiente, desarrollar al máximo las capacidades tanto de la organización en sí misma como las de los individuos que la conforman. En este sentido, Ulrich (1997), comenta que las recientes investigaciones sobre las capacidades suaves de la organizaciones muestran que éstas trabajan en cuatro direcciones: la creación de capacidades de confianza, en la que los individuos tanto fuera como dentro de la organización creen que los directivos cumplirán lo que afirman para mantener su reputación; el derribo de las propias fronteras, permitiendo que la información y las ideas atraviesen sin

esfuerzo límites jerárquicos, horizontales y externos; el logro de una capacidad de cambio, así como de flexibilidad y agilidad que permitan una innovación constante; y, por último, el aprendizaje y el logro de un cambio construido y sostenido por la propia organización (Ulrich, 1997).

Lo mencionado en el párrafo anterior, supone un cambio de paradigmas en la dirección de las organizaciones empresariales; en otras palabras, se produce un tránsito de:

- ✚ Estructuras piramidales y jerárquicas con autoridad centralizada a organizaciones matriciales y de red con autoridad distribuidas.
- ✚ Estructuras culturales rígidas, limitadas y poco participativas a otras de carácter participativo y potenciador (empowerment), dotadas de misión, visión y valores compartidos por toda la organización.
- ✚ Estrategias organizacionales basadas de modo exclusivo en la satisfacción del cliente, buscan la diferenciación y la innovación como factores de crecimiento y competitividad.

Ante esta nueva situación, las prácticas tradicionales de liderazgo y administración pierden efectividad, lo que obliga a las organizaciones a volcarse hacia nuevas herramientas como el *coaching*, pues éstas ofrecen perspectivas innovadoras respecto al liderazgo y a la interacción empleadores-empleados, tal y como señala la International Coach Federation cuando afirma que muchas organizaciones se han orientado cada vez más hacia el *coaching* para cumplir con la variedad de retos que enfrenta los ejecutivos y gerentes hoy.

Utilizan a los *coaches* para apoyar a los individuos de una organización, así como a la organización entera a optimizar su desempeño, mejorar la retención y la moral, así como un mayor compromiso por parte del empleado que puede, gracias a su ayuda, encontrar mayor satisfacción en su rol (Varela & Olea, 2011).

Más adelante podremos ver cómo, el *coaching* representa verdaderamente una nueva forma de ver y establecer relaciones entre las personas que, independientemente de sus orígenes y roles, con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en, una poderosa herramienta que utilizada adecuadamente puede transformar no sólo la manera en que los individuos se relacionan en el trabajo, sino también la forma de operar de las empresas respecto a sus empleados.

### **2.1.2 ¿Qué es el coaching organizacional?**

En Varela y Olea (2011), se menciona que la utilización del *coaching* dentro del marco de las organizaciones es conocido como *coaching* de negocios, *coaching* corporativo o *coaching* organizacional.

El *coaching* de negocios puede aplicarse a múltiples campos de acción dentro de una empresa. Entre estas áreas cabe destacar, de acuerdo con Zeus y Skiffington (2008), las que a continuación se citan:

- ✚ Planeación estratégica.
- ✚ Establecimiento de metas y planeación de acciones.
- ✚ Apoyo a gerentes para desarrollar sus habilidades y competencias con el fin de satisfacer los retos de la era de la información.
- ✚ Establecimiento de contactos.

- ✚ Identificación de nuevos objetivos de mercado y futuras oportunidades de inversión.

Pese a que actualmente el coaching organizacional se está convirtiendo en una de las estrategias empresariales más utilizadas, definirlo de forma precisa sigue siendo una tarea complicada. De entre las numerosas definiciones existentes se anotan a continuación algunas de las más conocidas:

*Coaching* es el arte de mejorar el desempeño de otros (...) El proceso de *coaching* cierra la brecha entre el nivel de desempeño actual de un individuo o equipo y el nivel de desempeño deseado (Eaton & Johnson, 2000).

*Coaching* es asociarse con clientes en un proceso provocador de pensamiento creativo que los inspire a maximizar su potencial personal y profesional (International Coaching Federation, s.f.).

*Coaching* es un proceso colaborativo, en el cual cada individuo posee roles claramente definidos: el *coach* es responsable de mantener la conversación enfocada en una meta perfectamente definida, facilitando el pensamiento de la otra persona, dando seguimiento del progreso y retroalimentación constructiva; el *coachee* es responsable de generar ideas y opciones, de actuar para alcanzar la meta y reportar el progreso (McGuinness, 2008).

*Coaching* es un proceso deliberado que utiliza conversaciones enfocadas con el fin de crear un ambiente adecuado para el crecimiento individual, acciones determinadas y mejoras continuas. *Coaching* es un proceso uno-a-uno basado en una relación entre el individuo y un *coach* que formula objetivos específicos y

metas enfocadas a desarrollar el potencial, mejorar las relaciones profesionales y elevar el desempeño (Homan & Miller, 2008).

Así pues, la definición del coaching organizacional varía en función de su finalidad, de la corriente teórica en la que se fundamenta o de la metodología que emplea:

El coaching organizacional es un proceso de apoyo con un enfoque adaptado a fines particulares, así como roles y metas formalmente establecidos. Parte del presente pero se enfoca al futuro, en busca del desarrollo del potencial humano en un proceso de establecimiento de objetivos, planeación y aprendizaje acelerados en un contexto específico. Todo ello, con la finalidad de mejorar la satisfacción y el desempeño en el trabajo y, por ende, obtener mejores resultados de negocio (Varela & Olea, 2011).

Por otra parte, la aplicación del coaching organizacional implica numerosos beneficios para las empresas; entre ellos, cabe destacar los siguientes:

- ✚ Atraer más volumen de negocio.
- ✚ Mejorar el servicio al cliente.
- ✚ Proveer estructura, guía y enfoque.
- ✚ Monitorear y evaluar acciones.
- ✚ Guiar a los individuos a adoptar mejores soluciones.
- ✚ Promover iniciativas y responsabilidades.
- ✚ Motivar y sostener los impulsos.
- ✚ Incrementar la conciencia de los recursos y saber cuándo utilizarlos.

- ✚ Ampliar el alcance de la información disponible, las ideas y las soluciones (Zeus & Skiffington, 2008).

### 2.1.3 Tendencias recientes del coaching

Varela y Olea (2011), menciona que, en 2002, el Chartered Management Institute dio a conocer los resultados de una encuesta enfocada a evaluar cuantitativamente la introducción e implantación de las técnicas de *coaching* organizacional. El estudio mostró que, en la fecha citada, de 280 organizaciones participantes, 23% había establecido un programa formal de coaching mientras que un 44% lo utilizaba sólo en ocasiones puntuales.

Pratt (2004), señala que, el Chartered Institute of Personnel and Development concluyó que los factores relevantes que inducían a una empresa a trabajar con *coaching* eran los siguientes:

- ✚ Habilidad para adaptarse rápidamente al cambio.
- ✚ Mayor número de individuos recientemente promovidos que requerían apoyo debido a recortes de personal en las organizaciones.
- ✚ Costos asociados con bajo desempeño.
- ✚ Necesidad de empleados de alto nivel de contar con alguien en quien confiar.
- ✚ Compromiso individual por el desarrollo.

En 2008, la American Management Association realizó un estudio internacional con una muestra representativa de poco más de 1000 encuestados. De ellos, 52% afirmó contar en ese momento con algún programa de *coaching* organizacional;

48% restante declaró que carecía de él, pero de ese porcentaje 37% aseguró que contemplaba la posibilidad de implantar estrategias de *coaching* en un futuro próximo.

En el mismo estudio, como un dato de particular importancia, se definen por orden de interés cuantitativo, las razones internas por las que las empresas optan por el uso del *coaching*. En la tabla 2.1 que viene a continuación se presentan las razones y frecuencias.

Tabla 1. Razones y frecuencias por las que las empresas optan por el uso del *coaching*.

