

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

PRÁCTICA DIRIGIDA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA

Desarrollo e implementación de un programa de *coaching* para potenciar un estilo de liderazgo transformacional en mandos medios de la empresa America Free Zone

SUSTENTANTE:

Silvia Elena Bolaños Cabezas

COMITÉ ASESOR:

Directora:

M.Sc. Maureen Vizcaíno Esquivel

Lectores:

M.Sc. Amaryllis Quirós Ramírez

M.Sc. Eddy Arguedas Oviedo

CIUDAD UNIVERSITARIA RODRIGO FACIO

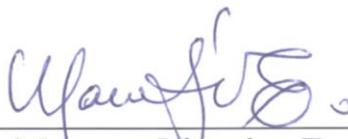
ENERO, 2020

Hoja de aprobación del Tribunal Examinador

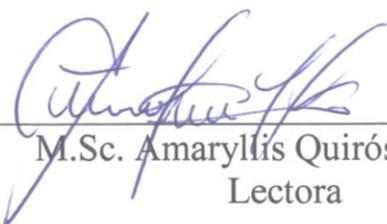


Dr. Carlos Arrieta Salas
Presidente del Tribunal Examinador

Dr. Jorge Sanabria León
Profesor invitado



M.Sc. Maureen Vizcaíno Esquivel
Directora



M.Sc. Amaryllis Quirós Ramírez
Lectora



M.Sc. Eddy Arguedas Oviedo
Lector



Silvia Elena Bolaños Cabezas
Sustentante

DEDICATORIA

A mi madre,

Por ser incondicional y creer en mí, aun cuando yo misma no lo hacía. A ella le debo mi vida y todo lo que soy.

A mi padre,

Por apoyarme siempre e impulsarme a seguir mis sueños. Un abrazo hasta el cielo.

A mi hermano,

Por mostrarme que con dedicación se alcanzan las metas.

A mi esposo,

Por ser mi soporte, mi mejor amigo y mi mayor apoyo durante todo este proceso. Te amo Dani.

A mis abuelos, “papá” y “mamá”,

Que siempre tendrán un lugar especial en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

A mi equipo asesor por acompañarme y guiarme a lo largo de este proceso, en especial a mi directora M.Sc. Maureen Vizcaíno, quien me apoyó en todo momento. Gracias por ayudarme a crecer como profesional y como persona.

A los participantes del proceso, mi más sincero agradecimiento por abrirse a trabajar en ellos mismos y brindarme el recurso más valioso que tenemos, el tiempo.

A mis amigos que hicieron de mis años en la Universidad, un tiempo inolvidable.

Gracias a la vida por permitirme ver realizada esta meta.

ÍNDICE

RESUMEN	VII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PROBLEMATIZACIÓN.....	5
3. MARCO REFERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	7
3.1 CONTEXTO HISTÓRICO ORGANIZACIONAL	7
3.2 ANTECEDENTES DE LA INTERVENCIÓN.....	9
3.2.1 <i>Contexto internacional</i>	9
3.2.2 <i>Contexto nacional</i>	12
4. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	15
4.1 LIDERAZGO A TRAVÉS DE LA HISTORIA	15
4.2 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	16
4.3 COACHING.....	18
4.3.1 <i>Coach</i>	19
4.3.2 <i>Coachee</i>	20
4.4 BENEFICIOS DEL COACHING	20
4.5 COACHING ORGANIZACIONAL	21
4.6 COACHING CONDUCTUAL.....	22
4.7 COMPETENCIAS.....	24
5. OBJETIVOS	26
5.1 OBJETIVOS GENERALES	26
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
5.3 OBJETIVO EXTERNO.....	26

6. METODOLOGÍA	27
6.1 POBLACIÓN META Y BENEFICIARIOS DE LA PRÁCTICA	27
6.2 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	28
6.3 DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES, TAREAS Y PRODUCTOS ESPERADOS	32
6.4 DEFINICIÓN DE LAS RELACIONES INTERDISCIPLINARIAS	35
6.5 DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE SUPERVISIÓN	35
6.6 DEFINICIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	36
6.7 CONSIDERACIONES ÉTICAS Y LEGALES.....	36
7. RESULTADOS	37
7.1 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	37
7.1.1 <i>Descripción de los departamentos que lideran los participantes.....</i>	<i>37</i>
7.2 FASE I. DIAGNÓSTICO.....	39
7.3 FASE 2. INTERVENCIÓN.....	43
7.4 FASE 3: EVALUACIÓN DEL PROCESO	51
7.4.1 <i>Liderazgo de los mandos medios participantes posterior a la intervención.....</i>	<i>51</i>
7.4.2 <i>Análisis de las sesiones de coaching individual</i>	<i>55</i>
7.4.3 <i>Análisis de los alcances del proceso de coaching de acuerdo a los participantes.....</i>	<i>67</i>
8. CONCLUSIONES.....	69
9. LIMITACIONES	73
10. RECOMENDACIONES	74
10.1 PARA AMERICA FREE ZONE.....	74
10.2 PARA LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA.....	74
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
12. ANEXOS	80

12.1	ANEXO 1: FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO	80
12.2	ANEXO 2: MLQ FORMA LÍDER ADAPTADO.....	83
12.3	ANEXO 3: MLQ FORMA CLASIFICADOR ADAPTADO.....	87
12.4	ANEXO 4: ENTREVISTA PARA EVALUAR LOS ALCANCES DE LA PRÁCTICA	90
12.5	ANEXO 5: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN SIGUIENDO EL MODELO GROW	91
12.6	ANEXO 6: OBJETIVO EXTERNO: GUÍA PASO A PASO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	92
	101
12.7	ANEXO 6: CRONOGRAMA DE TRABAJO	103

Bolaños-Cabezas, S. (2020). Desarrollo e implementación de un programa de *coaching* para potenciar un estilo de liderazgo transformacional en mandos medios de la empresa America Free Zone. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica.

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Graduación se desarrolló en la empresa America Free Zone, la cual se encarga de diseñar y mantener comunidades globales de negocios.

La práctica dirigida tuvo como objetivo el desarrollo e implementación de un programa de *coaching* para potenciar un estilo de liderazgo transformacional en un grupo de mandos medios de la empresa America Free Zone. Al mismo tiempo, con esta intervención se pretendió ayudar a los y las trabajadores y trabajadoras a desarrollar su potencial y fortalecer habilidades que les permitan no sólo ser mejores líderes para sus equipos, sino alcanzar un crecimiento profesional y personal.

La intervención se dividió en cinco fases, dentro de las cuales se incluyó un primero acercamiento con la empresa para conocer sus necesidades y expectativas del proceso. Posteriormente se procedió a realizar la selección de los participantes y la aplicación de una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés) a los líderes y sus equipos de trabajo (en sus versiones de líder y clasificador respectivamente), para evaluar el nivel de liderazgo transformacional que poseen los jefes a modo de diagnóstico. Una vez aplicados los instrumentos se procedió a realizar una devolución a los participantes sobre la evaluación y a desarrollar el programa de *coaching*; a continuación, se dio inicio a las sesiones individuales de trabajo con las jefaturas. Una vez finalizada la intervención, se aplicaron nuevamente los instrumentos para evaluar los cambios en su estilo de liderazgo y el impacto del programa.

A lo largo del programa fue posible observar que, entre mayor fue el nivel de compromiso e involucramiento de los participantes, mayores fueron los avances reportados. Así mismo, los equipos de trabajo de las jefaturas que se comprometieron con el proceso y cumplieron con sus planes de acción,

reconocieron en la evaluación final haber percibido cambios en diversas actitudes y prácticas de sus jefes como resultado del programa de capacitación.

Con respecto a la valoración de la intervención por parte de las jefaturas, la totalidad de ellos indican que el proceso los dotó de más y mejores herramientas para comunicarse con sus equipos y abordar diversos tipos de situaciones que antes les resultaban problemáticas.

Además, los participantes afirmaron que como resultado de la intervención confían más en el trabajo de sus colaboradores y colaboradoras e intentan promover el involucramiento de todo el equipo en la solución de problemas y la toma de decisiones.

1. INTRODUCCIÓN

En general, las personas invierten más tiempo en el trabajo que el que utilizan para realizar actividades de ocio o pasando tiempo con sus familias, por esta razón cobra importancia que las empresas busquen formas de lograr que los y las colaboradores/as estén satisfechos/as y sean productivos/as; además, si una persona es infeliz en su trabajo durante ocho horas diarias o más, es muy probable que esto afecte su calidad de vida fuera del mismo, en su vida personal y eventualmente en su salud. Para subsanar esta situación, la psicología organizacional utiliza, entre otros, los principios del aprendizaje para desarrollar programas de entrenamiento y planes de incentivo dentro de las empresas (Aamodt, 2016).

Tradicionalmente las organizaciones han limitado el accionar del departamento de Recursos Humanos a sus funciones básicas, reclutamiento y selección, compensación, evaluación del desempeño, entre otras. Sin embargo, debido a la creciente investigación en el área y a la inserción cada vez más fuerte de la psicología organizacional, actualmente es común observar a las empresas invirtiendo en otro tipo de procesos, como el desarrollo humano y los planes de carrera, el clima y la satisfacción laboral y la implementación de distintos programas enfocados en el bienestar en el sitio de trabajo.

Debido al ambiente altamente competitivo del mundo empresarial, las organizaciones experimentan grandes demandas de un entorno comercial en constante cambio. Para lograr tener éxito y mantenerlo, las organizaciones se ven obligadas a contar con trabajadores/as preparados/as y eficientes, capaces de buscar soluciones creativas, dirigir, trabajar bien en equipos, razón por la cual el recurso humano se vuelve más valioso cada vez.

Para conseguir esto, las empresas han buscado nuevas formas de capacitar y desarrollar a su personal con el objetivo de alcanzar su máximo potencial. A raíz de esta situación, el *coaching* comienza a emerger y ganar importancia, como una alternativa que procura alcanzar no sólo el éxito de la organización, sino también el desarrollo profesional y personal de los colaboradores/as.

Como bien señala MacKie (2014), la evolución del concepto de liderazgo en las organizaciones ha propuesto retos y aumentado la demanda de metodologías de desarrollo de liderazgo que permitan cultivar líderes cuyas capacidades respondan a los desafíos constantes con los que se enfrentan. Al presente, el *coaching* ejecutivo es una de las metodologías dominantes para el desarrollo de líderes dentro de las organizaciones y su popularidad va en aumento debido al creciente número de investigaciones que concuerdan en que logra conseguir cambios positivos en los estilos de liderazgo que ejercen los y las gerentes (Kombarakaran, Yang, Baker y Fernandes, 2008; Palmer y Cavanagh, 2010; Torres, 2010; MacKie, 2014).

La presente práctica dirigida se desarrolló en la empresa America Free Zone, la cual en adelante se denominará AFZ. Esta organización cuenta con 18 años de trayectoria en el diseño y construcción de comunidades globales de negocios en Costa Rica. En los últimos años, la organización ha tenido un crecimiento acelerado en su infraestructura y en el número de empresas que deciden instalar sus operaciones comerciales en la zona franca. Debido a esta situación, ha experimentado retos de transición, ya que ameritó una reestructuración en su plan de acción, en el crecimiento en el personal y en la cantidad de trabajo; por esta razón nace la necesidad de capacitar a sus líderes para que logren dirigir mejor a sus equipos y alineen sus esfuerzos a los valores y metas de la organización.

Ante dicho panorama, esta práctica profesional tuvo como objetivo el desarrollo e implementación de un programa de *coaching* conductual, basado en el modelo GROW, para potenciar un estilo de liderazgo transformacional en un grupo de mandos medios de la empresa America Free Zone. Con esto se pretende alcanzar un mejor desempeño por parte de estos líderes y sus equipos de trabajo, lo que a su vez va a favorecer a la organización a alcanzar sus metas.

Para el desarrollo de este proyecto se toma la decisión de centrar el programa de capacitación en el liderazgo transformacional, debido a que este se destaca, según indica la teoría, por su capacidad de generar inspiración en los seguidores (colaboradores/as) mediante el uso de desafíos y persuasión; además de que

procura que los individuos encuentren sentido y significado en lo que hacen el día a día en sus trabajos, por lo que se vuelve una herramienta para potenciar además la satisfacción laboral (Mendoza y Ortiz, 2006).

Como se menciona anteriormente, la práctica está enmarcada en el área de psicología organizacional, dentro de la cual uno de los objetivos fue crear un ambiente laboral óptimo para que los colaboradores y las colaboradoras puedan desarrollar su trabajo de forma eficiente y eficaz. En este caso, se centrará en el proceso de capacitar y desarrollar al personal, con la finalidad de dotar a un grupo de líderes de las herramientas necesarias para guiar a sus equipos a la consecución de los objetivos de la organización.

La intervención se dividió en varias fases, dentro de las cuales se incluyó un primero acercamiento con la empresa para conocer sus necesidades y expectativas del proceso. Posteriormente se procedió a realizar la selección de los participantes (los cuales fueron referidos por el Gerente General y la Gerente de Recursos Humanos) y la aplicación de una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés) a los líderes y sus equipos de trabajo (en sus versiones de líder y clasificador respectivamente), para evaluar el nivel de liderazgo transformacional que poseen los jefes a modo de diagnóstico. Una vez aplicados los instrumentos se procedió a realizar una devolución a los participantes sobre la evaluación y a desarrollar el programa de *coaching*, tomando en cuenta los resultados arrojados en el diagnóstico y las necesidades de los participantes; posteriormente, se dio inicio a las sesiones individuales de trabajo con las jefaturas. Al finalizar la intervención, se aplicaron nuevamente los instrumentos para evaluar los cambios en su estilo de liderazgo. La práctica dirigida tuvo una duración de seis meses, con un horario de tiempo completo.

A lo largo del documento se exponen todos los aspectos fundamentales de la práctica dirigida, como el marco de referencia de la intervención en donde se abordará la situación problema, la contextualización de la organización en la cual se llevará a cabo, los antecedentes, el marco teórico, conceptual y

metodológico que la sustenta y los objetivos que se persiguieron, así como las consideraciones tomadas en cuenta para asegurar un accionar ético.

Además se aborda la metodología propuesta para el desarrollo de la intervención, en la cual se detalla cuál fue la población participante, así como el proceso de evaluación, el sistema de supervisión y las actividades que se llevaron a cabo para cumplir con los objetivos propuestos. Para llegar a los resultados, donde se exponen los principales avances obtenidos de la práctica de acuerdo a sus fases de implementación, desde el diagnóstico hasta las sesiones individuales de coaching y la evaluación final del nivel de liderazgo transformacional de las jefaturas. Y, por último, los apartados de conclusiones y recomendaciones, donde se hará un resumen de los principales aportes y aprendizajes que dejó la práctica dirigida, así como una lista de recomendaciones para la organización donde se llevó a cabo la intervención y la Escuela de Psicología.

2. PROBLEMATIZACIÓN

Durante los últimos tres años la empresa America Free Zone ha experimentado la llegada de múltiples empresas y el desarrollo de proyectos para expandir sus comunidades globales de negocios, siempre “comprometidos con su política de calidad”. Este crecimiento abrupto ha llevado a la necesidad de ajustar su plan estratégico para que se adapte a las nuevas demandas del negocio, así como también a dotarse de un mayor recurso humano en un período de tiempo relativamente corto.

La incorporación de nuevos trabajadores/as a los equipos de trabajo y los cambios experimentados en la visión de la organización y su plan estratégico, ha llevado a los directivos de AFZ a plantearse la necesidad de capacitar a los y las colaboradores/as en puestos de liderazgo para que sean capaces de enfrentar los retos de esta transición, construyendo equipos de trabajo eficientes e impulsando el compromiso y la innovación en sus subalternos, con el fin de alinear sus esfuerzos con las metas de la organización.

La investigación empírica ha descubierto que una de las mayores fuentes de estrés en el trabajo reportada por los y las empleados/as es el mal manejo de situaciones y bajo desempeño por parte de sus líderes (Aamodt, 2016). Siguiendo lo anterior y, de acuerdo con Hogan, Raskin y Fazzini (1990, citado por Aamodt, 2016) una de las razones principales para que un líder tenga un mal desempeño es la falta de entrenamiento; comúnmente en las organizaciones cuando se promueve o contrata un colaborador o colaboradora que tendrá personas a cargo, es puesto inmediatamente en su rol de líder, sin ningún tipo de entrenamiento previo o, cuando ocurre, éste ya ha estado desempeñándose en su puesto durante un tiempo antes de recibirlo.

El valor de esta práctica radica en hacer un aporte a la creciente necesidad de las empresas, en este caso particular de AFZ, de capacitar, desarrollar y mejorar el desempeño de sus colaboradores/as para alcanzar las metas y objetivos organizacionales, así como una mayor retención del talento. Al mismo

tiempo, con esta intervención se pretende ayudar a los y las trabajadores/as a desarrollar su potencial y fortalecer habilidades que les permitan no sólo ser mejores líderes para sus equipos, sino alcanzar un crecimiento profesional y personal.

Así mismo, al incursionar con esta práctica dentro del área de psicología organizacional, específicamente en el área de capacitación y desarrollo de personas, se pretende explotar este ámbito de acción de los psicólogos y psicólogas en nuestro país. El *coaching* ejecutivo se está implementando cada vez más dentro del mundo laboral como método para capacitar a los y las colaboradores/as y, cabe destacar que, por la naturaleza de su formación, los y las profesionales en psicología suelen contar con más herramientas para abordar y desarrollar procesos de *coaching*, en comparación con profesionales de otras disciplinas; por lo que la realización de esta práctica genera un aporte empírico a la psicología laboral.

El proceso de *coaching* ejecutivo para ser exitoso requiere de un procedimiento estructurado de evaluación correctamente desarrollado, el establecimiento de *rapport*, el uso de estrategias tales como el método socrático, la resolución de conflictos o la modificación de conductas para ayudar al *coachee* a alcanzar sus objetivos y mejorar su rendimiento (Bono, Purvanova, Towler y Peterson, 2009); es por estas razones que se dice que los profesionales en psicología están dotados de más herramientas para implementarlos, por lo que es importante verlo como una oportunidad de inserción dentro de las organizaciones.

