

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL COACHING EJECUTIVO COMO  
HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO**



PRESENTADO POR:  
MARÍA FERNANDA PIEDRAHITA TORRES

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ D. C.  
Diciembre de 2019

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL COACHING EJECUTIVO COMO  
HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO**

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES



PRESENTADO POR:

MARIA FERNANDA PIEDRAHITA TORRES

DIRIGIDO POR:

INGENIERO WEIMAR SANTOS CASTELLANOS MBA Ph.D. (c)

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ D. C.

Diciembre 2019

*Dedicatorias*

*A Dios, a mi amado hijo y a mi incondicional mamá.*

*Maria Fernanda*

## ***Agradecimientos***

*A Dios, quien me sostiene y permitió que fuera posible la realización y culminación de este proceso.*

*A mi mamá, pues su apoyo incondicional ha sido mi combustible. Mi gratitud eterna por su ayuda para poder materializar este proceso y por todo lo que ha hecho por mí y mi hijo.*

*A Germán, Iván y Damián por su interés genuino en mi crecimiento profesional y por qué cada uno de sus aportes han sido de gran riqueza para esta investigación y para mi vida.*

*A la firma Avance Organizacional, por su confianza, patrocinio y por facilitar los medios, canales e información requerida para llevar a cabo este estudio.*

*A cada uno de los directivos que participaron y se interesaron no solo en formar parte de esta investigación, sino en comprometerse y creer en que los procesos basados en metodología de coaching pueden llegar a ser transformadores.*

*A el ingeniero Weimar Santos por sus aportes y colaboración en cada momento de consulta y soporte en este trabajo de investigación.*

*A todos los que contribuyeron a que esto dejara de ser una idea y pasara a ser una realidad.*

*María Fernanda*

## Tabla de contenido

Tabla de contenido .....	v
Lista de Tablas .....	viii
Lista de Figuras .....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xi
Capítulo 1. Introducción .....	1
1.1 Definición del problema .....	2
1.2 Objetivos de la investigación .....	4
1.2.1 Objetivo general.....	4
1.2.2 Objetivos específicos .....	4
1.3 Justificación .....	4
Capítulo 2. Coaching .....	6
2.1 Origen del coaching .....	6
2.2 Definición del concepto coaching.....	6
2.3 Escuelas de coaching .....	7
2.4 Tipos de coaching .....	7
2.5 Coaching ejecutivo.....	9
2.6 Actores del coaching ejecutivo .....	10
2.7 Investigaciones en coaching .....	11

2.8 Coaching y liderazgo .....	13
Capítulo 3. Liderazgo.....	16
3.1 Definiciones del concepto de liderazgo .....	16
3.2. Enfoques teóricos del liderazgo .....	17
3.2.1 Enfoque de los rasgos. ....	17
3.2.2 Enfoque conductual. ....	18
3.2.3 Enfoque situacional.....	20
3.2.4 Enfoque transaccional.....	21
3.2.5 Enfoque transformacional.....	23
3.2.6 Laissez faire .....	28
3.2.7 Modelo de liderazgo de rango total .....	29
4. Metodología .....	31
4.1 Tipo de investigación .....	31
4.2 Selección de la muestra.....	31
4.3 Instrumento de recolección .....	32
4.4 Descripción de procedimientos.....	33
4.5 Análisis estadístico.....	34
Capítulo 5. Resultados de la Investigación .....	40
5.1 Caracterización de los directivos .....	40
5.2. Análisis de resultados.....	42

Capítulo 6. Conclusiones .....	56
Capítulo 7. Recomendaciones.....	59
Capítulo 8. Referencias Bibliográficas .....	62
Anexo 1. Esquema del proceso de acompañamiento con base en coaching aplicado a los directivos.....	72
Anexo 2. Instrumento de recolección y medición de liderazgo.....	74
Anexo 3. Consolidado Aplicación Instrumento – Medición de Entrada .....	75
Anexo 4. Consolidado Aplicación Instrumento – Medición de Salida.....	77

## Lista de Tablas

Tabla 1. Escuelas de Coaching.....	8
Tabla 2. <i>Componentes liderazgo transaccional</i> .....	23
Tabla 3. <i>Variables del liderazgo transformacional</i> .....	27
Tabla 4. <i>Escala likert</i> .....	32
Tabla 5. <i>Ítems del cuestionario por variable</i> . .....	32
Tabla 6. <i>Resultados análisis factorial exploratorio</i> . .....	34
Tabla 7. <i>Resultados análisis factorial exploratorio con rotación</i> .....	35
Tabla 8. <i>Cargas factoriales</i> .....	36
Tabla 9. <i>Caracterización de directivos</i> .....	39
Tabla 10. <i>Sexo y edad</i> .....	40
Tabla 11. <i>Estudios profesionales y de posgrado</i> .....	40
Tabla 12. <i>Trayectoria en años</i> .....	41
Tabla 13. <i>Estadísticas por factor</i> .....	42
Tabla 14. <i>Clasificación por clúster</i> .....	43
Tabla 15. <i>Comparativo resultados variable estimulación intelectual</i> .....	44
Tabla 16. <i>Comparativo resultados variable influencia idealizada conductual</i> .....	47
Tabla 17. <i>Comparativo resultados variable consideración individualizada</i> .....	47
Tabla 18. <i>Comparativo resultados variable motivación inspiracional</i> .....	48
Tabla 19. <i>Comparativo resultados variable influencia idealizada atribuida</i> .....	49
Tabla 20. <i>Comparativo resultados variable recompensa</i> .....	50
Tabla 21. <i>Comparativo resultados variable excepción activa</i> . .....	51
Tabla 22. <i>Comparativo resultados variable excepción pasiva</i> .....	52

Tabla 23. *Comparativo resultados variable laissez faire*..... 53

## Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de rango total.....	30
Figura 2. Gráficas de normalidad por factor.....	38

## **Análisis de la incidencia del coaching ejecutivo como herramienta para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo.**

### **Resumen**

El coaching ejecutivo hace referencia al acompañamiento a un individuo para que tome conciencia sobre la mejor forma de desempeñar su rol, transformando su hacer y facilitando a su vez el desarrollo de su potencial. En los últimos tiempos ha surgido el coaching como una herramienta poderosa para que el líder gane consciencia sobre la importancia capital que adquiere el potencial humano en el desarrollo de la empresa, pues el foco de atención de dicha disciplina es la expresión humana en una gestión del día a día más efectivo. Sin embargo, son escasas las investigaciones que hablan de su real incidencia en procesos de fortalecimiento, por lo cual el objetivo de esta investigación es presentar evidencias de como un proceso de coaching ejecutivo incide en un proceso de fortalecimiento del estilo de liderazgo.

**Palabras claves:** Coaching ejecutivo, estilos de liderazgo, gestión.

### **Abstract**

Executive coaching refers to the accompaniment of an individual so that he becomes aware of the best way to perform his role, transforming his work and at the same time triggering the development of his potential. In recent times, coaching has emerged as a powerful tool for the leader to gain awareness about the capital importance that human potential acquires in the development of the company, since the focus of such discipline is human expression in a more effective day-to-day management. However, there is little research dealing with the actual impact of coaching on leadership strengthening processes, so the objective of this research is to present evidence on how an executive coaching process affects a process of leadership strengthening.

**Keywords:** Executive coaching, leadership styles, management.

## Capítulo 1. Introducción

Uno de los grandes problemas que enfrentan las organizaciones actualmente para el logro de resultados coherentes con su filosofía y estructura axiológica, es la enorme complejidad que ha adquirido la sociedad industrial: a pesar de que las corporaciones de hoy parecen más poderosas que nunca, sus líderes se sienten empujados por la fuerza del mercado global y por turbulencias que no son fáciles de prever ni de conocer completamente, todo lo cual tiene un claro impacto en la productividad esperada por la organización (Drucker, 1999).

La situación descrita plantea retos relacionados con la gestión del cambio y, más específicamente, con el liderazgo dentro de las organizaciones, entendidas no solamente como instituciones diseñadas con propósitos específicos (económicos), sino fundamentalmente como comunidades de gente que interactúan bajo un determinado contexto (Capra, 2003).

A este respecto, son muchos los líderes que reconocen que sus esfuerzos por gestionar el cambio organizacional fracasan o no tienen los resultados esperados (Wheatley & Rogers 1998). (Wheatley & Rogers, 1998) Es así como en los últimos treinta años ha surgido el coaching como una herramienta práctica y efectiva para que el líder gane consciencia sobre la importancia capital que adquiere el ser-hacer humano en el desarrollo y crecimiento de la empresa, pues el foco de atención de dicha disciplina es la expresión del talento humano en una gestión del día a día más efectivo. En efecto, mediante la implementación del coaching las organizaciones modernas esperan que un orientador (coach) realice un trabajo de acompañamiento personalizado a sus líderes (coachees) para que estos desarrollen su potencial.

Esta investigación documenta el análisis de la incidencia de un proceso conceptual y metodológico de coaching ejecutivo para el fortalecimiento del liderazgo, realizado entre febrero y noviembre de 2018 en una organización colombiana, mediante la aplicación de un instrumento de medición diseñado específicamente para este proceso, contrastando el estado inicial en que se encontraban los ejecutivos que fueron sujeto de acompañamiento con base en coaching ejecutivo, con la situación de esos mismos líderes después de haber culminado el proceso de acompañamiento.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera: en la primera parte se definen el problema y los objetivos de la investigación, así como su justificación, en la cual se presentan aspectos relacionados con el aporte de este esfuerzo investigativo en el ámbito del desarrollo organizacional.

El capítulo 2 se ocupa de los referentes teóricos del coaching, su origen, definiciones, escuelas y tipos, haciendo especial énfasis en el coaching ejecutivo y los actores que en este intervienen, finalizando con referencias a investigaciones respecto al impacto de esta herramienta de gestión. En el capítulo 3 se aborda el concepto del liderazgo en el ámbito organizacional, señalando diferentes enfoques de dicho concepto y señalando su vinculación con el coaching, para profundizar finalmente en el concepto de liderazgo transformacional. Por su parte, el capítulo 4 aborda la metodología de investigación aplicada para dar cumplimiento a los objetivos planteados, describiendo el instrumento utilizado, la muestra y el proceso de campo necesario para la investigación. En el capítulo 5 se realiza el análisis de los resultados de los instrumentos de medición aplicados, realizando un comparativo con el objetivo de evidenciar las diferentes incidencias en los estilos de liderazgo de los líderes seleccionados durante el proceso. Finalmente, los capítulos 6 y 7 recogen las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación, respectivamente.

### **1.1 Definición del problema**

La práctica del coaching se ha venido instalando con ímpetu como parte de la gestión organizacional en el mundo occidental (Bartlett II, 2014), proceso al que no ha sido ajena Colombia, donde es utilizado desde hace más de dos décadas por individuos y organizaciones de todo tipo (Internacional Coach Federation [ICF], 2016).

En Colombia existen algunas referencias de procesos en los cuales se ha incorporado el coaching como estrategia para preparar a las empresas y a sus gerentes para dar inicio a actividades de desarrollo y fortalecimiento empresarial. Al respecto, pueden citarse los convenios interinstitucionales de cooperación técnica suscritos entre la Cámara de Comercio de Bogotá y las alcaldías locales de Chapinero (2007-2008), Santa Fe (2009-2010) y Bosa (2010-2011), además de los grandes proyectos de coaching que han implementado organizaciones muy importantes en Colombia como el Banco de la República, Ecopetrol y Empresas Públicas de Medellín -EPM-, entre otras<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> En las secciones de contratación de los portales web de las empresas citadas se puede observar que en los últimos años han destinado recursos significativos a procesos de coaching. Por ejemplo, entre 2012 y 2016 Ecopetrol financió el proceso de "Fortalecimiento de Tejido Empresarial en las zonas donde Ecopetrol tiene operaciones", con un valor aproximado de \$39.000'000.000, de los cuales \$1.300'000.000 se destinaron a

El mundo empresarial y gubernamental ha manifestado preocupación por mejorar su gestión de forma integral y reconoce que, para enfrentar las demandas del mundo moderno en términos de una gestión efectiva, es insuficiente disponer de una determinada infraestructura, con procesos y procedimientos definidos y con recursos para el logro de una gestión conforme a los resultados proyectados. Las organizaciones toman consciencia, entonces, sobre la necesidad de implementar otras herramientas que les permitan a sus directivos complementar su liderazgo e impactar a sus equipos de trabajo de forma diferente a la tradicional, para lograr los resultados esperados de manera más consistente (Porter, Nohria, Lake, & Daugherty, 2019).

En consecuencia, este proyecto de investigación analiza la incidencia del coaching ejecutivo como herramienta de influencia en los estilos de liderazgo, planteando el siguiente problema de investigación: ¿de qué manera incide en el liderazgo el fundamento conceptual y metodológico del coaching ejecutivo? Las siguientes son algunas preguntas orientadoras del problema de investigación: (i) ¿Cuál es el perfil de los directivos que hacen parte del proceso de coaching ejecutivo? (ii) ¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo transformacional que son mayormente influenciados por el coaching? (iii) ¿Las variables del estilo de liderazgo transaccional se ven influenciadas por el proceso de coaching ejecutivo?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar la incidencia del coaching ejecutivo en un grupo de directivos de una organización específica, como herramienta para el fortalecimiento de su rol como líderes.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar el perfil de los directivos participantes del proceso de coaching ejecutivo.
- Identificar las características del estilo de liderazgo transformacional que son mayormente influenciadas por el proceso de coaching ejecutivo.
- Determinar si las variables del estilo de liderazgo transaccional se ven influenciadas por el proceso de coaching ejecutivo.

## **1.3 Justificación**

El coaching viene ganando terreno en el ámbito organizacional en países como Colombia, ya que es una disciplina que tiene diversas posibilidades de aplicación en las organizaciones y llega a convertirse en una actividad atractiva y efectiva tanto para el ejecutivo- líder como para la empresa en la orientación para su gestión. Sin embargo, este avance no se ha acompañado de suficientes investigaciones, por lo cual existe una gran necesidad de que su práctica sea examinada desde un punto de vista académico.

En sentido similar, la Internacional Coach Federation [ICF] (ICF, 2013) hace referencia en su más reciente informe sobre la aplicación del coaching en organizaciones, donde se concluye que las mediciones de los programas aún constituyen un reto, ya que la mayor parte de las organizaciones que han implementado un proceso de coaching, consideran que este ha tenido una incidencia positiva pero la evidencia para apoyar esta afirmación carece de referentes investigativos concretos. Al consultar bases de datos especializadas se registran pocos artículos que tengan por objeto el examen de esta disciplina, frente a su impacto en el contexto organizacional.

Se evidencia, entonces, la necesidad del desarrollo académico de la práctica del coaching (Grant & Cavanagh, 2004), mientras que los hallazgos de otras investigaciones (Grover &

Furnham, 2016) muestran que el coaching es una herramienta que contribuye en alguna medida a la efectividad organizacional, al tiempo que indican que es un tema que requiere de mayor investigación, pues existen muchas variables que deben ser exploradas con relación a la comprensión y el manejo de esta disciplina. Este estudio constituye, entonces, un aporte a la investigación acerca de la efectividad de esta práctica como herramienta para acompañar procesos de mejoramiento de la gestión en un contexto de cambio planificado.

También se pretende proporcionar evidencia empírica acerca de la influencia de la utilización del coaching ejecutivo en el fortalecimiento/mejoramiento en los estilos del liderazgo de los directivos en el entorno colombiano, que a su vez pueda verse traducido en un acercamiento a un estilo más sistémico y transformacional que contribuya a su vez al desarrollo

El esfuerzo investigativo aquí desplegado podrá ser de utilidad en el marco de futuras investigaciones acerca de esta temática e impulsar la generación de un conocimiento que combine la teoría y la práctica del coaching, para nutrir a su vez el campo académico en lo concerniente al DO. Así pues, los líderes empresariales y la propia la comunidad académica tendrán acceso a evidencia empírica relacionada con los avances del coaching, en general, y su enfoque ejecutivo, en particular, por tratarse de una corriente de amplia difusión y utilización en la actualidad, en el ámbito organizacional.

Por otra parte, esta investigación aporta a las organizaciones información sobre la aplicación del coaching como herramienta de gestión, demostrando su incidencia e impacto en los estilos de liderazgo, para que estos guíen un trabajo con mayor sentido de misión en pro del mejoramiento integral de la gestión en la organización.

## Capítulo 2. Coaching

### 2.1 Origen del coaching

Ravier (2005) afirmó que la historia del coaching es el “eslabón perdido” de esa profesión, ya que no se puede establecer a ciencia cierta cuál es su origen: el pensamiento socrático, platónico o aristotélico, “filósofos que dedicaron gran parte de su tiempo a estudiar qué es el hombre, cómo piensa, qué le mueve”. (Hernández, 2003, p.20), la fenomenología, la ontología, o el entrenamiento deportivo. Lo cierto es que en todas ellas existen fundamentos del coaching, pero no corresponde a su raíz, es decir, su origen. Es poco probable poder establecer con precisión la fuente originaria del coaching, teniendo en cuenta que todas esas vertientes son válidas ya que han dado como resultado el proceso de relaciones humanas que permiten transformaciones en nuestro hacer y nuestro ser. Es evidente que el coaching involucra un poco de las fuentes mencionadas, así como de otras que no han sido nombradas, lo que hace difícil poder encasillar un determinado tiempo o lugar de inicio.

Lo que evidentemente podemos concluir es que la auténtica esencia del coaching se encuentra en las personas y se alimenta del conocimiento científico e intuitivo del comportamiento humano, lo que permite inferir que el coaching nació por el impulso de crecimiento y desarrollo presente en el hombre, así como la confluencia de distintas disciplinas filosóficas y psicológicas al largo de la historia del pensamiento humano (Koontz & Heins, 2003).

### 2.2 Definición del concepto coaching

Una importante agremiación internacional de practicantes del coaching se ha referido a este como “un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional” (International Coach Federation [ICF], 2013). Otra de sus definiciones, desde una perspectiva pragmática, señala que “la práctica del coaching implica el despliegue de técnicas de resolución de problemas. La gran mayoría involucra lo que se llama “aprendizajes de primer orden”, que se caracterizan por concentrarse de manera exclusiva en procurar la modificación directa de las acciones” (Echeverría, 2011, p.31).

Whitmore (2003) fundador de la escuela europea, definió el coaching como “un método para liberar el talento que la persona lleva dentro para maximizar su propio desempeño” (p.2).

Hudson (1999) lo definió desde la perspectiva del coach: “Un coach es una persona que facilita un aprendizaje experimental que resulta en habilidades orientadas al futuro. El coach es una persona que encarna un modelo a seguir, consejero, sabio, amigo, persona íntegra o guía - una persona que trabaja con el talento humano y organizacional para aprovechar su energía y su propósito, para moldear una nueva visión y nuevos planes y generar los resultados deseados. Un coach es alguien entrenado y dedicado a guiar a otros hacia un mayor compromiso, competencia y confianza” (p.6).