Razón	Frecuencia
Para mejorar desempeño individual/productividad.	79%
Para desarrollo de liderazgo/planes de sucesión.	63%
Para incrementar el nivel de las habilidades del trabajador individual.	60%
Para mejorar el desempeño organizacional.	56%
Para atender problemas específicos de trabajo.	44%
Para impulsar el compromiso del empleado.	41%
Para mejorar tasas de retención.	38%
Para mejorar el desempeño del empleado cuyo supervisor está participando en un programa de coaching.	26%
Para mejorar los resultados de reclutamiento.	24%

Un somero análisis de las cifras anteriores permite concluir que el interés de las empresas al implementar estrategias de *coaching* radica en su utilidad como herramienta capaz de optimizar al máximo sus resultados de negocios e incrementar sus niveles de competitividad. Ello se debe a la creencia de que el *coaching* organizacional influirá en sus empleados en tres rubros básicos: incrementará su nivel de eficiencia, los inducirá a alinearse y comprometerse con

las estrategias de la organización y, por último, les permitirá manejar y responder adecuadamente los cambios acelerados del entorno (Varela & Olea, 2011).

## **2.2 El coaching en las organizaciones**

### **2.2.1 Diferencias entre el coaching organizacional y otras prácticas**

#### *Papel del coaching organizacional.*

Tanto la disparidad de criterios respecto a una definición precisa de *coaching*, como el hecho de que esta estrategia presente rasgos comunes con otras técnicas –como *entrenamiento*, *consultoría*, la *terapia psicológica* (Counseling) o el *mentoring*- provocan con frecuencia cierta confusión respecto a que áreas abarca este concepto. Sin embargo, aun cuando todas las técnicas mencionadas comparten semejanzas notables, también existen entre ellas notables diferencias (Varela & Olea, 2011).

Varela y Olea (2011), realizan las comparaciones entre el coaching y las demás técnicas. Así, mientras el entrenamiento tiene como propósito la enseñanza de habilidades, técnicas y conocimientos relacionados con las tareas laborales, el *coaching* pretende facilitar el proceso de pensamiento y el ejercicio de la reflexión acerca de situaciones concretas, que si bien se refieren al trabajo, no se limitan a la tarea sino que comprende procesos y relaciones.

Por otra parte, en el caso de la *consultoría*, las empresas buscan el conocimiento y la experiencia especializados sobre una materia específica, bien con el fin de ayudar a solucionar problemas puntuales, bien con la intención de prestar apoyo en un ámbito específico; el *coaching*, sin embargo, amplía este enfoque y, en vez

de proveer soluciones, intenta generar respuestas a partir de los conocimientos y la experiencia del *coachee*.

La orientación psicológica, a su vez, se centra en la resolución de problemas personales a partir del origen de éstos, su objetivo es la salud mental de la persona. En un contexto completamente diferente, el de las organizaciones, el *coaching* centra su atención en el potencial del individuo para optimizar su desempeño laboral.

En la comparación del *coaching* con el *mentoring* donde las diferencias se vuelven más difusas, tanto que, incluso, de modo totalmente erróneo, se ha llegado a utilizar los dos términos como sinónimos, es decir, como intercambiables pese a las notable divergencias entre ambos (Varela & Olea, 2011).

#### *Coaching versus mentoring*

Dos de las estrategias más practicadas y conocidas son el coaching y el mentoring. Dos términos de moda y en boca de casi todos los profesionales que integran las organizaciones. Pero ¿sabemos realmente cuál es la diferencia existente entre ellas? (Soler, 2005).

Tanto el *coaching* organizacional como el *mentoring* se han expandido rápidamente en el transcurso de los últimos años y, de igual modo, ambos se utilizan en la compañías empresariales con fines similares: reducir la rotación de personal, facilitar la adquisición de conocimientos y habilidades de los empleados, mejorar el ambiente de trabajo e incrementar la eficiencia de éste (Varela & Olea, 2011).

Estas son algunas definiciones más conocidas del mentoring:

*Mentoring* es una asociación entre una persona experimentada y alguien nuevo en un rol o en la organización. Esta persona es a menudo llamada *mentee*. El mentor enseña, aconseja y provee apoyo psicológico y motivación a su *mentee* (Lacey, 2001).

Las relaciones de *mentoring* ... son dinámicas, recíprocas, personales ... y en ellas una persona más experimentada (mentor) actúa como guía, modelo de rol, maestro y patrocinador de una persona menos experimentada (protegido). Los mentores provén a sus protegidos de conocimiento, consejo, soporte y oportunidad en el intento de este último de pertenecer plenamente a un grupo en una profesión particular. ... El *mentoring* es asociado con resultados personales y de carrera positivos (Johnson & Ridley, 2004).

Así pues, si bien es cierto que tanto el *coaching* como el *mentoring* pretenden apoyar el desarrollo de conocimientos y habilidades de los empleados, el primero se centra en el desempeño del individuo en su puesto concreto de trabajo y, el segundo, en la carrera laboral del empleado, su futuro éxito profesional y personal. Además, el *mentoring*, cuyo alcance es más amplio que el del *coaching*, utiliza ciertas herramientas propias del coaching para lograr sus objetivos.

Por otra parte, aunque el *coaching* y el *mentoring* son procesos en los que se establecen metas definidas, los roles de quienes los aplican son completamente opuestos: el *coach* es responsable de dirigir el proceso, por lo regular en un plazo breve, mediante preguntas y retroalimentación que faciliten la reflexión y el

aprendizaje práctico; por su parte, el mentor tiene la responsabilidad de compartir su experiencia, dar consejo y transferir sus conocimientos al *mentee*, pero es este último el responsable del proceso de aprendizaje, el cual además es a más largo plazo (Varela & Olea, 2011).

### *Principios básicos del coaching*

- ✚ Presenta un enfoque adaptado a fines particulares, está orientado hacia el futuro y tiene una duración determinada de antemano.
- ✚ Está basado en el establecimiento de una relación de apertura, confianza y colaboración, en donde el *coach* provee al *coachee* de retroalimentación cierta, puntual y clara que sirve como base para establecer los objetivos o metas.
- ✚ El *coachee* establece la agenda, es decir, decide cuáles son los aspectos que quiere cambiar o mejorar para ser más efectivo en el desempeño de su trabajo; el *coach* dirige el proceso hacia ellos, guiando al *coachee* a que encuentre opciones concretas de aplicación.
- ✚ Acepta que el *coachee* posee los recursos y conocimientos para lograr sus metas o que puede adquirirlos. Aunque el *coach* puede ofrecer información útil a lo largo del proceso, el *coachee* decide acerca de la pertinencia de dicha información y de cómo usarla.
- ✚ El rol del *coach* es formular preguntas que ayuden al *coachee* a ampliar sus horizontes de pensamiento, más que el de dar consejo.

- ✚ El propósito del *coaching* organizacional es lograr que el *coachee* desarrolle plenamente su potencial y que alcance determinadas metas que lo hagan más efectivo.
- ✚ El *coaching* busca lograr sus fines propiciando un ambiente de aprendizaje acelerado que mejore el desempeño de trabajo del *coaching*. Con esto, a su vez, se espera que se favorezca una mejoría en los resultados de la organización (Rogers, 2004).

### **2.2.2 Coaching interno versus coaching externo**

A medida que el *coaching* se ha convertido en una práctica relativamente usual en muchas empresas, se han diversificado, también, los recursos para implementarlo; ello sucede, sobre todo, en grandes compañías que, dado que consideran esta estrategia como parte fundamental del área de recursos humanos, han procurado desarrollar recursos internos destinados a proveer este servicio (Varela & Olea, 2011).

El *coach* interno puede llevar a cabo sus funciones de tiempo completo o, en caso contrario, compartir estas tareas con otras responsabilidades adicionales. A este respecto Dembkowski, Eldridge, Lane, Johnson y Oberli (2008) señalan: en las organizaciones líderes hemos observado dos principales tipos de programas. En algunos, los individuos asumen las responsabilidades de coaching junto a otras actividades cotidianas. En otros programas, los individuos ... dedican todo su tiempo a proveer *coaching* a través de la organización ... las actividades internas de *coaching* son percibidas como una opción efectiva en términos de costo para las organizaciones, especialmente para los niveles de entrada, bajos y de gerencia

media; ello da origen una probable extensión de esta tendencia. Sin embargo, los *coaches* internos tienden a no operar en niveles altos.

En general, podría decirse que es preferible la presencia de un *coach* interno que la de un externo, pues el primero conoce mejor la empresa, sus líneas de acción, los modos en que éstos se implementan, los valores, las políticas e incluso los problemas potenciales y sus posibles soluciones. Sin embargo, el hecho mismo de formar parte de la estructura de la organización en un determinado nivel jerárquico, limita su capacidad de acceder a los niveles de mayor jerarquía, así como a información relevante que pueda ser considerada privilegiada.