3. MARCO REFERENCIAL Y ORGANIZACIONAL

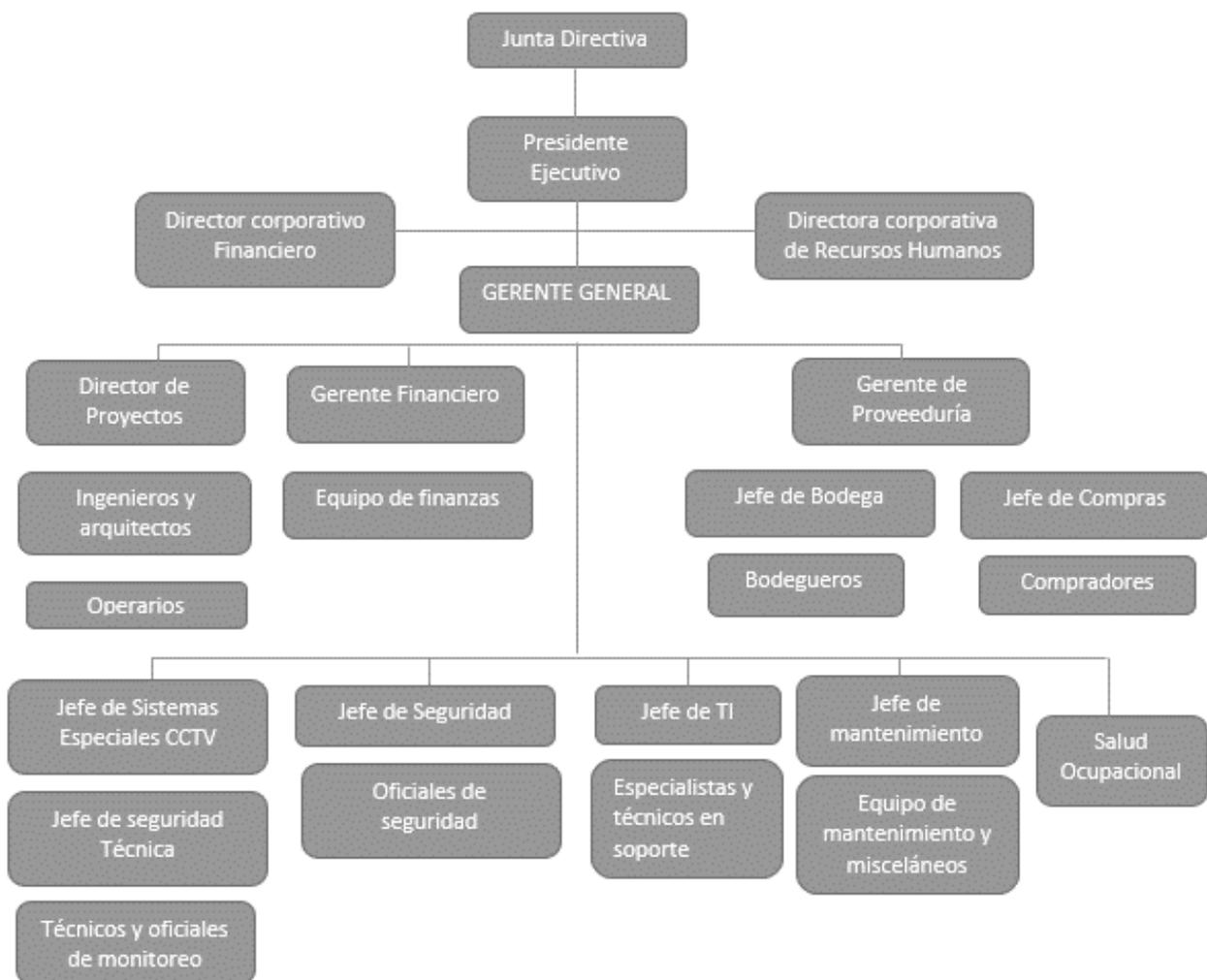
3.1 *Contexto histórico organizacional*

La organización America Free Zone se encarga de diseñar, construir y mantener comunidades globales de negocios en Costa Rica. Con 18 años de trayectoria, ha logrado posicionarse en la cúspide de las clasificaciones según los estándares de su segmento de mercado al brindar a sus clientes un balance entre crecimiento permanente, excelencia en el servicio al cliente, tecnología de punta e infraestructura con estándares internacionales de calidad (America Free Zone, s.f.).

Con una ubicación estratégica en Cariari, AFZ cuenta con una superficie de más de 40 hectáreas, lo cual brinda posibilidad de crecimiento a las empresas que eligen instalar sus operaciones en esta zona franca. AFZ está compuesta por un equipo de más de 200 personas dedicadas a brindar soluciones a todos los requerimientos de servicio y mantenimiento de sus clientes.

Las instalaciones de AFZ están diseñadas para satisfacer las necesidades de las operaciones más rigurosas, tanto del mercado local como transnacional. Actualmente, son 23 las organizaciones que realizan sus operaciones dentro de la zona franca, algunas de las empresas líderes son: Dell, Auxis, Baxter, Bosch, Bayer, Cognizant, Concentrix, DHL, HP, IBM, Hewlett Packard, Experian, CMG, entre otras.

La estructura organizacional de AFZ está constituida por las siguientes áreas: Departamento de Recursos Humanos, Departamento financiero, Departamento de proyectos, Proveeduría, Departamento de mercadeo y comunicación, Departamento de seguridad, Departamento de mantenimiento, Departamento de Tecnología de la Información y Salud Ocupacional. A continuación se detalla el organigrama de la empresa:



Fuente: Departamento Recursos Humanos, empresa America Free Zone

Como se mencionó anteriormente, la necesidad de capacitar a los líderes en mandos medios surge a partir del crecimiento acelerado que ha tenido la organización en los últimos años. Con el fin de ayudar a AFZ a lograr su misión de contribuir al desarrollo del país, implementando prácticas responsables para construir y mantener comunidades globales de negocios, aportando valor a los clientes mediante servicios certificados de calidad internacional (America Free Zone, s.f.), se implementó la propuesta de capacitar a los y las líderes de mandos medio para que desarrollen un estilo de liderazgo transformacional y sean capaces de guiar a sus equipos a enfrentar los nuevos retos que propone el crecimiento de la organización.

La práctica dirigida se llevó a cabo en las oficinas administrativas dentro de las instalaciones de AFZ en Cariari. El encuadre de esta fue dentro del Área de Recursos Humanos, ya que es ahí donde encuentran la necesidad de capacitar a los y las colaboradores/as, en este caso para potenciar sus habilidades de liderazgo. Los y las participantes fueron colaboradores/as con puestos de liderazgo en los distintos departamentos, elegidos por la Gerente de Recursos Humanos y el Gerente General.

3.2 *Antecedentes de la intervención*

A pesar de que la tendencia a utilizar el *coaching* dentro del ámbito organizacional es relativamente reciente, remontándose las primeras publicaciones a principios de los noventa (Whitmore, 2009), existen investigaciones enfocadas en el desarrollo de competencias en los y las colaboradores/as que le apuestan al *coaching* como herramienta para alcanzar este objetivo. Sin embargo, en Costa Rica la experiencia en el ámbito del *coaching* es reducida y los estudios académicos lo son aún más.

3.2.1 *Contexto internacional*

En el año 2008, Kombarakaran, Yang, Baker y Fernandes estudiaron un programa de *coaching* ejecutivo que se desarrolló en una empresa multinacional para apoyar a sus ejecutivos/as que estaban experimentando retos de transición después de una adquisición significativa.

Cuarenta y dos entrenadores/as experimentados/as fueron seleccionados/as para entrenar a 114 ejecutivos en 12 sesiones durante un período de 6 meses. El proceso de *coaching* comenzó con el establecimiento de *rapport* y la búsqueda de entender al ejecutivo en su contexto organizacional. Además, las sesiones fueron programadas convenientemente y estructuradas para satisfacer las necesidades de las y los ejecutivos (Kombarakaran, Yang, Baker y Fernandes, 2008).

Después de completar el entrenamiento, los y las *coaches* (entrenadores) y *coachees* (participantes) fueron encuestados/as para medir la efectividad del programa. Los y las *coaches* también fueron encuestados por sus opiniones para determinar las mejores prácticas (herramientas, técnicas y recursos)

para lograr resultados exitosos. Para esto, se desarrollaron dos instrumentos después de una revisión exhaustiva de la literatura existente, la validez del contenido fue establecida por un panel de expertos/as que proporcionó retroalimentación en el diseño de los cuestionarios.

Los resultados indicaron que los cambios en los ejecutivos ocurrieron en cinco áreas: manejo de personas, relaciones con gerentes, establecimiento de metas, compromiso y productividad, y diálogo y comunicación. Así, el estudio demostró que el *coaching* es un método efectivo para desarrollar el liderazgo (Kombarakaran, Yang, Baker y Fernandes, 2008).

Dos años más tarde, *Palmer y Cavanagh* (2010) realizaron una investigación que tenía como objetivo desarrollar el liderazgo transformacional por medio de la metodología de *coaching*; basaron su proceso de *coaching* en el programa de pensamiento constructivo de Epstein (Epstein, 1998, citado por *Palmer y Cavanagh*, 2010).

En dicha investigación participaron un total de 14 escuelas secundarias, de las cuales 8 directores/as fueron seleccionados/as para participar en el programa de entrenamiento durante 10 semanas, que consistió en reuniones individuales de una hora de duración con periodicidad semanal. Mientras que los otros seis directores fueron asignados a un grupo control. Tanto al inicio de la intervención como al final todo el personal de cada una de las 14 escuelas calificó a su director utilizando el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x).

Los resultados del programa de intervención basado en *coaching* mostraron que había una diferencia significativa entre los puntajes del pre-test y el post-test para el grupo experimental, según las calificaciones de su personal escolar. Mientras que el grupo control permaneció sin cambios. Adicionalmente, los resultados cualitativos indicaron que los y las directores/as en el grupo experimental se volvieron más reflexivos sobre sus procesos de pensamiento y prácticas de liderazgo (*Palmer y Cavanagh*, 2010).

Por otra parte, en el 2010, en la Universidad del Salvador se realizó un trabajo final de maestría en el que se utilizó el *coaching* organizacional como herramienta para mejorar el trabajo en equipo dentro de una organización (Torres, 2010). La intervención se realizó en la sección de gerencia a cargo de los proyectos edilicios, y tenía el objetivo de aprender a trabajar en equipo para unificar criterios y mejorar la comunicación. Se utilizó como metodología la investigación-acción y se inició con un diagnóstico, a través de la observación y la indagación por medio de entrevistas. Posteriormente se planteó y dio inicio la intervención utilizando herramientas del *coaching* organizacional en todo momento como método para afianzar el aprendizaje; es importante señalar que el proceso se llevó a cabo de forma grupal, el grupo de intervención estuvo formado por seis personas (Torres, 2010).

De su investigación Torres (2010) concluye que las herramientas del *coaching* organizacional facilitaron un mayor involucramiento, compromiso y nuevas conversaciones orientadas a la acción. Debido al éxito de su intervención, la empresa solicitó un nuevo proyecto que incluyera a todas las gerencias.

En el año 2014, Doug MacKie publicó un estudio que tenía como objetivo investigar la efectividad de la metodología de *coaching* basado en la fortaleza, en la mejora de algunos elementos del modelo de liderazgo de rango completo, especialmente el liderazgo transformacional. Se utilizó un diseño de grupo de control no equivalente para explorar el impacto del entrenamiento basado en la fortaleza en las conductas de liderazgo transformacional y transaccional.

El estudio estuvo conformado por 37 ejecutivos y altos directivos de una organización sin fines de lucro, los cuales fueron asignados de forma no aleatoria a un proceso de *coaching* o a una lista de espera. El grupo asignado al proceso de *coaching* recibió 6 sesiones de *coaching* en liderazgo, se utilizó un manual como protocolo para asegurar cierta consistencia metodológica entre los 11 *coaches* proporcionando la intervención. Después de 6 sesiones de intervención durante 3 meses, los grupos cambiaron de roles; el grupo control recibió ahora el proceso de *coaching*, mientras el primer grupo era monitoreado para ver si los beneficios de la intervención se mantenían durante el seguimiento (MacKie, 2014).

Los resultados mostraron que los participantes de ambos grupos experimentaron incrementos estadísticamente significativos en su comportamiento de liderazgo transformacional después del entrenamiento y los mantuvieron a lo largo del seguimiento. MacKie (2014) concluyó que el *coaching* basado en la fortaleza resultó eficaz en el desarrollo de líderes transformacionales.

En conjunto, estas investigaciones constituyen un importante aporte a la práctica profesional, sobre todo a nivel metodológico, ya que, a partir de ellas, se evidencia la efectividad del *coaching* como método para desarrollar el liderazgo y fortalecer el trabajo en equipo. Además, Palmer y Cavanagh (2010) brindan un instrumento cuantitativo eficaz para evaluar los alcances de la intervención, el MLQ-5x. Otro aporte que hacen las investigaciones y que enriquece a la práctica es la necesidad de contar con un manual de guía para dar estructura al proceso pero también dar importancia a las diferencias personales de los *coachees*.

3.2.2 Contexto nacional

Dentro del contexto nacional, como se mencionó anteriormente, no existe – a la fecha - un gran número de estudios sobre el *coaching* como metodología para desarrollar el liderazgo; sin embargo, fue posible encontrar algunas intervenciones valiosas y relevantes, como es el caso de la investigación realizada por Blanco (2009) que tuvo como objetivo desarrollar el estilo de liderazgo “*coach*” en el Gerente Administrativo de una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de productos de decoración habitacional.

La intervención consistió en la indagación, el desarrollo y la implementación de un proceso de *coaching* para mejorar el estilo de liderazgo del Gerente Administrativo de la compañía, se realizaron un total de seis sesiones individuales con el *coachee*. En ellas se estableció el motivo por el cual se llevó a cabo el proceso, se continuó identificando si de parte del *coachee* existía una necesidad de mejora o de cambio, se definieron los objetivos del proceso y posteriormente se diseñó un plan con acciones específicas para finalizar analizando el alcance del proceso (Blanco, 2009).

Los resultados de la evaluación del proceso indican que el Gerente Administrativo tuvo un cambio notorio en sus conductas de liderazgo “*coach*”, en aspectos como por ejemplo un mayor acompañamiento y guía hacia el equipo que dirige y más seguridad y claridad en su acción; tanto el *coachee* como el Gerente General dieron constancia de la efectividad del proceso realizado. Blanco (2009) señala que la metodología elegida para llevar a cabo la intervención fue clave para el éxito de la misma.

Por otra parte, Casafont (2012) realizó una intervención en el área de Recursos Humanos de la empresa Coca-Cola FEMSA; que tuvo como objetivo adaptar el modelo de competencias para desarrollar liderazgo propuesto por Cardona y García-Lombardía a las competencias de Liderazgo FEMSA, para luego implementarlo en gerencias y jefaturas de segundo nivel del área comercial, por medio de un programa de sesiones grupales y *coaching*.

La intervención consistió en tres fases: la adaptación del modelo, la aplicación del modelo adaptado (con un total de 8 sesiones grupales y 2 individuales, así como sesiones de *coaching* durante todo el programa a los y las participantes por separado para supervisar el cumplimiento de los planes de mejora) y la fase de evaluación de la práctica mediante tres elementos, los resultados por participante, la valoración del programa por parte de los sujetos y el desempeño de la sustentante por parte de la empresa (Casafont, 2012).

Los resultados arrojaron datos interesantes, las personas participantes que demostraron compromiso con el programa, y con sus planes de mejora, tuvieron un incremento en sus competencias de liderazgo, mientras que quienes no trabajaron disciplinadamente en sus planes personales mantuvieron sus competencias en el mismo nivel o incluso desmejoraron (Casafont, 2012).

Algunos años después, Segura y Soto (2015) realizaron una investigación que proponía el desarrollo de habilidades directivas enfocadas en la teoría de liderazgo de rango completo utilizando como base los conceptos de inteligencia emocional. Así, se buscó determinar si el tipo de liderazgo existente en un mando

medio ejerce un cambio hacia el liderazgo transformacional a partir de la intervención en inteligencia emocional.

Con respecto a la metodología, se utilizó un diseño pre experimental en una población constituida por mandos medios de la Sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica; la recolección de los datos se realizó a través del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), y con aplicación “pre test-post test en un único grupo”. La intervención inició estableciendo el nivel de liderazgo transformacional que poseían los mandos medios mediante la aplicación del instrumento, luego se diseñó y aplicó el programa de entrenamiento conforme a los supuestos de *coaching* y la teoría de inteligencia emocional (Segura y Soto, 2015).

Al finalizar la intervención, se concluye que el tipo de liderazgo existente en los mandos medios sufre un cambio de liderazgo transformacional a partir de una intervención en inteligencia emocional, basada en la metodología de *coaching* (Segura y Soto, 2015).

Este conjunto de investigaciones y prácticas realizadas en el contexto nacional brinda un panorama enriquecedor con respecto a la aplicabilidad y utilidad de los modelos teóricos de *coaching* para desarrollar el liderazgo en la realidad de las empresas de nuestro país. De los estudios se rescata nuevamente el MLQ como un instrumento idóneo para medir el liderazgo, así como la importancia de un programa bien estructurado y el diseño de planes de acción personalizados para los *coaches*.

4. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

4.1 *Liderazgo a través de la historia*

A lo largo de la historia, el liderazgo ha evolucionado porque las teorías que lo intentan explicar también han ampliado sus perspectivas sobre la comprensión del ser humano. Así, se ha pasado de la “organización jerárquica”, donde se hace énfasis en la dirección por tareas y en motivaciones extrínsecas, a la “organización profesional”, con énfasis en la dirección por objetivos y reconocimiento de motivaciones intrínsecas, y finalmente a la “organización competente”, que hace énfasis en una dirección por competencias reconociendo la existencia de motivaciones no solo extrínsecas e intrínsecas, sino además de motivaciones trascendentes (Cardona y García-Lombardía, 2005, citado por Gorrochotegui, 2007).

El liderazgo es un concepto ampliamente estudiado, cuando nos referimos a este se vienen a colación un cúmulo de teorías que intentan caracterizarlo. A pesar de no haber una definición única consensuada sobre el proceso de liderazgo, es posible afirmar que este se caracteriza por la capacidad de una persona para motivar e influir a sus seguidores con miras a contribuir a la consecución de determinados objetivos (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002; Northouse, 1997; Yukl y Van Fleet, 1992; citado en Castro y Fernández, 2006).

La teoría de rasgos fue una de las primeras aproximaciones formales al estudio de este tema, formulada en la década de 1920, se basó en el supuesto de que existen una serie de características que diferencian a los y las líderes de las demás personas, por lo que se buscaba aislar estos rasgos definitivos de un líder (Giraldo y Naranjo, 2014).

Posteriormente, nace el enfoque conductual, cuyo auge fue aproximadamente entre 1940 y 1960. Los y las especialistas en el tema ya no se centran en el estudio de las cualidades que caracterizan a un líder, sino que empiezan a estudiar cómo estos actúan respecto a sus seguidores (Giraldo y Naranjo, 2014). Esto advierte un importante punto de quiebre ya que, desde esta teoría, se defiende que un líder no se define por

características de personalidad, sino por lo que hace. Este supuesto es de suma importancia dado que abre la posibilidad de aprender y desarrollar competencias de liderazgo.

Continuando con la evolución de las teorías sobre liderazgo, se encuentra la teoría de la contingencia, en la cual se unen las cualidades del líder con las relaciones de los seguidores, pero además subraya la importancia de la interacción que tienen esos dos con el entorno en el que se desarrollan, esto quiere decir que pone como enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo (Giraldo y Naranjo, 2014). Lo que defiende esta teoría es que un tipo de liderazgo podría ser eficaz en ciertas circunstancias pero no en otras cuya situación sea distinta.