Por su parte Delivré (2002) lo define como un acumulado de entrevistas individuales entre un coachee y un coach cuyo fin es ayudar a la persona a alcanzar sus objetivos y tener éxito tanto en su vida profesional como en su vida personal. También es definido como “el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad” (Launer, 2007, p.24) y que, para ser exitoso, requiere de parte del coachee un genuino interés, compromiso y total involucramiento en el proceso (Alcalá, 2002).

Una definición bastante simplificada y que sintetiza varios de los aspectos señalados anteriormente es la de Zeus y Skiffington (2004): el coaching es un proceso donde un guía (coach) y una persona (coachee) o un grupo de personas (coachees) se comprometen a acompañar y aportar para alcanzar un objetivo.

### **2.3 Escuelas de coaching**

La práctica del coaching ha llevado a que algunos actores hayan desarrollado líneas concretas o escuelas con diferentes perspectivas, tal como lo muestra la tabla 1.

### **2.4 Tipos de coaching**

Hay diversas clasificaciones en cuanto a los tipos de coaching dentro de la empresa. Para Villa y Caperan (2010) el coaching se puede agrupar según dos criterios: (i) Dependiendo del lugar de aplicación puede diferenciarse entre el coaching organizacional (el cual se puede dividir en coaching empresarial y coaching ejecutivo), y el personal, también llamado life coaching; (ii) En función del número de personas a las que se dirige, pueden existir el coaching individual o el coaching grupal.

Tabla 1.  
Escuelas de Coaching

	Escuela norteamericana	Escuela europea	Escuela suramericana (Ontológica)
<b>Fundador</b>	Thomas Leonard	Timothy Gallwey John Whitmore	Fernando Flores Rafael Echeverría Julio Olalla
<b>Orientación</b>	El coaching norteamericano sabe incentivar la autoestima, motivar a la acción y desafiar a las personas para dar lo mejor de sí mismo, alcanzado metas y logrando ir más allá de los problemas.	Liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle	Busca crear “observadores diferentes” para comprender (interpretar) mejor la existencia, al bajo un nuevo prisma ontológico del ser humano. Entiende que el “tipo de observador” que uno es determina las “acciones”, y estas los “resultados”, e incluso el mismo “ser”.
<b>Rasgos distintivos</b>	<p>Sistema de coaching “5 X 15” (5 elementos interrelacionados, cada uno de ellos compuesto por 15 ítems):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 competencias del coaching (habilidades básicas que debe desarrollar el coach)</li> <li>• 15 clarificadores (aspectos que clarifican el fundamento de lo que expresa el cliente y guían al coach hacia lo más importante).</li> <li>• 15 productos (lo que el coach trasmite al cliente).</li> <li>• 15 marcos (perspectivas de donde provienen los pensamientos, las percepciones, la conducta y actitudes del coach y del cliente).</li> <li>• 15 puntos de estilo (aspectos de comunicación y relación con el cliente que puede influir en la efectividad y la eficacia del coaching).</li> </ul>	<p>“The inner game” (juego Interior): Siempre hay un juego interior en la mente, no importa lo que esté sucediendo en tu exterior.</p> <p>En todo esfuerzo humano hay dos áreas de compromisos el interior y el exterior. El juego exterior se juega para superar obstáculos externos y alcanzar metas externas. El “juego interior” tiene lugar en la mente del jugador y juega con los obstáculos del miedo y la desconfianza en uno mismo.</p> <p>Metodología basada en tres premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar la conciencia</li> <li>• Asumir la responsabilidad</li> <li>• Desarrollar la confianza en uno mismo</li> </ul> <p>El coaching europeo, pone el énfasis en el ser humano, en su potencial interior y en la capacidad de elección de una vía mejor.</p>	<p>Tres postulados básicos de la Ontología del Lenguaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretación del ser humano como ser lingüístico.</li> <li>• Interpretación del lenguaje como generativo.</li> <li>• Interpretación que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.</li> </ul> <p>Un coach formado en esta disciplina ayuda a la persona a convertirse en un observador distinto, orientándolo hacia un nuevo modo de actuar, lo que determinará una nueva modalidad de ser y de enfrentarse con el mundo.</p> <p>Tres áreas primarias de observación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporalidad</li> <li>• Emocionalidad</li> <li>• Lenguaje: poder de las conversaciones.</li> </ul> <p>Un cambio en cualquiera de ellas modificará las otros dos.</p>

Fuente: (Ravier, 2005)

Para Casado (2003) el coaching se divide en dos tipos: uno enfocado en la alta dirección, que es el conocido como “coaching para el desarrollo del liderazgo” y el que se dirige a los niveles más básicos de la empresa, llamado “coaching para la mejora del desempeño”. Hawkins (2013) añade a esta lista el coaching de equipos. Este último es generalmente dirigido a los equipos de trabajo, actualmente denominados colaboradores, centrándose en el fortalecimiento de las relaciones humanas, así como también en la satisfacción de los clientes, la productividad, o habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el liderazgo, entre otras. (García, 2015).

Sandoval (2013) expone que es indicado para un equipo determinado cuando: (1) Definición de propósito, cuando el líder recientemente está desempeñando ese rol o cuando ha recibido una misión u objetivo nuevo. (2) Ante situaciones desafiantes del entorno propio de la organización o externos, que requieren una nueva perspectiva para abordarla. (3) Se exige un alto rendimiento, es decir, llevar el equipo a otro nivel. No obstante, en el mundo actual existen especializaciones basadas en el conocimiento profundo y singular del entorno del coachee: coaching político, coaching educativo, coaching deportivo, coaching con inteligencia emocional etc. A continuación, se ahondará en el coaching ejecutivo, especialidad del coaching que es objeto de esta investigación.

## **2.5 Coaching ejecutivo**

El concepto técnico de coaching ejecutivo es diferente de lo que en el mundo de las organizaciones se conoce como tutoría y asesoramiento, ambos procedimientos utilizados por las empresas para el desarrollo de las personas y líderes. Kilburg (2000) definió el coaching ejecutivo como la “relación útil conformada entre un cliente que tiene autoridad y responsabilidad en una organización y un consultor que usa una gran variedad de técnicas y métodos para ayudar al cliente a lograr una serie de objetivos mutuamente identificados para mejorar su desempeño profesional y satisfacción personal y, consecuentemente, mejorar la efectividad de la organización en el marco de un acuerdo de coaching definido formalmente” (p. 55). Orman y Freas (2004) exponen que a través del coaching ejecutivo las organizaciones encuentran una fórmula sistemática para profundizar en las relaciones con el equipo de mayor valor para el logro de objetivos, traducidos en el aumento de la eficacia de la organización.

Para Echeverría (2009) el coaching va más allá del campo de los deportes, permite llevar a individuos, a equipos y a organizaciones a superar de manera significativa sus niveles presentes

de desempeño y dirigir sus acciones hacia nuevos umbrales de posibilidades. Busca identificar y disolver los obstáculos que los seres humanos tienen para la consecución de sus objetivos y, en consecuencia, poder incrementar la efectividad organizacional desde el desempeño de sus miembros, equipos y procesos.

La especificidad del coaching ejecutivo, con respecto a la tutoría y asesoramiento, radica en que se centra en mejorar el rendimiento de la persona mediante la búsqueda del desarrollo de nuevas habilidades, conduciendo al logro de objetivos a corto y largo plazo, es decir, a mejorar su eficacia dentro de la organización.

En la práctica habitual el coaching ejecutivo consiste en sesiones individuales en las cuales se abordan aspectos relacionados con el trabajo, dirigidas a ejecutivos tanto de un nivel medio como senior o alto nivel, en las que se establecen metas para mejorar en su actual presente o futura (Feldman & Lankau, 2005).

Para Launer (2007) el coaching ejecutivo consiste en acompañar al director en su reflexión estratégica en el contexto organizacional. Para autores como Smith y Sandstrom (1999), el coaching ejecutivo constituye una clave estratégica que le da a los líderes, opciones de alcanzar un mayor desempeño en su liderazgo, así como también permitiendo que algunos aspectos incidan en aspectos de su vida personal. Aunque el coaching ejecutivo siempre se centra en la vida laboral del sujeto, es indudable que el desarrollo de determinadas habilidades y competencias vinculadas al trabajo pueden transferirse al ámbito personal y privado.

Teniendo en cuenta lo anterior es posible inferir que el coaching es considerado como una herramienta valiosa para las organizaciones, para lograr que las cosas pasen, razón por la cual el coaching ejecutivo, a diferencia de otras líneas, se concentra en las necesidades del líder y de la organización, lo que ha derivado en que muchas compañías hayan empezado a introducir el coaching como estrategia para mejorar las competencias y habilidades de sus directivos y por ende la productividad y eficiencia de la organización (International Coach Federation, 2016).

## **2.6 Actores del coaching ejecutivo**

De acuerdo con Stober (2006) el proceso de coaching se define por los siguientes elementos: (1) se trata de una relación o proceso que (2) se produce dentro de un determinado marco temporal, (3) entre dos personas o entre una persona y un grupo de personas (el coach y el

coachee), (4) a través del lenguaje (conversaciones), para (5) desarrollar el potencial de quien funge como coachee.

Hay dos actores principales que intervienen en este proceso: el coach y el coachee cuyo desempeño es vital para el éxito de aplicar esta metodología. El coach se define como un profesional con amplia y reconocida experiencia, que inspire confianza, que esté preparado para escuchar más que para hablar, que pueda dar una realimentación constructiva, es comprensivo, integro, respetuoso y guarda la confidencialidad de todo, evidenciando permanentemente su profesionalismo, como también reconoce sus errores (Lozano, 2008, p.129). Launer (2007) afirma que el coach es quien acompaña a los individuos mediante herramientas y/o soluciones adecuadas que faciliten un renacer personal y/o profesional.

El coachee es definido por Bisquerra (2008) como la persona que recibe la ayuda por parte del coach. Por su parte Sherman y Freas (2004) mencionan que el coachee es la persona que debe ser ayudada por el coach, considerando que es el coachee quien produce resultados para la organización. “La relación coach-coachee se establece en un marco integro de confianza en el otro, por lo cual la aceptación y la comprensión de la persona dentro del marco de la confianza es un axioma fundamental del coaching” (Ravier, 2015, p.67). Lo anterior permite concluir que para que se den resultados en un proceso de coaching, se requiere que todas las partes estén de acuerdo en los objetivos y que el proceso se fundamente en una relación de confianza y de compromiso.

## **2.7 Investigaciones en coaching**

De acuerdo con algunas investigaciones, uno de los principales retos al que se enfrenta el coaching, particularmente el coaching ejecutivo, es poder demostrar los beneficios que se alcanzan mediante su aplicación, así como su efectividad y la posibilidad de recuperar la inversión mediante la evidencia de resultados cuantificables (Grant y Cavanagh, 2004).

Action Research, desarrolló un modelo de coaching de 3 pasos y evaluó su utilidad para ejecutivos del sector privado. El modelo ayudó a los ejecutivos a desarrollar la autoconsciencia, la consciencia del otro, las habilidades de comunicación de conflictos y las habilidades de manejo emocional, que se consideraron necesarias para manejar los conflictos de manera efectiva (Hughes, 2019).

Turner y Hawkins (2016) realizaron una investigación en la que analizaron la práctica del coaching, estableciendo las expectativas de cada uno de los que intervienen en el proceso de

coaching (coach, coachee y organización), con el fin de identificar cómo obtener un mayor valor de la práctica del coaching. Se determinó con esta investigación que uno de los factores para maximizar la eficacia es hacer especial énfasis en las expectativas de cada uno de los involucrados, así como en el alcance que tendrá la intervención y los resultados que esperan. De esta manera se podrán establecer las medidas de éxito del proceso. Otros factores determinantes son la confidencialidad, la comunicación transparente y la flexibilidad. Finalmente, con esta investigación se pudo evidenciar que existe una relación significativa, aunque esporádica, entre los resultados del coaching y la evaluación de los resultados.

Grover y Furnham (2016) evidenciaron que el uso de coaching influye a nivel individual en variables como el bienestar, la satisfacción profesional y el logro de metas. No obstante, a nivel de organización los resultados fueron menos tangibles. Sin embargo, se pudo inferir que un proceso de coaching en un individuo logra impactar en los comportamientos de sus colaboradores y de las personas que trabajan cerca cuando el coachee cumple un rol de liderazgo. Los principales hallazgos muestran que el coaching es una herramienta que contribuye, en cierta medida, a la eficacia, pero se aclara que este es un tema que requiere de mayor investigación ya que existen muchas variables que deben ser exploradas con relación a la eficacia de esta disciplina.

Jones, Woods y Hutchinson (2014) desarrollaron una investigación orientada a estudiar algunas variables de personalidad que pueden tener un impacto en la percepción de la eficacia del coaching ejecutivo. Los factores analizados fueron: extroversión, amabilidad, consciencia, estabilidad emocional y apertura a la experiencia. La investigación concluye que las correlaciones observadas entre estos factores y la eficacia percibida del coaching son relativamente bajas, a excepción del factor de extroversión, el cual indicó que las personas con mayor puntuación en este factor tienden a percibir mayor eficacia en un proceso de coaching ejecutivo. Se considera que este resultado se debe a la preferencia de las personas extrovertidas por involucrarse en entornos de aprendizaje. Finalmente, al considerar que las correlaciones fueron bajas, este estudio sugiere que existen otros factores que juegan un papel más importante que la personalidad al momento de influir en la efectividad del coaching ejecutivo.

Bozer, Sarros y Santora (2014) realizaron un estudio que consistió en una exploración fenomenológica del coaching ejecutivo y áreas relacionadas, así como un estudio de campo. Como resultado identificaron que el coaching como estrategia de intervención requiere de

directrices prácticas claras, así como mayor desarrollo y aceptación de estándares profesionales para validar aún más el campo de entrenamiento. Finalmente recomendaron la realización de estudios empíricos adicionales sobre la eficacia del coaching para alcanzar los objetivos del individuo y de la organización.

Todos estos investigadores tuvieron la intención de determinar los resultados que se pueden alcanzar mediante un proceso de coaching, ya que esta disciplina ha venido posicionándose como alternativa preferente para alcanzar mejores resultados en las organizaciones y ha venido ganando adeptos, constituyéndose en un instrumento útil para mejorar la productividad y proactividad de los líderes y ejecutivos mediante el cumplimiento de objetivos y un hacer más asertivo y eficaz. Así se pudo confirmar en las publicaciones realizadas por la ICF (2016), divulgada en el foro Business Forum 2016, donde se evidenció el crecimiento y desarrollo que está teniendo el coaching a nivel mundial, considerando que hoy los profesionales en coaching se cuentan por miles en muchos países. Ha cobrado tanta importancia que en países como Canadá el proceso es cubierto incluso por las organizaciones del país, y en Finlandia, que es uno de los países líderes en materia de educación, hay coaches en reemplazo de docentes a cargo de la formación, lo que se puede interpretar como que el coaching ya es visto y percibido de otra manera por el mundo (ICF, 2016).

## **2.8 Coaching y liderazgo**

El liderazgo es un concepto que lleva muchos años desarrollándose y existen miles de estudios que ofrecen una amplia variedad de perspectivas y conceptos al respecto, donde se abordan su filosofía, elementos, competencias, aplicación y desarrollo (Kroeck, lowe y Brown, 2004) (citado en Lupino y Castro, 2005, p 108), sobre todo considerando que el liderazgo surge en grandes congregaciones humanas donde se impone ordenar y dirigir esfuerzos de la gente en pro de cumplir objetivos comunes, para que se genere el sentido de “hacer con otros”, es decir, en ~~El liderazgo~~ **El liderazgo** ha sido un tópico de interés por parte de los investigadores, desde diferentes disciplinas (administración, economía, psicología, sociología, (etc.)). Son diversas las teorías desarrolladas que intentan dar respuesta a la figura del líder y la relación que existe entre el líder como tal y el seguidor, quien sigue sus orientaciones. Esto tiene gran importancia, considerando que actualmente las organizaciones demandan una dirección más eficaz, flexible, donde se promueva la participación y se logre un accionar basado en el compromiso y la responsabilidad,

con una visión compartida que se evidencie en capacidad de decisión y de influencia en pro de cumplir los objetivos trazados.

Para el gerente postmoderno ser líder se ha convertido en todo un desafío, considerando que ni la autoridad que es ligada al cargo, ni el poder otorgado resultan aptos para que un gerente influencia y liderazgo sobre el hacer de sus colaboradores. Se requiere de una serie de cualidades asociadas al temperamento (el líder nace) más otras del carácter (el líder se hace), para lograr una comunicación exitosa con su personal y lograr alta productividad, para Payeras (2004) una de esas cualidades es: el líder es coach de su gente.

Es por ello que el coaching parece ser una gran herramienta de apoyo para potenciar el liderazgo en medio de la turbulencia que acompaña al mundo actual, donde el cambio es una realidad permanente. Las organizaciones están reclamando conceptos y aplicaciones que les permitan lidiar con ese cambio continuo y con su impacto sobre las personas y la productividad.

La vinculación entre coaching y liderazgo puede considerarse relativamente reciente, teniendo en cuenta que la práctica del coaching es igualmente nueva en la escena de las organizaciones. Sin embargo, la literatura señala que, en el contexto actual, al momento de implementar un proceso de coaching ejecutivo, es imperativo que los profesionales sean conscientes de la evolución de la teoría del liderazgo contemporáneo (Mackie, 2007) y, sobre todo, conozcan los cambios impuestos por la tecnología, los cuales demandan otras formas de liderar, lo cual podría jugar un papel trascendental donde el coaching.

Elliott (2005) también sugiere que el coach, al momento de realizar el proceso de coaching, debe conocer y acceder de forma permanente a la literatura reciente en materia de liderazgo transformacional, a través del cual se logra un mayor estímulo del equipo, lo que también permite que el líder tenga una visión más amplia y trascendente de su rol en la organización y de cómo canalizar su potencial, en pro del cumplimiento de intereses comunes tanto para la organización como para su equipo de trabajo.

Las organizaciones han empezado a reconocer la necesidad de hacer crecer al líder de adentro hacia afuera, fortaleciendo la personalidad, la consciencia de sí, el valor, ya que, en medio del cambio, estas competencias son vitales para los líderes y centrales para el autodesarrollo, que es la esencia de ser un buen coach. Los líderes necesitan saber quiénes son antes de tener éxito liderando a otros (Wright & Mackinnon, 2011).