Por otro lado, se encuentra el *coach* externo el cual ofrece no sólo conocimientos, habilidades y experiencia especializada en la práctica del *coaching*, sino que, además, aporta una gama de perspectivas diversas obtenidas a partir de su desempeño en otras estructuras organizacionales. Tampoco se verá afectado ni presionado por la dinámica particular de la empresa, lo que le permite tener una visión mucho más independiente que la de un *coach* interno y, por ello, está en posibilidades de asumir mayores riesgos. Sin embargo, frente a las ventajas citadas, el *coach* externo enfrenta la desventaja de representar un costo importante para las empresas, en especial cuando éstas consideran la posibilidad de extender su uso a diferentes niveles de la organización (Varela & Olea, 2011).

El Chartered Institute of Personnel and Development (2007), señala que hasta ahora la investigación ha generado pocas sorpresas acerca del uso de *coaches*

externos, quienes son contratados para fungir como *coach* de empleados de alto nivel; factores importantes en su elección son:

- ✚ La percepción de confidencialidad y neutralidad, su independencia de la cultura y la política de la organización; su libertad respecto a ideas preconcebidas.
- ✚ La falta de recursos internos con habilidades para fungir como *coach* con empleados de alto nivel.
- ✚ El potencial de un *coach* externo para ofrecer una perspectiva más amplia, más estratégica o más informada, nacida de haber implementado *coaching* en un número mayor de organizaciones.

Como resumen de lo revisado en este apartado, en el cuadro siguiente se comparan los beneficios y desventajas de *coaches* internos y externos.

Tabla 2. Beneficios y desventajas de coaches internos y externos (Underhill, 2007)

	Beneficios	Desventajas
<b>Coaches Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor costo</li> <li>• Más control y consistencia en los métodos.</li> <li>• Mayor entendimiento de la cultura organizacional.</li> <li>• Exposición/conocimiento adicional de su líder.</li> <li>• Flexibilidad en agenda.</li> <li>• Capaces de pasar más tiempo observando a los líderes en acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El manejo del tiempo puede ser un reto.</li> <li>• Percepción de menor confidencialidad.</li> <li>• Percibido como menos creíble.</li> <li>• Tener las calificaciones, faltas de grados avanzados, experiencia o certificación como coach.</li> <li>• Limitada exposición a diferentes organizaciones y mejores prácticas.</li> </ul>
<b>Coaches Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más credibilidad.</li> <li>• Mayor objetividad.</li> <li>• Experiencia en muchas organizaciones, industrias y ambientes de negocios.</li> <li>• Mayor nivel de confidencialidad.</li> <li>• Perspectivas frescas.</li> <li>• En tanto que es su profesión principal, necesita ser exitoso en todas las asignaciones de coaching.</li> <li>• Amplia variedad de habilidades de coaching.</li> <li>• Puede estar especializado en campos de práctica.</li> <li>• Mayor exposición a otros coaches y mejores prácticas de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores costos y gastos.</li> <li>• Menos familiarizado con la cultura y política de la compañía.</li> <li>• Métodos inconsistentes entre los coaches.</li> <li>• Menor disponibilidad sin previo aviso.</li> </ul>

### 2.2.3 El coaching ejecutivo

En este capítulo describiremos algunas de las mejores prácticas en el uso del coaching organizacional, serán aquellos empleados con mayor frecuencia o que han demostrado tener un impacto relevante de acuerdo con su finalidad.

Varela y Olea (2011), mencionan que el *coaching* ejecutivo es considerado la forma más tradicional de *coaching* por ser, en su inicio, la única aplicación conocida que podía emplearse en organizaciones empresariales. Ha sido, también, uno de los de mayor crecimiento debido a que al estar destinado a reforzar el talento ejecutivo, el factor de impacto que provocan sus resultados en la organización es notable.

En ese sentido, Peltier (2001), señala que: a menudo, las organizaciones están dispuestas a gastar tiempo y dinero en el desarrollo continuo de sus altos ejecutivos. Asumen que tal compromiso pagará dividendos. La organización se desempeñará más efectivamente, las utilidades se incrementarán y la vida será más cómoda para todos en la organización. La reputación de la compañía mejorará y los empleados clave serán retenidos.

De hecho, la adopción del nombre de *coaching* ejecutivo deriva, del hecho de que la primeras aplicaciones del mismo se dirigían a los empleados de alta jerarquía dentro de las organizaciones. Aún hoy, la participación en procesos de *coaching* de personal ubicado en los primeros escalafones de la estructura organizacional, continúa siendo significativa.

A continuación, se presentan algunas definiciones de lo que en la actualidad se conoce como *coaching* ejecutivo.

El *coaching* ejecutivo provee un enfoque uno-a-uno adaptado para cambiar la conducta de empleados de alto rango, con la meta de mejorar su desempeño en el trabajo (Harvard Business Essentials, 2004).

El *coaching* ejecutivo [es definido como] reuniones regulares entre un líder de negocios y un facilitador entrenado, diseñado para producir cambios positivos en la conducta de negocios durante un tiempo limitado (Sherpa Coaching, 2008).

El *coaching* ejecutivo provee servicios uno-a-uno a líderes de alto nivel en una organización, basado en el principio de que los cambios positivos pueden aprovecharse para filtrarlos hacia abajo y mejorar la organización entera (Peltier, 2001).

Según lo expuesto, el *coaching* ejecutivo ofrece un enfoque extremadamente personalizado y de aprendizaje acelerado para el desarrollo del personal de alta jerarquía, dado que, como disciplina, se orienta a la consecución de objetivos observables y evaluables en términos de mejoras en el desempeño, efectividad de liderazgo y beneficios de negocio (Varela & Olea, 2011).

Los teóricos suelen coincidir en señalar que la duración de un proceso de *coaching* ejecutivo varía entre 6 y 12 meses, durante los cuales se espera que el ejecutivo sea capaz de integrar a su actuación diaria tanto las conductas necesarias para mejorar su desempeño como cualquier otro resultado específico que haya sido parte inicial del acuerdo de *coaching*.

Ahora bien, conviene aclarar que el *coaching* ejecutivo se implementó, en sus inicios, como una medida correctiva destinada a eliminar conductas, hábitos o estilos que impactaban negativamente el desempeño del líder, por lo general, con un alto nivel jerárquico y que, de uno u otro modo, repercutían en forma desfavorable en las diferentes áreas de la organización (Leimon, 2008).

### ***Coaching para el desempeño***

El *coaching* organizacional está relacionado estrechamente con el concepto de desempeño, dado que su objetivo primordial implica una mejoría en los resultados tanto del individuo como de la organización, cuando este proceso se enfoca de modo particular a mejorar las competencias y al impacto del estilo de liderazgo de un ejecutivo en relación con las metas y objetivos específicos de un trabajo concreto, entra de lleno en el campo del *coaching* para el desempeño (Varela & Olea, 2011).

En Zeus y Skiffington (2008), se menciona, que esta estrategia se utilizó inicialmente para capacitar a alto ejecutivos cuyo estilo de liderazgo o desempeño no cumplía con los estándares esperados.

Por lo tanto, el *coaching* adquirirá sentido en numerosas situaciones como:

- ✚ Una falla para establecer relaciones productivas con pares y subordinados.
- ✚ Una falta de voluntad para delegar responsabilidades y poderes de toma de decisiones a sus reportes directos.
- ✚ Anteponer los intereses de su propia unidad sobre los intereses de la organización como un todo.

- ✚ Resistencia a la colaboración.
- ✚ Estilo de liderazgo ineficaz o inapropiado.

El *coaching* para el desempeño resultó ser un valioso aliado para determinar, manejar y corregir aquellos aspectos que causaban que el ejecutivo tuviera resultados insatisfactorios en su desempeño.

El *coaching* se constituye, en una herramienta fundamental para impulsar el aprendizaje acelerado y, en consecuencia, se percibe como una oportunidad, un apoyo adicional para los ejecutivos más prometedores de la organización; por tal motivo, se incremento el uso del *coaching* ejecutivo con un nuevo propósito: el desarrollo de ejecutivos con potencial (Varela & Olea, 2001).