Recobrando nuevamente un énfasis en las características y cualidades del líder, más que en su posición de autoridad, nace la teoría de la influencia, cuyo enfoque principal es el liderazgo carismático. Conger y Kanungo (1988, 1994, citado en Bass y Bass, 2008) sugirieron que más allá de su orientación a la tarea o relaciones, los y las líderes que eran descritos/as como carismáticos/as eran calificados como altamente sensibles a las necesidades de sus seguidores, fuertemente articulados/as, dispuestos/as a tomar riesgos, agentes de cambio e idealistas en su visión del futuro.

4.2 *Liderazgo transformacional*

En el año 1978, Burns plantea que existen dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformador (Bass, 1999, citado en Mendoza y Ortiz, 2006). Unos años más tarde Bass comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional; cuyo origen se remonta a estos conceptos fundamentales planteados por Burns.

De acuerdo con Burns (1978, citado en Bass y Bass, 2008), el liderazgo transaccional es la relación de intercambio entre el líder y los seguidores dirigida a satisfacer sus propios intereses. Esta transacción se da cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores y ofrece recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas de la organización.

Bass extiende el trabajo de Burns (1978, citado en Bass y Bass, 2008), explicando los mecanismos psicológicos que subyacen los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, y agrega un elemento fundamental a la teoría: un líder puede exhibir simultáneamente ambos estilos de liderazgo. Numerosas investigaciones han mostrado que el liderazgo transformacional y transaccional predicen positivamente una amplia variedad de resultados de rendimiento, incluyendo variables a nivel individual, grupal y organizacional (Bass y Bass, 2008).

Según estos autores, el liderazgo transformacional juega un rol decisivo en el desarrollo organizacional, ya que parte de la capacidad que debe tener un líder de compartir una visión a futuro con todos sus colaboradores/as, para así incrementar su motivación y sentido de pertenencia; esto permite que los y las colaboradores/as encuentren significado del trabajo realizado, lo que a su vez genera mayor satisfacción laboral y compromiso.

Además, un líder transformacional se caracteriza por ir más allá de las tareas diarias, atributo que hace que el liderazgo transformacional sea más efectivo en períodos de cambio dentro de las organizaciones. Así, durante los tiempos de transformación, éste líder utiliza sus habilidades y carisma, consiguiendo incrementar la motivación y el compromiso de sus colaboradores/as (Contreras y Barbosa, 2013).

En el año 2004, Avolio y Bass desarrollan el modelo Full Range Leadership (FRL), conocido en español como el Modelo de Liderazgo de Rango Completo. El cual argumenta que un/una líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según las demandas de situaciones de entorno específicas y las expectativas de los miembros de la organización, combinando el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional (Mendoza y Ortiz, 2006). Además, esta teoría determina una tercera dimensión de liderazgo, conocida como *laissez faire*, la cual representa estilos pasivos o ausentes de liderazgo.

El Modelo de Liderazgo de Rango Completo introduce los siguientes elementos de liderazgo transformacional (Cardona y Rey, 2012):

- a. Influencia idealizada atribuida. El/la líder transformador/a actúa de modo que sus seguidores/as le admiran, respetan y le quieren imitar.
- b. Influencia idealizada conductual. El/la líder transformador muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados, comparte riesgos con sus colaboradores y es consistente entre lo que dice y lo que hace.
- c. Motivación inspiradora. El/la líder transformador/a es capaz de motivar a sus colaboradores proporcionando significado a su trabajo. Crea una visión atractiva de futuro para sus seguidores/as.
- d. Estímulo intelectual. El/la líder transformador/a estimula a sus colaboradores a buscar nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas por sí mismos.

La presente práctica se fundamenta en el liderazgo transformacional (LT), el cual estimula el emerger de la conciencia de sus colaboradores/as, los cuales se comprometen con el logro de la misión de la organización, enfocándose en los intereses colectivos. Los y las líderes transformadores/as se caracterizan por tener una visión radicalmente nueva, una imagen del futuro a alcanzar que mejora la realidad presente y que es atractiva para sus seguidores (Cardona y Rey, 2012).

4.3 *Coaching*

Peterson y Hicks (1996, citado por Stober y Grant, 2010), definieron el *coaching* como el proceso de equipar a las personas con las herramientas, conocimientos y oportunidades necesarias para desarrollarse y ser más eficientes. Esta definición orienta al *coaching* como algo que va más allá de una simple instrucción, permite una interacción personal entre el *coach* y el “*coachee*” facilitando de esta forma la adecuación de metas y objetivos específicos de cada persona.

Un proceso de *coaching* empresarial está orientado tanto al crecimiento profesional como personal, bajo la premisa de que un empleado/a motivado/a y dotado/a de las competencias necesarias para desempeñar su puesto será más provechoso/a y eficiente dentro de la organización.

Passmore (2010) se centra en definir lo que es el *coaching* a través de las siguientes afirmaciones:

- El *coaching* es “desbloquear” el potencial de una persona para maximizar su propio desempeño. Es ayudarlos a aprender en vez de enseñarles.
- Es un proceso colaborativo, orientado a la solución y los resultados en el cual el *coach* facilita la mejora del desempeño y el crecimiento personal del “*coachee*”.
- Una asociación profesional entre un *coach* calificado y un individuo o equipo que apoya el logro de resultados extraordinarios, basados en el establecimiento de metas.
- El arte de facilitar el desencadenamiento del potencial de las personas para alcanzar objetivos importantes.

El *coaching* es un proceso de colaboración mediante el cual se exploran las dificultades del cliente (*coachee*), se establecen metas, se desarrollan planes de acción, se monitorizan y evalúan con el fin de alcanzar los objetivos propuestos; el papel del *coach* es facilitar y guiar al cliente a través de este proceso (Cavanagh, Grant y Kemp, 2005).

4.3.1 *Coach*

Un “*coach*” se refiere a una persona que es un modelo de confianza, consejero o guía para otro individuo. En el caso del proceso del *coaching*, el “*coach*” es la persona que facilita el aprendizaje por medio de la experiencia, que resulta en habilidades orientadas al futuro y a la resolución de problemas (Cavanagh, Grant y Kemp, 2005).

Entre las funciones del *coach* están fomentar la adhesión a los objetivos planteados, y la planificación sistemática del proceso de *coaching*. Así mismo, debe enseñar al cliente a tener una visión a futuro, y aportarle herramientas y métodos para resolver problemas (Gil-Monte, 2014).

4.3.2 *Coachee*

El “*coachee*” es la persona que recibirá el asesoramiento por parte del “*coach*”, este debe ser consciente de su necesidad de mejora y participar activamente en el proceso de *coaching*.

Durante el proceso, el *coach* aplicará un conjunto de estrategias para que el/la cliente (*coachee*) mejore su situación profesional y así alcance sus objetivos y metas. Esta mejora se consigue optimizando los recursos personales del *coachee* (habilidades y competencias) durante el proceso de acompañamiento (Gil-Monte, 2014).

4.4 *Beneficios del coaching*

Whitmore (2009), menciona algunos de los beneficios del *coaching* como método para el desarrollo del potencial de los y las colaboradores/as en una organización:

1. Permite un mejor desempeño y mayor productividad. Este aspecto debe ser primordial y por medio del *coaching* es posible conseguirlo, ya que este tiene como objetivo sacar lo mejor de los individuos y los equipos, algo que no se puede lograr mediante la instrucción sencilla.

2. Facilita el desarrollo del personal. Desarrollar al personal no significa simplemente enviar a los trabajadores a un curso breve una o dos veces al año, la forma en la que se gestione el talento humano es fundamental para el éxito de la compañía.

3. Mejora el aprendizaje. En el *coaching* es un aprendizaje “por la vía rápida”, no hay pérdida de tiempo y busca la aplicación de las habilidades desarrolladas.

4. Mejora las relaciones. Si se limita a la instrucción, no existe un intercambio real significativo.

5. Estimula las ideas creativas. En el proceso de *coaching* siempre se estimulan las ideas creativas, sin temor al rechazo.

6. Genera un mejor uso del personal, las habilidades y los recursos. Con frecuencia, los y las directivos/as y supervisores/as no tienen la menor idea de los recursos ocultos que están a su alcance hasta que empiezan a entrenar.

7. Mayor flexibilidad y adaptación al cambio. Lo que mejor define al *coaching* es su potencial para producir cambios, generar respuestas y alentar la responsabilidad de los individuos.

8. Crea un grupo de trabajo más motivado. El *coaching* ayuda a las personas a descubrir su auto-motivación para brindar su mejor desempeño.

9. Más tiempo para el gerente. Los y las empleados/as llegan a ser más responsables y no tienen que ser perseguidos/as ni vigilados/as, lo cual libera al directivo para ocuparse de otras funciones más específicas.

10. Genera habilidades para la vida. Es tanto una actitud como una conducta, con múltiples aplicaciones dentro y fuera del trabajo. Incluso aquellas personas que están por cambiar de empleo encontrarán en ella una habilidad de incalculable valor que podrá aplicar dondequiera que vayan.

4.5 *Coaching organizacional*

En las últimas décadas, el *coaching* como herramienta para capacitar y desarrollar al personal está creciendo dentro del ámbito empresarial, ya no es vista como una intervención 1:1 reservada únicamente para los y las altos/as ejecutivos/as. Cada vez es más común el desarrollo de procesos de *coaching* de equipos y programas de *coaching* para el desarrollo de competencias en las organizaciones (Passmore, 2010).

El *coaching* organizacional es un proceso de aprendizaje y acompañamiento continuo con el propósito de optimizar las propias habilidades y recursos de los individuos para alcanzar sus objetivos planteados. En esta búsqueda para alcanzar los objetivos y metas del *coachee*, el *coach* y su cliente trabajan juntos para que éste se libere de aquellas circunstancias no deseadas, ayudándolo a revolverlas y medir su avance (Torres, 2010).

En el ambiente organizacional el *coaching* es visto y entendido como un medio para desarrollar el recurso humano, con el fin de lograr un mejor desempeño (Skiffington y Zeus, 2003, citado por Palmer y Whybrow, 2008). Por medio de esta metodología de capacitación se logra conseguir, en un tiempo relativamente corto, un crecimiento no sólo profesional sino que además se obtiene el desarrollo de habilidades blandas en los líderes, aspecto fundamental para el liderazgo positivo de los equipos de trabajo.

4.6 *Coaching conductual*

El *coaching* conductual se basa en una relación estructurada de un/una entrenador/a y un/una cliente/a (*coachee*) que incluye: evaluación, establecimiento de motivación, establecimiento de metas medibles, definición de planes de acción y uso de herramientas y técnicas validadas para ayudar a los y las *coachees* a desarrollar competencias y eliminar bloques. Lograr cambios valiosos y sostenibles en su vida profesional y/o personal (Skiffington y Zeus, 2003, citado por Palmer y Whybrow, 2008).

El *coaching* conductual es el enfoque mayormente utilizado dentro de las organizaciones, y el más popular de los modelos de *coaching* conductual es el modelo GROW (Goals, Reality, Options, Way forward/Willingness). Este es un modelo de cuatro etapas desarrollado por Graham Alexander en la década de 1980, el cual se centra en la mejora del rendimiento a través del aprendizaje de nuevas habilidades y ajustes en el comportamiento del individuo (Palmer y Whybrow, 2008).

Siguiendo el modelo GROW el *coach* trabaja a través de cuatro etapas (Passmore, 2010):

1. Identificación de las metas. La primera etapa involucra la identificación y establecimiento de una meta. Al promover el planteamiento de objetivos, es necesario que las preguntas que haga el/la *coach* ayuden al cliente a aclarar y consolidar sus aspiraciones para lograr formular una meta u objetivo SMART (Doran, 1981, citado por Law, 2013), cuyas siglas representan: Específica (Specific), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Realista (Realistic), con un Tiempo límite (Time bound).
2. Revisión de la realidad. El siguiente paso consiste en explorar la realidad del/la *coachee* y cómo sus metas calzan dentro de esta. La realidad de una situación se prueba con base en el rendimiento actual, las capacidades del/la *coachee* y la dinámica laboral que afecta al contexto actual. Una vez que se tiene una visión clara sobre el desempeño actual, la brecha entre el rendimiento deseado y el actual se hace más clara; utilizando esta información es posible explorar conjuntamente si el objetivo es realmente realista y alcanzable.
3. Generación de opciones. Los comportamientos que deben ser desarrollados para alcanzar las metas propuestas son explorados como parte del proceso. Basándose en técnicas de resolución de problemas se fomentará la generación de ideas y opciones para lograr la meta, las opciones más realistas serán seleccionadas a través de una evaluación crítica
4. Camino a seguir/Voluntad. Finalmente, se acordará con el cliente un plan o camino a seguir para conseguir sus objetivos. Esto puede ser un solo curso de acción, pero es más probable que sea una serie de elementos que serán probados y revisados por el/la *coachee*. El/la *coachee* resume el futuro plan de acción y debe acordar con el/la *coach* un momento en que el progreso puede ser revisado, de esta forma el/la cliente/a puede identificar otras acciones a probar y qué comportamientos debe continuar realizando para conseguir su meta.

Es importante destacar que, si bien se ha presentado una descripción secuencial de los elementos del modelo, en la práctica no es siempre lineal, es posible que durante el proceso se deban retomar algunas

de las etapas anteriores o invertir el orden de las mismas para adaptarse a las necesidades y progresos del/la *coachee* (Passmore, 2010).

Al utilizar el modelo GROW el *coach* adopta un estilo de aprendizaje socrático, donde la principal herramienta a través de las cuatro etapas centradas en la acción será la realización de las preguntas adecuadas. Estas etapas están diseñadas para asistir a los y las *coachees* a identificar las conductas específicas que los llevarán a mejorar su desempeño o a alcanzar una meta u objetivo específico (Palmer y Whybrow, 2008).

Para utilizar este modelo se debe elegir una situación o problema específico y operacionalizarlo, no se debe intentar abarcar varios asuntos en un mismo momento. Posteriormente, si con la consecución de las etapas el/la *coachee* es capaz de llegar a la obtención de la meta, se puede abordar otro problema siguiendo nuevamente las etapas.

La razón por la cual se elige este modelo como base del proceso de *coaching* es porque este modelo se adapta a la visión organizacional del mundo, se construye sobre el conocimiento existente de los y las *coachee* y les ofrece a gerentes y mandos medios la posibilidad de reflexionar sobre todos los aspectos de su liderazgo y gestión a través de la fijación de objetivos y metas que les permite ser más exitosos (Passmore, 2010).

4.7 Competencias

Cuando se habla de competencias se hace referencia a comportamientos observables, medibles y habituales que conducen al éxito de una tarea, es decir, es posible medir su grado de desarrollo en cualquier momento (Cardona y García-Lombardia, 2011). Este concepto ha sido útil para el diagnóstico de áreas de mejora y fortalezas de los empleados, con vistas siempre a su desarrollo. Esta definición de competencia implica que un comportamiento eficaz pero esporádico no puede ser considerado una competencia, debido

a que no representa un dominio real de la tarea. Así, las competencias definidas de la forma antes expuesta se orientan a la acción (Cardona y García-Lombardía, 2011).

Por otra parte, Alles (2009), considera que las competencias son comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, y que las hace más eficaces para una situación dada; según esta perspectiva, las competencias representan una unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para desempeñar un trabajo determinado. Por esta razón, es fundamental que la persona de la organización encargada de coordinar el talento humano posea capacidades que le faciliten el acceso a mejores resultados, empleando el ejercicio de las competencias.

De la totalidad de competencias que posee una persona, es posible identificar aquellas que serán específicamente eficaces para lograr el éxito directivo, estas son las llamadas competencias de liderazgo (Cardona y García-Lombardía, 2011).

Cardona y García-Lombardía (2011) afirman que existen tres grandes tipos de competencias directivas:

1. Competencias de negocio: Son aquellas que se dirigen al logro de un mayor valor económico para la organización.
2. Competencias interpersonales: Son aquellas que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo. Se refieren sobre todo al trato efectivo de las relaciones interpersonales como la comunicación, el trabajo en equipo o la delegación.
3. Competencias personales: Desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores. Se refieren a los aspectos del auto-liderazgo que promueven la profesionalidad y la ejemplaridad del directivo.

Adicionalmente, Agut y Grau (2001) agregan que dentro del concepto de competencia se incluyen otros conceptos como los de conocimientos y habilidades; además, afirman que “ser competente también consiste en saber desenvolverse en situaciones menos programadas en un entorno complejo e inestable. Esto hace referencia a las denominadas competencias generales o universales” (Agut y Grau, 2001, p.10).

5. OBJETIVOS

5.1 *Objetivos generales*

- Identificar el nivel de liderazgo transformacional que posee el grupo seleccionado de colaboradores que desempeñan mandos medios en la empresa America Free Zone.
- Diseñar un programa de *coaching* para potenciar un estilo de liderazgo transformacional en los participantes, basándose en las necesidades encontradas en el diagnóstico.
- Implementar el programa basado en la metodología de *coaching* en el grupo seleccionado de colaboradores que ocupan mandos medios en la empresa America Free Zone.

5.2 *Objetivos específicos*

- Evaluar el nivel de liderazgo transformacional de los mandos medios de America Free Zone seleccionados por medio de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo en su versión adaptada.
- Identificar las necesidades encontradas en el diagnóstico para diseñar un programa de *coaching* que responda a las mismas.
- Implementar el proceso de *coaching* con las jefaturas seleccionadas para potenciar un estilo de liderazgo transformacional.
- Evaluar el impacto logrado con la aplicación del proceso de *coaching* en las jefaturas participantes.

5.3 *Objetivo externo*

- Desarrollar un protocolo para la elaboración del programa de capacitación para que pueda ser replicado a lo interno de la organización.

6. METODOLOGÍA

6.1 Población meta y beneficiarios de la práctica

La población con la que se trabajó durante la práctica dirigida estuvo conformada por un grupo de siete colaboradores que ocupan mandos medios en la empresa AFZ, los cuales fueron seleccionados por el gerente general y la gerente de Recursos Humanos dado que evidenciaron oportunidades de mejora en sus roles como líderes durante la última evaluación del desempeño realizada. Además, se seleccionó esta población meta debido a que los mandos medios son el vínculo entre los altos directivos y los niveles jerárquicos bajos (donde se lleva a cabo la ejecución de la estrategia organizacional).

Para elegir los y las participantes se utilizaron los siguientes criterios de inclusión:

1. Tener tres o más personas a su cargo (para asegurarse de que desempeñen un rol de liderazgo y responsabilidad dentro de sus equipos de trabajo).
2. Tener más de un año de laborar en la organización.

Los colaboradores elegidos fueron citados primeramente para explicar el proceso que se llevaría a cabo, verificar su anuencia a participar del mismo y realizar la lectura y firma del consentimiento informado. Posteriormente, se inició un proceso de capacitación utilizando la metodología de *coaching* para desarrollar un estilo de liderazgo transformacional y fomentar así un mejor manejo de sus equipos de trabajo y como consecuencia un mejor desempeño.

A partir de los resultados de esta intervención, se pretende beneficiar a los y las participantes directos/as, a sus equipos de trabajo y a la compañía America Free Zone en general, debido a que contarán con colaboradores/as en puestos de liderazgo que poseen un estilo de liderazgo transformacional, que estarán mejor capacitados/as para manejar, motivar y entrenar a sus equipo, desenvolviéndose con éxito en sus puestos.