De otra parte, Tobias (1996) señala que el coaching permite un continuo aprendizaje, donde el coach ayuda al ejecutivo a generar consciencia que lo lleven a evidenciar cambios favorables que le permitan desafiar su propio potencial y confrontar sus resistencias. Es ahí donde el coaching cobra importancia como herramienta para las organizaciones frente al desarrollo del liderazgo, ya que se hace necesario que el líder pueda orientar sus esfuerzos al desarrollo del ser, buscando así potenciar al máximo sus recursos como líder de sí mismo y a su vez de los otros, es decir, de sus equipos.

### Capítulo 3. Liderazgo

El interés por la figura del líder viene de tiempos remotos, sin embargo, su estudio científico data del siglo XX. A partir de ese momento se ha tratado de determinar cuáles son las habilidades, rasgos y conductas que hacen efectivo a un líder, así como también los aspectos que hacen que una persona emerja como líder de forma natural y pueda influir en el ser-hacer de otro.

El liderazgo ha sido estudiado y entendido como rasgo individual, como conducta, como tipo particular de interacción social, como proceso de percepción o como influencia, por lo que se puede afirmar que las definiciones iniciales de liderazgo se enfocaban en el uso del poder y la autoridad, posteriormente ese foco se trasladó a los rasgos y las conductas y posteriormente en una situación específica (Gibson, Ivancevichy, & Donnelly, 20014). De acuerdo con Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004) por la complejidad de este fenómeno, resulta difícil consolidar una definición unívoca. No obstante, a continuación, se señalan algunos postulados respecto a la definición de liderazgo.

#### 3.1 Definiciones del concepto de liderazgo

Según Gibb (1969) los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo. En ese mismo sentido Kotter (1988) define liderazgo como “el proceso de transformación dentro de las organizaciones, tomando como base los esfuerzos de cambio corporativo de un gran número de empresas por adaptarse a un entorno de negocios mucho más agresivo, cambiante y competitivo”.

Para Cattell (1989), autor de la teoría del rasgo, liderazgo es la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo. En el mismo sentido Maxwell (1998) habla de los líderes excepcionales, definiéndolos como aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior, ya que para este autor liderazgo es influencia, nada más, nada menos.

Otros estudiosos señalan que liderazgo es un tipo de interrelación entre un líder que tiene un objetivo de iniciar y mantener

con el resto de integrantes de un grupo, donde el líder tiene como propósito iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y mantener objetivos (Bass & Stogdill, 1990).

Yulk (2002) lo define como un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de objetivos. Por su parte Senge (2005) amplía este concepto ya que concibe el liderazgo como la “creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades” (Senge, 2005).

Chiavenato (2006) define el liderazgo considerando como determinante la variable consecución de objetivos, así: “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2006), mientras que Zaccaro y Klimoski (2001) indican que los líderes son necesarios para guiar las organizaciones y el recurso humano con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. En las anteriores definiciones se pueden evidenciar algunas diferencias, pero también tienen características comunes como la identificación del liderazgo con un proceso, el énfasis en la influencia sobre los demás, su ocurrencia en un contexto grupal y que generalmente implica un resultado, como el logro de objetivos o metas (Castro, 2007).

También debe decirse que el liderazgo no está adscrito al rol, cargo o estatus, ni es privilegio de unos pocos, sino por el contrario, es una capacidad a desarrollar por todas las personas, ya que se trata de una fuerza interior que lleva a asumir la propia vida con compromiso y responsabilidad, conduce a las personas a hacerse cargo de sí mismos, para poder asumir al otro en su dimensión de ser humano como diferente y complemento, que recoge e interpreta de su cultura y de su entorno los elementos que lo van constituyendo como ser humano. Se puede inferir así que aquellos que son líderes logran influir en los demás de manera natural, siendo un ejemplo, una inspiración o un punto de referencia para el grupo.

## **3.2. Enfoques teóricos del liderazgo**

### **3.2.1 Enfoque de los rasgos.**

Este enfoque se enmarca en las “teorías del gran hombre” y sugiere que ciertas características estables de las personas denominadas rasgos diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass & Stogdill, 1990). De acuerdo con Kassin (2003), los rasgos se

definen como patrones en el comportamiento, los pensamientos y las emociones de las personas, los cuales se mantienen relativamente constantes. Es claro que para este enfoque el liderazgo es algo innato, es decir, se nace líder.

En 1948, Ralph Stodgill revisó 124 estudios que analizaban los atributos de los líderes, obteniendo los siguientes resultados: inteligencia, estar atentos a las necesidades de los demás (empatía), entendimiento de las tareas, persistencia para manejar los problemas, autoconfianza, iniciativa y deseo de aceptar una posición de poder (Castro, 2007).

Por su parte, Lord De vader y Alliger (1986) realizaron un metaanálisis sobre los mismos estudios de Stodgill y encontraron que los rasgos de personalidad estaban en estrecha relación con las percepciones que los seguidores tenían de sus líderes. No obstante, el estudio de los rasgos no solamente se ha centrado en las variables de la personalidad, sino que también aborda las habilidades y aptitudes que tienen las personas para desempeñarse en un trabajo determinado.

Estudios posteriores como el de Coronel (1996) han demostrado que: a) no hay evidencia científica que permitan una teoría de liderazgo basada en rasgos de la personalidad; b) No hay un perfil ideal, por lo tanto, no es posible probar, los líderes de quienes no lo son; c) no se ha demostrado fiabilidad en la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo d) En todos los contextos, los rasgos de la personalidad no son universalmente válidos ; e) No es posible establecer cuáles rasgos son los que guardan relación directa con el liderazgo ya que no existe un criterio unificado entre los investigadores; f) Algunas habilidades para la toma de decisiones, requieren de sensibilidad más que de habilidades intelectuales.

Este enfoque centrado en los rasgos tiene como base un perfil ideal de líder que puede aplicarse a todas las organizaciones, ya que como expone Yulk (2002), ciertos rasgos incrementan la posibilidad de que un líder sea eficiente, pero no garantizan la eficacia, y la relativa importancia de los rasgos dependen de la naturaleza de la situación de liderazgo.

### **3.2.2 Enfoque conductual.**

Desde esta óptica, el liderazgo se define en función de la conducta de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la Universidad de Ohio, cuyos investigadores, dirigidos por Ralph Stogdill, definen el liderazgo

como la conducta de un individuo cuando orienta las actividades de un grupo hacia la consecución de una meta (Bass & Stogdill, 1990).

Los investigadores observaron que las conductas del líder se agrupaban en cuatro categorías, las cuales fueron denominadas: consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad (Bass & Stogdill, 1990). Posteriormente se redujeron a dos categorías a) Iniciación de estructura: referente a conductas orientadas a la consecución de una tarea. b) Consideración, conducta que tiene como fin el mantenimiento o la mejora de las relaciones entre el líder y sus seguidores (Castro, 2007).

Fiedler y Chemers (1985) nos dice que:

“La Consideración es descrita como el grado en el que el supervisor muestra interés, comprensión, cordialidad y simpatía por los sentimientos y las opiniones de sus subordinados, y el grado en que toma en cuenta sus necesidades y bienestar y está dispuesto a explicar sus actos. La Iniciación de Estructura implica comportamientos que se relacionan con la asignación de papeles y tareas” (p. 60)

Los estudios de liderazgo adelantados por la Universidad del Estado de Ohio en su mayoría se centran en la conducta observada, mediante la técnica de análisis factorial, instrumentos que permitieron concluir que los líderes que se caracterizan por la Consideración tienen una conducta indicativa de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad entre ellos y los miembros del grupo, en tanto que los líderes ubicados en la dimensión Iniciación de estructura definen la relación existente entre ellos y los miembros del grupo, establecen el rol que debe asumir cada individuo y se esmeran por establecer pautas definidas de organización, canales de comunicación y medios para que se realicen las tareas encomendadas (Owens, 1976)

Por otra parte, los investigadores de la Universidad de Michigan se interesaron en investigar características en los grupos de trabajo que permitieran determinar que diferencias existen entre los líderes más eficaces frente a los que tienen menores niveles de eficiencia.

Los resultados permitieron establecer que los líderes más eficaces, según Pascual (1993) “tienden a mantener relaciones de confianza y apoyo, con una mayor consideración a la autovaloración personal; emplean métodos de grupo para el control y la toma de decisiones y trazan altos objetivos de actuación y mantienen informados a los subordinados” (p.18)

Sin embargo, es importante recalcar que estos estudios los cuales son principalmente descriptivos, tienen algunas limitaciones y no consideran las variables de poder, relaciones de clase y la visión de liderazgo proyectada es estática, similar a la de los subalternos. (Coronel, 1996).

### **3.2.3 Enfoque situacional.**

Este enfoque parte de la idea, que, de acuerdo con las diferentes personalidades, emociones, complejidad en el trabajo y cambios en la estructura, no se puede hablar de un único estilo de liderazgo para todas las situaciones que se presentan en una organización (Owens 1976).

Este enfoque se fundamenta en una situación determinada y hace referencia a los aspectos del medio ambiente que afectan al individuo; estos pueden ser relaciones sociales con los clientes, con los compañeros de trabajo, con el jefe o con los colaboradores. La situación puede referirse a aquellas actitudes o percepciones que se tienen habitualmente en una organización, como la costumbre de llevarse el trabajo de la oficina a la casa, interrumpir el trabajo durante veinte minutos para tomar el café o el sobreentender que nadie será despedido (Fiedler, Chemers, & Villegas, 1985). Este enfoque se nutre de un conjunto de teorías como las que se exponen a continuación:

- Hersey y Blanchard (1969) fueron los primeros en hablar de este enfoque en la revista *Training and Development Journal*. Inicialmente denominaron sus ideas como la teoría del ciclo vital del liderazgo, cuya denominación sugiere el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez, partiendo de que existen un compartimiento de liderazgo más directivo y otro más colaborador o de apoyo.

- Fiedler (1978), teoría de la contingencia, referente a la existencia de tres variables situacionales que influyen en un liderazgo efectivo: a) relaciones entre el líder y sus seguidores, b) la estructura de tareas y c) el poder ejercido por el líder.

- House (1974) construyó sobre el trabajo de M.G. Evans desarrollando la teoría del camino - meta, basado en la capacidad del líder de motivar a sus colaboradores para que se esfuercen y trabajen en pro de alcanzar las metas establecidas.

- La teoría de la decisión normativa, basada en un análisis de la conducta del líder en la toma de decisiones y cómo la calidad de la decisión y la aceptación de esta corresponde a los colaboradores (Vroom & Yetton, 1973). El modelo menciona cinco procedimientos referidos

a la decisión: a) Autocrática, b) Autocrática después de la consulta de información, c) Consulta con individuos, d) Consulta con grupos y e) Correspondiente a grupos.

- La teoría de los sustitutos del liderazgo, que sostiene que los factores de experiencia y capacidad de los colaboradores, claridad de las tareas o estructuración de la organización, hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario, es decir, que algunos de esos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible (Kerr & Jermier, 1978)

- Nuevamente Fred Fiedler, en compañía de Joseph García, relacionan la inteligencia, experiencia y experiencia técnica (recursos cognitivos), con el estrés, la complejidad de las tareas y el apoyo grupal (variables situacionales), analizando cómo estas afectan el desempeño del grupo. Este análisis es conocido como la teoría de los recursos cognitivos (Fiedler & Garcia, 1987) Yukl (2002) desarrolló el modelo de vínculos múltiples, que considera que todas las conductas son genéricas para los líderes y su importancia varía de acuerdo con la situación, centrándose en los efectos de la interacción entre la conducta de dirección, atributos situaciones y resultados. En su teoría propone seis variables (el esfuerzo de los subordinados, la capacidad de los subordinados, la organización del trabajo, el equipo de trabajo y cooperación, la accesibilidad a recursos esenciales y la coordinación externa de las unidades de trabajo con otras partes de la organización).

### **3.2.4 Enfoque transaccional.**

El liderazgo transaccional se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. (Bass y Avolio, 1994.). Según Burns (1978) el liderazgo transaccional hace referencia a la capacidad que tiene el líder para suministrar recompensas a cambio del logro de los objetivos por parte de los seguidores. En el mismo sentido, Bass (1988) señala que la clarificación de tareas y la promesa de recompensas dan a los colaboradores una confianza que los lleva a poner el esfuerzo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento. Además, permite a los líderes darse cuenta de las necesidades de los miembros de su organización.

Este liderazgo es más afín a los modelos tradicionales, visto desde el hecho que los líderes son quienes toman las iniciativas al momento de planear y diseñar estrategias las cuales son comunicadas al equipo generando un intercambio claro y preciso o una negociación que puede ser

inferida para alcanzar resultados (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997), es decir, que líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades para alcanzar los objetivos, estableciendo acuerdos respecto a lo que el subordinado debe hacer para que le sea entregada la recompensa o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los dirija para lograr un resultado favorable, y hay satisfacción ya que sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Bass, 1990).

Bass (1990) plantea unas fases en el proceso de intercambio o transacción entre líder-seguidor así: a) Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial para el cumplimiento de sus necesidades o la culminación de una tarea; b) El líder clarifica al seguidor lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva; c) El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado.

**3.2.4.1 Componentes del liderazgo transaccional.** Según Bass y Avolio (1994) este liderazgo conceptualmente está constituido por recompensa contingente (promete y da recompensa en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento del subalterno) y dirección por excepción (el líder interviene corrigiendo ante la emisión de un deber o cuando no se alcanzan los objetivos propuestos).

*Recompensa contingente o Dirección por contingencia.* Se fundamenta en estrategias como la clarificación del trabajo, de modo que se puedan obtener recompensas y la utilización de incentivos y recompensas contingentes para poder incidir en la motivación de los colaboradores (Bass, 2000).

La influencia de la Recompensa contingente en la motivación y satisfacción de los subordinados puede ser explicada, según Bass (1985, 1990), por la Teoría Trayectoria-Meta de Robert House, quien afirma que mediante un incremento en los beneficios personales a los seguidores el líder logrará motivar lo suficiente para alcanzar las metas, lo que permitirá que se genere una mayor satisfacción personal en el camino hacia el logro de la meta y así mismo se evidenciara una reducción de los obstáculos (Robbins, 1994)

*Dirección por excepción.* Hace referencia a la intervención del líder solo cuando lo considera necesario, es decir cuando se presentan fallas y/o desviaciones de los estándares de desempeño

(dirección por excepción activa); en caso contrario deja que las cosas funcionen por sí mismas y esperan ser informados sobre errores y/o desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho (dirección por excepción pasiva) (Bass, 1990).

Para Lupano y Castro (2006) la administración por excepción se da cuando el líder solamente interviene, para efectuar correcciones en la conducta de los seguidores y generalmente lo hace mediante críticas negativas. Una de las fortalezas de este estilo de liderazgo es que se concentra en el presente, es decir, en el momento actual de la organización, apuntando al logro de resultados y al funcionamiento eficiente de la misma. Los líderes con este enfoque tienen gran capacidad en la planificación, tienden a mejorar la productividad y la confianza en los seguidores. Sin embargo, una desventaja es que este tipo de liderazgo busca escenarios donde exista estabilidad en la organización sin propiciar procesos de cambio (Daft, 2008).

Tabla 2.

*Componentes liderazgo transaccional*

Variable	Características
Recompensa Contingente	Intercambio de recompensas por esfuerzo Reconocimiento de logros
Administración por Excepción	<b>Activa:</b> Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares. Emprende acciones correctivas

Elaboración propia Fuente Bass (1990)

### 3.2.5 Enfoque transformacional

Partiendo de la consideración de los seres humanos como seres integrales, emocionales, pensantes, sociales en permanente transformación, que reconocen la necesidad de formar parte de un grupo; el líder no solo responde a sus propias posibilidades o necesidades, sino que también responde a las del otro y al entorno, logrando inspirar a otros mediante una capacidad de motivar y moldear una cultura y un ambiente que permita articular la visión de la organización y facilitar los cambios (Koontz & Heins, 2003)

Una de las propuestas que más ha captado interés por los investigadores, y de la cual se ocupa este documento, es la del liderazgo transformacional desarrollada por Bass (1985), se basó en los

estudios realizados por House (1977) acerca del liderazgo carismático, donde se buscó determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. De igual forma para el desarrollo de este enfoque, Bass consideró la propuesta teórica de James MacGregor Burns (1978).

Bass define el liderazgo transformacional como aquel que se ejerce y se caracteriza por ser carismático y porque se orienta a establecer un vínculo más cercano a sus seguidores, de tal forma que los seguidores logran identificarse y por ende imitar al líder (Bass, 1999). Este líder, a su vez, posee características específicas: Es intelectualmente estimulante, inspira a sus seguidores, promueve que ellos mismos fortalezcan sus habilidades y reconoce a cada seguidor de forma individual para de esta manera ofrecer un apoyo y entrenamiento (Bass & Avolio, 1994).

Este modelo explica el tipo de liderazgo que va más allá de un intercambio y que logra influir sobre sus seguidores, la motivación del líder transformacional está en el desarrollo de sus seguidores, es decir, se valora al seguidor por su desarrollo y no es simplemente visto como instrumento para alcanzar los objetivos organizacionales (Bass & Stogdill, 1990).

En contraste con el enfoque situacional, el cual sostiene que el líder para ser efectivo debe ser flexible y estar en capacidad de identificar el estilo de liderazgo que requiere cada situación para así aplicarlo, el enfoque transformacional establece que el líder debe ser capaz de distinguir el estilo apropiado de acuerdo con el contexto, y llevar a cabo acciones que se ajusten a al mismo, dado que posee un amplio repertorio de conductas (Hersey, Blanchard & Johnson, 1998).

Es importante recalcar que la mayoría de las teorías del liderazgo transformacional consideran postulados del enfoque de rasgos, conductual y situacional, lo que evidencia que su visión es más integradora en comparación con los otros enfoques mencionados anteriormente (Yulk & Van Fleet, 1992).

No obstante, se presentan diferencias entre los líderes que son objeto de investigaciones de las teorías situacionales de los que se consideran como transformacionales, estas diferencias se evidencian en las conductas y en el efecto que logran en sus seguidores. Tal como lo señala Robbins (1994), los estilos presentados por estos autores, así como por otros exponentes de teorías situacionales (estudios de la Universidad de Ohio, Modelo de la Trayectoria-Meta,

Modelo de Fiedler, y el Modelo de Líder-Participación) se pueden considerar transaccionales desde la visión de Bass.

Según Robbins “este tipo de líderes motivan o guían a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades. Pero existe otro tipo de líder que hace que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización, y que es capaz de provocar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Se trata del líder transformacional” (Robbins, 1994, pág. 408).

Para Tyssen, Wald y Heidenreich (2013), los líderes transformacionales se distinguen por ser claros en su comunicación, orientados a servir a otros, tienen un alto compromiso frente a su crecimiento y desarrollo profesional y personal, abiertos a las oportunidades de aprendizaje que la vida les ofrece, son motivadores e inspiradores, logrando adquirir confianza por parte de sus seguidores. En consecuencia, los seguidores lograr superar las expectativas más allá de lo que se espera lo que se traduce en efectividad organizacional.