### ***Coaching para el desarrollo***

El objetivo del *coaching* para el desarrollo es mejorar las competencias y los resultados del ejecutivo con un enfoque dirigido hacia el futuro y, además, con el propósito de aprovechar su potencial de crecimiento sin olvidar, el impacto que causará en los resultados de la gestión actual. Sobre este aspecto, Homan y Miller (2008), dicen: El *coaching* puede impulsar su trayectoria de crecimiento en la dirección correcta, incrementando el éxito personal y organizacional.

El *coaching* para el desarrollo parte del supuesto de que cuando un empleado mantiene un desempeño sólido y con buenos resultados en forma sostenida, puede beneficiarse al conocer sus fortalezas y áreas de oportunidad para ser aún más eficiente.

Zeus y Skiffington (2008), muestran las áreas hacia las que normalmente se enfocan los esfuerzos del *coaching* para el desarrollo:

- ✚ Reconocer el estilo de liderazgo: convertirse en un líder más versátil.
- ✚ Inspirar una visión: toma de riesgos, orientación futura, articular una visión, ganar compromiso hacia la visión y demostrar valores.
- ✚ Liderar el cambio: buscar oportunidades para cambiar, determinar y guiar el cambio; trabajar con la resistencia, explicar y fomentar una participación honesta, definir y clarificar metas y estrategias para alcanzar el cambio.
- ✚ Delegar.
- ✚ Fomentar habilidades de comunicación.
- ✚ Resolver problemas.

El auge de este tipo de *coaching* proviene, en primer lugar, del reconocimiento de las empresas de la importancia de utilizar y desarrollar completamente sus recursos humanos como ventaja competitiva; y en segundo lugar, de la comprobación de dichas empresas de que la inversión en el desarrollo del individuo arroja importantes beneficios a corto y mediano plazos, pero sin olvidar el beneficio inmediato que supone la mejora de las habilidades y el desempeño, que se aprecia en una mejoría en los resultados de la empresa (Varela & Olea, 2011).

### ***Coaching para el aprendizaje***

Unos de los usos más comunes del *coaching* ejecutivo es el relacionado con el entrenamiento; el *coaching* se convierte en una herramienta de seguimiento, cuya

idea central consiste en reforzar los conceptos adquiridos durante el entrenamiento a través de aplicaciones prácticas en el trabajo para conseguir, una verdadera experiencia de aprendizaje.

Este tipo de *coaching* se utiliza, para reforzar áreas específicas de competencia, de acuerdo con las responsabilidades del ejecutivo.

El *coaching* lleva el entrenamiento a un nivel más profundo:

- ✚ El *coaching* construye responsabilidad: los participantes en el entrenamiento saben que alguien estará preguntando como estarán aplicando, en su trabajo cotidiano, lo que han aprendido.
- ✚ El *coaching* es adaptable: obviamente, cada participante tendrá diferentes necesidades. El *coaching* toma en consideración las preferencias individuales y se enfoca en las situaciones prácticas y en las relaciones profesionales del individuo.
- ✚ El *coaching* facilita un proceso de aprendizaje sustentable. El *coaching* convierte un evento de entrenamiento en un proceso de aprendizaje gracias a que sus enseñanzas persisten en la mente del individuo a través de conversaciones que se recuerdan una vez pasado el entrenamiento.
- ✚ El *coaching* asegura que la inversión en el entrenamiento reeditaré. Los participantes realmente experimentan y practican lo que han aprendido (Homan & Miller, 2008).

De la misma manera que sucedió con otros tipos de *coaching*, también el *coaching* ejecutivo evolucionó para dar paso al *coaching* para grupos y equipos de trabajo, con la finalidad de disminuir los costos de la empresa.

### **2.3 El coaching en la práctica**

De acuerdo a Varela y Olea (2011), la característica distintiva de este tipo de *coaching* respecto al ejecutivo es la falta de la relación uno-a-uno.

Es importante distinguir con claridad la finalidad del *coaching* para un grupo de trabajo que para un equipo de trabajo.

#### **2.3.1 Coaching para grupos de trabajo**

Dicen, Homan y Miller (2008), sobre este tema que un grupo de trabajo:

Se reúnen para un propósito específico, tal como aprender un nuevo conjunto de habilidades, para apoyarse unos a otros durante un tiempo determinado o para aportaciones respecto a un tema específico.

Un grupo de trabajo está compuesto de miembros que no forzosamente necesitan unos de otros para alcanzar una meta común.

Con frecuencia, una meta común se descompone en tareas específicas a las que se da seguimiento en grupo para asegurar que se cumplan y que se cuenta con el apoyo requerido para lograrlas.

Un *coach* experto en el tema puede, además de actuar como facilitador de la dinámica del grupo, orientar la conversación hacia temas relevantes que promuevan la reflexión de los participantes. El rol del *coach* incluye también

monitorear la existencia de una comunicación clara y abierta, poniendo particular atención tanto al manejo adecuado del idioma como a la inclusión y participación de todos los miembros (Varela & Olea, 2011).

### **2.3.2 Coaching para equipos de trabajo**

Mencionan Varela y Olea (2011), que la diferencia primordial de un equipo de trabajo respecto a un grupo de trabajo consiste en que, en el primero, sus miembros necesitan unos de otros para alcanzar la meta común; es decir, son interdependientes y, por lo tanto, requieren desarrollar un sentido de unidad, propósito, confianza, comunicación y apertura para lograr su meta. Además, sus miembros son seleccionados por las diversas habilidades que aportan al equipo y todos y cada uno de ellos son responsables por el resultado obtenido.

Al respecto unos especialistas comentan que: una de las evoluciones más novedosas del *coaching* es trabajar de forma simultánea con un equipo de gente. Es también, una forma económica de llevar el *coaching* a una organización mientras que se ayuda a un equipo a trabajar junto de manera exitosa (Underhill, 2007).

El beneficio primordial del *coaching* radica en la existencia de sinergias que permitan alcanzar en forma más rápida, en el menor tiempo posible y con menos recursos, los resultados esperados, gracias a la aclaración de metas, expectativas, roles y normas del equipo; asimismo, asegurará la existencia de una adecuada comunicación que le permita manejar problemas interpersonales (Varela & Olea, 2011).

El *coaching* proporciona el apoyo necesario para formar equipos con alto desempeño que requiere el mercado actual. El *coaching* para equipos puede:

- ✚ Beneficiar a todos los involucrados: negocio, clientes, gerentes y miembros individuales del equipo del equipo.
- ✚ Crear equipos efectivos en el negocio y las organizaciones, lo cual debe desarrollarse de tal manera que la compañía se diferencie de sus competidores.
- ✚ En tanto los miembros del equipo sean más autodirigidos y orientados a la meta, las compañías mejoraran su calidad y productividad; asimismo, construirán relaciones más fuertes y duraderas con los clientes (Zeus & Skiffington, 2008).

Al comprobarse el éxito y la importancia del empleo del *coaching* de equipos en las empresas, la estrategia del *coaching* se expandió hacia el líder de todos los niveles de la organización con la intención de potencializar su impacto.

### **2.3.3 El líder como coach**

A partir de los resultados expuestos en diversas investigaciones, cuyas conclusiones señalan, en primer lugar, que las empresas con mayor productividad son aquellas en la que los dirigentes han tratado de crear un sentido de responsabilidad colectiva; y en segundo lugar, que la forma en cómo los individuos interactúan y el modo en que perciban su rol en el trabajo es lo que más impacta en los niveles de productividad de la empresa (Macey, 2009). De acuerdo a Underhill (2007), en la actualidad las compañías entrenan a sus líderes en busca de una mejor implementación de *coach* para otros empleados con el fin de obtener

los cuantiosos beneficios que el enfoque uno-a-uno proporciona: confidencialidad, responsabilidad por mejorar, rápido desarrollo de las capacidades individuales, etcétera.

El rol del líder como *coach* favorece tanto al empleado como a la empresa, pues alienta el compromiso del empleado hacia las metas de la organización y, por ello, al apoyar su desarrollo personal, lo ayuda a alcanzar un alto desempeño. Del mismo modo, respalda la creación de ambientes que propician el desempeño discrecional del empleado, entendido como el esfuerzo voluntario y extraordinario de éste para alcanzar los resultados planeados o, si fuera posible, sobrepasarlos (Varela & Olea, 2011). Crane (2007), por otra parte, señala que el *coaching* puede ayudar a los líderes a mejorar cada uno de los roles que desempeña en la empresa, ya que al tratarse de un proceso eminentemente comunicativo, se enfoca a establecer conexiones entre la gente y su desempeño; es decir, ayuda al individuo a aclarar sus objetivos y a diseñar estrategias que les permitan alcanzarlos en una mejor forma.