6.2 Estrategia de intervención

Para desarrollar el proceso de forma exitosa, se coordinó con el departamento de Recursos Humanos el espacio para realizar diez sesiones individuales, semanales, de una hora de duración, con cada uno de los participantes; así como una evaluación pre y post intervención para conocer los avances de los líderes.

Como se comentó anteriormente, para la implementación de la intervención se utilizó la metodología de *coaching* para desarrollar un programa de capacitación que tenía como objetivo potenciar el liderazgo transformacional en líderes que ocupan mandos medios dentro de la organización y que enfrentarían retos de transición después del crecimiento acelerado que experimenta AFZ.

Para establecer un diagnóstico del tipo de liderazgo que poseen los participantes y poder evaluar los alcances del proceso, se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, por sus siglas en inglés), en sus dos versiones - líder y clasificador – (Anexos 2 y 3). Este cuestionario consiste en una escala que permite hacer un diagnóstico sobre el estilo de liderazgo que posee cada líder en la organización (Mendoza y Ortiz, 2006). En resumen, pretende evaluar actitudes y comportamientos vinculados con estilos de liderazgo.

El cuestionario está compuesto por tres variables de alto orden: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo evitativo. Sin embargo, debido a que la presente práctica se centra en la evaluación y desarrollo del estilo de liderazgo transformacional en un grupo de líderes de AFZ, se determinó pertinente utilizar únicamente las cuatro variables de segundo orden que miden el liderazgo transformacional. Para esto se retomó el instrumento adaptado por Segura y Soto (2015), esta versión cuenta con 31 ítems, los cuales están directamente vinculados con las cuatro dimensiones de liderazgo transformacional explicadas anteriormente en el apartado marco teórico-conceptual: Estimulación intelectual, influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual y motivación inspiracional.

EL MLQ se basa en una escala tipo Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones ante los cuales se pide la reacción de las personas a quienes se les administra. Así, se le pide a la persona que seleccione uno de los siguientes cinco puntos para caracterizar su reacción ante el ítem: nunca (0), rara vez (1), a veces (2), a menudo (3) o frecuentemente, sino siempre (4) (Vega y Zavala, 2004).

Cada opción tiene asignado un valor numérico, de forma que la persona al seleccionar una, obtiene una puntuación respecto a esa afirmación; a mayor puntaje tenga una variable, mayor es la presencia de las conductas o actitudes que la caracterizan (Vega y Zavala, 2004). La puntuación final se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en este caso basadas en la variable de liderazgo transformacional.

En términos de confiabilidad, el MLQ Forma 5x Corta Adaptado presenta un alto índice de confiabilidad, con un $\alpha = 0.95$ en una muestra de 954 personas, lo que indica que en la prueba los ítems pertenecen al mismo dominio muestral (Molero, Recio y Cuadrado, 2010). En cuanto a la validez, Vega y Zavala (2004) encontraron evidencia que aporta a la validez de contenido y de constructo del instrumento.

Para la consecución de los objetivos planteados y el desarrollo eficiente de la práctica se plantean las siguientes etapas de trabajo:

- a. Contacto

Se dio un primer acercamiento con el área de Recursos Humanos de la organización, en el cual se conversó sobre las necesidades y expectativas de la práctica. Posteriormente, se presentó la propuesta de intervención al Gerente General y a la Gerente de Recursos Humanos, detallando la duración y periodicidad del trabajo de práctica. Además, se realiza una entrevista con la Gerente de Recursos Humanos para llegar a un acuerdo sobre la selección de los y las participantes.

b. Selección de los participantes

A continuación, se tomó la decisión, junto con el Gerente General y la Gerente de Recursos Humanos, de trabajar con los mandos medios de la organización, debido a que en su mayoría habían estado presentando oportunidades de mejora en sus roles de liderazgo. Se procedió a contactarlos/as y explicarles en qué consistía el proceso y verificar su anuencia a participar; esto acompañado de la lectura, autorización y firma del consentimiento informado (Anexo 1).

c. Diagnóstico

Se llevó a cabo una evaluación del nivel de liderazgo transformacional que poseen los y las participantes por medio de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, en su versión adaptada por Segura y Soto (2015). Esto permitió identificar fortalezas y aspectos a mejorar, para establecer un plan de trabajo y una línea base para su posterior comparación con los resultados al finalizar el proceso de *coaching*.

El instrumento se aplicó de la siguiente manera: A cada uno/una de los y las líderes participantes del proceso de *coaching* se les aplicó la forma líder del instrumento, mientras que a su equipo de trabajo se le administró la forma del clasificador (la cual intenta describir el estilo de liderazgo de su respectivo líder, tal como lo percibe el colaborador/a). De esta forma se realiza tanto una auto-evaluación de su propio progreso, como la evaluación de su equipo de trabajo hacia su progreso.

d. Desarrollo e implementación del programa de *coaching*

De acuerdo con la teoría revisada y las necesidades encontradas en el diagnóstico, se procedió a diseñar un proceso de *coaching* para los participantes. De esta forma, el programa se realizó tomando en cuenta los resultados obtenidos por cada participante en los instrumentos; las conductas o actitudes a desarrollar dentro del plan de capacitación fueron las que, en promedio, hayan obtenido puntaje más bajo en el MLQ.

Como se comentó anteriormente, se realizaron diez sesiones individuales de trabajo, con una periodicidad semanal y una duración de una hora (*Palmer y Cavanagh, 2010*), tomando en cuenta los avances y metas de cada individuo.

Si bien la intervención fue adecuada a los y las participantes, todas las sesiones de trabajo siguieron una guía. Se utilizó la metodología de *coaching* conductual, para lograr personalizar las metas y planes de acción de cada una de las jefaturas; específicamente el modelo GROW, el cual está compuesto de cuatro etapas diseñadas para asistir a los y las *coachees* en la identificación de las conductas específicas que llevarán a un desempeño mejorado o a la consecución de una meta (*Palmer y Whybrow, 2008*). Las cuatro etapas son:

- Identificación de las metas (Goals).
- Revisar la realidad (Reality).
- Generación de opciones, el *coach* utilizará habilidades de solución de problemas para fomentar la generación de múltiples ideas para lograr esas metas (Options).
- Acordar un camino a seguir, desarrollo del plan de acción (Agreeing a way forward).

e. Evaluación

Al finalizar el proceso de *coaching*, se procede a aplicar nuevamente los instrumentos de evaluación utilizados en el diagnóstico con el objetivo de valorar el alcance del proceso de *coaching*. Posteriormente se realiza un análisis de los resultados obtenidos y se brinda retroalimentación a la empresa y a los y las participantes.

Adicionalmente, para cumplir con el objetivo externo, se realizó una guía del modelo de trabajo utilizado con las fases para desarrollar un programa de *coaching* en liderazgo, con el fin de que se pueda seguir pasos replicables a lo interno de la organización.

6.3 Definición de actividades, tareas y productos esperados

A continuación, se detallan las funciones, tareas y actividades que correspondieron a cada uno de los objetivos específicos:

- Objetivo 1: Evaluar el nivel de liderazgo transformacional de los mandos medios de America Free Zone seleccionados, por medio de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo en su versión adaptada.

Actividades	Tareas	Productos esperados
Aplicación de los instrumentos	<p>Explicar el instrumento MLQ adaptado a los líderes participantes y a sus equipos de trabajo.</p> <p>Realizar la aplicación del mismo a los participantes (en el formato líder) y a sus colaboradores/as (en el formato clasificador).</p>	Identificar el nivel de liderazgo transformacional que posee cada uno de los participantes que realizará el proceso de <i>coaching</i> .
Análisis de los datos arrojados	<p>Sistematización de la información obtenida en cada uno de los instrumentos completados por los líderes y sus equipos de trabajo.</p> <p>Análisis cuantitativo de los resultados de cada participante.</p>	

- Objetivo 2: Identificar las necesidades encontradas en el diagnóstico para diseñar un programa de *coaching* que responda a las mismas.

Actividades	Tareas	Productos esperados
Evaluación de necesidades de acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico	Identificar la variable y conductas asociadas en las cuales los participantes obtuvieron un menor promedio según los resultados de la aplicación del MLQ adaptado. Brindar retroalimentación y entrevistar a las jefaturas y sus colaboradores para determinar qué competencias capacitar.	Planeación del proceso de <i>coaching</i> para potenciar el liderazgo transformacional.
Revisión bibliográfica	Revisar la bibliografía consultada para la elaboración de esta propuesta, para diseñar un proceso de <i>coaching</i> que potencie el liderazgo transformacional, tomando en cuenta las áreas de mejora encontradas.	
Diseño de un programa de capacitación para potenciar un estilo de liderazgo transformacional	Desarrollar un programa de <i>coaching</i> que se adapte a las necesidades encontradas en el diagnóstico, para el desarrollo de un estilo de liderazgo transformacional en los participantes.	

- Objetivo 3: Implementar el proceso de *coaching* con los y las participantes para potenciar un estilo de liderazgo transformacional.

Actividades	Tareas	Productos esperados
Implementar el proceso de <i>coaching</i> con los mandos medios de acuerdo con el modelo GROW	Realizar 10 sesiones individuales de trabajo con cada uno de los participantes. Brindando psicoeducación sobre las competencias a desarrollar.	Implementación del proceso de <i>coaching</i> para potenciar el

	Seguir las etapas del modelo GROW para darle estructura y continuidad a las sesiones de trabajo.	liderazgo transformacional.
Brindar atención individualizada a cada uno de los participantes de acuerdo con sus avances para lograr potenciar un estilo de liderazgo transformacional	Evaluar periódicamente el avance de acuerdo con el plan de acción y objetivos establecidos con cada uno de los participantes. Brindar <i>feedback</i> de los avances en cada una de las sesiones.	

- Objetivo 4: Evaluar el impacto logrado con la aplicación del proceso de *coaching* en los y las participantes.

Actividades	Tareas	Productos esperados
Segunda aplicación de los instrumentos para realizar una comparación con los resultados de la primera aplicación.	Realizar una segunda aplicación del MLQ, tanto al líder como a su equipo de trabajo, para conocer los alcances que tuvo el proceso en cada uno de los participantes.	Se espera observar una mayor tendencia por parte de los mandos medios participantes a la utilización del estilo de liderazgo transformacional en sus comportamientos como líderes
Análisis cuantitativo de los resultados	Comparar los resultados de la primera aplicación y la segunda para determinar los cambios que se evidencian a raíz del proceso de <i>coaching</i> individual para el desarrollo de liderazgo.	
Retroalimentación de los resultados del proceso a los participantes y el departamento de Recursos Humanos	Realizar una sesión de cierre con cada uno de los participantes para brindarles retroalimentación sobre los resultados obtenidos y los posibles pasos a seguir. Comunicar los resultados del proceso a la gerente de Recursos Humanos y al Gerente	

	General. Así como solicitar su retroalimentación sobre el mismo.	
Desarrollo de la guía con el protocolo del programa para su posterior replicación dentro de la empresa	Realizar una sistematización del programa de <i>coaching</i> implementado para entregarlo al departamento de Recursos Humanos	Guía con el protocolo para la elaboración del programa de <i>coaching</i>

6.4 Definición de las relaciones interdisciplinarias

Al encontrarse esta práctica dirigida enmarcada dentro del área de Recursos Humanos de la organización, la practicante debió desempeñar su rol de psicóloga al lado de profesionales tanto en psicología como de otras áreas como administración de empresas, por ejemplo. La psicología organizacional está caracterizada por su interdisciplinariedad, dado que su marco de referencia integra aportes de distintas disciplinas, con el objetivo de lograr mejorar el rendimiento y satisfacción del recurso humano, y como fin último contribuir con la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Por la naturaleza de la práctica dirigida, esta interdisciplinariedad puede no ser tan evidente, dado que la Gerente de Recursos Humanos, quien es licenciada en psicología, desempeñó el rol de supervisora técnica de la intervención y guio el proceso junto con el comité asesor. Sin embargo, la intervención fue planteada tomando en cuenta las necesidades de la organización y de los equipos de trabajo que participaron en el proceso.

6.5 Definición del sistema de supervisión

Para asegurar el éxito y la calidad de la práctica dirigida se establece un sistema de supervisión con el equipo asesor, según el cual se realizan sesiones de supervisión en forma quincenal con la directora, y supervisiones agendadas según fuera pertinente con los lectores, para revisar los avances y definir cuestiones sobre la metodología y estructura que tuvo la intervención dentro de la organización. Así mismo,

para informar sobre las actividades y logros realizados a lo largo de la práctica, se entregaron informes parciales, con periodicidad mensual, a todos los miembros del equipo asesor, con el fin de dar cuenta sobre los aportes y beneficios de la práctica.

6.6 *Definición del proceso de evaluación*

Como se mencionó anteriormente, para evaluar los resultados y alcances de la práctica se implementó una evaluación por medio del instrumento MLQ, donde a los y las participantes y a sus equipos de trabajo se les aplicó un instrumento previo a la intervención y se les volvió a aplicar al finalizar el proceso para observar los cambios en la conducta de los y las líderes participantes. Para esto, se utilizará el MLQ, en su versión de líder y clasificador, adaptada por Segura y Soto (2015).

Adicionalmente, para complementar los resultados cuantitativos del proceso de *coaching* implementado, al finalizar la intervención, se aplicó una entrevista de corte cualitativo a los y las participantes para evaluar los alcances de la práctica y el desempeño de la sustentante durante la intervención (Anexo 4).

6.7 *Consideraciones éticas y legales*

La práctica profesional estuvo alineada con las políticas de seguridad y confidencialidad que maneje la empresa AFZ. Además, es importante señalar que se conversó con el Presidente Ejecutivo de America Free Zone para definir si están de acuerdo con que se utilice el nombre de la organización en el informe final de la práctica dirigida, con lo cual don Carlos Viquez expresó no tener inconveniente.

Con el objetivo de proteger a las personas involucradas en la práctica profesional se administró un consentimiento informado (Anexo 1), el cual fue leído, aprobado y firmado en forma voluntaria por cada uno/una de los y las participantes; en este consentimiento se mencionan todos los detalles de la intervención, así como los derechos de los y las participantes dentro del proceso. Así mismo, es fundamental recalcar la confidencialidad de la identidad de los y las participantes y sus aportes personales durante el proceso de

coaching. No se utilizó ni se hizo referencia a ningún tipo de información concerniente a la práctica fuera del ámbito académico o de intervención.

7. RESULTADOS

7.1 *Características de la población*

El programa fue llevado a cabo con la población que ocupa mandos medios en los distintos departamentos de la empresa America Free Zone, fue seleccionada debido a que recientemente se había capacitado en este tema a los niveles gerenciales y el departamento de Recursos Humanos y el Gerente General querían continuar esta capacitación con el siguiente nivel (mandos medios), ya que evidenciaron oportunidades de mejora en su rol como líderes en la última evaluación del desempeño. Del total de esta población, dos personas fueron descartadas por no cumplir con el criterio de inclusión de tener más de tres colaboradores/as a cargo, y otro individuo decidió no formar parte del proceso, por lo que el total de participantes fue de siete colaboradores, los cuales completaron la totalidad del programa de coaching.

Un aspecto que cabe resaltar es que todos los participantes fueron hombres, con edades que oscilan entre los 25 y los 38 años, y un tiempo de laborar dentro de la organización que oscila entre dos y siete años. La totalidad de los participantes reconoció pensar que tenía una falencia en el tema de liderazgo; sin embargo, ninguno de ellos había participado antes en capacitaciones sobre el tema de liderazgo, o cuyo objetivo fuera el desarrollo de habilidades directivas.

7.1.1 *Descripción de los departamentos que lideran los participantes*

A continuación se realizará una pequeña caracterización de los departamentos que lidera cada una de las jefaturas, con el objetivo de tener una visión más clara sobre sus respectivas funciones y competencias necesarias para desempeñar sus puestos de forma eficaz.

Jefatura 1. Departamento de Proyectos

Debido a que la zona franca está en constante crecimiento, este departamento se encarga de desarrollar la infraestructura de esta empresa, así como del mantenimiento de todos los edificios de la misma.

La jefatura 1 se encarga de supervisar todos los proyectos que se estén desarrollando, así como de formar equipos de trabajo para dar solución a los requerimientos de cada proyecto.

Jefaturas 2 y 3. Departamento de Monitoreo

Este departamento es el encargado de monitorear la seguridad de la zona franca, cuentan con un equipo de aproximadamente 20 personas para realizar esta labor las 24 horas del día. Las jefaturas que laboran en este departamento deben tener una serie de competencias marcadas para poder desempeñar su puesto, como por ejemplo liderazgo, trabajo en equipo, motivación hacia los demás, entre otras. Las jornadas de trabajo largas y, en algunos casos, nocturnas exigen mucho compromiso de parte de sus colaboradores, razón por la cual es fundamental que el equipo esté motivado y capacitado.

Jefatura 4. Departamento de Ingeniería

El departamento de ingeniería trabaja conjuntamente con el departamento de proyectos para construir y dar mantenimiento a cada uno de los edificios que conforman la zona franca. El ingeniero debe ser un líder pragmático y capaz de liderar aun a la distancia, ya que en ocasiones sólo puede reunirse con su equipo de trabajo una vez por quincena o incluso con menos frecuencia.

Jefatura 5. Departamento de Compras

Como su nombre lo dice, el departamento de compras se encarga de realizar todas las compras necesarias para los diferentes departamentos de la organización, esta jefatura debe trabajar con su equipo y los proveedores de bienes y servicios para lograr obtener los mejores precios y la mejor calidad para sus proyectos. Es fundamental que sus colaboradores se encuentren comprometidos, trabajen bien en equipo y estén capacitados para desempeñar sus roles.

Jefatura 6. Departamento de Sistemas Especiales CCTV

El departamento de sistemas especiales se encarga de supervisar y dar mantenimiento a todas las unidades de cámaras que se encuentran en la zona franca. La jefatura del departamento debe asegurarse de que sus colaboradores estén capacitados, tanto para utilizar las cámaras como para darles mantenimiento y solución a las posibles averías o complicaciones que se puedan presentar, con la finalidad de que todas las cámaras estén funcionando correctamente.

Jefatura 7. Departamento de Mantenimiento y Misceláneos

Este departamento se encarga de dar mantenimiento y limpieza a todos los edificios y las instalaciones de la zona franca. Cuenta con el equipo más grande de todos los líderes participantes, con alrededor de 45 personas a cargo. La jefatura 7 cuenta con la peculiaridad de que fue ascendido recientemente, por esta razón debe trabajar en su poder e influencia para lograr consolidarse como líder dentro de su departamento.

7.2 Fase I. Diagnóstico

Con el objetivo de establecer una línea base de los participantes y conocer la percepción acerca de sus fortalezas y debilidades en sus roles de liderazgo —lo que a su vez aumenta las posibilidades de éxito del proceso (Cardona y García-Lombardía, 2005, citado por Gorrochotegui, 2007) —, se realizó la aplicación del instrumento MLQ Forma 5x Corta (Segura y Soto, 2015). Como se mencionó en apartados anteriores, a los líderes se les aplicó el instrumento en su formato Líder y a sus equipos se les pidió que calificaran el liderazgo de sus jefes por medio del formato Clasificador del instrumento; es importante señalar que, durante la aplicación del instrumento, se tomó nota de los comentarios emitidos por los subordinados sobre las fortalezas y áreas de mejora de sus jefes.