Existen algunos componentes o dimensiones importantes en el liderazgo transformacional, como carisma e influencia idealizada, inspiración motivacional, atención a las diferencias individuales y la estimulación intelectual, vista como la capacidad de aceptar desafíos y proponer soluciones innovadoras (Judge & Piccolo, 2004). Estos componentes, también llamados procesos de influencia o atributos claves, son conocidos como las “cuatro I’s” (Bass & Avolio, 1994).

### ***3.2.5.1 Componentes del liderazgo transformacional. A continuación, se describen los componentes del liderazgo transformacional***

*Carisma o influencia idealizada.* El líder es considerado un modelo para su seguidor, y este a su vez logra una gran influencia ya que es admirado, respetado y sus seguidores tienen un alto nivel de confianza, hasta sentirse identificado y querer imitarlo. (Bass y Avolio, 1994).

Según Bass (1985, 1990) Algunas características de los líderes carismáticos transformacionales son: Tienen absoluta confianza en sus capacidades y convicciones lo que se traduce en una autoestima alta, lo que los motiva para liderar; su expresión verbal es simple, utilizando verbos que indican acción y compromiso, mantienen contacto visual directo; su sentido de la responsabilidad y del deber es fuerte; son capaces de articular metas compartidas y a su vez de lograr entender las necesidades y valores de cada uno de sus seguidores.

*Inspiración motivacional.* Se refiere a la capacidad del líder para ofrecer significados y desafíos a sus seguidores, logrando de esta forma entusiasmo y optimismo, creando cohesión en el equipo y a su vez transmitiendo una visión que motiva e inspira (Bass & Avolio, 1994).

Yulk y Van Fleet (1982) definieron como inspiracional la conducta del líder que “estimula el entusiasmo entre los subordinados por el trabajo del grupo y dice cosas para construir su confianza en su habilidad para desempeñar exitosamente asignaciones y lograr objetivos grupales” (p.90).

Bass (1995) plantea que la motivación inspiracional es un subfactor de la conducta del liderazgo carismático, ya que anima y exalta emocionalmente a sus seguidores y a sus esfuerzos (Bass, 1985). Dependiendo del tipo de tarea que se desee estimular, el líder puede enfocar el proceso en motivos de logro, poder o afiliación.

La conducta inspiracional incluye: inculcar orgullo en los individuos, ser un ejemplo para sus seguidores con sus propias conductas, expresiones verbales que influyan en el ánimo e inspiración de entusiasmo y orgullo por su líder y equipo (Yulk & Van Fleet, 1982).

*Estimulación intelectual.* El líder estimula a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir del cuestionamiento de suposiciones y la formulación de viejos problemas buscando nuevas ideas y soluciones. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder (Bass & Avolio, 1994). Los líderes, para estimular intelectualmente a sus subordinados, les proponen iniciativas que les permitan pensar de forma diferente, impulsándolos a ver los problemas que requieren solución desde ópticas distintas, esto requiere de parte del líder una habilidad intelectual superior preferiblemente acompañada de flexibilidad y creatividad de pensamiento (Bass, 1985).

*Consideración individualizada.* El líder tiene la capacidad de dar un trato individualizado a cada seguidor, entendiendo que cada uno tiene necesidades, expectativas, e ideales diferentes, de esta manera desarrolla su capacidad para poder dar un trato personal y único a cada uno (Bass & Avolio, 1994). Para Bass (1985) el líder ve al individuo más como persona que como empleado. Está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados, utiliza principalmente una comunicación de dos vías, en la cual líder y seguidor comparten preocupaciones y expectativas.

El enfoque de liderazgo transformacional se destaca como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar a las organizaciones hacia el cambio y la innovación, dado que permiten

a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre (Bass, 1998).

Tabla 3.

*Variables del liderazgo transformacional*

<b>Variable</b>	<b>Características</b>
<b>Carisma - Influencia Idealizada</b>	Confianza en sus capacidades y convicciones Autoestima alta Proporciona visión y sentido de la misión. Trasmite orgullo Carisma Gana respeto y confianza
<b>Inspiración Motivacional</b>	Comunica expectativas. Expresa propósitos importantes. Construye y mantiene la confianza Crea una visión compartida
<b>Estimulación Intelectual</b>	Promueve inteligencia Racionalidad Capacidad de solución a los problemas
<b>Consideración Individualizada</b>	Atención personal Trata a cada persona en forma individual Dirige - Asesora

Elaboración propia fuente Bass (1990)

### 3.2.6 Laissez faire

Este liderazgo, conocido también como “dejar hacer”, contempla la dimensión negativa del liderazgo ya que este tipo de líderes rehúsan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para el logro de los objetivos, evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir, lo que ocasiona que dejen mucha responsabilidad sobre sus seguidores (Bradford y Lippitt, 1945, en Bass, 1990).

Es importante señalar que existe una diferencia entre el liderazgo Laissez-Faire, de la conducta de liderazgo democrático, la delegación y la dirección por excepción, ya que la delegación implica la dirección activa del líder para permitir que un subordinado tome responsabilidad por algún rol o tarea, mientras que el líder delegador activo permanece preocupado y continuará viendo si el rol se ha cumplido o la tarea ha sido completada. En la Dirección por excepción, el líder permite al seguidor continuar su trabajo de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas y los objetivos no se cumplen, momento en el cual el líder interviene para hacer correcciones (Bass, 1990).

Bass y Riggio (2006) afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado “Liderazgo de rango total” el cual contiene elementos del liderazgo transaccional, del liderazgo transformacional y del liderazgo Laissez Faire.

### **3.2.7 Modelo de liderazgo de rango total**

Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en los planteamientos realizados anteriormente con relación al liderazgo transaccional y al liderazgo transformacional, aduciendo que a pesar de tener diferencias no deben considerarse enfoques opuestos, sino que por el contrario afirman que el Liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional y además contempla el Liderazgo Laissez-Faire.

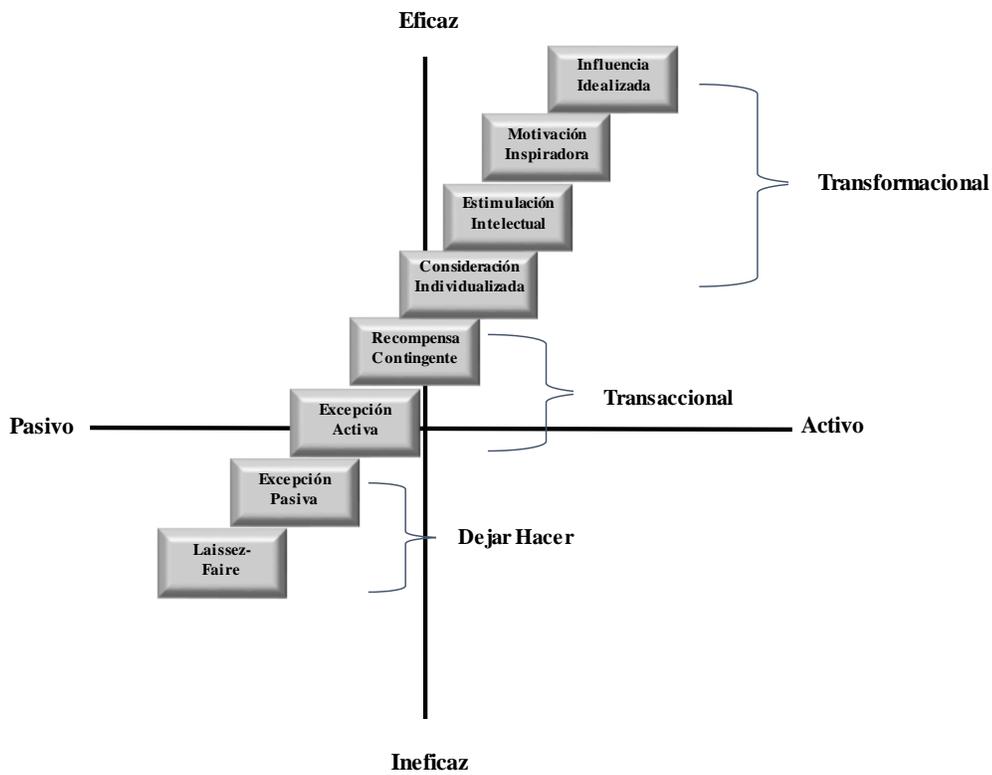
A diferencia del modelo propuesto por Burns (1978) y adaptado por Bass (1985), el modelo de liderazgo de rango completo establece que un mismo líder puede mostrar comportamientos de un líder transaccional o de uno transformacional, pero que dependerá de la capacidad que tenga para interpretar correctamente la situación, del contexto organizacional, de los seguidores y de las tareas a realizarse para lograr las metas de la organización (Bass & Riggio, 2006).

La mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ- (Bass, 1985). Esta técnica apunta a evaluar diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) y ha recibido constantes revisiones técnicas (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

A partir de este planteamiento donde los líderes pueden presentar diferentes conductas dependiendo de las situaciones, las cuales pueden combinar los estilos de liderazgo, Bass y Avolio proponen el modelo de rango total o Full Range Leadership FRL, el cual tiene como base nueve dimensiones de liderazgo (Molero, Recio & Cuadrado, 2010).

Bennis (1999) recalca que a través de la gestión del liderazgo se puede lograr un mayor desarrollo y potencial de los trabajadores, ya que los porcentajes en que se aprovechan las capacidades de los trabajadores están entre el 5% y el 10%, lo que evidencia que hay un gran potencial en las organizaciones en la medida en que existan líderes que reconozcan y apliquen sus habilidades para aprovechar las capacidades de sus colaboradores.

Figura 1. Modelo de rango total



Fuente: Robbins y Timothy (2009)

## **4. Metodología**

### **4.1 Tipo de investigación**

El propósito de esta investigación básica, cuantitativa, descriptiva, deductiva y de corte transversal, es analizar la incidencia de un proceso de coaching ejecutivo en el estilo de liderazgo de un grupo de 30 directivos de una empresa colombiana del sector de servicios. La investigación es básica en la medida en que el estudio realizado se limita puramente a entender y describir los resultados de un proceso de fortalecimiento de liderazgo organizacional. Es cuantitativa considerando la necesidad de medir y analizar la correlación entre variables cuantificables, lo que permite explicar el problema planteado mediante un proceso basado en significados extraídos de los resultados numéricos y estadísticos obtenidos (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). También es descriptiva en razón del interés por comprender el fenómeno orientándolo hacia la descripción y la explicación, utilizando para ello una lógica deductiva, sujeta a un proceso ordenado y sistemático que inicia con la definición concreta y específica del problema, la construcción de un marco teórico que se nutre a través de investigaciones anteriores, lo que permite guiar el estudio y la definición de hipótesis, las cuales posteriormente son sometidas a una medición que permite arribar a proposiciones precisas y hacer recomendaciones específicas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.37). La investigación es de corte transversal porque se evaluaron las variables en un determinado periodo del tiempo.

### **4.2 Selección de la muestra**

La muestra fue determinada por conveniencia, es decir que se evaluaron los directivos que son accesibles, que aceptaron ser incluidos y que participaron en el proceso completo de coaching, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. “Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.222)

Por lo anterior, se decidió que este estudio analizaría el proceso y resultados de 30 líderes con cargos directivos de una empresa colombiana, cada uno con un estilo de liderazgo propio y que fueron sometidos a un proceso de coaching ejecutivo de tres meses, con el fin de lograr que su

estilo de liderazgo se acercara más al definido por la organización. En el anexo 1 se presenta el esquema del proceso de acompañamiento con base en coaching aplicado a los directivos.

### 4.3 Instrumento de recolección

El tipo de instrumento seleccionado para esta investigación es el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma X Corta). La traducción literal al español es Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, fue elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio, en la Universidad de Binghamton en Nueva York. Dicho instrumento ha sido aplicado en diversos países, en distintos idiomas y en todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas.

Se entiende que cada líder despliega una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales, pero cada perfil del líder involucra más de uno o menos de otro. La prueba fue desarrollada por Bass y Avolio siendo confiabilizada, validada y estandarizada en Estados Unidos y otros países.

Los fundamentos teóricos del modelo cuentan con validez empírica demostrable en diversos contextos organizacionales. La validez del constructo se estableció a través del análisis factorial exploratorio y la confiabilidad con el Alfa de Cronbach, que se presentan en el numeral 4.5

El cuestionario multifactorial permite evaluar los tres estilos de liderazgo indicados en esta investigación: el *laissez – fair* o dejar hacer, el transaccional y el transformacional, permitiendo así la evaluación de actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo. Para lograr dicho objetivo, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, consistente en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014). De esta manera, se solicita a la persona que contesta el MLQ que externalice su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

Tabla 4.

*Escala likert*

Nunca	Rara Vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, y/o siempre
0	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 2 se presenta el cuestionario aplicado a los directivos objeto del presente estudio. A continuación, se detalla cada uno de los ítems que componen las secciones del cuestionario que miden las diferentes variables de los estilos de liderazgo:

Tabla 5.

*Ítems del cuestionario por variable.*

<b>Liderazgo</b>	<b>Variable</b>	<b>Ítems Cuestionario</b>
Transformacional	Influencia idealizada conductual	2 -5 -11-15
Transformacional	Influencia idealizada Atribuida	6-10-19-20
Transformacional	Inspiración Motivacional	4-9-14-18
Transformacional	Estimulación Intelectual	1-8-13-17
Transformacional	Consideracion individualizada	3-7-12-16
Transaccional	Recompensa contingente	22-24-26-28
Transaccional	Excepción Activa	21-23-25-27
Laissez Faire	Excepción Pasiva	30-32-34-36
Laissez Faire	Laissez Faire	29-31-33-35

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Descripción de procedimientos

Se inició con un análisis de la información recogida tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias, como son el modelo de desarrollo humano y el de liderazgo de la organización en la cual se realizó el estudio. Posteriormente se definió por conveniencia una muestra de 30 directivos, quienes vivenciaron un proceso de coaching ejecutivo por tres meses. Estos directivos fueron evaluados mediante el instrumento definido, el cual fue adaptado del cuestionario MLQ Forma X Corta, propuesto por Bernard Bass y Bruce Avolio, instrumento que permite medir el liderazgo transformacional, teoría sobre la cual se fundamenta el estilo de liderazgo definido por la organización objeto del estudio.

Esta medición se realizó en dos momentos determinados del tiempo: un primer momento antes de iniciar el proceso de coaching, con el fin de establecer una línea base y determinar las variables predominantes de liderazgo en cada directivo, y una segunda medición realizada tres meses después de finalizar el proceso de coaching ejecutivo, con el fin de identificar la incidencia del proceso en las diferentes variables de los estilos de liderazgo. Una vez reunidos e integrados los datos, se analizaron y describieron los resultados con el fin de hacer una interpretación orientada

a dar respuesta al problema de investigación y a los objetivos planteados. Este análisis se realizó mediante la utilización del paquete estadístico R, considerando sus posibilidades de automatización de cálculos estadísticos para el análisis de datos.

#### **4.5 Análisis estadístico**

Como se indicó antes, para realizar el estudio se aplicó a los participantes un mismo instrumento que permite evaluar los tres estilos de liderazgo que conforman el modelo de liderazgo de rango total, haciendo una primera medición antes de iniciar el proceso de acompañamiento a través de coaching ejecutivo, y una segunda tres meses después de concluirlo, con el fin de indagar si la metodología de coaching generó cambio en su expresión del liderazgo. Considerando que la aplicación del instrumento genera un cúmulo de información cuantitativa que debe ser interpretada, se realizó una validación en términos estadísticos mediante una prueba t que permite la comparación de medias poblacionales dependientes (pareadas), con hipótesis nula ( $H_0$  la metodología de coaching no incide en el estilo de liderazgo del grupo de participantes y  $H_A$  la metodología de coaching incide en el estilo de liderazgo del grupo de participantes).

Las puntuaciones que los individuos dan a cada uno de los ítems del instrumento son valoradas a través de un Análisis Factorial Exploratorio -AFE- que jerarquiza a los participantes de acuerdo con un número de factores óptimos indicados por el modelo, pero presuntivamente con dimensionalidad 3, que son los tipos de liderazgo evaluados. Una vez obtenidos dichos puntajes se valida la hipótesis de interés para esta investigación.

El objetivo del AFE es estimar estadísticamente un conjunto de factores que agrupen los ítems, presuntivamente se consideran 3 y por tanto esa será la hipótesis de interés, que se validará con la prueba Chi-cuadrado ofrecida por el paquete estadístico.

A continuación, se procedió a calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach (1951), que es utilizado en investigación psicométrica para evaluar la consistencia interna de los ítems del instrumento y obtener su confiabilidad, con base en indicadores. Según este coeficiente, los resultados estadísticamente significativos (valores Alpha) que sean próximos a 0 indican ausencia de consistencia interna, mientras que los cercanos a 1 indican consistencia interna entre los ítems de la escala. A este respecto, la literatura recomienda considerar los valores alpha comprendidos entre 0,75 y 0,90 (Prat & Doval p. 60, citado por Levy & Varela 2003). Como

se indica en el análisis de resultados, para este estudio el alpha de Cronbach fue de  $\alpha = 0.78$ , resultado que confirma que todos los ítems que lo componen aportan en la medición del constructo. Una vez validado el instrumento, se establecen las dimensiones de prueba, que en una primera corrida del modelo AFE y utilizando la prueba de autovalores arroja un total de 12 factores significativos, es decir, con valor superior a 1.

Tabla 6.

*Resultados análisis factorial exploratorio.*

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>factor 4</b>	<b>Factor 5</b>	<b>Factor 6</b>	<b>Factor 7</b>	<b>Factor 8</b>
ss loadings	6.711	3.433	3.091	2.997	2.467	2.227	2.140	1.690
Proportion var	0.186	0.095	0.086	0.086	0.068	0.062	0.059	0.047
Cumulative var	0.186	0.282	0.368	0.451	0.519	0.581	0.641	0.688
	<b>Factor 9</b>	<b>Factor 10</b>	<b>Factor 11</b>	<b>Factor 12</b>	<b>Factor 13</b>	<b>Factor 14</b>	<b>Factor 15</b>	
ss loadings	1.574	1.286	1.125	1.122	0.860	0.756	0.730	
Proportion var	0.044	0.036	0.031	0.031	0.024	0.021	0.020	
Cumulative var	0.731	0.767	0.798	0.830	0.853	0.874	0.895	

Test of the hypothesis that 15 factors are sufficient

The chi square statistic is 467.39 on 195 degrees of freedom

The p-value is 2.1 e-24

Fuente: Paquete estadístico Psych

Posteriormente se utiliza el procedimiento de rotación “varimax”, con el fin de obtener una mayor simplificación y mejor interpretación de los datos, mediante una optimización de la varianza acumulada en 4 factores.