De acuerdo a Zeus y Skiffington (2008), algunas de las habilidades que con frecuencia se busca desarrollar en los “líderes-*coach*” son:

- ✚ Desarrollar y apoyar un ambiente de aprendizaje.
- ✚ Desarrollar autoconciencia de sí mismo y de los otros.
- ✚ Establecer metas y articular una visión.
- ✚ Establecer planes de desempeño.
- ✚ Desarrollar planes de acción.

- ✚ Proveer soporte y retroalimentación continuos.
- ✚ Motivar e influenciar.
- ✚ Construir equipos
- ✚ Manejar conflictos.

La finalidad es incluir a los líderes en un proceso de *coaching* que les permita desarrollar sus habilidades y, posteriormente, volverlos capaces de replicar, tanto el proceso como las destrezas adquiridas, con sus subordinados. Lograr que los líderes de la organización se conviertan en verdaderos *coach* requiere una considerable cantidad de tiempo y esfuerzo. Más allá de proporcionar a los líderes los conocimientos y las habilidades necesarias para convertirse en *coaches*, es preciso implementar con claridad una alineación entre la estrategia, los objetivos, la evaluación de resultados y los sistemas y procesos existentes en la empresa para lograr, a través de este tipo de *coaching*, resultados de negocio tangibles (Varela & Olea, 2011).

El *coaching* activa el poder de la profecía autocumplida. Si las metas y los resultados se han planteado con claridad y la mediación y los sistemas de recompensa apoyan esas metas, la transformación organizacional ocurrirá. El *coaching* conecta:

- ✚ Gente con la gente, para formar relaciones de confianza.
- ✚ Gente con los procesos, para el mejoramiento continuo.
- ✚ Gente con desempeño, para enfocarse en crear resultados sustentables.
- ✚ Procesos con el desempeño para crear más resultados (Crane, 2007).

A continuación se presenta un cuadro que expone las diferencias entre un jefe y un *coach*.

Tabla 3. Un resumen comparativo de perspectivas (Crane, 2007)

<b>JEFE</b>	<b>COACH</b>
Empuja/conduce	Impulsa/apoya
Dice/dirige/educa	Pregunta/pide/escucha
Habla a la gente	Entabla dialogo con la gente
Controla mediante decisiones	Facilita por medio del empowerment
Conoce la respuesta	Busca la respuesta
Provoca inseguridad utilizando el miedo para alcanzar cumplimiento	Estimula la creatividad utilizando el propósito para inspirar compromiso
Señala errores	Celebra aprendizaje
Soluciona problemas/toma decisiones	Colaborador/facilitador
Delega responsabilidad	Modela responsabilidad
Crea estructuras y procedimientos	Crea visión y flexibilidad
Hace bien las cosas	Hace las cosas correctamente
Conocimiento es poder	Vulnerabilidad es poder
Enfocado a resultados finales	Enfocado a los procesos que crean resultados finales

### Capítulo 3

## Equipos de trabajo

En la época que nació y se consolidó la doctrina clásica de la administración científica, las instituciones se concebían como, sistemas técnicos y cerrados ante condiciones ambientales relativamente estables. Bajo esa concepción, en la etapa de la organización se diseñaba la estructura y se establecieron los niveles jerárquicos y, principalmente, los puestos, entendidos como unidades administrativas sobre lo que descansaba la distribución del trabajo. Todo esto se realizaba dentro de un esquema individualista (García, Rodríguez, Díaz & Estrada, 1998).

Una de las principales implicaciones que han supuesto los constantes cambios en las organizaciones, y su necesidad continua de adaptación, con objeto de mantener su competitividad, es la forma de entender la organización del trabajo, incorporando los sistemas de trabajo en equipo como parte fundamental. De considerar al individuo como la unidad laboral básica, se ha pasado, a considerar, también, al grupo como la célula fundamental de toda la organización (Palomo, 2001).

Conforme las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mayor forma de aprovechar los talentos de los empleados. La administración ha descubierto que los equipos son más flexibles y responsables ante los eventos cambiantes que los departamentos tradicionalistas u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la

capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse. Pero no se deben olvidar las propiedades motivacionales de los equipos. (Robbins & Judge, 2009).

El hecho de que las organizaciones hayan cambiado hacia los equipos de trabajo no significa necesariamente que estos sean más eficaces siempre. Para poder comprender mejor este concepto, es necesario mencionar las diferencias entre los grupos y equipos.

### ***Diferencias entre los grupos y equipos***

La definición de *grupo* como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos y los equipos no son lo mismo.

Un *grupo de trabajo* es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.

Los *grupos de trabajo* no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones.

Un *equipo de trabajo* genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de

rendimiento superior a la suma de los aportes individuales (Robbins & Judge, 2009).

Estas definiciones ayudan a aclarar por qué son tantas las organizaciones que recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos.

### **3.1 Los equipos en las organizaciones**

De acuerdo a Sunstrom, DeMeuse y Futrell (1990, en Robbins & Judge, 2009), menciona que los *equipos de trabajo* son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones. A continuación se describirán los cuatro tipos de equipos más comunes:

#### ***Equipos para resolver problemas***

Robbins, S. & Judge, T. (2009), hace alrededor de 20 años, veremos que los equipos comenzaban a ganar popularidad y la mayoría de ellos tenía una forma similar. Era común que estuvieran compuestos por 5 a 12 empleados que trabajaban por horas para el mismo departamento y que se reunían cada semana un par de horas para analizar la manera de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque

rara vez tienen autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan (Robbins & Judge, 2009).

### ***Equipos de trabajo autodirigidos***

Los equipos para resolver problemas iban en la dirección correcta, pero un poco alejados para hacer que los empleados se involucraran en las decisiones y los procesos relacionados con el trabajo. Esto llevó a experimentar con equipos que tuvieran verdadera autonomía y que no sólo pudieran resolver problemas, si no también implementar las soluciones y hacerse responsables por completo de los resultados (Robbins & Judge, 2009)

Los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes. Los equipos de trabajo autodirigidos por completo incluso seleccionan a sus miembros y evalúan entre sí su desempeño. Como resultado, los puestos de supervisión ven reducida su importancia y hasta son eliminados (Robbins & Judge, 2009).

En general, las investigaciones sobre la eficacia de los equipos de trabajo autodirigidos no han sido uniformemente positivas. Además, aunque los individuos de dichos equipos suelen reportar niveles altos de satisfacción con su trabajo, en

ocasiones también tienen tasas mayores de ausentismo y rotación. La inconsistencia de los resultados sugiere que la eficacia de los equipos autodirigidos depende de la fortaleza y ejecución de las normas del equipo, el tipo de tarea que realiza y la estructura de las recompensas con las que opera: cada una de las cuales influye de manera significativa en la forma que se desempeña el equipo (Robbins & Judge, 2009).

### ***Equipos transfuncionales***

Los equipos transfuncionales son los formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Los equipos transfuncionales son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización intercambien información, desarrollen nuevas ideas y resuelvan problemas, además que coordinen proyectos complejos. Por supuesto, este tipo de equipos no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vista diferentes (Robbins & Judge, 2009).

### ***Equipos virtuales***

Los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común. Permiten

que la gente colabore en línea, con el empleo de los medios de comunicación como las redes, conferencias por video, o correo electrónico; ya sea que los separe una oficina o estén en distintos continentes.

A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Es fácil que padezcan por el hecho de que tienen menos compenetración social e interacción directa entre sus miembros (Robbins & Judge, 2009).

Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deben asegurarse de que:

1. Se establezca confianza entre sus miembros, las investigaciones han demostrado que un comentario negativo en un correo electrónico daña severamente la confianza del equipo.
2. El avance del equipo se vigile de cerca, de modo que éste no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros desaparezca.
3. Los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización, de manera que el equipo no pase desapercibido

### ***3.2 Elementos básicos en proceso de grupos***

Palomo (2001), señala que un agrupamiento se forma por personas que permanecen anónimas entre sí, al tiempo que el objetivo que persiguen será diferente para cada una de ellas, no existiendo una meta común.