Cabe resaltar que los resultados expuestos a continuación son la suma de los puntajes del instrumento en su formato líder y clasificador, y que las calificaciones rondan entre 0 y 4. En la siguiente tabla se presenta el resultado obtenido de las puntuaciones del instrumento:

Participantes	Calificación
Participante 1	3.41
Participante 2	2.04
Participante 3	3.01
Participante 4	1.94
Participante 5	3.06
Participante 6	2.46
Participante 7	2.99

Tabla 1. Resultados del diagnóstico de Liderazgo Transformacional

Como se puede observar en la tabla anterior, las puntuaciones de las jefaturas rondan desde 1.94 hasta 3.41, siendo 2.70 el promedio del nivel de liderazgo transformacional de los participantes; lo que evidencia que algunos de los líderes intentan ejercer un liderazgo transformacional con sus equipos, mientras que otros no ponen en práctica las competencias que responden a este tipo de liderazgo para desempeñar sus roles de jefatura en el día a día.

Además, se observa que tres de las jefaturas obtuvieron una calificación menor a 2.50, y ninguno de los siete alcanza una puntuación mayor a 3.50, lo que pone en evidencia las dificultades en el grupo en materia de liderazgo. Durante la aplicación de los instrumentos, se obtuvo también información cualitativa, tanto de los grupos de trabajo como de los líderes; en general, ambas partes concordaban en que los participantes necesitaban una guía para potenciar sus habilidades de liderazgo y desempeñarse con mayor éxito en sus puestos de trabajo.

Por otra parte, el instrumento MLQ permite identificar el nivel de habilidad que tienen los participantes en cada una de las cuatro dimensiones que componen el Liderazgo Transformacional. A continuación, se muestran los resultados de la primera medición:

Variables	Promedios
Estimulación Intelectual	2.42
Influencia Idealizada Atribuida	2.81
Influencia Idealizada Conductual	2.71
Motivación Inspiracional	2.78

Tabla 2. Puntuaciones obtenidas durante el diagnóstico de acuerdo a las dimensiones de Liderazgo Transformacional

De estos resultados se puede destacar que la dimensión con mayor puntaje fue la Influencia Idealizada Atribuida, lo que significa que, en general, tanto la jefatura como el colaborador opinan que una de las fortalezas de estos líderes es que tienen el respeto de sus grupos de trabajo y sus seguidores se identifican con ellos y los admiran.

Mientras que la dimensión con menor puntaje (único inferior a 2.50) fue la Estimulación Intelectual (EI), la cual responde a la habilidad del líder para estimular la innovación entre sus seguidores, así como fomentar la expresión de ideas y la exploración de nuevas formas de hacer las cosas y la resolución de problemas de forma eficaz.

Las variables Influencia Idealizada Atribuida (IIA), Influencia Idealizada Conductual (IIC) y Motivación Inspiracional (MI) obtuvieron puntuaciones muy similares entre ellas, con valores no muy altos

pero superiores a 2.50, lo que sugiere que el factor Estimulación Intelectual es el que necesita más atención y desarrollo en este grupo de jefaturas.

Para desarrollar el plan de capacitación acorde con las necesidades de los participantes se procedió a revisar cuáles ítems correspondientes a la dimensión EI tenían puntajes inferiores a 2,5 (siendo 0 el puntaje mínimo y 4 el máximo puntaje de la escala); los ítems encontrados fueron:

1. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.
3. Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas maneras.
24. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.
26. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas
29. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.

Tomando como referencia el libro “Desarrollo de habilidades directivas” de Whetten y Cameron (2011), se procedió a identificar las competencias de liderazgo a las que respondían los ítems mencionados anteriormente, para determinar qué habilidades era necesario desarrollar en el grupo de participantes. Se concluyó que las habilidades directivas asociadas a los ítems con menor puntaje eran: Comunicación de apoyo, Resolución de problemas y Manejo de conflictos y negociación.

Una vez concluido el diagnóstico, se procedió a realizar una pequeña devolución de los resultados a los participantes, con el objetivo de señalar a los líderes con quienes se desarrollaría el proceso sus fortalezas e identificar si las conductas señaladas como oportunidades de mejora en el diagnóstico concordaban con los temas que ellos opinaban que debían trabajar.

7.3 *Fase 2. Intervención*

Una vez finalizada la etapa diagnóstica, se desarrolló un plan de capacitación general, basado en las competencias que, según los resultados del diagnóstico, presentaban oportunidades de mejora. Este programa tuvo como objetivo brindar psicoeducación, técnicas y herramientas generales de cada competencia abordada durante las sesiones, de forma que los participantes tuvieran un primer acercamiento con el tema (sobre el cual nunca habían recibido capacitación), para posteriormente lograr el desarrollo de un plan de acción individual centrado en las metas y objetivos de cada uno de los líderes.

Para cada una de las sesiones de trabajo se preparó material de apoyo (presentaciones Power Point, videos cortos que ejemplificaran los temas tratados o que modelaran conductas que se pretendía poner en práctica, casos y tareas para practicar habilidades aprendidas en un contexto real) que ayudara a los participantes a familiarizarse con los temas tratados y a desarrollar competencias de liderazgo.

Es importante destacar que, siguiendo la metodología de *coaching*, a lo largo del programa se implementó el modelo GROW con cada habilidad que los líderes quisieran desarrollar para lograr la identificación de conductas concretas que se quisieran trabajar y la elaboración y ejecución de un plan de acción que se adaptara a los objetivos (alcanzables, medibles y específicos) y metas personales de cada participante; de forma que se logró brindar atención individualizada y cada líder fue protagonista de su propio proceso. Para trabajar el modelo GROW se utilizó el siguiente registro (Anexo 5):

- ¿Cuál es mi meta?
- ¿Qué me aleja de mi meta? Y ¿qué debo mejorar para alcanzarla?
- ¿Qué acciones debo tomar?
- ¿Cuándo pondré en práctica las acciones planteadas? ¿Cuáles serían algunos indicadores de éxito?
- ¿Cuándo se revisará el impacto de mis acciones?

Así, una vez el participante tuviera definida la conducta a modificar, durante la sesión se procedía a elaborar un plan de trabajo, semanal o quincenal (dependiendo del objetivo propuesto), que una vez cumplido el plazo establecido sería revisado para medir el alcance logrado y definir cuál sería el siguiente paso. El rol de la facilitadora en este proceso se basó principalmente en ayudar a los participantes a clarificar cuáles eran sus metas con respecto a las habilidades de liderazgo que querían desarrollar, cuáles serían las mejores acciones a tomar para conseguir sus metas y la elaboración de material de apoyo conforme a las necesidades y objetivos de cada participante.

Debido a que el programa se centró en el desarrollo de “áreas de mejora” de los líderes participantes, a la hora de definir las metas para sus planes de acción se les pidió que hicieran un ejercicio de introspección sobre su comportamiento en sus roles de liderazgo en el día a día, para elegir aquellas habilidades en las que consideran que deben mejorar su desempeño. Una vez se definía la habilidad, se procedió a pedirles que definieran entre tres y cinco conductas asociadas a esa habilidad que debieran modificar y, a partir de estas se procedió a desarrollar las acciones correspondientes para alcanzar la meta propuesta (Whetten y Cameron, 2011).

Para desarrollar el programa de capacitación general se inició por delimitar, basándose en los resultados de la aplicación del instrumento MLQ, cuáles competencias de liderazgo transformacional se debían desarrollar entre los participantes. El primer paso para definir las competencias fue revisar los ítems con puntuaciones más bajas de la variable EI (la cual obtuvo el menor promedio entre los líderes) y, basándose en el libro “Desarrollo de habilidades directivas” (Whetten y Cameron, 2011), definir a qué habilidades correspondían cada uno de estos ítems; además se tomaron en consideración los comentarios de los colaboradores durante la aplicación del instrumento, así como la opinión de los participantes con respecto a sus necesidades.

Por medio del ejercicio anterior, se llegó a la conclusión de que los ítems de la variable EI con menor puntuación (enunciados en el apartado anterior) responden a las siguientes habilidades:

Comunicación de apoyo, solución de problemas y manejo de conflictos y negociación. Por lo que estas tres habilidades de liderazgo fueron los pilares del programa de capacitación.

Posteriormente, se procedió a diseñar el programa de capacitación, definiendo los contenidos y metodología necesarios para alcanzar los objetivos de cada sesión de trabajo. A continuación se adjunta la tabla de resumen del programa:

Sesión de coaching individual	Habilidad a desarrollar	Objetivos	Actividades
1	Introducción al proceso	Explicar los objetivos y alcances de la práctica	-Presentación y explicación de los resultados del instrumento (fortalezas y áreas de mejora) y el plan de trabajo. -Entrevista utilizando el modelo GROW para comenzar a definir metas personales del proceso.

2	Comunicación asertiva	<p>Brindar conocimientos y herramientas en los componentes de una comunicación asertiva</p> <p>Realizar prácticas con el participante utilizando diferentes formas de comunicación (lenguaje corporal, escucha, formas de preguntar, etc.)</p>	<p>-Tipos de comunicación. Reconocer entre respuestas asertivas, pasivas y agresivas.</p> <p>-Principios de la comunicación de apoyo y explicación de la importancia de la escucha activa.</p> <p>-Modelaje de conducta en situaciones específicas de cada participante hacia una comunicación asertiva</p>
3	Feedback	<p>Explicar qué es el feedback y cuál es su función dentro del ámbito organizacional</p> <p>Brindar estrategias para facilitar el proceso de feedback eficaz</p> <p>Resaltar la importancia de realizar feedback positivo en forma frecuente y ofrecer herramientas para ponerlo en práctica</p>	<p>-Estrategias para brindar feedback eficaz</p> <p>-Importancia del feedback positivo: Cómo y cuándo realizarlo.</p> <p>-Video que ejemplifica las diferencias entre un mal coaching y un buen coaching</p> <p>-Tarea: Registro de un momento durante la semana en el cual hayan practicado dar feedback a algún miembro de su equipo</p>

4	Comunicación persuasiva	<p>Exponer a los participantes la importancia de la persuasión en su rol como líderes.</p> <p>Brindar estrategias con las cuales puedan mejorar su influencia sobre los colaboradores/as y fomentar el trabajo en equipo.</p>	<p>-Qué es y por qué es importante la persuasión en su rol como líderes.</p> <p>-Tres formas en que podemos persuadir.</p> <p>-La importancia del lenguaje no-verbal a la hora de persuadir</p> <p>-Actividad: Identificar una situación en la que hayan tenido que persuadir a su equipo, y analizar las cosas que se hicieron bien y los aspectos que se pueden haber mejorado.</p>
5	Solución analítica y creativa de problemas	<p>Indagar en el estilo de resolución de problemas que utilizan los participantes.</p> <p>Brindar herramientas para facilitar la solución analítica y creativa de problemas.</p>	<p>-Pasos y herramientas para la solución analítica de problemas</p> <p>-Etapas de la solución creativa de problemas</p> <p>-Tipos de creatividad e importancia de la flexibilidad cognitiva.</p> <p>-Ejercicio: Pensar en un problema que sea importante para ellos en este momento y que no tenga una solución</p>

			evidente. En su familia, su situación laboral, la universidad, etc. Y utilizar las técnicas explicadas para descifrar una solución analítica y eficaz para ese problema.
6	Fomentar la innovación y trabajo en equipo	<p>Brindar información acerca del rol de los líderes en el desarrollo de la innovación y su importancia para las organizaciones.</p> <p>Fomentar una cultura de innovación e involucramiento dentro de los equipos de trabajo.</p> <p>Ofrecer estrategias que fomenten la participación y la innovación en los colaboradores/as.</p>	<p>-¿Qué es la innovación?</p> <p>Rol del jefe en el desarrollo de la creatividad de los equipos</p> <p>-Qué son los bloqueos conceptuales y cómo podemos superarlos</p> <p>-Métodos para incentivar la generación de ideas/soluciones innovadoras en los equipos</p> <p>-Tarea: Identificar un espacio en el que se pueda aplicar alguno de estos métodos con los equipos de trabajo y llevarlo a cabo.</p>
7	Negociación y manejo de conflictos	Explicar aspectos básicos sobre los conflictos y la	-Relación entre el nivel del conflicto y los

		<p>importancia de abordarlos de una forma adaptativa</p> <p>Descubrir el rol de la inteligencia emocional en el abordaje y resolución satisfactoria de conflictos</p>	<p>resultados organizacionales</p> <p>-Tipos de conflicto e importancia de identificarlos</p> <p>-Fuentes que originan el conflicto</p>
8	Solución de problemas en colaboración	<p>Aprender sobre los distintos estilos de manejo de conflictos</p> <p>Exponer esquema de guía para aprender a seleccionar el método adecuado para el manejo de un conflicto específico</p> <p>Poner en práctica las herramientas vistas para abordar un conflicto real</p>	<p>-Resolución de confrontaciones interpersonales mediante el método de colaboración</p> <p>-Esquema para la solución de problemas en colaboración y uso efectivo de preguntas esclarecedoras</p> <p>-Fases de la solución de problemas en colaboración</p> <p>-Actividad: Solución de un caso de conflicto interpersonal (Tomado de Whetten y Cameron (2011)).</p>

9	Estrategias adecuadas para el manejo de conflictos	<p>Revisar la puesta en práctica de la actividad de la sesión anterior y brindar retroalimentación.</p> <p>Brindar herramientas para la mediación de conflictos</p>	<p>-Selección del método adecuado para el manejo de los conflictos</p> <p>-Comparación entre las estrategias de negociación y de manejo de conflictos</p> <p>-Realizar un ensayo conductual de una situación aportada por cada participante en el que se pongan en práctica las herramientas proporcionadas durante la sesión.</p>
10	Retroalimentación y cierre del proceso	<p>Exponer a cada uno de los participantes los resultados cuantitativos y cualitativos del proceso.</p> <p>Indagar la percepción de los participantes sobre los alcances del programa.</p> <p>Aplicar encuesta para evaluar los contenidos del programa y el rol de la facilitadora durante el proceso.</p>	<p>-Se realizará una segunda aplicación del instrumento MLQ en su forma líder y colaborador, y se expondrán los resultados cuantitativos y cualitativos del proceso a los participantes.</p> <p>-Se les preguntará su percepción sobre los alcances del programa de coaching. Y se les pedirá que respondan la encuesta para evaluar el</p>

			rol de la facilitadora durante todo el proceso.
--	--	--	---

Tabla 3. Resumen del programa de capacitación

7.4 Fase 3: Evaluación del proceso

7.4.1 Liderazgo de los mandos medios participantes posterior a la intervención

Al finalizar el programa de coaching se procedió a realizar una evaluación de los alcances obtenidos. Para esto se efectuó una segunda aplicación del instrumento MLQ Forma 5x Corta adaptado (Segura y Soto, 2015) en sus formatos líder y calificador, con el objetivo de contrastar las puntuaciones del diagnóstico con las de la evaluación del proceso y observar el impacto que éste tuvo en el grupo. A continuación se observan los promedios obtenidos por los participantes en el instrumento en ambas mediciones:

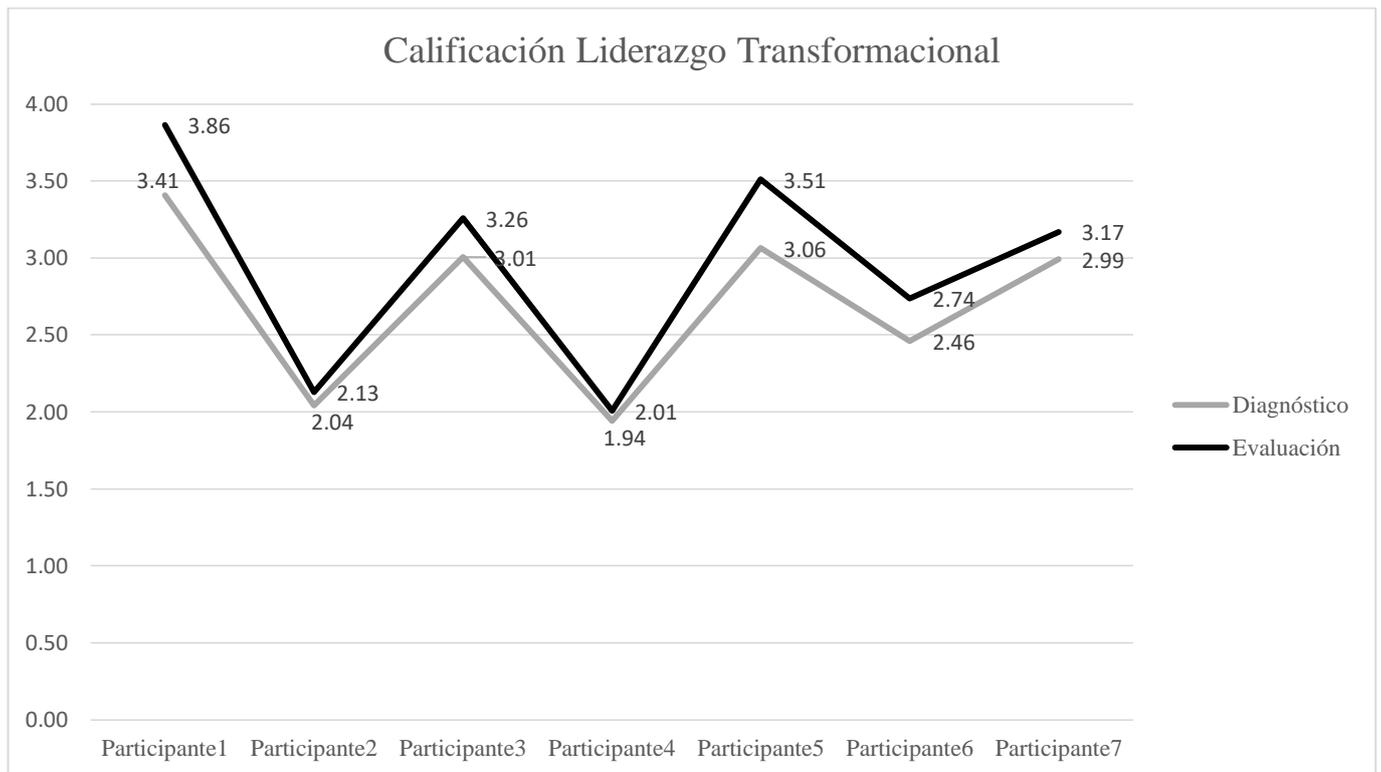


Gráfico 1. Promedio obtenido en el instrumento MLQ pre y post intervención

En el gráfico anterior se observa cómo todos los participantes mejoraron su calificación en la segunda aplicación del instrumento, posterior al programa de *coaching*. La jefatura 5 que representa el mayor avance tiene un porcentaje de cambio del 15%, seguido del participante 1 quien tuvo un 13%. Sin embargo, aunque la mayoría de líderes presentan cambios importantes entre sus dos calificaciones, los participantes 2 y 4 no presentan un porcentaje de cambio importante.