Tabla 7.

*Resultados análisis factorial exploratorio con rotación*

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>factor 4</b>
ss loadings	2.254	1.734	1.485	0.784
Proportion var	0.443	0.097	0.086	0.074
Cumulative var	0.443	0.540	0.626	0.700

Test of the hypothesis that 4 factors are sufficient

The chi square statistic is 24.05 on 17 degrees of freedom

The p-value is 0.118

Fuente: Paquete estadístico Psych

En esta segunda corrida se valida la hipótesis: “son suficientes 4 factores en la valoración del constructo” y como el p-value es mayor que 0,05 se acepta la hipótesis nula de que 4 factores son

suficientes. Aunque, dado el hecho de que el autovalor del factor 4 es menor que 1, este factor no es admisible para el análisis, ya que recoge menor variabilidad que un ítem del constructo. Una vez definido el número de factores para valorar a los individuos, se procede a describir el alcance de la valoración del factor, de acuerdo con las cargas factoriales, es decir, el valor de cada factor por ítem.

**Factor 1:** Influencia idealizada conductual (0.812), influencia idealizada atribuida (0.755) y estimulación intelectual (0.663) tienen un alto predominio, lo que nos permite afirmar que este factor está describiendo el liderazgo transformacional, específicamente aquel líder que con su conducta transmite confianza e identificación con la organización, muestra un gran interés por el bienestar de su equipo y evalúa críticamente los valores y creencias de sus colaboradores.

**Factor 2:** Recompensa contingente (0.695), influencia idealizada atribuida (0.688) y (0.673), tienen mayor influencia en este factor, es decir, que mide un liderazgo transaccional en la medida en que el líder es capaz de definir quién es el responsable de alcanzar cada objetivo en su equipo. No obstante, en este factor hay influencia del liderazgo transformacional relacionado con un líder carismático que tiene el respeto y la admiración de su equipo.

**Factor 3:** En este factor la excepción activa (0.842) y la recompensa contingente (0.723) tienen mayor influencia. Se está midiendo el liderazgo transaccional en sus dos variables, líderes que se centran en corregir los fallos y desviaciones de su equipo de trabajo y proporcionan reconocimientos a cambios de esfuerzos, todo esto en aras de dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

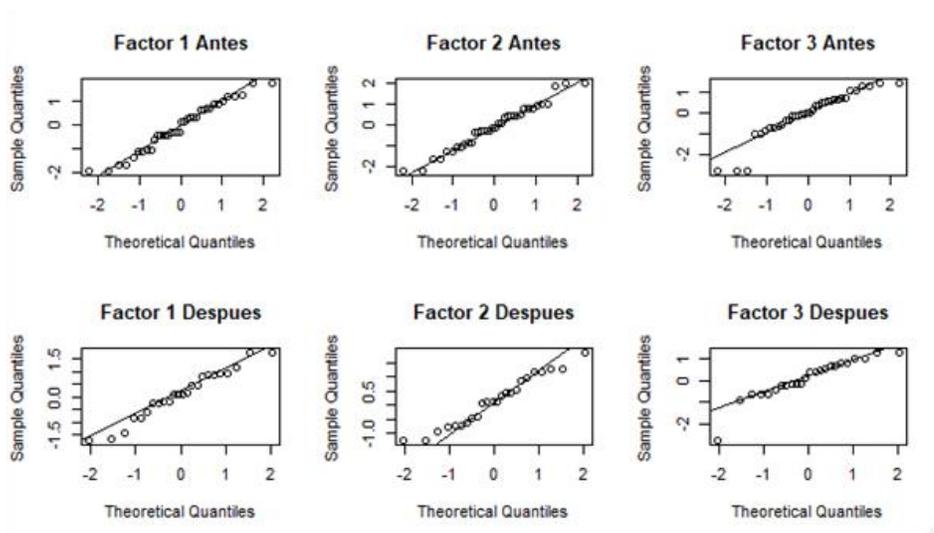
Como se mencionó anteriormente, para validar las hipótesis se utilizó una prueba de medias pareadas, donde se debe verificar primero que la distribución de cada uno de los puntajes de los factores es normal.

Tabla 8.  
*Cargas factoriales*

<b>Variable</b>	<b>item</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>
Atribuida - Influencia Idealizada	PR10	0,237	0,359	
Atribuida - Influencia Idealizada	PR19	0,299	0,688	
Atribuida - Influencia Idealizada	PR20	0,353	0,673	
Atribuida - Influencia Idealizada	PR6	0,755	-0,23	
Conductual - Influencia idealizada	PR11	0,812	-0,456	-0,136
Conductual - Influencia idealizada	PR15	0,46	0,243	-2,01
Conductual - Influencia idealizada	PR2	0,41	0,362	-0,198
Conductual - Influencia idealizada	PR5	0,393	0,393	-0,116
Consideracion individualizada	PR12	0,648	0,161	0,135
Consideracion individualizada	PR16	0,338		
Consideracion individualizada	PR3	0,245		
Consideracion individualizada	PR7	0,552	0,244	0,106
Estimulacion Intelectual	PR1	0,36		
Estimulacion Intelectual	PR13	0,53	0,307	0,112
Estimulacion intelectual	PR17	0,663	-0,166	0,289
Estimulacion Intelectual	PR8	0,347	0,25	0,376
motivación inspiracional	PR14	0,46	0,243	-0,201
motivación inspiracional	PR18	0,384	0,557	-0,114
motivación inspiracional	PR4	0,386	0,26	
motivación inspiracional	PR9	0,36	0,171	-0,15
Excepcion activa	PR21	0,18	0,114	0,421
Excepcion activa	PR23	0,276		0,842
Excepcion activa	PR25	0,641	-0,343	
Excepcion activa	PR27	0,331	0,159	0,369
Recompensa contingente	PR22	0,291	0,695	
Recompensa contingente	PR24	0,406		
Recompensa contingente	PR26	0,593		-0,143
Recompensa contingente	PR28			0,723
excepcion pasiva	PR30	-0,247	-0,144	0,237
Excepcion pasiva	PR32	-0,169	-0,28	0,189
Excepcion pasiva	PR34	-0,105		0,28
Excepcion pasiva	PR36		0,161	0,18
Laissez Faire	PR29	-0,51	0,114	0,421
Laissez Faire	PR31	-0,39	-0,412	
Laissez Faire	PR33	-0,188	-0,21	0,246
Laissez Faire	PR35	-0,397	-0,177	

Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Gráficas de normalidad por factor



Fuente: Elaboración paquete estadístico Psych

Gráficamente se evidencia normalidad. Sin embargo, para contrastar la normalidad de los datos esta se valida a través de la prueba de Shapiro-Wilk, cuya interpretación considera distribución normal si el p-value es mayor que en 0,05. Para el factor 1 el p-value es de 0.3757 en los datos de entrada y 0.5709 para los datos de salida; para el factor 2 el p-value es 0.5447 de entrada y 0.45238 de salida y para el factor 3 el p-value es de 0.002164 de entrada y 0.0132 de salida. Por lo anterior, se retira el factor No. 3, dado que no evidencia normalidad ni en los datos de entrada ni en los de salida.

Posteriormente se valida que no existan problemas de homogeneidad de varianzas, mediante la prueba de Bartlett, que arrojó como resultados un p-value de 0.6106 para el factor 1 y de 0.2965 para el factor 2. Por lo anterior se determinó que sí hay homogeneidad de varianzas. Como se cumplen los supuestos, se procedió a realizar pruebas de diferencia de medias, denominado T-test: Comparación de medias poblacionales dependientes (pareadas). En esta prueba la hipótesis nula a validar es la misma descrita al inicio de este capítulo, es decir:  $H_0$ : la metodología de coaching no incide en el estilo de liderazgo del grupo de participantes y  $H_A$ : la metodología de coaching incide en el estilo de liderazgo del grupo de participantes. Los resultados de esta prueba son: para el factor 1 es p-value es de 3.883e-07 y de 6.35e-06 para el factor 2. Esta validación se realiza utilizando la información del p-value, si este es mayor que 0,05 significa que no hay evidencia significativa para rechazar  $H_0$  (no hay incidencia del coaching) en favor de  $H_A$  (sí hay incidencia del coaching).

Finalmente, se utilizó el paquete clúster con el fin de agrupar el conjunto de directivos en grupos homogéneos, de acuerdo con las respuestas dadas a los diferentes ítems por cada una de las variables, tanto en la medición de entrada como en la medición de salida.

## Capítulo 5. Resultados de la Investigación

### 5.1 Caracterización de los directivos

Para la caracterización de los directivos, se tuvieron en cuenta las variables demográficas proporcionadas por la organización, específicamente relacionadas con el género, edad, profesión, nivel educativo y número de años de trayectoria en la organización.

Tabla 9.

*Caracterización de directivos*

Lider	Sexo	Edad	Profesión	Nivel Educativo	Trayectoria en la organización (años)
L1	Femenino	49	Administración de empresas	Magister	14
L2	Femenino	39	Ingeniería Industrial	Especialista	8
L3	Femenino	56	Administración de empresas	Especialista	13
L4	Masculino	61	Ingeniería de Sistemas	Magister	21
L5	Masculino	59	Bibliotecólogo	Especialista	8
L6	Masculino	47	Psicología	Especialista	15
L7	Femenino	55	Derecho	Especialista	12
L8	Masculino	50	Psicología	Especialista	12
L9	Masculino	49	Derecho	Especialista	14
L10	Masculino	40	Administración de empresas	Especialista	10
L11	Femenino	39	Ingeniería Civil	Especialista	5
L12	Femenino	55	Ingeniería Eléctrica	Especialista	17
L13	Masculino	38	Administración de empresas	Especialista	6
L14	Femenino	43	Ingeniería Química	Especialista	18
L15	Femenino	45	Ingeniería Civil	Especialista	12
L16	Masculino	42	Derecho	Especialista	5
L17	Masculino	44	Ingeniería Industrial	Especialista	5
L18	Femenino	43	Ingeniería de alimentos	Especialista	8
L19	Masculino	46	Economía	Magister	15
L20	Masculino	54	Economía	Especialista	9
L21	Femenino	43	Ingeniería Industrial	Especialista	7
L22	Femenino	53	Ingeniería Civil	Magister	19
L23	Masculino	48	Ingeniería Civil	Especialista	12
L24	Femenino	55	Ingeniería Eléctrica	Magister	15
L25	Femenino	51	Administración de empresas	Especialista	12
L26	Femenino	51	Administración de empresas	Especialista	16
L27	Femenino	47	Ingeniería Eléctrica	Especialista	12
L28	Femenino	45	Ingeniería Eléctrica	Especialista	9
L29	Masculino	42	Administración de empresas	Especialista	10
L30	Masculino	60	Contador	Especialista	20

Fuente: Elaboración propia

La muestra de los 30 líderes que hace parte de este estudio está constituida por 16 mujeres y 14 hombres, correspondientes al 53% y al 47%, respectivamente. De esta muestra, el 10% se ubica en un rango de edad de los 30 a los 39 años, el 50% en un rango de edad de los 40 a los 49 años, el 33% de los 50 a los 59 y finalmente un 7% de la muestra tienen más de 60 años.

Tabla 10.

*Sexo y edad*

<b>Edad</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Porcentaje</b>
30-39 años	2	1	10%
40-49 años	7	8	50%
50-59 años	7	3	33%
Más de 60 años	0	2	7%

Fuente: Elaboración propia

La muestra cuenta con 30 líderes con diversas profesiones y líneas del conocimiento, así: el 33% tienen formación en Ciencias económicas y administrativas, el 47% en áreas de ingeniería, el 3% en el área de humanidades y el restante el 17% en el área de las ciencias sociales. El 100% de los líderes tienen estudios de posgrado, 83% a nivel de especialización y 17% a nivel de maestría.

Tabla 11.

*Estudios profesionales y de posgrado*

<b>Área del conocimiento</b>	<b>Líderes</b>	<b>Porcentaje</b>
Ciencias Económicas y Administrativas	10	33%
Ingenierías y Tecnología	14	47%
Ciencias Humanas	1	3%
Ciencias Sociales	5	17%

Fuente: Elaboración propia

En relación con su trayectoria en la empresa, se destaca el hecho de que la totalidad de líderes que compone la muestra tiene más de 5 años de servicio en la organización, mientras que un 66% ha prestado sus servicios por más de 11 años, lo cual permite colegir que entienden y participan de su cultura y de su estilo de liderazgo.

Tabla 12.

*Trayectoria en años*

<b>Trayectoria en años</b>	<b>Lideres</b>	<b>Porcentaje</b>
De 1 a 5 años	10	33%
De 6 a 15 años	12	40%
De 16 a 20 años	7	23%
Más de 20 años	1	3%

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Análisis de resultados

En el presente capítulo se muestra el análisis de los resultados que se obtuvieron luego de la aplicación de instrumento detallado en el capítulo anterior. Aplicación que para esta investigación se realizó en dos momentos diferentes, antes de dar inicio al proceso coaching (medición de entrada) y tres meses después de finalizar el proceso de coaching (medición de salida). El análisis de los resultados permite dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados en la investigación (general y específicos) y a su vez, dar solución al problema del tema de estudio.

En primer lugar, se comparan los datos estadísticos arrojados por factor tanto en la medición de entrada como también en la de salida, por cada uno de los directivos participantes fueron evaluados.

De acuerdo con los datos de la tabla 13 se puede observar que para el factor 1 se presentaron cambios en la medición posterior al proceso de coaching con respecto a la medición inicial, cambios que se dieron en 28 de los 30 directivos, es decir, el 93% de los líderes reflejaron mejora en variables relacionadas con el liderazgo transformacional.

Por su parte el factor 2 evidencia cambios positivos en 24 de los 30 directivos, lo que permite inferir que el 80% de los líderes mejoraron su calificación frente a variables transaccionales, como recompensa contingente, y transformacionales, como influencia atribuida.

De igual forma se observa que el directivo identificado con el código ocho no tuvo cambios en las mediciones de entrada contrastadas con las mediciones de salida, lo que se explica debido a que sus respuestas en ambas mediciones fueron exactamente iguales para cada uno de los ítems en las diferentes escalas.

En segundo lugar, se hace un análisis de acuerdo con los grupos que se generaron de la aplicación del paquete clúster, mediante el cual se agruparon los directivos basado en el conjunto de características cuantitativas

Tabla 13.

*Estadísticas por factor*

Lider	Medición de Entrada		Medición de Salida	
	Factor1	Factor2	Factor1	Factor2
1	2,15	2,30	2,58	3,04
2	3,11	2,74	3,19	2,71
3	1,04	4,00	1,30	3,88
4	2,07	2,17	2,66	3,13
5	3,36	2,12	3,39	2,81
6	1,55	0,60	1,90	1,67
7	1,49	3,17	1,74	3,40
8	3,81	2,74	3,81	2,74
9	2,97	1,70	3,10	2,05
10	2,16	1,36	2,24	1,41
11	2,48	2,48	2,49	2,48
12	2,92	1,55	3,06	1,90
13	2,07	3,00	2,20	3,33
14	2,64	2,14	2,76	2,48
15	0,82	1,08	1,00	1,84
16	1,73	0,65	2,01	1,31
17	1,55	3,26	1,76	3,48
18	3,90	2,78	3,86	2,79
19	3,05	1,78	3,13	2,13
20	2,22	1,40	2,28	1,41
21	2,55	2,52	2,58	2,54
22	2,97	1,62	3,16	1,91
23	2,13	3,04	2,26	3,36
24	2,66	2,22	2,80	2,49
25	0,90	1,17	1,13	1,85
26	2,18	2,39	2,54	3,11
27	3,14	2,80	3,17	2,67
28	1,05	4,08	1,28	3,97
29	2,08	2,21	2,36	2,79
30	3,38	2,19	3,43	2,90

Fuente: Elaboración propia

El grupo 1 se caracteriza por puntuar muy alto en los ítems de liderazgo transformacional y en la variable de recompensa contingente del liderazgo transaccional, con puntajes muy bajos en los ítems de laissez faire.

El grupo 2 se caracteriza por dar puntajes medios en todos los ítems de todas las categorías, es decir, es un grupo muy neutro.

El grupo 3 se define por sus puntajes altos en liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, pero menos “radicales” que el grupo 1, con puntajes bajos en laissez faire. Finalmente, el grupo 4 puntúa muy alto en liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, y no es tan “radical” en los puntajes bajos de laissez faire.

Tabla 14.  
*Clasificación por clúster*

Lider	Grupo medición de entrada	Grupo medición de salida
1	1	1
2	1	1
3	2	2
4	3	1
5	1	3
6	2	2
7	3	2
8	1	1
9	4	1
10	4	4
11	4	3
12	4	3
13	3	3
14	1	1
15	2	4
16	2	2
17	3	2
18	1	1
19	4	1
20	4	4
21	4	3
22	4	3
23	3	3
24	1	1
25	2	4
26	1	1
27	1	1
28	2	2
29	3	1
30	1	3

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen los resultados por variable y por grupo en los diferentes ítems.

Tabla 15.  
Comparativo resultados variable estimulación intelectual

Grupo	Escala	RESULTADOS DE ENTRADA				RESULTADOS DE SALIDA			
		PR1	PR8	PR13	PR17	PR1	PR8	PR13	PR17
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1	2	0	4	0	4	0	0	0	2
1	3	4	4	2	2	4	6	0	4
1	4	6	2	8	4	6	4	10	4
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	2	0	0	0	0
2	2	0	2	0	4	0	0	0	6
2	3	6	4	4	0	5	6	4	0
2	4	0	0	2	0	1	0	2	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	0	0	0	2	0	0	0	2
3	2	0	0	0	2	0	0	0	2
3	3	4	2	4	2	4	0	2	2
3	4	2	4	2	0	2	6	4	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4	2	0	0	0	2	0	0	0	2
4	3	4	4	0	6	4	3	0	6
4	4	4	4	8	0	4	5	8	0

Fuente: Elaboración propia derivada de los resultados del programa clúster

En el grupo 1, en la variable de estimulación intelectual, se puede evidenciar que ocho directivos se situaban en la escala de 2 en los ítems 8 y 17 y en los resultados de salida solamente se ubican dos directivos en el ítem 17. Para la escala 3 en los datos de entrada se situaban doce directivos distribuidos en los ítems 1, 8, 13 y 17 y en los datos de salida aumenta los directivos en el ítem 8, en el ítem 13 ya no queda ubicado ningún directivo y en el ítem 17 se aumenta a cuatro directivos. En la escala 4 en los datos de entrada se ubicaban veintidós directivos y en los datos de salida se ubican veinticuatro directivos, aumentando el número de directivos en los ítems 8 y 13, ambos ítems relacionados específicamente con el estímulo de mirar los problemas desde diferentes ángulos y de sugerir a los demás nuevas formas de hacer su trabajo, motivándolos a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismo soluciones a los problemas que puedan presentarte en la realización de sus tareas.