Cuando un grupo se reúne por primera vez, la situación que viven los miembros es similar a la del agrupamiento, por lo que no es suficiente reunir un determinado número de personas en un lugar para construir un grupo.

Para pasar del mero agrupamiento a la formación de un grupo, es necesario que se cumplan dos condiciones:

1. La existencia de un objetivo común que integre los intereses de los individuos. La primera condición para que un conjunto de personas se conviertan en un grupo es que exista un interés común por alcanzar una serie de objetivos a través del funcionamiento del grupo y que, de esta forma, también puedan satisfacer sus necesidades individuales.

Es básico que cuando se va a realizar una actividad grupal, todos los componentes conozcan y acepten los objetivos perseguidos, generándose así un mayor compromiso con ellos.

2. Establecimiento de normas que regulen las relaciones. Las interacciones entre los individuos en un agrupamiento son indirectas, por lo que el ámbito de comunicación es muy restringido. Sin embargo, el grupo requiere de una comunicación interpersonal directa, en la que la retroinformación juega un papel decisivo.

También será preciso que los miembros asuman distintas funciones y adopten diversos roles, según sus características e intereses personales y que desarrollen y establezcan una serie de normas de funcionamiento interno, las cuales delimitan el marco de los derechos y deberes de sus miembros.

En ningún momento se debe perder de vista que los miembros son la principal fuente de energía del grupo, menciona Simon y Albert (1989, en Palomo 2001) y que el proceso de desarrollo del equipo es un tratamiento global de estas energías, a través de la comunicación, del intercambio y de la interacción.

### **3.3 Liderazgo y formación de los equipos de trabajo**

Para conseguir ejercer adecuadamente el liderazgo del equipo, el coordinador debe ser capaz de separar:

1. El contenido: esto es, cómo se definen los objetivos, cómo se distribuyen las funciones, qué decisiones se toman, etc.
2. El proceso: es decir, cómo gestiona el grupo la comunicación y las relaciones personales para poder alcanzar los objetivos.

El contenido tiene una importancia significativa sobre la productividad, y el proceso conlleva a centrarse en los comportamientos o acciones interpersonales de los miembros del equipo con el fin de poder decidir cómo se podría mejorar su efectividad.

El líder que quiere ser efectivo deberá centrarse en ayudar al equipo a medida que éste avanza a lo largo de sus fases de evolución. En caso de que el coordinador no tenga éxito en esta misión, el grupo puede quedar atascado en la fase insatisfacción y seguir desmoralizado y poco productivo hasta su disolución (Palomo, 2001)

#### **3.3.1 ¿Cómo puede el líder ayudar al desarrollo del equipo?**

Hay líderes que se centran exclusivamente en el trabajo o en la motivación durante largos períodos de tiempo. Tanto unos como otros tenderán a no ser eficaces. ¿Por qué? Sencillamente, porque ambos tipos de comportamientos se deben utilizar conjuntamente para conseguir que el equipo alcance nivel de independencia más elevado.

✚ Orientados a la tarea. Son los comportamientos que afectan de forma directa a la productividad del equipo y, por tanto, se centran en los objetivos que se tratan de alcanzar.

Son, por tanto, los comportamientos centrados en el trabajo, prestando atención a lo que el grupo debe hacer: establecer y aclarar objetivos, dar instrucciones, reasignar funciones en base a las competencias, tomar decisiones, etc.

Son fundamentales durante las dos primeras fases de desarrollo del grupo, aunque no se debe olvidar que en mayor o menor medida están presentes a lo largo de todo el proceso.

✚ Orientados a la relación. Son los que tratan de ofrecer apoyo al grupo, intentan mantener la cohesión e integración del equipo. Son comportamientos especialmente importantes cuando la madurez grupal es baja o moderada.

En concreto, son los comportamientos dirigidos al proceso del grupo y centrados en el desarrollo de sentimientos de pertenencia y generadores de la cohesión e integración de los miembros. Para ello, el coordinador deberá proporcionar apoyo, reconocer las aportaciones, fomentar la participación

activa de todos los componentes, resolver o mediar en los conflictos (Palomo, 2001).

Cuando se combinan adecuadamente los comportamientos de tarea y relación, según la fase de evolución del equipo, es cuando se consigue que éste funcione, en cada momento, con mayor eficacia.

La capacidad del líder para determinar el nivel de independencia de cada uno de sus colaboradores y equipos bajo su mando es una de las áreas de entrenamiento más necesarias en la formación directiva.

Los indicadores básicos de la madurez profesional de un equipo se relacionan con la experiencia previa que ha tenido en el trabajo específico, o en otros que requieran las mismas competencias y con la eficacia con que se resuelven los problemas.

Los indicadores de madurez grupal se relacionan con la integración que manifiestan sus miembros como pertenecientes al equipo, con los sistemas de comunicación y con los sistemas de recompensa (Palomo, 2001).

### **3.3.2. Fases de evolución de los equipos de trabajo**

Aunque cada grupo es singular en su desarrollo, todos ellos, por lo general, siguen siendo un proceso muy similar en su evolución, aunque el número de fases establecidas por los distintos autores varíen de unos a otros en función de los objetivos concretos para los que se forme el grupo.

Las fases de evolución del equipo se describen en función de la combinación de las siguientes variables:

1. **Madurez profesional (productividad).** Definida como el índice de eficacia del grupo y que dependerá de las competencias de los miembros para llevar a cabo sus actividades. Determinan los resultados que es capaz de obtener el grupo en una tarea o función específica.
2. **Madurez grupal (compromiso).** Definida como el grado de eficiencia del grupo, causada por el grado de motivación para asumir responsabilidades y lograr resultados, así como el nivel de integración y cohesión del grupo y que depende de las actitudes e intereses que muestran en la realización de las tareas (Palomo, 2001).

Tomando como base estas dos variables, se establecen cuatro fases en la evolución del grupo, adaptado de Blanchard, Carew y Parisi-Carew (1984, en Palomo, 2001).

### **Fase 1: Iniciación**

En esta fase, la madurez profesional es baja y los miembros del grupo no suelen tener claros los objetivos y cuál va a ser su contribución a los mismos. La madurez grupal suele ser también baja, ya que los componentes del equipo, aunque muestran interés, ilusión y expectativas positivas con respecto al futuro, no han desarrollado sistemas de interacción efectivos y no existen sentimientos de pertenencia.

Habrá una gran dependencia del líder y los miembros mostrarán cierto grado de ansiedad, al no estar claras sus funciones, roles y las futuras relaciones interpersonales.

La duración de esta fase está mediatizada por el grado de conocimiento previo entre los integrantes del grupo; en general, a mayor conocimiento menor duración.

### **Fase 2: Orientación**

En esta fase pueden surgir sentimientos de frustración, competitividad y/o confusión con respecto a los objetivos y funciones del grupo, lo que provoca que surjan los primeros conflictos entre los integrantes o entre éstos y el coordinador. En ocasiones, también pueden aparecer sentimientos de incompetencia en aquellos miembros que consideran que no poseen los conocimientos y habilidades necesarios para realizar las funciones encomendadas.

El coordinador en esta fase tiene que saber afrontar este tipo de reacciones negativas como normales, que son debidas al propio desarrollo del grupo.

La resolución de esta fase dependerá, en gran parte, de la redefinición de metas y funciones, de forma que éstas se perciban como más realizables, con lo que se vayan eliminando sentimientos de incompetencia y facilitando que el grupo pueda alcanzar las primeras metas, así como del establecimiento de normas que regulen los comportamientos de los miembros.

### **Fase 3: Clarificación**

La redefinición o clarificación de objetivos y funciones, por un lado, y el desarrollo de normas y procedimientos que faciliten a los miembros trabajar en conjunto y de esta manera aumentan la madurez grupal.

Es en esta fase cuando comienzan a desarrollarse sentimientos de confianza y respeto hacia los demás miembros y sus aportaciones, por lo que aumenta el grado de cohesión del grupo y el sentido de pertenencia del mismo, haciéndose la comunicación más directa y fluida.

#### **Fase 4: Integración**

Los miembros del equipo poseen las competencias necesarias para poder trabajar eficazmente y de forma autónoma, saben qué tienen que hacer y cómo hacerlo; tienen claros los objetivos y cómo conseguirlos. La distribución y redistribución de las funciones y roles se realiza en función del conocimiento y necesidades de los miembros y de los requerimientos de la situación.