Es importante señalar que, los resultados coinciden con el nivel de involucramiento y esmero que mostraron los participantes durante todo el proceso; por ejemplo, el participante 5 inició el proceso con resistencia al cambio pero poco a poco fue aceptando sus fortalezas y áreas de mejora, y trabajó de forma comprometida en su plan de acción, mientras que el participante 4 se mostró resistente durante todo el programa, encontraba sumamente difícil aceptar sus propias debilidades y se ausentó en algunas de las sesiones (las cuales fueron reprogramadas en varias ocasiones), por lo que no cumplió de forma satisfactoria la totalidad de su plan de trabajo.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente, para la elaboración del programa se tomó como base el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades relacionadas con la variable Estimulación Intelectual (debido a que presentó menor puntaje durante el diagnóstico). Por esta razón, se consideró relevante analizar si hubo modificaciones con respecto a las puntuaciones de la variable EI de forma posterior a la intervención realizada; según los análisis de ambas aplicaciones del instrumento, se observa un 26% de cambio en dicha variable. Además, se realizó una comparación de los puntajes y una prueba T de student con los promedios obtenidos, los resultados se muestran a continuación:

Items EI	Promedio diagnóstico	Promedio evaluación	p-value
1	2.10	2.97	0.000037
3	2.26	3.18	
13	2.61	3.25	
14	2.69	2.95	
20	2.52	3.00	
24	2.42	3.02	
26	2.49	3.05	
29	2.29	3.08	

Tabla 4. Análisis comparativos entre las puntuaciones pre y post intervención en la variable EI

Como se observa en la tabla anterior, todos los ítems asociados a la variable EI aumentaron su puntaje en la segunda aplicación del instrumento. Así mismo, la p. de significancia registró un valor de 0.000037, lo que confirma que la diferencia entre los promedios no se debe al azar. En cuanto a la efectividad del programa, se observa un claro incremento en las puntuaciones de la variable Estimulación Intelectual entre las mediciones efectuadas antes y después de desarrollar la intervención.

La mayor diferencia porcentual se encuentra en el ítem 1, se observa que durante el diagnóstico puntuó un 2.10, tanto los líderes como sus equipos concordaban, en su mayoría, en que sus jefes no solían evaluar si la forma de hacer las cosas era la correcta o si se podía modificar algún elemento para agregarle valor a los procesos, así mismo, tampoco solían escuchar ni solicitar aportes de sus colaboradores/as. Mientras que en la calificación posterior a la intervención puntuó con un 2.97 (42% de cambio), lo que significa que, dentro de la escala utilizada en el instrumento, se pasó de un “a veces” a un “a menudo”.

Con respecto al ítem 3, que registraba la respuesta relacionada con la afirmación: “Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas maneras”, aumentó también su puntaje posterior a la intervención,

variando de 2.26 en la primera medición a un 3.18 en la segunda (un 41% de cambio), lo que evidencia que las jefaturas aumentaron esta práctica; además, se pasa nuevamente de un “a veces” a un “a menudo”.

Los ítems 13 y 14, ambos relacionados con la habilidad de ayudar a su equipo de trabajo a valorar distintas posibilidades e innovar en sus métodos de trabajo, aumentaron su puntaje en la segunda aplicación del instrumento; en especial el ítem 13, el cual tuvo un puntaje inicial de 2.61, mientras que en la segunda medición aumentó a un 3.25.

Por su parte, el ítem 20, referente a evaluar las consecuencias de sus decisiones, pasó de un 2.52 a un 3 en la segunda medición; lo que quiere decir que, en promedio, tanto los jefes como sus colaboradores/as consideran que sus líderes ponen en práctica esta afirmación con mayor frecuencia.

Finalmente, los ítems 24, 26 y 29, relacionados con la capacidad del líder para estimular a sus colaboradores a expresar sus ideas, respetar las diferentes opiniones y valorar sus aportes, muestran un incremento importante en el promedio obtenido en la segunda aplicación del instrumento, lo que concuerda con los reportes de múltiples colaboradores/as, quienes afirman que, posterior al inicio de la intervención, sus jefes han hecho distintos esfuerzos para procurar estimular un mayor involucramiento del equipo en la solución de problemas y afirman sentirse más escuchados y tomados en cuenta como consecuencia.

Los resultados indican que, en la segunda aplicación del instrumento, se dio un incremento en los puntajes de todos los ítems correspondientes a la variable Estimulación Intelectual. Lo que significa que, tanto los líderes como sus colaboradores/as, perciben que hubo un cambio positivo en el comportamiento de sus jefes posterior a la intervención.

7.4.2 *Análisis de las sesiones de coaching individual*

En este apartado se expondrá de forma resumida el trabajo realizado con cada jefatura en sus procesos individuales, así como las fortalezas y competencias a desarrollar, y cómo estas fueron forjando sus metas y planes de acción.

Como se señaló anteriormente, las sesiones contaron con un formato general de trabajo que se aplicó a todos los participantes. Sin embargo, a lo largo del proceso se utilizó el modelo GROW, pidiéndole a los líderes centrarse en sus “áreas de mejora”, relacionadas con las habilidades de liderazgo que se iban desarrollando y asistiéndoles en un proceso de introspección y aprendizaje para que lograran identificar las conductas en las que, a su criterio, debían mejorar para proceder a elaborar los planes de acción individuales para lograrlo.

Jefatura 1.

Principales aspectos que trabajó durante el programa:

- Asertividad
- Escucha empática
- Comunicación no verbal
- Estrategias de negociación

Al inicio del proceso el participante mostró cierta resistencia, debido a que pensaba que había sido “enviado” a la capacitación como un castigo por un conflicto reciente que tuvo con algunos de sus colaboradores; por esta razón, lo primero que se hizo fue intentar establecer un diálogo de apoyo y recordarle que el objetivo del proceso era su desarrollo personal y profesional y, que el contenido del mismo sería confidencial, por lo que no tendría implicaciones negativas para su puesto de trabajo. Así mismo, en la primera sesión se realizó una retroalimentación sobre las fortalezas que había arrojado el instrumento

para que el participante no sintiera que el foco estaba sólo en lo negativo. A partir de la segunda sesión el participante se mostró mucho más abierto y colaborativo y expresó entender el proceso como una oportunidad para él de aprender y mejorar.

Después de un proceso de *coaching* orientado a guiarlo hacia la definición de objetivos y conductas a trabajar, reconoce que es un jefe “ausente”, por la naturaleza de su puesto él y sus subordinados no se comunican todos los días, y su equipo le ha solicitado en reiteradas ocasiones que se realicen reuniones y que se presente con más frecuencia a supervisar el avance de los proyectos.

Con respecto al plan de acción desarrollado durante el proceso, la jefatura no mostró un real compromiso en las primeras etapas; sin embargo, al final del proceso el participante logró conseguir sus objetivos, entre las prácticas que implementó estuvieron la comunicación asertiva, reuniones semanales con su equipo de trabajo quienes reportaban donde también procuró lograr conectar con ellos en un nivel más personal para conocer sus intereses y motivaciones, así como estrategias de manejo de conflictos para solucionar efectivamente una situación que surgió en su equipo meses atrás y aún no había logrado resolver.

Resultados LT antes y después de intervención:

Formato del instrumento	Calificación diagnóstica	Calificación evaluación	Porcentaje de cambio
Formato líder	3.32	3.77	14%
Formato clasificador	3.43	3.89	13%

Como se observa en la tabla anterior, tanto la autoevaluación del líder como la calificación otorgada por su equipo de trabajo tuvieron un porcentaje de cambio muy similar. Otro aspecto interesante de señalar es que, en este caso, el equipo de trabajo le concedió mejor puntuación al líder que la que él se otorgó a sí

mismo. No obstante, al final de la intervención el participante afirma haber sentido muchos cambios en sus comportamientos como jefe en el día a día, y logra reconocer sus principales fortalezas como líder.

Jefatura 2.

Principales aspectos que trabajó durante el programa:

- Toma de decisiones
- Asertividad
- Dar y recibir retroalimentación

La jefatura se otorgó una buena calificación en su autoevaluación inicial, sin embargo, hubo una diferencia importante con respecto a la puntuación que le proporcionó su equipo de trabajo, quienes lo puntuaron mucho más bajo en la escala de liderazgo transformacional. Al conocer estos resultados el participante expresa desacuerdo al inicio, sin embargo, después de dialogar sobre sus fortalezas y áreas de mejora como líder desde su perspectiva, el participante termina asumiendo que existen falencias en su rol como jefe y admite estar dispuesto a trabajarlos cuando se le recuerda que el proceso tiene como objetivo lograr su desarrollo profesional y personal.

El plan de acción con este participante estuvo orientado a aumentar la confianza y comunicación con su equipo, ser más asertivo, brindar retroalimentación positiva a sus compañeros cuando tienen un muy buen desempeño, aprender a ser más receptivo al recibir feedback constructivo de parte de alguno de sus compañeros o el gerente de su departamento.

El participante siempre fue puntual en las sesiones de trabajo y participaba de forma muy activa en los ejercicios. Sin embargo, a la hora de desarrollar el plan de acción se le dificultaba poner en práctica las técnicas aprendidas; así mismo, en ocasiones decía no haber podido cumplir con los objetivos por falta de tiempo. Al finalizar el proceso el participante no logró completar la totalidad de su plan de acción, por lo

que los cambios reportados tanto por la jefatura como por su equipo de trabajo fueron pocos, no obstante, el sujeto reportó haber encontrado en el proceso una guía para desarrollar habilidades que le han sido de mucha ayuda para relacionarse con su equipo de trabajo de una mejor manera.

Resultados LT antes y después de intervención:

Formato del instrumento	Calificación diagnóstica	Calificación evaluación	Porcentaje de cambio
Formato líder	3.55	3.61	2%
Formato clasificador	1.85	1.94	5%

En el caso de la jefatura 2 se evidenció una situación particular, el participante se calificó de forma muy favorable, mientras que su equipo de trabajo le otorgó una calificación muy baja. Por medio de una conversación con el jefe directo, y con la jefatura 2, se llegó a la conclusión de que él había tenido dificultades relacionándose con su equipo de trabajo y además era una persona que no recibía el feedback de una forma positiva o constructiva, sino que lo tomaba como un ataque. Aunque, a lo largo del proceso, se logró una aceptación y un esclarecimiento de las áreas de mejora de este líder, no se logró que él completara su plan de mejora, por lo que el cambio percibido al finalizar la intervención fue limitado.

Jefatura 3.

Principales aspectos que trabajó durante el programa:

- Ser más asertivo, menos pasivo
- Persuasión y respeto de sus colaboradores
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos

El participante 3 tuvo una actitud receptiva y entusiasta desde el inicio del proceso, él tenía una buena relación con su equipo de trabajo y se preocupaba por el bienestar de sus colaboradores/as. Uno de los puntos más complejos para él era resolver problemas que surgían en el turno de la noche (en el cual él casi nunca está presente), y también comenta ser consciente de que sus subordinados lo tratan como un “amigo” y le gustaría aprender a ganarse el respeto de su equipo sin perder esa relación de comunicación de confianza que existe.

Con esta jefatura se profundizó principalmente en ser más asertivo y menos pasivo, lenguaje verbal y no verbal frente a sus colaboradores/as, fortalecer las técnicas de feedback para que pudiera brindarles una retroalimentación más constante a los subordinados sobre su desempeño y el tema de resolución de conflictos, debido a que su estrategia de afrontamiento en el pasado había sido la evasión, lo cual le impedía subsanar los problemas que se presentaban.

Al concluir el proceso el participante completa con éxito los objetivos que se planteó a lo largo de las sesiones y comenta haber crecido tanto en el área de liderazgo, como en el área personal, ya que muchos de los temas tratados le han permitido incluso tener una mejor comunicación y entendimiento con su pareja.

Resultados LT antes y después de intervención:

Formato del instrumento	Calificación diagnóstica	Calificación evaluación	Porcentaje de cambio
Formato líder	3.48	3.61	4%
Formato clasificador	2.95	3.21	9%

Como se puede observar en la tabla, tanto el participante como su equipo detectan un cambio posterior a la intervención; mayormente, se puede notar un incremento en el porcentaje concedido por parte

de los colaboradores/as de la jefatura 3. Quienes durante la evaluación externaron haber sido testigos de los cambios que había evidenciado el líder, sobre todo en el área de la comunicación.

Jefatura 4.

Principales aspectos que trabajó durante el programa:

- Ser más asertivo, menos agresivo
- Enfocar el feedback negativo en el asunto y no en la persona.
- Abrir espacios de comunicación con su equipo

Desde el inicio del proceso la jefatura mostró resistencia y poco interés en formar parte del programa (sin embargo, continuó por insistencia del gerente general, quien aseguró que realmente necesitaba esta capacitación), durante las primeras dos sesiones fue muy difícil lograr que se abriera a compartir sus inquietudes, fortalezas y áreas de mejora. El participante culpa a su equipo de trabajo por su mala relación, dice que son “vagos” y necesitan constante supervisión; además cree que no les puede demostrar ningún tipo de debilidad porque ellos le pierden el respeto.

Poco a poco la facilitadora fue promoviendo el involucramiento del participante, durante las sesiones de psicoeducación la jefatura se mostraba más anuente a participar y completar los ejercicios; no obstante, en lo concerniente a la delimitación de objetivos y plan de acción el participante tuvo mucha dificultad comprometiéndose con el proceso, una de las técnicas más utilizadas para definir las áreas de mejora fue el diálogo socrático. Las habilidades a desarrollar fueron la asertividad, escucha activa, la apertura de espacios para fortalecer la comunicación con su equipo y el feedback positivo.

A lo largo del proceso la jefatura se ausentó varias veces (siempre se logró reprogramar las sesiones, sin embargo sufrió un retraso con respecto al resto del grupo), en muy pocas ocasiones completó los

ejercicios solicitados por la facilitadora; así mismo, tampoco fue comprometido con su propio plan de acción, logró cumplir solo algunos de los objetivos propuestos.

Resultados LT antes y después de intervención:

Formato del instrumento	Calificación diagnóstica	Calificación evaluación	Porcentaje de cambio
Formato líder	2.87	3.23	12%
Formato clasificador	1.81	1.83	1%

Como se comentó anteriormente, con la jefatura 4 el proceso no fue tan fluido como con el resto de participantes, la jefatura se mostró resistente durante todo el programa y no logró los objetivos propuestos en el plan de acción. Dicha situación hace que los resultados de la calificación de su equipo de trabajo no sean una sorpresa; sin embargo, sí resulta interesante que la jefatura se puntúe en la autoevaluación de forma tan distinta a sus colaboradores/as. De estos resultados se podría interpretar que el participante aprendió y logró un autoconocimiento, pero, en el tiempo limitado que duró la intervención, no consiguió poner en práctica las nuevas técnicas y habilidades aprendidas (es importante señalar que cada participante avanzaba de forma muy distinta).

Jefatura 5.

Principales aspectos que trabajó durante el programa:

- Asertividad
- Delegación e involucramiento del equipo en la solución de problemas
- Manejo de conflictos

El participante es una persona autocrítica, que tiene muy claras sus fortalezas y áreas de mejora. Durante el diagnóstico sus colaboradores/as hablan sobre sus fortalezas, el potencial que tiene como líder y comentan que lo respetan y admiran.

Las principales áreas de mejora a desarrollar fueron el involucramiento del equipo en la solución de problemas, delegación de tareas, mejorar habilidades de comunicación (tiende a expresarse de forma agresiva, sobre todo cuando debe dar retroalimentación) y manejo de conflictos.

El participante siempre fue puntual y comprometido con el proceso, trabajaba de forma activa e involucrada durante las sesiones, solicitaba a la facilitadora recursos de apoyo para la consecución de sus objetivos y se mostraba receptivo ante la retroalimentación brindada durante los seguimientos del plan.

En general, la jefatura realmente se comprometió con su propio proceso de desarrollo, por lo que obtuvo buenos resultados y su cambio fue evidente tanto para él como para su equipo de trabajo (quienes lo externaron durante la evaluación final). El participante afirma que este proceso fue de mucho aprendizaje y crecimiento para él tanto profesional como personalmente, y que le ayudó a entender mejor las necesidades y fortalezas de sus colaboradores/as.

Resultados LT antes y después de intervención:

Formato del instrumento	Calificación diagnóstico	Calificación evaluación	Porcentaje de cambio
Formato líder	3.03	3.68	21%
Formato clasificador	3.07	3.47	13%

Los resultados comparativos de ambas evaluaciones demuestran que, tanto la jefatura, como sus colaboradores/as, opinan que existe un cambio en los comportamientos y habilidades del líder posterior a

la intervención. En este caso, el porcentaje de cambio es bastante alto, y es especialmente valioso porque no sólo el líder observa su propio avance, sino que su equipo lo reconoce también.

Jefatura 6.

Principales aspectos que trabajó durante el programa:

- Abrir canales de comunicación con su equipo
- Dar y recibir retroalimentación
- Brindar capacitación a los colaboradores que lo necesitaban

Con la jefatura 6 el proceso de coaching se desarrolló de forma fluida, el participante estuvo anuente y entusiasmado de participar en la intervención desde el inicio. En el caso de esta jefatura era su primer puesto de liderazgo y él quería aprender cuáles eran sus fortalezas, así como trabajar en algunos aspectos que durante el proceso se definieron como áreas de mejora. Se definieron como competencias por desarrollar su influencia sobre el equipo (respeto y apoyo en sus decisiones), mejorar la comunicación y brindar retroalimentación sobre el desempeño de forma constante.

A lo largo de las sesiones el participante se mostró sumamente comprometido y su capacidad de identificar situaciones problema y proponer soluciones eficaces fue una herramienta de mucha utilidad a la hora de desarrollar el plan de acción. La jefatura logró alcanzar las metas propuestas durante el proceso.

Llegando al final del proceso la jefatura tuvo que enfrentar una situación que estaba entorpeciendo el desempeño de un grupo de trabajo y dar una retroalimentación negativa a uno de sus colaboradores; el participante afirma que gracias a las herramientas brindadas por la facilitadora y las prácticas realizadas durante la intervención pudo manejar esta situación de la mejor manera.

Durante la evaluación final la jefatura comentó que el proceso de *coaching* le fue de muchísimo provecho y que pensaba que, a diferencia de otras capacitaciones de las que ha sido parte, las herramientas desarrolladas son verdaderamente útiles para trabajar con su equipo.

Resultados LT antes y después de intervención:

Formato del instrumento	Calificación diagnóstico	Calificación evaluación	Porcentaje de cambio
Formato líder	2.81	3.39	21%
Formato clasificador	2.42	2.67	10%

Los promedios de calificación de la jefatura 6 arrojan un 21% de cambio posterior al proceso de capacitación en liderazgo; mientras que la calificación de su equipo de trabajo arroja un 10% de cambio. Si bien se observa una diferencia importante entre ambas calificaciones, es evidente que tanto el líder como sus colaboradores/as perciben que hubo cambios en la forma de actuar de la jefatura.

Jefatura 7.