En el grupo 2 en la escala 1 se ubicaba en los datos de entrada 2 directivos, en los datos de salida ya no aparece ningún directivo, la escala 3 se mantiene tanto en la entrada como en la salida con seis directivos, sin embargo, en los datos de entrada se distribuyen en los ítems 8 y 17 y para los datos de salida hay seis directivos que están ubicados en el ítem 17. En la escala 3 en los ítems 1, 8 y 13 hay ubicados en total catorce directivos de los cuales en los datos de salida quedan quince y finalmente en la escala 4 el cambio se da en que se registra un directivo en los datos de salida en comparación con los datos de entrada en el ítem 1. Para este grupo también se observa una mejora

en todas las escalas, lo que nos indica que en este grupo los directivos también mejoraron en la estimulación hacia los colaboradores.

Para el grupo 3 no se evidencian cambios entre los datos de entrada y salida en la escala 1 y 2. En la escala 3 si hay una variación significativa ya que inicialmente están ubicados doce directivos en todos los ítems de la variable y en los datos de salida se muestran solamente seis, en el ítem 8 no aparece ningún registro, ya que esta calificación se movió a una más alta, es decir a la escala 4 donde aparecen seis directivos en datos de entrada y se duplica en los datos de salida en los ítems 8 y 13 (estimulación intelectual). En este grupo también se puede observar una mejora para esta variable.

En el grupo 4 se refleja que uno de los directivos ubicados en la escala 3 se movió hacia la escala 4 en el ítem 8, para este grupo solamente un directivo alcanzo un mayor nivel al momento de sugerir a su equipo de trabajo nuevas formas de desarrollar sus tareas que puedan contribuir al logro de los objetivos.

En general se puede observar que el 37% de los directivos mejoraron en su capacidad de sugerir a los colaboradores nuevas formas para el desarrollo de las tareas, el 13% mejoraron su percepción con relación a la habilidad de ver los problemas desde distintos ángulos al momento de buscar soluciones, así como también en la capacidad de evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados. Finalmente, en el ítem relacionado con inducir al equipo a mirar los problemas desde diferentes ángulos, no se observó una incidencia significativa ya que solamente se observó una mejora en el 3%.

Tabla 16.

*Comparativo resultados variable influencia idealizada conductual*

Grupo	Escala	RESULTADOS DE ENTRADA				RESULTADOS DE SALIDA			
		PR2	PR5	PR11	PR15	PR2	PR5	PR11	PR15
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1	2	0	0	0	0	0	0	1	0
1	3	2	0	2	2	1	1	2	2
1	4	8	10	8	8	9	9	7	8
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	2	0	0	0	0	0
2	2	2	2	0	2	0	0	2	2
2	3	2	2	4	2	2	2	4	2
2	4	2	2	0	2	4	4	0	2
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3	2	0	0	6	0	0	0	5	0
3	3	6	6	0	6	1	2	1	6
3	4	0	0	0	0	5	4	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4	2	0	0	0	0	0	0	0	0
4	3	4	6	4	2	4	2	3	2
4	4	4	2	4	6	4	6	5	6

Fuente: Elaboración propia derivada de los resultados del programa clúster

En el grupo 1 se puede apreciar que en los datos de entrada no se ubicaba ningún directivo en la escala 2 y en los datos de salida se ubica 1, específicamente en el ítem 11, que tiene que ver con la expresión de valores y creencias. En la escala 3 se mantienen seis directivos y en la escala 4 se reduce de treinta y cuatro a treinta y tres directivos. Es decir que para esta variable en este grupo no se evidencia incidencia positiva.

En el grupo 2 se puede observar que ya no aparece ningún directivo en la escala 1 a diferencia de los datos de entrada, que en la escala 2 se reducen de seis a cuatro directivos, la escala 3 se mantiene y la escala 4 tiene una mejora considerable pasando de seis a diez directivos.

En el grupo 3 se evidencia reducción de directivos de la escala 2 y 3 y en los datos de salida se registran nueve directivos en la escala 4 en comparación con los datos de entrada donde no estaba situado ningún directivo.

En el grupo 4 solamente se ven cambios entre la escala 3 y 4 donde hay más directivos registrados que los que aparecen en los datos de salida, es decir que, existe una mejor percepción de esta variable en este grupo.

Se puede evidenciar que el 40% de los directivos mostraron una mejora en su calificación frente a la importancia de enfatizar en una misión compartida, en el mismo sentido el 33% de los directivos respondieron positivamente a la importancia de tener un fuerte sentido de propósito. Solamente el 13% de los directivos evidenció cambios relacionados con la expresión de valores y

creencias más influentes y ninguno de los directivos tuvo incidencia con respecto a tomar en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.

Tabla 17.

*Comparativo resultados variable consideración individualizada*

Grupo	Escala	RESULTADOS DE ENTRADA				RESULTADOS DE SALIDA			
		PR3	PR7	PR12	PR16	PR3	PR7	PR12	PR16
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1	2	0	2	0	0	0	2	0	0
1	3	2	2	2	2	0	2	1	0
1	4	8	6	8	8	10	6	9	10
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	0	4	2	0	0	4	2	0
2	3	2	2	4	2	1	2	4	0
2	4	4	0	0	4	5	0	0	6
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	2	0	0	0	0	0	0	0
3	2	0	0	0	0	2	0	0	0
3	3	2	0	4	4	2	0	4	2
3	4	2	6	2	2	2	6	2	4
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4	2	0	0	0	0	0	0	0	0
4	3	2	2	2	0	0	2	2	0
4	4	6	6	6	8	8	6	6	8

Fuente: Elaboración propia derivada de los resultados del programa clúster

En el grupo 1 se ven cambios significativos en la escala 3 donde para los datos de entrada se ubicaban ocho directivos en los diferentes ítems y para los datos de salida solamente hay registros en el ítem 7 y 12 con dos y un directivo específicamente. Por lo anterior hay un mayor número de directivos en la escala 4, en los datos de salida, frente a los datos de entrada pasando de treinta a treinta y cinco.

En el grupo 2 hay cambios en la escala 2 y 3, en la escala 3 disminuye el número de directivos de diez a siete directivos, aumentando en la escala 4 de ocho a once directivos.

En el grupo 3 los directivos ubicados en la escala 1 ya no se encuentran en los datos de salida en la misma escala, sino que aparecen en la escala 2. De igual forma en la escala 3 se reducen los directivos de diez en los datos de entrada a ocho en los datos de salida y en la escala 4 pasan de doce en los datos de entrada a catorce en los datos de salida.

En el grupo 4 se ven cambios en la escala 3 y 4, donde se reduce los directivos de la escala 3 de seis a cuatro en los datos de salida, directivos que se ven reflejados en la escala 4 específicamente en el ítem 3.

Para esta variable se observó que el 23% de los directivos respondieron positivamente frente a la relevancia de tratar a los demás como individuos y no sólo como miembros de un equipo lo que estrechamente vinculado con el 20% que mostró un mejoramiento al considerar que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas. Los demás ítems de esta variable no presentaron ningún mejoramiento significativo.

Tabla 18.

*Comparativo resultados variable motivación inspiracional*

Grupo	Escala	RESULTADOS DE ENTRADA				RESULTADOS DE SALIDA			
		PR4	PR9	PR14	PR18	PR4	PR9	PR14	PR18
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
1	3	0	2	0	2	1	1	0	0
1	4	10	8	10	8	9	9	10	10
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
2	3	4	6	2	4	2	1	2	2
2	4	2	0	4	2	4	5	4	4
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3	2	2	0	0	0	0	0	0	0
3	3	4	4	6	6	2	2	2	0
3	4	0	2	0	0	4	4	4	6
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4	2	0	0	0	0	0	0	0	0
4	3	6	8	4	6	4	1	2	2
4	4	2	0	4	2	4	7	6	6

Fuente: Elaboración propia derivada de los resultados del programa clúster

En el grupo 1 podemos observar cambios en las escalas 3 y 4. En la escala 3 se ubican cuatro directivos en los ítems 9 y 18 para los datos de entrada, y en los datos de salida solamente se ubican dos, pero para los ítems 4 y 9. En la escala 4 se puede notar que hay cambios en los ítems 4, 9 y 18, el 4 y el 18 disminuyen y el ítem 9 aumenta en el número de directivos.

En el grupo 2 podemos ver como disminuyen de 16 en los datos de entrada a siete directivos en los datos salida en la escala 3, en contraste con el aumento de ocho en los datos de entrada a diecisiete directivos en los datos de salida en la escala 4.

En el grupo 3 vemos que en los datos de entrada en el ítem 4 hay ubicados dos directivos los cuales ya no registran en los datos de salida. En la escala 3 están ubicados veinte directivos y en los datos de salida solamente se ven reflejados seis y finalmente se ve un aumento en la escala 4 de dos a dieciocho en los datos de salida.

Para el grupo 4 se evidencia también cambios en las escalas 3 y 4. En la escala 3 hay veinticuatro directivos en los datos de entrada y en los datos de salida solo quedan diez en contraste con la escala 4 donde pasa de ocho directivos a veintitrés en la información de salida.

Se observó que el 53% de los directivos evidenciaron mayor consciencia de la importancia de construir una visión motivante del futuro lo que está ligado a que el 54% también evidenciara mejoramiento en su calificación respecto a presentar a su equipo el futuro de modo más optimista. El 33% mejoro en su capacidad de expresar confianza a su equipo en que se alcanzaran las metas y el 20% en cuanto a la importancia de dirigirse a su equipo de trabajo con entusiasmo particularmente al momento de referirse a las metas.

Tabla 19.

*Comparativo resultados variable influencia idealizada atribuida*

Grupo	Escala	RESULTADOS DE ENTRADA				RESULTADOS DE SALIDA			
		PR6	PR10	PR19	PR20	PR6	PR10	PR19	PR20
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1	2	0	0	0	0	1	0	0	0
1	3	4	6	4	2	3	0	0	0
1	4	6	4	6	8	6	10	10	10
2	0	2	0	0	0	2	0	0	0
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	4	0	2	2	3	0	0	0
2	3	0	2	2	2	1	2	2	2
2	4	0	4	2	2	0	4	4	4
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3	2	0	0	0	0	0	0	0	0
3	3	4	4	0	0	4	2	0	0
3	4	2	2	6	6	2	4	6	6
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4	2	0	0	0	2	0	0	0	0
4	3	2	4	4	2	1	2	4	4
4	4	6	4	4	4	7	6	4	4

Fuente: Elaboración propia derivada de los resultados del programa clúster

En el grupo 1 en los datos de salida registra un directivo para el ítem 6. En la escala 3 hay cambios significativos ya que después de registrar dieciséis directivos ubicados en todos ítems, 6, 10, 19 y 20 de la variable, solamente quedan tres directivos en el ítem 6. Y en la escala 4 aumentan los datos de salida respecto a los de entrada, pasando de veinticuatro a treinta y seis directivos.

En el grupo 2 se observan cambios en la escala 2, pasa de ocho directivos en los datos de entrada a tres en los datos de salida ubicados en el ítem 6. En la escala 3 en los datos de entrada se registran seis directivos y en los datos de salida siete y finalmente en la escala 4 se evidencia el aumento de directivos de ocho en los datos de entrada a doce en los datos de salida.

Para el grupo 3 se observan cambios en las escalas 3 y 4. La escala 3 pasa de ocho directivos a seis directivos, se evidencia una disminución mientras que en la escala 4 pasa de dieciséis directivos a dieciocho directivos confirmando un aumento.

En el grupo 4 para los datos de salida no aparece registro en la escala 2. En la escala 3 disminuyen los directivos en los datos de salida de doce a once y en la escala 4 aumentan los datos de salida en cuatro directivos respecto a los datos de entrada.

Para esta variable se observó que el 33% de los directivos evidenciaron un mejoramiento en cuanto a adquirir mayor seguridad y confianza en su liderazgo, por su parte el 27% de los directivos mejoraron su calificación respecto a generar mayor respeto y orgullo por parte de su equipo hacia su rol como líder.

Tabla 20.

*Comparativo resultados variable recompensa*

Grupo	Escala	RESULTADOS DE ENTRADA				RESULTADOS DE SALIDA			
		PR22	PR24	PR26	PR28	PR22	PR24	PR26	PR28
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1	2	0	0	0	4	0	0	0	4
1	3	2	0	0	2	2	4	0	2
1	4	8	10	10	4	8	6	10	4
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	2	0	0	0	2	0	0	0
2	3	2	6	6	6	2	3	6	6
2	4	2	0	0	0	2	3	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3	2	0	0	2	2	0	0	2	0
3	3	2	4	4	2	0	4	2	4
3	4	4	2	0	2	6	2	2	2
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4	2	0	0	0	0	0	0	0	0
4	3	6	0	2	4	6	4	2	4
4	4	2	8	6	4	2	4	6	4

Fuente: Elaboración propia derivada de los resultados del programa clúster

En el grupo 1 se observan cambios en la escala 3 donde se registran cuatro directivos en la información de salida para el ítem 24, los cuales se disminuyen en la información de salida de la escala 4. Para el grupo 2 también se evidencian cambios en el ítem 24 ya que tres directivos ubicados en la escala 3 pasan a la escala 4.

Para el grupo 3 hay cambios en el ítem 28 en la escala 2 ya que los dos directivos registrados se trasladan a la escala 3. Así como los dos directivos ubicados en la escala 3 en los ítems 22 y 26 pasan a la escala 4.

Para el grupo 4 se evidencia un cambio entre las escalas 3 y 4 de ítem 24 ya que todos los directivos ubicados en la escala 3 en datos de entrada aparecen en la escala 4 para los datos de salida.

Se pudo evidenciar que el 13% de los directivos mejoraron con respecto a expresar a sus colaboradores su satisfacción al momento de cumplir con las expectativas, sin embargo, para esta mismo ítem un 30% de los directivos evidenciaron una disminución en su calificación. Así mismo se pudo observar que el 7% de los directivos mostraron una mejor calificación al momento de ser claros con las consecuencias por el no logro de las metas, definir en cada equipo quien es el responsable por alcanzar cada objetivo y ofrecer apoyo a su equipo en contraprestación por el trabajo y el esfuerzo realizado.

Tabla 21.

*Comparativo resultados variable excepción activa.*

Grupo	Escala	RESULTADOS DE ENTRADA				RESULTADOS DE SALIDA			
		PR21	PR23	PR25	PR27	PR21	PR23	PR25	PR27
1	0	2	2	0	0	2	2	0	0
1	1	0	0	0	2	0	0	0	2
1	2	2	2	2	2	2	2	2	4
1	3	2	2	2	4	4	4	2	2
1	4	4	4	6	2	2	2	6	2
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	2	0	2	2	2	0	2	2
2	2	2	6	2	4	2	6	2	4
2	3	2	0	2	0	2	0	2	0
2	4	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	2	0	0	0	2	0	0	0
3	2	2	0	2	0	4	2	2	1
3	3	2	6	4	6	0	4	4	5
3	4	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4	2	4	0	0	0	4	0	0	0
4	3	4	8	4	8	4	8	4	8
4	4	0	0	4	0	0	0	4	0

Fuente: Elaboración propia derivada de los resultados del programa clúster

Para el grupo 1, se observa cambios en el ítem 27 de la escala 2 donde se aumentan dos directivos, en la escala 3 en los datos de entrada hay diez directivos y en los datos de salida registran doce directivos, en la escala 4 disminuyen los directivos de dieciséis a doce.

En el grupo 2 y 4 no se observa ningún cambio para este variable en ninguna de las escalas.

En el grupo 3 se puede evidenciar cambios en la escala 2 ya que en los datos de entrada aparecen cuatro directivos y en los datos de salida nueve y en la escala 3 se pasa de dieciocho directivos a trece en la información de salida.

En esta variable se observa que el 13% de los directivos mejora en cuanto a no focalizar su atención y la de su equipo principalmente en irregularidades, errores, excepciones o desviaciones de los estándares, por su parte el 10% mejoro en aprovechar a su equipo de trabajo en otras fases del proceso por encima de la solución de fallas.

Tabla 22.

*Comparativo resultados variable excepción pasiva*

Grupo	Escala	RESULTADOS DE ENTRADA				RESULTADOS DE SALIDA			
		PR29	PR31	PR33	PR35	PR29	PR31	PR33	PR35
1	0	6	8	6	8	6	7	4	7
1	1	2	0	0	2	4	3	2	3
1	2	2	2	2	0	0	0	4	0
1	3	0	0	2	0	0	0	0	0
1	4	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	4	4	0	6	4	4	3	6
2	2	0	2	4	0	2	2	3	0
2	3	2	0	2	0	0	0	0	0
2	4	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	4	2	2	6	3	2	2	4
3	1	0	4	2	0	1	4	2	2
3	2	0	0	0	0	2	0	2	0
3	3	2	0	2	0	0	0	0	0
3	4	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	4	0	0	0	4
4	1	4	6	2	4	4	6	4	4
4	2	4	2	2	0	4	2	4	0
4	3	0	0	0	0	0	0	0	0
4	4	0	0	4	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia derivada de los resultados del programa clúster

Para el grupo 1 se evidencian cambios en la escala 0 ya que inicialmente había veintiocho directivos en los datos de entrada y en los datos de salida disminuye a veinticuatro, para los ítems 31, 22 y 35. En la escala 1 hay cambios significativos específicamente en los ítems 31 y 33 ya que en los datos de entrada no registra ningún directivo, y en los datos de salida se relacionan tres y dos directivos respectivamente. La escala 2 también refleja cambios ya que inicialmente se registran seis directivos y en los datos de salida solo se registran cuatro todos en el ítem 33. La escala 3 disminuye ya que los dos directivos que reflejaba en los datos de entrada se mueven para los datos de salida a la escala 2. En la escala 4 no se registra ningún cambio.

En el grupo 2 se evidencian cambios en la escala 1 en el ítem 33 donde no registra directivos en los datos de entrada y para la información de salida se reportan tres. En la escala 2 hay un aumento de dos directivos en el ítem 29 en los datos de salida comparados con lo de entrada, y en la escala 3 en los datos de entrada registran cuatro directivos en los ítems 29 y 33, los cuales no se reflejan en los datos de salida.

En el grupo 3 hay una disminución en la escala 0 en los datos de salida frente a los de entrada de catorce a once directivos, en la escala 1 se registra en los datos de salida de un directivo en el ítem 29 y dos en el ítem 35. En la escala 2 se registran en los datos de salida cuatro directivos en los ítems 29 y 33, los mismos que aparecían en los datos de entrada, pero de la escala 3, es decir que estos directivos se movieron hacia una menor escala, situación que tiene una incidencia positiva.