En ocasiones, se forman equipos por un tiempo limitado, para alcanzar un objetivo concreto, y cuando éste se ha logrado se disuelven. En este tipo de equipos existe una última fase que no se presenta en los grupos tradicionales.

A continuación exponemos las principales características de esta última fase obtenidas de Parisi y Carew-Parisi (1990, en Palomo, 2001).

#### **Fase 5: Finalización**

En esta fase suele producirse una disminución de las aportaciones, de la creatividad; aunque también aumenta la actividad de los miembros, con el objeto

de cumplir las fechas previstas. La prioridad del coordinador consistirá en que el equipo sirva de semillero para otros, superando las reacciones de duelo ante la separación.

En resumen, podemos decir que para que la madurez profesional y la madurez grupal de equipo aumente:

- ✚ Los objetivos deben ser claros, comprensibles, medibles, aceptados y realistas.
- ✚ La comunicación ha de ser abierta y los miembros del equipo deben sentir que tienen libertad para expresar sus opiniones.
- ✚ Debe existir cohesión e integración entre sus miembros.

### 3.4 Los equipos de trabajo efectivos

Palomo (2001), considera que los requisitos básicos necesarios que debe reunir un grupo para ser considerado además como un equipo, es que los miembros:

- a) ***Perciban que tienen un objetivo operativo común.*** Mientras que el objetivo común de un grupo puede ser inespecífico, el de un equipo debe ser concreto y alcanzable.
- b) ***Se identifican explícitamente como miembros del equipo y se perciben como una unidad diferenciada de los demás.*** Mientras que la pertenencia al grupo puede ser una creencia subjetiva y no contrastada, la pertenencia a un equipo es pública y conocida para todos.
- c) ***Desarrollan normas formales de comportamiento que regulan las relaciones.*** Mientras que un grupo puede tener normas implícitas que sólo

se ocupan de la restricción de comportamientos no aceptables, el equipo requiere de normas explícitas que regulen la distribución de la autoridad y las tareas entre los miembros.

En concreto, las normas del equipo se enfocan hacia dos áreas clave:

- ✚ **Normas para garantizar la consecución de los objetivos.** Se requiere establecer normas sobre los sistemas de dirección (división del trabajo, distribución de la autoridad, procedimientos para solucionar problemas y conflictos).
- ✚ **Normas para garantizar la satisfacción y la motivación de las personas.** Se deben establecer normas precisas sobre los sistemas de recompensa para las contribuciones de los miembros y sobre los sistemas de comunicación formal e informal que permitan el establecimiento de lazos de cohesión y apoyo mutuo.

En resumen, un equipo de trabajo es un grupo que, además de tener un objetivo operativo, un reconocimiento explícito de la pertenencia y una regulación formal de la autoridad y las tareas, está orientado hacia la consecución de objetivos globales más amplios que los específicos que justifican su propia existencia dentro de organizaciones cuya misión es la producción de bienes o servicios.

### **3.4.1. Características de los equipos efectivos**

El desarrollo de equipos de trabajo efectivos no es una cuestión de azar, sino de tiempo y esfuerzo.

Las características más representativas que se han detectado como comunes a los equipos efectivos son éstas:

1. **Claridad de objetivos.** El objetivo común es aquel que permite que cada uno de los integrantes conozcan en qué medida está contribuyendo con su actuación al resultado global.
2. **Claridad de funciones.** Cada uno de los miembros del equipo debe ser capaz de explicar:
  - ✚ Cómo contribuye su trabajo y el de los restantes miembros del equipo al objetivo común.
  - ✚ Lo que puede esperar de los demás miembros del equipo.
  - ✚ Lo que los demás miembros del equipo esperan de él.
3. **Competencia técnica.** Es fundamental que los miembros del equipo cuenten con las competencias necesarias para llevar a cabo con éxito las actividades y responsabilidades que conlleva su trabajo y que permitirán alcanzar los objetivos.
4. **Comunicación.** La comunicación es directa, abierta y fluida, dando especial importancia a la escucha y a la retroalimentación. Para ello es necesario que el equipo desarrolle normas de respeto para que los individuos se sientan libres para expresar sus opiniones y sentimientos, eliminando de esta forma, el temor a la crítica o a no ser escuchados.
5. **Sistema de solución de problemas y conflictos.** Los miembros deben desarrollar procedimientos para solucionar problemas y afrontar los conflictos que pueden dificultar la consecución de los resultados.

Estos procedimientos se basan en:

- ✚ La utilización de todo el potencial y creatividad individual.
- ✚ La flexibilidad de los miembros para reconocer y aceptar el cambio como algo normal y necesario, adaptándose a los cambios en funciones y roles según las exigencias de los objetivos y de la situación concreta.
- ✚ La confianza en las competencias y motivación del equipo para alcanzar las metas previstas.

**6. Sistema de recompensas positivo.** Los miembros del grupo desarrollan sistemas que permitan valorar las contribuciones de cada uno de los individuos tanto en lo referido a los objetivos como al proceso seguido para su logro.

Tanto el coordinador como cada uno de los miembros reconocen los éxitos individuales y colectivos. Esto no significa que no se censuren o critiquen las actuaciones incorrectas, pero éstas se realizan en un contexto de respeto y con el objeto de buscar la mejora continua.

**7. Sentido de pertenencia.** Los miembros de los equipos muestran orgullo y satisfacción por pertenecer al grupo y manifiestan una alta motivación para desarrollar las actividades que permitirán afrontar con optimismo las nuevas metas.

Por lo anterior los equipos de trabajo son el escenario propicio para el desarrollo del liderazgo que faculte a estos equipos hacia la calidad utilizando el coaching como herramienta para tal fin.

En el siguiente capítulo se analizará la influencia del coaching en los equipos de trabajo.

### **Alcances**

En la presente propuesta es de suma importancia contemplar algunos aspectos para no generar alguna duda, así como describir algunos puntos que no pudieron mencionarse con anterioridad.

- ✚ La propuesta está diseñada para empresas de servicios, sin embargo, no es limitante y puede aplicarse a cualquier organización.
- ✚ Es importante que todo el personal con colaboradores a su cargo pueda tomar el taller, puesto que se generaría la sinergia en todas las áreas de la organización y no solo en la operativa. De tal manera, que todos tengan el mismo sentir de servicio y liderazgo.
- ✚ Es necesario acomodar los horarios y las fechas del taller de tal manera que no interfiera con actividades cruciales de la empresa; para que no sean un distractor en los participantes.
- ✚ El número de 21 participantes es debido a que se trata de una empresa de gran tamaño pero en caso de las micro o pequeñas empresas puede ajustarse de acuerdo al número de sus líderes, siempre y cuando se integren los grupos de acuerdo a lo propuesto: gerente, coordinador y supervisor.
- ✚ Una vez finalizado el taller es importante darle continuidad por medio de sesiones de retroalimentación.

## Limitaciones

- ✚ Considerar la empatía y la actitud de facilitador, tales como tono de voz, forma transmitir el conocimiento, manejo adecuado de las técnicas para lograr un aprendizaje significativo en los participantes; es importante transmitir seguridad.
- ✚ Es necesario que el taller se tome de manera continua, debido a la secuencia progresiva, de no tomar una parte se perderá el contexto y la aplicación del mismo.
- ✚ La falta de participación y disposición total por parte de los Gerentes debido a su carga de trabajo pudiera impedir que el taller alcance sus objetivos.
- ✚ La falta de compromiso de los participantes para aplicar las técnicas de Coaching con su equipo de trabajo.

## **Discusión y conclusiones**

El presente trabajo tuvo como propósito conocer la importancia que tiene el Coaching como una herramienta para el desarrollo del liderazgo en los equipos de trabajo para generar un buen desempeño en los mandos medios y por ende esto pueda incidir en sus colaboradores.

Hoy el coaching se ofrece a gerentes, colaboradores y a equipos en las empresas, dando como resultado un acompañamiento y retroalimentación sistemática para la eficacia de los procesos organizacionales y el logro exitoso de los resultados empresariales. De esta manera el coaching ha llegado a ser una estrategia fundamental en la vida de las organizaciones.

Todo esto es importante debido a que las organizaciones se encuentran en un estado de reformulación de su identidad, su misión y estructura. El Coaching es transformación organizacional, desarrollo de equipos y estrategia en movimiento (Goldsmith, Lyons y Freas, 2001).