Principales aspectos que trabajó durante el programa:

- Persuasión y respeto de sus colaboradores
- Ser más asertivo, menos pasivo
- Escucha activa y empatía
- Delegación e involucramiento en toma de decisiones

La jefatura 7 tenía una situación particular, él es ahora jefe de su antiguo grupo de iguales, con quienes laboró por aproximadamente 2 años, y fue promovido recientemente. Él comenta que siente que sus colaboradores/as no lo ven como un líder y quiere ganarse su respeto y confianza. Además, este es su

primero trabajo donde tiene personas a cargo y reconoce que su estilo de comunicación es muchas veces pasivo, por lo que suele ser muy permisivo con su equipo.

Durante el proceso la jefatura se mostró muy participativo, con frecuencia compartía ejemplos de situaciones a las que se enfrentaba el día a día en su puesto de trabajo a las sesiones para analizarlas y evacuar dudas. Estaba especialmente interesado en brindarles a sus colaboradores el apoyo y herramientas de trabajo necesarias para que ellos se pudieran desempeñar de la mejor manera; así como de trabajar para que su equipo entendiera el porqué de las cosas y la importancia del trabajo en equipo para lograr los objetivos.

Una de las acciones planteadas fue hacer inspecciones dos veces a la semana para crear un espacio de retroalimentación y donde los y las colaboradores/as pudieran compartirle dudas o necesidades que surgieran, para así poder darles solución lo antes posible (antes sólo se reunían cuando algo surgía).

El participante cumplió su plan de acción y expresó sentirse con muchas más y mejores herramientas para desempeñar su rol de liderazgo después de la intervención. Además, afirma que le ayudó a crecer en el ámbito personal también.

Resultados LT antes y después de intervención:

Formato del instrumento	Calificación diagnóstico	Calificación evaluación	Porcentaje de cambio
Formato líder	2.94	3.52	20%
Formato clasificador	3	3.15	5%

Como se comentó anteriormente, la jefatura 7 tiene la situación particular de ser jefe de su antiguo grupo de pares, y esto le ha ocasionado problemas porque sus colaboradores no lo consideran su líder aún.

Si bien a lo largo del programa se trabajó para lograr esa transición, los resultados de su equipo de trabajo indican que aún no se ha logrado por completo (lo cual es esperable por la limitante de tiempo), ya que ellos reportan que ha habido un cambio, sin embargo no es un cambio tan importante como el reportado por el líder. Por su parte, la jefatura 7 obtiene en la autoevaluación un 20% de cambio y, afirma durante la retroalimentación del proceso, que toda la intervención le pareció increíblemente útil y enriquecedora, ayudándole no sólo con herramientas para ser un mejor líder, sino “obligándolo” a mirar para adentro y reconocer sus fortalezas y debilidades , no solo como jefe, sino como persona.

7.4.3 *Análisis de los alcances del proceso de coaching de acuerdo a los participantes*

Se aplicó una pequeña entrevista estructurada, al finalizar el proceso, dirigida a los líderes participantes indagando sobre su percepción del programa, el desempeño de la sustentante y sus propios avances. A continuación se presenta un resumen por pregunta de la información recabada en la entrevista:

- ¿Considera que la intervención le brindó herramientas para potenciar sus habilidades como líder?

Con respecto la pregunta de si la intervención logró potenciar sus habilidades como líderes los participantes responden que ahora están poniendo en práctica herramientas para fortalecer más a sus grupos de trabajo y han visto mejoras en la comunicación y confianza que le expresa el grupo; perciben las competencias de liderazgo desarrolladas como valiosas herramientas para su trabajo. Así mismo, señalan que los temas de manejo de conflictos y comunicación asertiva les permitieron ampliar su repertorio de técnicas para abordar futuros conflictos y mejorar los canales de comunicación con sus equipos.

- ¿Fueron pertinentes las metodologías utilizadas a lo largo del proceso? Justifique su respuesta.

Todos los participantes contestaron que las metodologías utilizadas a lo largo de las sesiones les parecieron adecuadas y permitieron sacarle provecho a los temas abordados, señalan también que los recursos audiovisuales y los casos fueron herramientas útiles para pasar de la teoría a la práctica. Además, resaltan lo valioso del modelo GROW para lograr delimitar objetivos alcanzables y medibles que les ayudaran a conseguir las metas que se plantearon.

- ¿Contribuyó el proceso de coaching a alcanzar una mejor comunicación con su equipo de trabajo?

Los participantes afirman que los equipos de trabajo se sienten más unidos y que, aunque la duración del proceso es corta, ya se pueden ver cambios en las actitudes y forma de comunicarse dentro del equipo. Además, resaltan que como resultado del proceso ahora confían más en el trabajo de sus colaboradores/as e intentan promover el involucramiento de todo el equipo en la solución de problemas y la toma de

decisiones. La mayoría de participantes piensan que sus colaboradores/as han notado un cambio en sus comportamientos como líderes y eso ha favorecido la apertura y la confianza a la hora de abordar diferentes situaciones con sus equipos.

- ¿Cómo calificaría el desempeño de la facilitadora a lo largo de la intervención?

Las respuestas de los participantes con respecto al desempeño de la facilitadora durante la intervención fueron de muy bueno y sobresaliente, señalando aspectos como que desde el inicio mostró dominio total del tema y los acompañó a lo largo del proceso demostrando interés por ayudarlos a fortalecer su rol de líderes de forma muy respetuosa y profesional. Asimismo, resaltan que la intervención les ayudó a mejorar tanto en el ámbito profesional como en su vida personal y que seguirán poniendo en práctica las habilidades y técnicas que han venido fortaleciendo a lo largo del proceso.

Uno de los participantes señala como aspecto positivo de la intervención que la facilitadora aportara recomendaciones de artículos y libros que ayudaron a complementar y ampliar los temas abordados durante las sesiones.

8. CONCLUSIONES

La presente práctica dirigida logró visibilizar, tanto en el departamento de Recursos Humanos como en los departamentos de las jefaturas participantes del proceso de capacitación, la importancia que tiene el liderazgo que ejerzan las jefaturas en la dinámica y desempeño de los grupos de trabajo en la organización, aumentando así el interés de la empresa por trabajar estos temas con las jefaturas que aún no habían recibido capacitación sobre liderazgo.

Con respecto a la evaluación del nivel de liderazgo transformacional de las jefaturas participantes del proceso, se concluye que el instrumento MLQ forma (5x) corta adaptada, fue una herramienta de gran utilidad y solidez para lograr realizar un diagnóstico de las fortalezas y áreas de mejora de los participantes. Adicionalmente, también fue de suma importancia en el éxito del programa, el involucramiento de los equipos de trabajo en la evaluación, ya que ellos se relacionan en el día a día con sus líderes y su punto de vista, promediado con el del líder, permitió obtener un aproximación más objetiva a la calificación de liderazgo transformacional de cada jefatura.

La decisión de basar el programa de *coaching* en sesiones de trabajo individual con cada uno de los participantes fue fundamental para alcanzar los resultados obtenidos, ya que, si bien se destinaba un espacio de las sesiones para abordar contenidos generales de psicoeducación y estrategias sobre las habilidades de liderazgo a desarrollar, también fue posible profundizar en el proceso de definición y consecución de metas individuales, de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada una de las jefaturas.

Por lo anterior, se concluye que la utilización del modelo GROW para la elaboración de planes personales de desarrollo de competencias fue de suma importancia para lograr la consecución de los objetivos del programa, ya que este permitió que los participantes asumieran un rol protagónico en su propio proceso y aumentó el compromiso que los mismos tuvieron con la consecución de las metas planteadas.

De acuerdo con los resultados obtenidos es posible señalar que entre mayor fue el nivel de compromiso e involucramiento de los participantes, mayores fueron los avances que se observaron y reportaron en su evaluación posterior a la intervención. Así mismo, los equipos de trabajo de las jefaturas que mostraron compromiso con el proceso y cumplieron con sus planes de acción, reconocieron en la evaluación final haber percibido cambios en diversas actitudes, comportamientos y prácticas de sus jefes como resultado del programa de capacitación.

Con respecto a la valoración del proceso por parte de las jefaturas, la totalidad de ellos indican que el proceso los dotó de más y mejores herramientas para comunicarse con sus equipos y abordar diversos tipos de situaciones, así como de una oportunidad para “mirar hacia adentro” y conocerse un poco mejor al trabajar en la definición de sus fortalezas, áreas de mejora y metas con respecto a su futuro profesional.

Actualmente, el *coaching* es una metodología cada vez más utilizada para desarrollar o capacitar personas en diversas áreas; sin embargo, es sorprendente la cantidad de “*coaches*” poco capacitados o que trabajan con métodos que no tienen sustento teórico suficiente. Es aquí donde se vuelve importante el aporte de la psicología a los proceso de coaching; los y las psicólogos/as, por su formación, están familiarizados con el uso de herramientas como la psicoeducación, el entrenamiento en habilidades blandas, las técnicas de modificación de conducta, entre muchas otras, que fortalecen las bases para desarrollar un proceso de coaching de forma exitosa. Así, en la presente práctica dirigida, las herramientas antes mencionadas fueron fundamentales para que la sustentante pudiera desempeñar su rol de la mejor manera posible y se lograra, no solo el desarrollo de liderazgo, sino también la autoreflexión y autocrítica en cada una de las jefaturas participantes.

Asimismo, dentro del área de psicología laboral, específicamente en el área de capacitación y desarrollo de personas, se pretende explotar este ámbito de acción de los psicólogos y psicólogas en nuestro país. El *coaching* ejecutivo se está implementando cada vez más dentro del mundo empresarial como método para capacitar a los colaboradores/as y, como se mencionó anteriormente, los y las profesionales en psicología

suelen contar con más herramientas para abordar y desarrollar procesos de *coaching*, en comparación con profesionales de otras disciplinas; por lo que la realización de esta práctica genera un aporte empírico a la psicología organizacional.

Otro aporte valioso para la organización fue la entrega, como parte del objetivo externo de la práctica (Anexo 6), de una guía detallada del programa de capacitación en liderazgo implementado y los pasos para desarrollar el mismo de acuerdo a las necesidades de los respectivos participantes, para que pueda ser replicado en cualquier otro grupo directivo de la empresa (se especifica que el programa debe ser aplicado por un profesional en psicología).

Una recomendación fundamental para futuras investigaciones es tomar en cuenta la cultura organizacional y el contexto donde trabajan los líderes, sobre todo a la hora de desarrollar un diagnóstico de las necesidades. Por cuestiones de tiempo, en la presente práctica se tomó la decisión de involucrar únicamente a los participantes de la intervención en el diagnóstico, sin embargo, a lo largo del proceso se llegó a la conclusión de que incluir a la organización en el diagnóstico podría brindar datos fundamentales que hubieran enriquecido el programa desarrollado.

Por otra parte, durante la realización del proyecto fue fundamental que la sustentante se adaptara rápidamente a la cultura de la organización, así como establecer una relación de respeto y trabajo en equipo con el departamento de Recursos Humanos y el Gerente General; lo que permitió establecer una línea de comunicación constante durante el proceso.

Por medio de esta práctica dirigida la sustentante tuvo la oportunidad de insertarse dentro del departamento de Recursos Humanos de una organización y ser la encargada de un proyecto en el área de desarrollo humano, lo que le permitió fortalecer habilidades adquiridas durante la carrera y aprender técnicas que le enriquecieron el acompañamiento brindado a los participantes en su proceso de alcanzar sus

metas personales. A lo largo de este proceso, la sustentante experimentó un crecimiento profesional y personal, encontrando en esta experiencia también una forma de identificar sus áreas de interés y fortalezas.

9. LIMITACIONES

Dentro de las limitaciones que se presentaron durante la práctica dirigida se encuentran las siguientes:

- Inicialmente las jefaturas interpretaron la intervención como una forma de “castigar” un mal desempeño. Durante la primera sesión se hizo énfasis en aclarar que no era así y se les pidió a sus jefes inmediatos que recalcaran que el proceso era una oportunidad de desarrollarse como líderes.
- El cumplimiento del cronograma se vio afectado debido a que algunas sesiones coincidieron con auditorias de la empresa, por lo que se tuvieron que mover las fechas de las sesiones y se dio un ligero retraso en el calendario programado para la intervención.
- El tiempo limitado de la intervención no permitió realizar un seguimiento posterior al programa para apoyar a los participantes y motivarlos a continuar trabajando hasta que las nuevas conductas se instauren y se conviertan en hábitos.
- No todas las jefaturas se comprometieron con el proceso y el cumplimiento de sus planes de acción, lo cual afectó de forma negativa los resultados obtenidos para algunos participantes. Las jefaturas que lograron comprometerse fueron quienes obtuvieron mejores resultados al finalizar el proceso.
- Dada la naturaleza del instrumento que se utilizó para evaluar el proceso, se trabajó fundamentalmente con las percepciones del líder y de sus colaboradores con respecto al liderazgo de sus respectivas jefaturas.
- Debido a que el proceso no fue solicitado por el *coachee* sino por terceros, se necesitó de algún tiempo para lograr un verdadero involucramiento de los participantes y que estos lograran tener claro el motivo por el cual era beneficioso llevar a cabo el proceso; este paso fue de vital importancia para la definición de objetivos y planes de acción de las jefaturas.

10. RECOMENDACIONES

10.1 *Para America Free Zone*

- Fortalecer y actualizar los procesos de Gestión del Talento Humano, prestándole especial atención a la capacitación y desarrollo de sus colaboradores/as.
- Abrir y fortalecer los canales de comunicación a lo interno de la organización como medio para lograr establecer un clima laboral saludable.
- Promover el desarrollo de habilidades directivas en los niveles gerenciales y las jefaturas medias dentro de la organización.
- Dar seguimiento periódico a los participantes de este proceso para consolidar los avances obtenidos
- Replicar el programa de capacitación, basándose en la guía que fue entregada como producto final del presente proyecto, en los niveles restantes de jefaturas de forma optativa, para asegurarse de que quienes participen estén realmente interesados y comprometidos en desarrollarse como líderes y así alcanzar el máximo potencial del programa.

10.2 *Para la Escuela de Psicología*

- Incluir dentro de los alcances del curso “Investigación 8” brindar a los estudiantes más información sobre el proceso del Trabajo Final de Graduación en la Escuela de Psicología, abordar en profundidad los requisitos, pasos a seguir, opciones de proyectos, etc.
- Formar alianzas con empresas tanto públicas como privadas para facilitar y promover el proceso de inserción de los estudiantes en las prácticas dirigidas.
- La psicología organizacional es un área de creciente inserción laboral para los y las psicólogos/as, por lo que sería beneficioso para los estudiantes actualizar y profundizar las temáticas incluidas en los módulos de Psicología Laboral, para que estas se adapten mejor a la realidad del quehacer de los profesionales en este ámbito.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2016). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. Boston: Cengage Learning
- Agut, S. & Grau, R. (2001). “Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias”. *Proyecto social*, 9, 13-24.
- Alles, M. A. (2009). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- America Free Zone (s.f.). Misión y política de calidad. Recuperado de <http://americafreezone.com/v2/?q=es/node/13>
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Third Edition Manual and Sampler Set*. Mind Garden, Inc.
- Bass, B., Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial applications*. Fourth edition. Free Press: New York.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: LEA.
- Blanco, G. (2009). El “coaching” como proceso para desarrollar un estilo de liderazgo “coach”. (Tesis de Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones). Universidad de Costa Rica.
- Bono, J., Purvanova, R., Towler, A. & Peterson, D. (2009). A survey of executive *coaching* practices. *Personnel psychology*, 62, 361–404.
- Cardona, P. & García-Lombardia, P. (2011). *¿Cómo desarrollar las competencias de liderazgo?* Pamplona: Eunsa.

Cardona, P. & Rey, C. (2012). *Como generar liderazgo en toda la organización*. IESE Business School. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0192.pdf>

Casafont, M. V. (2012). Adaptación y aplicación de un modelo de competencias para el desarrollo de liderazgo en gerencias y jefaturas de segundo nivel del área comercial de una empresa embotelladora de bebidas. (Práctica dirigida para optar al grado de licenciatura en Psicología). Universidad de Costa Rica.

Castro, A. & Fernández, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo: Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de psicología*, 86, 85-107.

Cavanagh, M., Grant, A. & Kemp, T. (Eds.). (2005). *Evidence-Based Coaching (Vol.1): Theory, research and practice from the behavioural sciences*. Brisbane: Australian Academic Press.

Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. Recuperado de: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>

Ely, K., Boyce, L., Nelson, J., Zaccaro, S., Hernez-Broome, G. & Whyman, W. (2008). Evaluating Leadership Coaching: A Review and Integrated Framework. *Leadership Quarterly*.

Gil-Monte, P. (2014). *Coaching Cognitivo Conductual: Una herramienta para los psicólogos*. *Información Psicológica*, 107 (1), 34-46. doi: <http://dx.medra.org/10.14635/IPSIC.2014.107.4>

Giraldo, D. & Naranjo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. En Clásicos HBR: Lo que hacen los grandes líderes. *Harvard Business Review America Latina*. Recuperado de <http://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/sites/3/2014/10/HBR-Liderazgo-que-obtiene-resultados.pdf>

Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Educación y Educadores*, 10 (2), 87-102. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v10n2/v10n2a07.pdf>

Kombarakaran, F., Yang, J., Baker, M. & Fernandes, P. (2008). Executive *coaching*: It works! *Consulting psychology journal: practice and research*, 60 (1), 78-90.

Königová M. & Fejfar J. (2012). Evaluation and Development of Managerial Competencies. *Scientific Papers Of The University Of Pardubice* [serial online]; 68-80.

Law, H. (2013). *Coaching psychology: A Practitioner's guide*. West Sussex: John Wiley & Sons,Ltd.

Leonard, S., Lewis, R. Freedman, A.M. & Passmore, J. (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development*. West Sussex: John Wiley & Sons,Ltd.

Locke, A. (2008). Developmental Coaching: Bridge to Organizational Success. *Creative Nursing*, 14 (3), 102-110.

MacKie, D. (2014). The effectiveness of strength-based executive *coaching* in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting psychology journal: Practice and research*, 66 (2), 118-137.

Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias económicas: Investigación y reflexión*, 14(1), 118-134.

Molero, A.; Recio, P. & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psichothema*, 22 (3), 495-501.

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17 (2), 129-137. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v17n2/a03v17n2.pdf>

Palmer, S. & Cavanagh, M. (Eds.). (2010). *1st International Congress of Coaching Psychology 2010-2011. International coaching psychology review*, 5 (1), 1-96.

Palmer, S. & Whybrow, A. (2008). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. New York: Routledge.

Passmore, J. (Ed.). (2010). *Excellence in coaching: The industry guide*. London: Kogan Page

Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. (Chile)*, 12(2), 63-73.

Segura, C. & Soto, V. (2015). Inteligencia emocional (IE) y liderazgo transformacional (LT): propuesta de un programa de entrenamiento en habilidades para mandos medios. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Universidad de Costa Rica.

Serrano, S. & Reichard, R. (2011). Leadership strategies for an engaged workforce. *Consulting psychology journal: Practice and research*, 63(3), 176-189.

Siliceo, A. (2008). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, D.F.: Limusa.