En el grupo 4 hay cambios en el ítem 33 en la escala 1 y 2 ya que en los datos de entrada se reportan dos directivos y en los datos de salida se duplican. En la escala 4 en los datos de entrada registra cuatro directivos en el ítem 33, los cuales desaparecen en los datos de salida.

Para esta variable se evidencia que el 27 % de los directivos adquirieron una mayor consciencia respecto a la importancia de interferir a tiempo en los procesos antes de que surjan problemas serios, esta medición se liga a un mejoramiento del 13% también frente a tener una actitud más proactiva y de intervención frente a las dificultades y obstáculos que se puedan presentar. El 7% de los directivos mostró un mejoramiento en su calificación frente a tener una posición positiva frente a la realidad. Finalmente, el 2% de los directivos mejoro respecto a tener una actitud positiva al momento de afrontar dificultades, pero en este mismo porcentaje otros directivos evidenciaron una actitud negativa al momento de enfrentar situaciones problemáticas.

Tabla 23.

*Comparativos resultados variable laissez faire*

Grupo	Escala	RESULTADOS DE ENTRADA				RESULTADOS DE SALIDA			
		PR30	PR32	PR34	PR36	PR30	PR32	PR34	PR36
1	0	4	8	8	10	4	8	8	8
1	1	4	2	2	0	6	2	2	1
1	2	2	0	0	0	0	0	0	1
1	3	0	0	0	0	0	0	0	0
1	4	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	2	4	0	0	2	6
2	1	4	6	4	2	4	6	4	0
2	2	0	0	0	0	2	0	0	0
2	3	0	0	0	0	0	0	0	0
2	4	2	0	0	0	0	0	0	0
3	0	6	0	0	4	6	0	0	4
3	1	0	4	4	2	0	6	6	2
3	2	0	2	2	0	0	0	0	0
3	3	0	0	0	0	0	0	0	0
3	4	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	2	4	0	0	2	4
4	1	2	4	2	4	2	4	2	4
4	2	2	4	2	0	6	4	4	0
4	3	4	0	2	0	0	0	0	0
4	4	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia derivada de los resultados del programa clúster

En el grupo 1 se evidencian cambios en la escala 0 ya que comparando los datos de entrada y los de salida, se ve una disminución de dos directivos en el ítem 36. Para la escala 1 se refleja un aumento en dos directivos en el ítem 30 y de un directivo en el ítem 36. En la escala 2 en los datos de entrada en el ítem 30 se ven reflejados dos directivos, que para los datos de salida ya no registran, en los datos de entrada no registra ningún directivo para el ítem 36, sin embargo, en los datos de salida aparece un directivo.

En el grupo 2, en la escala 0 se ve que aumenta los directivos en 2 comparando datos de entrada y salida específicamente en el ítem 36, en ese mismo ítem disminuyen dos directivos en la escala 1. Se registra en los datos de salida dos directivos para la escala 2 en el ítem 30, y desaparecen en la escala 4.

En el grupo 3 se evidencia cambios en la escala 1 evidenciando un aumento de cuatro directivos en los datos de salida frente a los datos de entrada, y en la escala 2 hay una disminución de cuatro en ambos ítems 32 y 34.

En el grupo 4 se registra cambios en la escala 2 y 3, considerando que los cuatro directivos que aparecen en los datos de entrada para la escala 3 aparecen sumados para los datos de salida en la escala 2, es decir que en este sentido en esta variable se puede inferir un cambio positivo.

Se pudo evidenciar que el 43% de los directivos mejoró su calificación con respecto a su responsabilidad en asumir decisiones importantes, a su vez el 20% de los directivos mejoró su calificación respecto al involucramiento de en los temas relevantes y de importancia para el equipo y por ende para la organización. El 7% evidenció un cambio positivo con respecto a la dilación en dar solución o respuesta a temas importantes. En esta variable también se observó un cambio negativo ya que el 10% de los directivos evidenciaron un aumento en la frecuencia en las situaciones en que se está ausente.

## Capítulo 6. Conclusiones

Esta investigación se centró en un estudio realizado en una empresa colombiana que implementó un proceso de acompañamiento a sus directivos, con base en herramientas del coaching ejecutivo, como estrategia para fortalecer su modelo de liderazgo, el cual está fundamentado en la teoría del liderazgo transformacional.

El grupo de 30 personas participantes en el estudio tiene como característica común el ejercer un rol directivo dentro de la organización. No obstante, difieren con respecto a algunas variables demográficas que, en su conjunto, dan cuenta de la pluralidad de la muestra. En efecto, hay equidad en la proporción de mujeres y hombres, todos ellos con formación superior a nivel de posgrado en una gran diversidad de áreas del conocimiento. En su mayoría se trata de adultos entre 40 y 59 años, todos con una trayectoria de por lo menos 5 años en la organización, lo que supone un alto grado de entendimiento e interiorización de la cultura organizacional y por ende del modelo de liderazgo. Todo lo anterior indica que, de la manera en lo señala Coronel (1996), las características personales, académicas o la experiencia adquirida no definen la capacidad de liderazgo, y, por el contrario, el grupo de directivos estudiado es diverso en su composición.

Por otra parte, esta investigación aporta evidencia acerca de la incidencia de la aplicación de procesos de acompañamiento con base en herramientas del coaching ejecutivo en las organizaciones, con la finalidad de fortalecer el liderazgo de sus directivos. En primer lugar, los resultados obtenidos permitieron confirmar que cuando se logra vincular el contexto organizacional con el proceso de coaching, es decir, cuando se tienen claros los objetivos que se persiguen al momento de aplicar la metodología de coaching, cuando la organización y los coachees están comprometidos con desarrollar el proceso y cuando el coach tiene el conocimiento, la experiencia y el contexto en que se está desarrollando, el proceso de coaching tiene incidencia positiva en la expresión del estilo de liderazgo de los directivos, tal como lo demuestra el análisis estadístico. La anterior afirmación respalda lo señalado por Smith y Sandstrom (1999), en el sentido de que el coaching ejecutivo constituye una clave estratégica para generar opciones a los líderes de alcanzar un mejor desempeño en su liderazgo.

Por otra parte, al comparar los resultados de la primera aplicación del instrumento (antes de realizado el proceso de coaching) con la segunda aplicación (al concluir el proceso), se observa un mejoramiento en la percepción de los directivos frente a su rol como líderes en las variables que

componen el liderazgo transformacional, específicamente en la de inspiración motivacional. Con esta variable se puede inferir que el coaching facilitó los procesos de toma de consciencia de los directivos con respecto a la importancia de brindar a los colaboradores una visión motivante de la organización, así como también un futuro optimista, mostrando la capacidad del líder al momento de estimular a su equipo, como lo expresan Yulk y Van Fleet (1982).

Otra de las variables del liderazgo transformacional que tuvo incidencia significativa en el estudio es la influencia idealizada, que hace referencia a la necesidad del líder de establecer confianza y seguridad con su equipo, buscando ser admirado y respetado. En este estudio se hizo evidente que para los directivos cobra gran importancia que sus colaboradores se sientan identificados con el rol de líder que ejerce el directivo.

De igual manera, para la variable de consideración individual se encuentra una mejora con respecto al entendimiento por parte del líder de la importancia de considerar a cada uno de los integrantes de su equipo como personas individuales, con habilidades y necesidades diferentes, viéndose así reflejada la afirmación de Bass (1985), según la cual el líder debe ver al seguidor (colaborador) como una persona, más que como un empleado, siendo consciente de sus preocupaciones e intereses.

Otra de las variables del liderazgo transformacional que se afectó positivamente con ocasión del proceso de coaching es la relacionada con la capacidad del líder de impulsar a sus seguidores para que desarrollen estimulación intelectual, buscando nuevas formas de hacer el trabajo o nuevas formas de resolver problemas y obstáculos que se presentan al momento de cumplir con sus tareas.

En cuanto al liderazgo transaccional, se observa una mejora en la variable de recompensa contingente, específicamente en el ítem relacionado con la satisfacción por el cumplimiento de las expectativas, manifestada en la creciente frecuencia con la cual los líderes comunican y realimentan a su equipo en relación con sus logros. Al respecto, debe recordarse el planteamiento de Avolio y Bass (2004) según el cual esta variable del liderazgo transaccional tiene una correlación positiva con las subvariables del liderazgo transformacional y con la satisfacción de los colaboradores con su líder.

Otra variable que mostró cambios fue la de excepción activa del liderazgo transaccional, reflejados en una decreciente frecuencia del líder a centrarse en el error, lo que hace posible inferir que en la medida en que los líderes mejoraron la medición de las diferentes variables del liderazgo transformacional, paralelamente se generó mayor consciencia sobre no ejercer un liderazgo

caracterizado por la atención en irregularidades y/o errores de sus colaboradores, sino, por el contrario, en construir a partir de la fortalezas de su equipo.

Con respecto al liderazgo laissez fair, también se observa mejoramiento, ya que los resultados reflejaron una disminución de la frecuencia con que los directivos intervenían solamente hasta cuando la situación podía llegar a ser grave y/o el traslado de la toma de decisiones a otros, lo que evidentemente demuestra un mayor apercibimiento frente a su responsabilidad como líder y a la importancia de ejercer un liderazgo activo y presente, el cual implica un total involucramiento en los procesos y decisiones de su área.

Los resultados permiten inferir que después de haber participado en el proceso de coaching, existe una mayor apertura y conocimiento del tipo de liderazgo que cada uno está ejerciendo en su área y dentro del contexto organizacional, logrando de esta manera promover cambios que a largo plazo favorezcan la dinámica líder – colaborador, en aras de alcanzar los objetivos de la organización.

## Capítulo 7. Recomendaciones

Una primera recomendación que surge del estudio realizado resulta de la evidencia general obtenida acerca de la influencia positiva de la aplicación de un proceso de coaching en una organización colombiana. En este sentido, se sugiere considerar la implementación de procesos de coaching ejecutivo (dirigidos a líderes y directivos) como parte de la estrategia organizacional de fortalecimiento del liderazgo.

Ahora bien, la diversidad en las características personales, académicas y de trayectoria en la organización de los líderes que conformaron la muestra para el presente estudio sugiere que el liderazgo es una cualidad que no depende de la uniformidad o similitud en rasgos determinados. Considerando lo anterior, las posibilidades de éxito de un proceso de coaching parecen ser mayores cuando este se dirige a un grupo heterogéneo de líderes, por lo cual es recomendable que las organizaciones interesadas en implementar procesos de coaching los extiendan a sus líderes sin reparar en que estos se adecúen criterios basados en rasgos personales.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta con miras a lograr un proceso de coaching exitoso es el de contar con un contexto asertivo, es decir, en el cual el coachee tenga conocimiento previo acerca de elementos como la metodología y el propósito del acompañamiento, y el coach tenga conocimiento y experiencia probadas en este tipo de procesos. Esta es una recomendación aún más relevante en momentos en que se vive un boom en la práctica del coaching y es posible encontrar una oferta demasiado amplia de servicios a este respecto. En cualquier caso, sea que el proceso se realice mediante una contratación externa o a través de personal propio con formación en dicha temática, es aconsejable realizar cuando menos una medición de entrada (al inicio del proceso) y una de salida (a su conclusión) que permita contrastar los resultados.

Uno de los resultados más sobresalientes de este estudio es el mejoramiento observado en las cuatro variables del liderazgo transformacional: la inspiración motivacional, la influencia idealizada, la consideración individual y la estimulación intelectual. En el primer caso (inspiración motivacional), el coaching se constituye en un vehículo para transmitir una visión motivante de la organización, de manera que una empresa que esté realizando o pretenda realizar un proceso de gestión del cambio, de fortalecimiento de capacidades institucionales o que se proponga lidiar con las exigencias del entorno cambiante, puede considerar el acompañamiento mediante coaching para sus líderes.

Por su parte, considerando la importancia que tiene para la sostenibilidad de cualquier organización la transmisión de los valores que componen su cultura corporativa, es importante que dichos valores sean reafirmados en el líder durante el proceso de coaching, pudiéndose convertir en convicciones profundas con el potencial para que los seguidores se identifiquen con su líder, en quien encontrarán un modelo a seguir, todo lo cual redundará en la consolidación de la mencionada cultura corporativa.

En cuanto a las variables de consideración individual y estimulación intelectual, es recomendable que las organizaciones que emprendan procesos de coaching involucren en estos, de forma contundente, la necesidad del entendimiento por parte del líder de la unicidad, singularidad e importancia del otro, es decir, de quienes conforman su equipo. Este entendimiento tiene dos ventajas, evidenciadas en el estudio: de una parte, permite superar la visión clásica del empleado como un individuo contratado únicamente para realizar una labor remunerada, para dar lugar a la apertura hacia la dimensión humana del colaborador, quien en muchas ocasiones busca su auto realización en el ámbito de la organización; de otra, el reconocimiento de intereses y preocupaciones del colaborador puede llevar a un replanteamiento de los procesos de aprendizaje (inducción, reinducción, generación de conocimiento) dentro de la organización, identificando consecuentemente nuevas formas de hacer y de resolver problemas.

Por otra parte, en el estudio también se evidenciaron afectaciones positivas del proceso de coaching sobre algunas variables del liderazgo transaccional y del liderazgo laissez fair, las cuales pueden ser tenidas en cuenta por otras organizaciones interesadas en fortalecer su modelo de liderazgo a través del coaching. En este sentido, la atención de los directivos en el error de los colaboradores debe empezar a ser sustituida por el énfasis en las fortalezas del equipo. Lo anterior no implica que los errores de los colaboradores deban ser pasados por alto o minimizados, sino que la postura del líder a este respecto debe ser propositiva, buscando construir a partir de dichas fortalezas.

Es un hecho que el cambio es una constante y que las demandas del entorno tienen una evidente incidencia en la gestión organizacional, como también lo es que los cambios se presentan unas veces de forma gradual, otras veces de forma intempestiva, en ocasiones trayendo consecuencias positivas para la organización o, por el contrario, generando situaciones que ponen en riesgo su sostenibilidad. A este respecto, la implementación de un proceso de coaching también representa una gran posibilidad para que, ante situaciones de crisis, los directivos adquieran conciencia de su

rol como tomadores de decisiones y eviten postergar su intervención hasta que la situación sea más gravosa para los intereses de alguna parte interesada.

Por último, y considerando la escasa literatura que se refiere a los resultados e impactos de la aplicación del coaching en las organizaciones, es necesario, por una parte, que se realicen estudios académicos que se ocupen de dicha temática, y por otra, que las facultades en las que se imparte conocimiento relacionado con las prácticas administrativas y organizacionales empiecen a otorgarle al coaching un tratamiento técnico, que vaya de la mano con el auge que su implementación está cobrando en las organizaciones, lo cual contribuiría a disminuir el desconocimiento y escepticismo científico con los que hasta el momento se ha abordado el tema.

## Capítulo 8. Referencias Bibliográficas

- Alcalá, M. (2002). El coaching, una herramientas para desarrollar potencial. *Capital Humano*, 56-60.
- Amaya, C. M., & Villamizar, O. L. (2014). El coaching y la transformación organizacional: Una oportunidad para las empresas y los coaches. *Suma de negocios*, 62-69.
- Antonakis, J., & Day, D. (2012). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462.
- Barrick, M., & Mount, M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta - analysis. *Personnel Psychology*, 1-26.
- Bartlett II, J. B. (2014). Executive Coaching: An Integrative Literature Review. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 188-195.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1988). The Inspirational Processes of Leadership. *Journal of Management Development*, 21-31.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Universidad de Deusto.

- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Usa: SAGE Publications, Inc.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership, 2nd ed.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B., & Stogdill, R. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Beattie, R. K. (2014). Managerial Coaching. A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 184-201.
- Bennis, W. (1999). The leadership advantage. *Leader to leader*, 18-23.
- Bisquerra, R. (2008). Coaching: Un reto para los orientadores . *REOP*, 163-170.
- Bozer, G., Sarros, J., & Santora, J. (2014). Executive coaching: Guidelines that work. *Development and learning in organizations*, 10-14.
- Brown, W., Birnstihl, E., & Wheeler, D. (1996). Leading Without Authority: An Examination of the Impact of Transformational Leadership Cooperative Extension Work Groups and Teams. *Journal of extension*.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harpercollins Publishers Inc.
- Capra, F. (2003). *Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo*. Barcelona: Anagrama.
- Casado, M. (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo*. Barcelona, España: Ariel.
- Castro, A. (2007). *Teoría y Evaluación del liderazgo*. Buenos Aires : Paidós.
- Cattell, R. (1979). *The structure of personality in its environment*. New York: Springer Pub.

- Chapter, I. C.-C. (17 de Octubre de 2016). *ICF - Colombia Chapter*. Obtenido de [www.icfcolombia.com/icf/icf-colombia](http://www.icfcolombia.com/icf/icf-colombia)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Coronel, J. (1996). *La Investigación sobre liderazgo y proceso de cambio en centros educativos*. España: Universidad de Huelva.
- Cortazar, B. (2011). ¿Que es coaching y cómo se debe implementar en las empresas? *Estrategias*, 26-29.
- Creswell, J. (2009). *Research desing qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Los Angeles : SAGE.
- Daft, R. (2008). *The Leadership Experience*. Stamford: Cengage Learning.
- Delivré, F. (2002). *Le metier de coach*. Paris: d'organisations.
- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An Analysis of the MQ. *Journal of occupational and Organizational Psychol*, 19-34.
- Drucker, P. (1999). *La Sociedad Poscapitalista*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Duhne, C., Garza, R., & Quintanilla, A. (2007). *Coaching Ejecutivo. Una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente*. México: Trillas S.A.
- Echeverría, R. (2009). *El observador y su mundo*. Santiago de Chile: JC Saez .
- Echeverría, R. (2011). *Ética y Coaching Ontológico*. Santiago de Chile: JC Sáez.
- Elliott, R. (2005). The parameters of specialist professional leadership coaching. *Australian Academic Press*, 111-126.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.

- Feldman, D., & Lankau, M. (2005). "Executive Coaching: A review and agenda for future research". *Journal of Management*, 829-848.
- Fiedler, F. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 59-112.
- Fiedler, F., & Garcia, J. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Fiedler, F., Chemers, M., & Villegas, C. (1985). *Liderazgo y Administración Efectiva*. Mexico: Trillas.
- Garcia, J. (2015). *Los 6 tipos de Coaching: los distintos coaches y sus funciones*. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-coaching>
- Gibb, C. (1969). *The Handbook of social Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (20014). *Las Organizaciones comportamiento, estructura, procesos*. Santiago: McGraw Hill.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Clásicos HBR. Lo que hacen los grandes líderes*, 26-37.
- Grant, A., & Cavanagh, M. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 1-16.
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *Plos one*, 1-41.
- Hawkins, P. (2013). *Coaching y liderazgo de equipos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Heidenreich, T. A. (2014). Leadership in ten context of temporary organization a study o the effects of transactional an transformational lesadership on folloers. *Journal of leadership & organizacional studies*, 376-393.