Salazar y Molano (2000) proponen que el Coaching es un sistema que abarca una forma particular de seleccionar gente o de crear grupos de personas en desarrollo, y más aún, un nuevo enfoque de liderazgo. Entonces podrá decirse que el Coaching es un enfoque muy amplio que abarca liderazgo, plan de carrera profesional, aprendizaje organizacional y por lo tanto, el desarrollo de las potencialidades del individuo. Idealmente los directivos deben conocer a cada uno de los colaboradores, que funciones realiza y que potencial y expectativa de crecimiento tiene dentro de su organización (Cardona, 2004).

## Referencias

- Carter, A. (2001). *Executive coaching: Inspiring Performance at Work*. The Institute for Employment Studies. (IES), Research Networks, Report 379. Recuperado de <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=379>
- American Management Association (2008). *COACHING. A global study of successful practices. Current trends and future possibilities 2008-2018*. Recuperado de <http://www.amanet.org>.
- Dembkowski, S., Eldridge, F., Lane, D., Johnson, W. & Oberli, S. (2008). *International executive coaching: trends for 2008 and beyond*. HR Zone. Recuperado de <http://www.hrzone.co.uk/item>
- Eaton, J. & Johnson, R. (2000). *Coaching successfully*. New York: Dorling Kindersley Publishing Inc.
- Harvard Business Essentials (2004). *Coaching and mentoring*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Homan, M. & Miller, L. (2008). *Coaching in organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- International Coaching Federation, (s.f.) Recuperado de <http://www.coachfederation.org>
- Johnson, W. & Ridley, C. (2004). *The elements of mentoring*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lacey, K. (2001). *Making mentoring happen*. Warriewood: Business & Professional Publishing Pty Limited.
- Leimon, A. (2008). *Essential Business Coaching*. Estados Unidos de America: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Macey, W. (2009). *Employee Engagement. Tools for analysis, practice and Competitive Advantage*. New Jersey: Wiley Blackwell.

- McGuinness, M. (2008). *Creative management for creative teams. Business coaching and creative business* [En línea]. Creative Commons licence. Recuperado de <http://www.wishfulthinking.co.uk/free-e-books/>
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Pratt, J. (2004). *Benefits of coaching*. Recuperado de <http://www.europeancoachinginstitute.org>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rogers, J. (2004). *Coaching skills. A handbook*. Cornwall: MPG Books Ltd.
- Soler, R. (2005). *Mentoring: límites y diferencias con el coaching*. Recuperado de <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/mentoring-limites-y-diferencias-con-el-coaching.html>
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Garnica.
- Underhill, B. (2007). *Executive coaching for results. The definitive guide to developing organizational leaders*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers Inc.
- Varela, R. & Olea, P. (2011). *El coaching organizacional y sus aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2008). *The complete guide to coaching at work*. North Ryde: McGraw-Hill.
- Goldsmith, Lyons y Freas (2001). *Coaching. La última palabra en desarrollo del liderazgo*. México: Pearson Education.
- Salazar, G., Molano, M. (2000). *Coaching en acción*. Colombia: McGraw-Hill.
- Cardona, A. (2004). *Coaching ¿Qué es y cómo se hace?* [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

# **ANEXOS**

**Taller El coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo**

Institución: Empresa de atención a Clientes vía telefónica.

Dirigido: Personal administrativo con personal a su cargo. Grupo de 21 personas.

**SESIÓN 1**

**Actividades de aprendizaje**

Objetivo específico	Tema	Facilitador	Participante	Técnica	Recursos y medios	Tiempo parcial	Horario
Conocer a los participantes para generar confianza y receptividad ante el taller.	Presentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entregará a cada participante un plumón y una etiqueta, solicitando que escriba su nombre en la etiqueta. Posteriormente dará su nombre al grupo y su pasatiempo favorito.</li> </ul>	<p>Escribirá su nombre en la etiqueta, la pegará sobre su ropa en un lugar visible para todos. Posteriormente dará su nombre al grupo, de que servicio viene, cuál es su puesto y su pasatiempo favorito.</p>	Dinámica de integración	Etiquetas y plumones	15 min.	9:00-9:15
Identificar las expectativas de los participantes en referencia al presente taller.	Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pedirá a los participantes formen un círculo, expondrá sus expectativas, lanzará la pelota a un participante y le solicitará que exponga sus expectativas y que este lance la pelota a otro participante para efectuar el mismo ejercicio.</li> </ul>	<p>Tomará la pelota y expondrá sus expectativas posteriormente lanzará la pelota a otro participante hasta que todos hayan expuesto sus expectativas al grupo.</p>	Dinámica de integración	Pelota de plástico	20 min.	9:15-9:35
Identificar los objetivos del taller y aclarar dudas.	Presentación de objetivos y entrega de material	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entregará a cada participante su material (Manual del taller) y dará instrucciones de uso.</li> <li>➤ Proyectará los objetivos del taller y pedirá a los participantes que los localicen en su manual.</li> <li>➤ Indicará cuales de las expectativas mencionadas anteriormente se podrán cubrir y cuales están fuera de dicho taller.</li> </ul>	<p>Identificará los objetivos en su manual.</p>	Expositiva con ayudas visuales	Manual del taller.	10 min.	9:35-9:45
Aplicar el cuestionario "Cociente de accesibilidad" para conocer el grado de apertura de los participantes.	Cociente de accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicará a cada participante el cuestionario "Cociente de accesibilidad". Posteriormente retomará las respuestas de los participantes.</li> </ul>	<p>Responderá el cuestionario después compartirá sus respuestas a la petición del facilitador.</p>	Aplicación cuestionario	Cuestionario Cociente de accesibilidad y lápiz.	10 min.	9:45-9:55

**Taller El coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo**

**Institución:** Empresa de atención a Clientes vía telefónica.

Dirigido: Personal administrativo con personal a su cargo. Grupo de 21 personas.

**SESIÓN 1**

**Actividades de aprendizaje**

Objetivo específico	Tema	Facilitador	Participante	Técnica	Recursos y medios	Tiempo parcial	Horario
Definir de manera conceptual que es el coaching, su importancia y su alcance en este taller.	¿Qué es el Coaching?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Detectará los conocimientos que tienen los participantes respecto a lo que es el Coaching por medio de preguntas elaboradas, para llegar posteriormente a conclusiones.</li> <li>➤ Complementará el conocimiento sobre que es el Coaching.</li> <li>➤ Orientará al grupo para que colaboren y escriban una definición grupal del Coaching y la anotarán en el manual.</li> </ul>	Expresa sus ideas y conceptos asociados al coaching y posteriormente atiende la exposición del facilitador, tomando notas si lo requieren y planteando sus dudas en referencia al tema.	Expositiva. Promoción de ideas.	Proyector Laptop Presentación Pizarrón Plumones	45 min.	9:55-10:40
Discutir la importancia del coaching a nivel individual y grupal.	Importancia del Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dividirá al grupo en 3 equipos formados por 1 Gerente, 2 Coordinadores y 4 Supervisores.</li> <li>➤ Estimulará la discusión y participación de todo el grupo.</li> <li>➤ Pedirá a un integrante de cada equipo explique la importancia del coaching.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un integrante de cada equipo anotará los puntos que se discutieron sobre la importancia del coaching en un rotafolio.</li> <li>➤ Al finalizar el tiempo de discusión cada equipo expondrá sus conclusiones al resto del grupo.</li> </ul>	Expositiva con ayudas visuales	Rotafolios Marcadores Manual del taller	45 min.	10:40 - 11:25
Explicar las modalidades con las que se suele intervenir en las organizaciones.	Modalidades del Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El facilitador les pedirá a los integrantes que formen 3 equipos de acuerdo a sus puestos y entregará unas copias para que armen una exposición en 20 minutos.</li> <li>➤ El facilitador indicará cuando pasen a exponer cada equipo y conforme vayan pasando ira reforzando el tema y aclarando dudas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los participantes se integrarán para formar los 3 equipos de trabajo y tendrán que ponerse de acuerdo entre ellos para exponer el tema.</li> <li>➤ Los participantes pasarán a exponer el tema y se retroalimentaran unos a otros.</li> </ul>	Expositiva	Rotafolios Marcadores	30 min.	11:25 - 11:55