Stober, D. & Grant, A. (2010). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Stober, D., Wildflower, L. & Drake, D. (2006). Evidence-Based practice: A potential approach for effective *coaching*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(1), 1-8. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.528.2009&rep=rep1&type=pdf>

Torres, G. (2010). Mejora de la efectividad para trabajo en equipo en la gerencia de logística en ARBA: Utilización de herramientas de *coaching* organizacional. (Tesis de Maestría, Universidad Del Salvador). Recuperado de <http://racimo.usal.edu.ar/10/1/Torres.pdf>

Vega, C. & Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Universidad de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Whetten, D. & Cameron, K.S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance. GROWing human potential and purpose: The principles and practices of coaching and leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.

12. ANEXOS

12.1 ANEXO 1: Fórmula de consentimiento informado



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN

Escuela de Psicología

COMITÉ ÉTICO CIENTIFICO

Teléfono: (506) 25114201

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Para participar en una práctica dirigida)

(Título del proyecto)

Código (o número) de proyecto: _____

Nombre del/la practicante: Silvia Bolaños Cabezas.

Nombre del/la participante: _____

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:

El presente proyecto consiste en el desarrollo de un proceso de capacitación y tiene el objetivo de potenciar un estilo de liderazgo transformacional por parte de sus participantes. La práctica consistirá en 10 sesiones de trabajo con duración de una hora y periodicidad semanal. El proyecto corresponde a un requisito de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Psicología. Se hace constar que la investigadora Silvia Bolaños no tiene ningún vínculo con la Oficina de Recursos Humanos, por lo que su participación en la intervención no lo afecta en ningún aspecto laboral.

B. ¿QUÉ SE HARÁ?:

El proceso estará compuesto por dos sesiones de evaluación y diez sesiones de capacitación individual, las cuales se realizarán en su lugar de trabajo. Las sesiones de evaluación se realizarán en dos momentos: la

primera, una semana antes de iniciar el proceso de capacitación, y la segunda, al finalizar las sesiones de capacitación. Durante la evaluación el participante completará un cuestionario de 31 ítems que pretende determinar cómo ejerce su liderazgo.

Durante las sesiones de capacitación se pretende abordar un tema específico por sesión, estableciendo así un objetivo alcanzable y medible, posteriormente se elabora un plan de acción para su consecución. Así mismo, se trabajará, de acuerdo con el objetivo, en el desarrollo de habilidades que potencien su liderazgo; el avance logrado en los objetivos propuestos se monitoreará a lo largo del proceso de intervención. Con el fin de llevar un registro de las sesiones de trabajo, la practicante tomará notas durante las mismas, estos apuntes sólo serán utilizados para enriquecer el presente proyecto.

Al firmar este formulario, los participantes se comprometen a asistir a cada una de las sesiones y a completar el instrumento de evaluación (antes y después de la intervención).

C. RIESGOS:

La participación en este estudio no implica ningún tipo de riesgo para su persona.

D. BENEFICIOS:

Como resultado de su participación en este proceso, el beneficio que obtendrá será el desarrollo de estrategias y habilidades que le permitan enfrentarse de mejor manera a situaciones y retos diarios en su rol de liderazgo. Esto a su vez le permitirá mantener mejores relaciones con su equipo de trabajo.

E. Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Silvia Bolaños Cabezas y ella debe haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puedo obtenerla llamando a Silvia Bolaños Cabezas al teléfono 84478350 en el horario de lunes a jueves de 1 p.m. a 5 p.m. O bien, puede ponerse en contacto con la M.Sc. Maureen Vizcaíno (directora de la práctica dirigida) al correo maureenvizcaino@yahoo.com.

Cualquier consulta adicional puede comunicarse a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica *a los teléfonos 2511-4201 ó 2511-5839*, de lunes a viernes de 8a.m. a 5 p.m.

F. Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

G. Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte la calidad de la atención médica (o de otra índole) que requiere.

H. Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión académica, como parte de los procesos regulares de la Universidad de Costa Rica, pero siempre se manejará de una manera anónima.

I. No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este proceso.

Nombre, cédula y firma del sujeto

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento

12.2 ANEXO 2: MLO forma líder adaptado

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma Líder (5X) Corta

Nombre: _____

Fecha: _____ Unidad: _____

Cargo: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor responda todos los ítems de este formulario de forma sincera.

En las siguientes páginas se presentan 31 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos o supervisores.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una equis:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

1. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	0	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---

2. Expreso mis valores y creencias más importantes	0 1 2 3 4
3. Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas maneras	0 1 2 3 4
4. Trato de mostrar el futuro de modo optimista	0 1 2 3 4
5. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	0 1 2 3 4
6. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	0 1 2 3 4
7. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0 1 2 3 4
8. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	0 1 2 3 4
9. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás	0 1 2 3 4
10. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0 1 2 3 4
11. Me muestro confiable y seguro	0 1 2 3 4
12. Construyo una visión motivante del futuro	0 1 2 3 4
13. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0 1 2 3 4
14. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	0 1 2 3 4
15. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	0 1 2 3 4
16. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	0 1 2 3 4

17. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	0 1 2 3 4
18. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	0 1 2 3 4
19. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	0 1 2 3 4
20. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	0 1 2 3 4
21. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	0 1 2 3 4
22. Intento ser un modelo a seguir para los demás	0 1 2 3 4
23. Ayudo a los demás a entrarse en metas que son alcanzables	0 1 2 3 4
24. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión	0 1 2 3 4
25. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados	0 1 2 3 4
26. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	0 1 2 3 4
27. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	0 1 2 3 4
28. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales	0 1 2 3 4
29. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	0 1 2 3 4
30. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención	0 1 2 3 4

31. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo	0 1 2 3 4
--	-----------

12.3 ANEXO 3: MLO forma clasificador adaptado

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma Clasificador (5X) Corta

Nombre de la persona evaluada: _____

Fecha: _____ Unidad: _____

Cargo de la persona evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este formulario.

En las siguientes páginas se presentan 31 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo. La palabra “demás” puede significar pares, clientes, informantes directos o supervisores.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una equis:

1. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados	0 1 2 3 4
---	-----------

2. Expresa sus valores y creencias más importantes	0 1 2 3 4
3. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	0 1 2 3 4
4. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	0 1 2 3 4
5. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella	0 1 2 3 4
6. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	0 1 2 3 4
7. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0 1 2 3 4
8. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	0 1 2 3 4
9. Actúa de modo que se gana mi respeto	0 1 2 3 4
10. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0 1 2 3 4
11. Se muestra confiable y seguro	0 1 2 3 4
12. Construye una visión motivante del futuro	0 1 2 3 4
13. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0 1 2 3 4
14. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	0 1 2 3 4
15. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	0 1 2 3 4
16. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	0 1 2 3 4
17. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	0 1 2 3 4

18. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones	0 1 2 3 4
19. Aumenta la confianza en mí mismo/a	0 1 2 3 4
20. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas	0 1 2 3 4
21. Es coherente entre lo que dice y lo que hace	0 1 2 3 4
22. Para mí él/ella es un modelo a seguir	0 1 2 3 4
23. Me orienta a metas que son alcanzables	0 1 2 3 4
24. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión	0 1 2 3 4
25. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados	0 1 2 3 4
26. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas	0 1 2 3 4
27. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	0 1 2 3 4
28. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales	0 1 2 3 4
29. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo	0 1 2 3 4
30.Lo/la escucho con atención	0 1 2 3 4
31.Construye metas que incluyen mis necesidades	0 1 2 3 4

12.4 ANEXO 4: Entrevista para evaluar los alcances de la práctica

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUAR LOS ALCANCES DE LA PRÁCTICA

- ¿Considera que la intervención le brindó herramientas para potenciar sus habilidades como líder?
Justifique su respuesta.
- ¿Fueron pertinentes las metodologías utilizadas a lo largo del proceso? Justifique su respuesta.
- ¿Contribuyó el proceso de *coaching* a alcanzar una mejor comunicación con su equipo de trabajo?
Justifique su respuesta.
- ¿Cómo calificaría el desempeño de la sustentante a lo largo de la intervención? Justifique su respuesta.

12.5 ANEXO 5: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN SIGUIENDO

EL MODELO GROW

¿Cuál es mi meta?	¿Qué me aleja de mi meta? Y ¿qué debo mejorar para alcanzarla?	¿Qué acciones debo tomar?	¿Cuándo pondré en práctica las acciones planteadas? ¿Cuáles serían algunos indicadores de éxito?	¿Cuándo se revisará el impacto de mis acciones? Fecha de revisión del cambio.
Identificación de las metas	Revisar la realidad	Generación de opciones	Acordar un camino a seguir	Seguimiento del progreso

12.6 ANEXO 6: OBJETIVO EXTERNO: GUÍA PASO A PASO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Guía para la elaboración de un programa de coaching para el desarrollo de liderazgo

ELABORADA POR: SILVIA BOLAÑOS CABEZAS

AMERICA FREE ZONE |

INTRODUCCIÓN

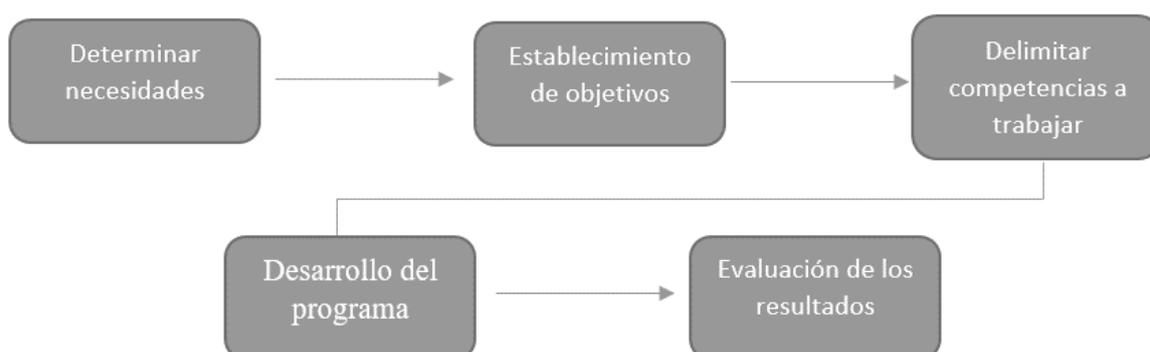
Debido al ambiente altamente competitivo del mundo empresarial, las organizaciones experimentan grandes demandas de un entorno comercial en constante cambio. Para lograr tener éxito y mantenerlo, las organizaciones se ven obligadas a contar con trabajadores/as preparados/as y eficientes, capaces de buscar soluciones creativas, dirigir, trabajar bien en equipos; razón por la cual el recurso humano se vuelve más valioso cada vez.

La incorporación de nuevos trabajadores/as a los equipos de trabajo y los cambios experimentados en la visión de la organización y su plan estratégico, llevan a los directivos de la presente organización, a

plantearse la necesidad de capacitar a las y los colaboradores/as en puestos de liderazgo para que sean capaces de enfrentar los retos de esta transición, construyendo equipos de trabajo eficientes e impulsando el compromiso y la innovación en sus subalternos, con el fin de alinear sus esfuerzos con las metas de la organización.

El objetivo de esta guía es facilitar a la empresa, y al departamento de Recursos Humanos específicamente, una herramienta que les ayude a desarrollar y replicar el programa de capacitación en liderazgo llevado a cabo durante la práctica dirigida de la sustentante Silvia Bolaños Cabezas, con otras jefaturas que evidencien oportunidades de mejora dentro de la organización.

A continuación se presenta un esquema de los pasos a seguir, que posteriormente serán explicados uno a uno:



1. Determinar las necesidades de entrenamiento del grupo

Primeramente es importante señalar que el o la facilitadora de la intervención a desarrollar, debe ser profesional en psicología para poder elaborar los contenidos del programa y desempeñar el rol que le corresponde con éxito.

El primer paso a seguir será realizar la selección de las jefaturas que participarán en el proceso, ya sea de acuerdo a sus evaluaciones del desempeño o al resultado de una evaluación del clima organizacional, y efectuar la aplicación del instrumento MLQ forma líder (5X) corta (Anexo 1), a los líderes para establecer una línea base de su estilo y habilidades de liderazgo. Este paso nos servirá para conocer las fortalezas de los líderes y delimitar las áreas en las cuales presentan oportunidades de mejora.

2. Establecimiento de metas y objetivos

Posterior a la aplicación del instrumento se procederá a realizar la sistematización de la información en un archivo de Excel y sacar los promedios de las cuatro variables de Liderazgo Transformacional medidas por el instrumento para encontrar la variable con mayor puntaje (fortalezas) y la de menor puntaje (áreas de mejora).

A partir de los resultados obtenidos en este diagnóstico, procederemos a esbozar los objetivos que se plantearán para el programa de capacitación que se desarrollará para potenciar habilidades de liderazgo en el grupo de jefaturas elegidas. Para desarrollar este paso con éxito se puede involucrar a la jefatura inmediata de los participantes para verificar que las habilidades a desarrollar, estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

3. Delimitar habilidades a trabajar durante el programa de coaching

Una vez delimitada la variable de menor puntaje, se deberán revisar los ítems (cuadro de correspondencia en Anexo 2) que responden a esta variable y seleccionar todas las afirmaciones que puntuaron por debajo de 2,5 en el promedio de resultados. Con esto se pretende centrar la capacitación en las conductas que reflejan liderazgo transformacional que los líderes tienen menos desarrolladas con el objetivo de reforzar esta área.

A continuación, tomando como referencia el libro “Desarrollo de habilidades directivas” de Whetten y Cameron (2011), que establece 10 habilidades directivas esenciales y formas de desarrollarlas, se

procederá a asociar los ítems seleccionados en el paso anterior, a las habilidades de liderazgo que les correspondan. Por ejemplo, si el ítem dice: “Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos”, este respondería a la habilidad de “Motivación”.

4. Desarrollo del programa de capacitación

Una vez seleccionadas las habilidades de liderazgo a trabajar en el programa, se desarrolla material de apoyo para cada una de las competencias, presentaciones PPT, videos, actividades, basándose nuevamente en el libro “Desarrollo de habilidades directivas” de Whetten y Cameron (2011), el cual será facilitado en formato digital, en este se ofrece material informativo sobre cada una de las habilidades, así como actividades a poner en práctica para fomentar el aprendizaje y desarrollo de las mismas. Se brindará psicoeducación sobre el tema y se destina un espacio hacia el final de la sesión para trabajar en delimitar metas y elaborar un plan de acción siguiendo la metodología de coaching.

Adicionalmente, se recomienda establecer, con cada participante, un cronograma de horarios y número de sesiones que sea aprobado tanto por la jefatura participante, como por su jefatura inmediata, esto para evitar ausencias y retrasos en el programa.

Para desarrollar el plan de acción, que será personal para cada una de las jefaturas, se utilizará el modelo GROW (Anexo 3) para lograr establecer objetivos SMART y un plan de acción realista con cada participante.

Así, una vez el participante logre definir la conducta que desea modificar, durante la sesión se procederá a elaborar un plan de trabajo, semanal o quincenal (dependiendo del objetivo propuesto), que una vez cumplido el plazo establecido será revisado para evaluar el alcance logrado y definir cuál será el siguiente paso. El rol del/la facilitadora en este proceso se basa principalmente en ayudar a los participantes a clarificar cuáles serán sus metas con respecto a las habilidades de liderazgo que quieran desarrollar, cuáles

serán las mejores acciones a tomar para conseguir sus metas y la elaboración de material de apoyo conforme a las necesidades y objetivos de cada jefatura.

5. Evaluación de los resultados del programa de capacitación

Una vez finalizado el proceso de coaching se realizará una segunda aplicación del instrumento MLQ forma líder (5X) corta, para contrastar los promedios obtenidos en este momento con los resultados arrojados en el diagnóstico y observar los alcances de la intervención para hacer una devolución del avance y progreso a cada una de las jefaturas participantes.

ANEXO 1: MLQ forma líder adaptado (31 ítems)

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma Líder (5X) Corta

Nombre: _____

Fecha: _____ Unidad: _____

Cargo: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor responda todos los ítems de este formulario de forma sincera.

En las siguientes páginas se presentan 31 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos o supervisores.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una equis:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

1. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	0 1 2 3 4
2. Expreso mis valores y creencias más importantes	0 1 2 3 4
3. Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas maneras	0 1 2 3 4

4. Trato de mostrar el futuro de modo optimista	4	0	1	2	3
5. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	4	0	1	2	3
6. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	4	0	1	2	3
7. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	4	0	1	2	3
8. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	4	0	1	2	3
9. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás	4	0	1	2	3
10. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	4	0	1	2	3
11. Me muestro confiable y seguro	4	0	1	2	3
12. Construyo una visión motivante del futuro	4	0	1	2	3
13. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	4	0	1	2	3
14. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	4	0	1	2	3
15. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	4	0	1	2	3

16. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	4	0	1	2	3
17. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	4	0	1	2	3
18. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	4	0	1	2	3
19. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	4	0	1	2	3
20. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	4	0	1	2	3
21. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	4	0	1	2	3
22. Intento ser un modelo a seguir para los demás	4	0	1	2	3
23. Ayudo a los demás a entrarse en metas que son alcanzables	4	0	1	2	3
24. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión	4	0	1	2	3
25. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados	4	0	1	2	3
26. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	4	0	1	2	3
27. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	4	0	1	2	3

28. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales	0 1 2 3 4
29. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	0 1 2 3 4
30. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención	0 1 2 3 4
31. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo	0 1 2 3 4

ANEXO 2: CUADRO DE CORRESPONDENCIA DE FACTORES DEL INSTRUMENTO MLQ
 FORMA (5X) CORTA ADAPTADO

EI	IIA	IIC	MI
ESTIMULACION INTELLECTUAL	INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA	INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUA	MOTIVACION INSPIRACIONAL
1	5	2	4
3	8	7	6
13	9	10	12
14	11	15	16
20	18	17	19
24	22	21	23
26	30	25	28
29		27	31

ANEXO 3: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN SIGUIENDO EL MODELO GROW

<p>¿Cuál es mi meta?</p>	<p>¿Qué me aleja de mi meta? Y ¿qué debo mejorar para alcanzarla?</p>	<p>¿Qué acciones debo tomar?</p>	<p>¿Cuándo pondré en práctica las acciones planteadas? ¿Cuáles serían algunos indicadores de éxito?</p>	<p>¿Cuándo se revisará el impacto de mis acciones? Fecha de revisión del cambio.</p>
<p>Identificación de las metas</p>	<p>Revisar la realidad</p>	<p>Generación de opciones</p>	<p>Acordar un camino a seguir</p>	<p>Seguimiento del progreso</p>

12.7 ANEXO 6: CRONOGRAMA DE TRABAJO

Actividades	Tiempo de duración																											
	FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO		AGOSTO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
Selección de participantes																												
Aplicación del instrumento																												
Revisión bibliográfica																												
Diseño del programa																												
Sesiones de coaching																												
Sistematización de la información																												
Segunda aplicación del instrumento																												
Análisis de los resultados																												
Retroalimentación a la organización																												