Hernandez, A. (2003). *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo*. Ariel.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Education .

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). The life cycle theory of ledership. *Training and Development Journal*, 26-34.

Hersey, P., Blanchard, K., & Dewey, J. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.

House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339.

House, R. (1974). Path-goal theory of leadership . *Contemporary Business*, 81-98.

Hughes, S. (2019). How could a 3-step coaching model help executives handle workplace conflict? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16-31.

International Coach Federation. (2016). *2016 ICF Global Coaching Study: Resumen Ejecutivo*.

Obtenido de [coachfederation.org:](https://coachfederation.org/)  
[https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary\\_FINAL\\_SPANISH.pdf](https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary_FINAL_SPANISH.pdf)

International Coach Federation. (23 de octubre de 2016). *International Coach Federation España*.

Obtenido de <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

- Jones, R. J., Woods, S. A., & Hutchinson, E. (2014). The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 109-118.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of. *Journal of Applied Psychology*, 755-768.
- Kassin, S. (2003). *Essentials of Psychology*. Nueva York: Pearson Prentice Hall.
- Kerr, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 375-403.
- Kilburg, R. (2000). *Executive Coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington: American Psychological Association.
- Koontz, H., & Heins, W. (2003). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: MC Graw Hill.
- Kotter, J. (1988). *Influence and Power*. Estados Unidos: The Free Press.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: Un campo de posibilidades y desafíos . *Revistas Temas de Educación No. 7*, 19-39.
- Launer, V. (2007). *Coaching un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Levy, J., & Varela, J. (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Pearson.
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.
- Lord, R., De Vader, C., & Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 402-410.
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, 127-144.

- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 107-121.
- Mackie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be. *Australian Psychologist*, 30-318.
- Margaret J Wheatley, M. K.-R. (1998). Bringing life to organizational change. *Estrategic performance measurement*, 2.
- Marston, W. (1928). *Emotions of normal people*. New York: Trubner & Co.
- Mauricio Molano, G. S. (2004). *Coaching en Acción*.
- Maxwel, J. A. (1998). Designing a Qualitative Study. En B. Leonard, & R. Debra, *Hadbook of Applied Social Research Methods* (págs. 69-100). California: Sage Publications Inc.
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estrucutra factorial del multifactor leadership questionnaire (MQL) en una muestra española. *Psicothema*, 495-501.
- Owens, R. (1979). *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Santillana.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Porter, M., Nohria, N., Lake, K., & Daugherty, P. (2019). *HBR's 10 Must Reads 2020: The Definitive Management Ideas of the Year from Harvard Business Review*. HBR.
- R.F., J. T. (2004). Trabsformational an trasaccional leadership: a meta-abalytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89.

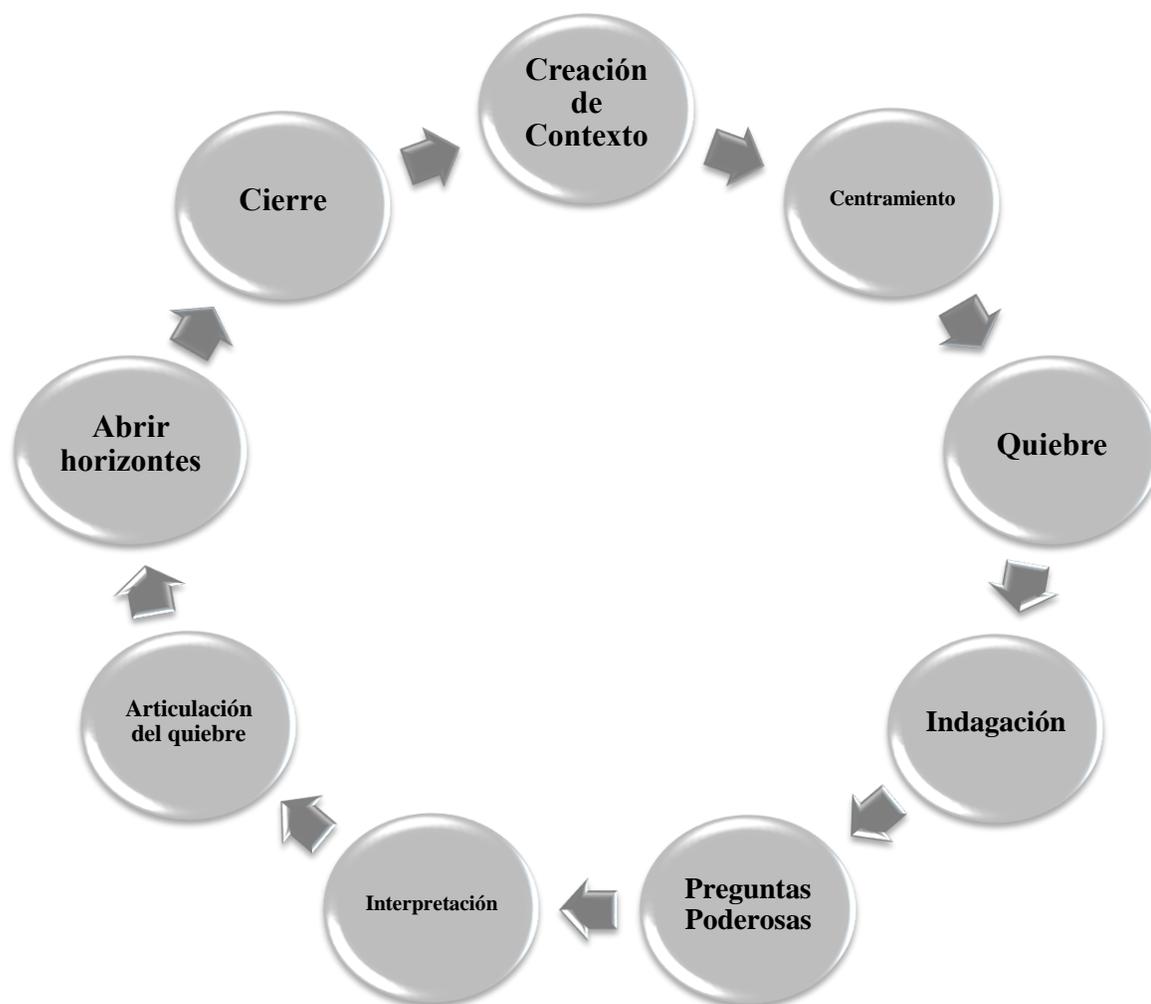
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional : conceptos, controversias y aplicaciones* . Mexico: Prentice Hall .
- Robbins, S., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Rowold, J. (2007). The impact of personality on training - relate aspects of motivation. *Human Resource Development Quarterly*, 9-31.
- Samaja, J. (2004). *Epistemología y metodología elementos para una teoría de investigación científica*. Buenos Aires: Universitaria de Buenos Aires .
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education Limited.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *The Academy of Management Journal* , 387-409.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The Wild West of Executive Coaching. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Smith, L., & Sandstrom, J. (1999). Executive leader coaching as strategic activity. *Strategy & Leadership*, 33-36.
- Stake, R. (1995). *Investigación en el estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Stober, D. (2006). *Evidence-Based Coaching Handbook*. New York: Wiley.
- Susan, W., & Mckinnon, C. (2011). *Alquimia del Liderazgo: La magia del lider coach*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

- Tobias, L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 48(2), 87-95.
- Turner, E., & Hawkins, P. (2016). Multi-stakeholder contracting in executive/business coaching: an analysis of practice and recommendations for gaining maximum value . *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* , 48-65.
- Tyssen, A. k., Wald, A., & Heidenreich, S. (2013). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 376-393.
- Vega, C., & Zabala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MQL fORMA 5X Corta)*. Santiago, Chile.
- Villa, J., & Caperan, J. (2010). *Manual de Coaching como mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press .
- Wheatley, M., & Rogers, M. K. (1998). Bringing Life to Organizational Change. *Journal for Strategic Performance Measurement*, 1-12.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching*. Barcelona: Ediciones Paidós Iberica S.A.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wright, S., & Mackinnon, C. (2011). *Alquimia de liderazgo. La magia del líder coach*. Peru: Editor del proyecto editorial. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design an Methods*. Los Angeles: Sage Publications.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Yulk, G., & Van Fleet, D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and human performance*, 87-108.
- Yulk, G., & Van Fleet, D. (1992). Handbook of industrial and organizational psychology. En M. Dunnette, & L. Hoveh, *Handbook of industrial and organizational psychology* (págs. 14-197). California: Consulting Psychologists Press.
- Zaccaro, S., & Klimoski, R. (2001). *The Nature of Organizational Leadership*. San Francisco : Jossey Bass Inc .
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico : guía completa de técnicas y herramientas*. Madrid: McGraw Hill.

### **Anexo 1. Esquema del proceso de acompañamiento con base en coaching aplicado a los directivos.**

Es el modelo lógico y sistémico de pasos que se deben observar para que una sesión de *coaching* cumpla su finalidad. Su cabal cumplimiento les da tanto al *coach* como al *coachee* la seguridad de estar marchando por el sendero correcto y, fundamentalmente, le confiere a la sesión un orden en la acción que promueve seriedad y profesionalismo para el proceso en su conjunto.



<b>Creación de contexto</b>	<p>Explicar al coachee qué es una sesión de coaching y abrir espacio para preguntas.</p> <p>Manifiestarle al coachee que es un espacio confidencial y sagrado donde puede sentirse libre de expresar lo que desee.</p> <p>Seguimiento de acuerdos → Evolución del coachee.</p>
<b>Centramiento</b>	<p>Tiene como objetivo que tanto el coach como el coachee estén presentes en el espacio sagrado que han declarado. Busca que las dos personas se conecten cada una consigo misma para poder hacer un trabajo poderoso desde el ser. Es importante que cada coach vaya desarrollando su manera particular de centrar su sesión, depende de lo que lo haga sentir cómodo.</p>
<b>Quiebre</b>	<p>Escuchar la historia que trae el <i>coachee</i> a la sesión. Observar la emocionalidad de la historia, el cuerpo del <i>coachee</i> relatándola y su lenguaje. Escuchar la historia del <i>coachee</i>, no la narrativa, es decir desde donde me está hablando, cuál es su ritmo, en qué emociones está.</p>
<b>Indagar:</b>	<p>La indagación es útil para adquirir información relevante, para saber quién es la persona que tengo al frente. Conectarse con el servicio, con el amor incondicional, seguir la intuición acerca de qué está necesitando el <i>coachee</i>, chequear qué realmente se está resonando con él.</p>
<b>Preguntas poderosas</b>	<p>Es indagar de una manera más profunda; ampliar lo que el <i>coachee</i> trae:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué quieres decir con ...?</li> <li>• ¿De dónde viene ese juicio/ opinión?</li> <li>• ¿Y qué has hecho hasta ahora para ...?</li> <li>• ¿Por qué eso es importante para ti?</li> </ul>
<b>Interpretación</b>	<p>Proponer interpretaciones poderosas que le abran posibilidades al <i>coachee</i>, sin comprar la historia que ha manifestado</p> <p>Chequear lo que se está viendo, ejemplo: ¿Eso que tú me cuentas tiene que ver con tu capacidad de pedir ¿??</p>
<b>Articulación del quiebre</b>	<p>Es eso que no ha dicho.</p> <p>La persona entra en contacto con la raíz de su quiebre.</p> <p>Acompañar al <i>coachee</i> a ver lo realmente importante, por ejemplo: “después de todo lo que hemos conversado, dirías tú que lo central para ti es...?; ¿Qué es lo que necesitas para hacerte cargo de?; ¿En qué aspectos descubres que necesitas mayor habilidad?</p>
<b>Abrir horizontes</b>	<p>Se trata de acompañar al <i>coachee</i> a diseñar su nueva perspectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El <i>coach</i> escucha su intuición con respecto a qué necesita el <i>coachee</i> para asegurar que esta nueva perspectiva se consolide en el tiempo.</li> </ul>
<b>Cierre</b>	<p>Indagar cómo se va la persona y qué se lleva de la sesión.</p> <p>Acompañarlo a afrontar el “después de la sesión</p>

## Anexo 2. Instrumento de recolección y medición de liderazgo

El objetivo del presente cuestionario es definir el estilo de liderazgo en el desarrollo de su rol como líder dentro de un contexto organizacional. Se presentan 36 afirmaciones descriptivas, las cuales se requiere evalúe y responda, eligiendo la opción que más se ajuste a su rol como líder.

No.	Afirmación	Nunca	Rara Vez	A veces	A menudo	Frecuentemente y/o siempre
1	Induce a su equipo a mirar los problemas desde ángulos diferentes.	0	1	2	3	4
2	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3	4
3	Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un equipo.	0	1	2	3	4
4	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
5	Enfatiza en la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
6	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
7	Invierte parte de su tiempo en enseñar o entrenar.	0	1	2	3	4
8	Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
9	Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
10	Se muestra confiable y seguro ante su equipo.	0	1	2	3	4
11	Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
12	Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
13	Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
14	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
15	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
16	Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
17	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
18	Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
19	Actúa de modo que se gana el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
20	Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con usted.	0	1	2	3	4
21	Focaliza su atención en irregularidades, errores, excepciones o desviaciones de los estándares.	0	1	2	3	4
22	Aclara a su equipo lo que puede esperar cuando son alcanzadas las metas.	0	1	2	3	4
23	Dirige la atención de sus colaboradores hacia las fallas para así lograr estándares.	0	1	2	3	4
24	Expresa satisfacción a sus colaboradores cuando cumplen con las expectativas.	0	1	2	3	4
25	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
26	Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar cada objetivo.	0	1	2	3	4
27	Concentra la atención de sus colaboradores en resolver errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
28	Ofrece apoyo a sus colaboradores a cambio de sus esfuerzos.	0	1	2	3	4
29	Evita involucrarse cuando surge un tema importante	0	1	2	3	4
30	Interfiere solamente hasta que los problemas llegan a ser serios.	0	1	2	3	4
31	Dilata la respuesta a cuestiones importantes	0	1	2	3	4
32	Antes de actuar piensa que los problemas llegarán a ser crónicos.	0	1	2	3	4
33	Procura evitar o trasladar las decisiones a otros compañeros o jefes.	0	1	2	3	4

### Anexo 3. Consolidado Aplicación Instrumento – Medición de Entrada

ÍTEM	1F	2 F	3F	4M	5M	6M	7 M	8F	9M	10M	11F	12F	13M	14F	15F
1	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3
2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2
3	3	4	4	1	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3
5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2
6	3	4	0	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	2
7	2	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2
8	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2
9	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
10	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
11	4	4	1	2	4	3	2	4	4	3	3	4	2	3	3
12	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3
13	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
14	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
15	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2
16	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	2	1	3	4	2	2	4	2	3	3	3	1	2	2
18	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
19	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2
20	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	2
21	2	0	3	2	4	1	3	4	2	3	3	2	1	3	2
22	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3
23	2	0	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2
24	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
25	2	4	1	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2
26	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3
27	2	3	2	3	1	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2
28	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	2	4	3
29	2	0	3	0	1	1	3	0	1	2	2	1	0	0	1
30	2	0	4	0	1	1	0	0	3	3	2	1	0	1	1
31	2	0	1	1	0	2	1	0	1	1	1	2	0	0	1
32	0	0	1	2	1	1	1	0	2	1	1	2	1	0	1
33	2	0	2	0	3	3	3	0	4	1	2	4	1	0	2
34	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	3	2	2	0	0
35	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1
36	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0

ÍTEM	16M	17M	18F	19M	20M	21F	22F	23M	24F	25F	26F	27F	28F	29M	30M
1	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4
3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4
4	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4
5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4
6	2	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	0	3	3
7	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	3	4	4
8	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	4	3
9	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
10	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
11	3	2	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	1	2	4
12	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
13	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
14	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
15	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4
16	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
17	2	2	4	2	3	3	3	1	2	2	3	2	1	3	4
18	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4
19	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3
20	3	4	4	4	2	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4
21	1	3	4	2	3	3	2	1	3	2	2	0	3	2	4
22	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4
23	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	0	2	3	4
24	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
25	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	2	4	1	3	4
26	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
27	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1
28	3	4	4	3	3	4	4	2	4	3	3	2	3	3	2
29	1	3	0	1	2	2	1	0	0	1	2	0	3	0	1
30	1	0	0	3	3	2	1	0	1	1	2	0	4	0	1
31	2	1	0	1	1	1	2	0	0	1	2	0	1	1	0
32	1	1	0	2	1	1	2	1	0	1	0	0	1	2	1
33	3	3	0	4	1	2	4	1	0	2	2	0	2	0	3
34	1	1	0	0	1	3	2	2	0	0	0	0	1	1	1
35	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1
36	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0

### Anexo 4. Consolidado Aplicación Instrumento – Medición de Salida

ÍTEM	1F	2 F	3F	4M	5M	6M	7 M	8F	9M	10M	11F	12F	13M	14F	15F
1	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3
2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
6	3	4	0	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	2
7	2	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2
8	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
11	4	4	2	2	4	3	2	4	4	3	3	4	2	3	3
12	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3
13	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
14	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
15	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	3	2	3	4	2	2	4	2	3	3	3	1	2	2
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
21	2	0	3	2	3	1	2	4	2	3	3	2	1	3	2
22	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3
23	2	0	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2
24	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
25	2	4	1	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2
26	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3
27	2	2	2	3	1	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2
28	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3
29	1	0	2	0	1	1	2	0	1	2	2	1	0	0	1
30	1	0	2	0	1	1	0	0	2	2	2	1	0	1	1
31	1	0	1	1	0	2	1	0	1	1	1	2	0	0	1
32	0	0	1	1	1	1	1	0	2	1	1	2	1	0	1
33	2	0	2	0	2	2	2	0	2	1	2	2	1	0	1
34	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	2	2	1	0	0
35	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1
36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0

ÍTEM	16M	17M	18F	19M	20M	21F	22F	23M	24F	25F	26F	27F	28F	29M	30M
1	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
6	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	0	3	3
7	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	3	4	4
8	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
10	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
11	3	2	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	2	3	2
12	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
13	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
14	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
15	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4
16	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	2	2	4	2	3	3	3	1	2	2	3	3	2	3	4
18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
21	1	2	4	2	3	3	2	1	3	2	2	0	3	2	3
22	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
23	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	0	2	2	3
24	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
25	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	2	4	1	3	4
26	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
27	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1
28	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2
29	1	2	0	1	2	2	1	0	0	1	1	0	2	1	1
30	1	0	0	2	2	2	1	0	1	1	1	0	2	0	1
31	2	1	0	1	1	1	2	0	0	1	1	1	1	1	0
32	1	1	0	2	1	1	2	1	0	1	0	0	1	1	1
33	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	0	2	0	2
34	1	1	0	0	1	2	2	1	0	0	0	0	1	1	1
35	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
36	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2