

2. TIPOS DE COACHING Y COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. COACHING INDIVIDUAL

El coaching individual va dirigido a una sola persona y se diferencian varios tipos según su finalidad:

- **Coaching de resolución:** Subtipo de coaching individual en el cual se conduce a la persona en el curso de superación de sus limitaciones personales. Sucede cuando el sujeto se encara a un problema en el contexto de su desempeño profesional. Este obstáculo puede ser puntual o repetido, por lo que el desarrollo del programa de coaching puede enfocarse en diferentes esferas, como las relaciones interpersonales, la capacidad de comunicación, la promoción dentro de la empresa, la gestión del estrés o la eficacia profesional. Los métodos que se emplean derivan de la psicología, el análisis transaccional, el análisis sistémico o la programación neurolingüística (PNL).
- **Coaching de desarrollo:** En este subtipo, el coach ayuda al sujeto a ver en sí mismo lo que necesita para lograr sus objetivos ambiciosos. Este coaching tiene como finalidad una situación externa, pero en este caso el desenmascaramiento de las cualidades del sujeto se hace de forma conjunta. El objetivo es preparar los requisitos para el éxito, de manera que se pueda garantizar el resultado. Supone el análisis de la situación previa, delimitación de los retos, puntos a favor y obstáculos posibles. Con este proceso se mejoran las habilidades de comunicación, toma de decisiones, liderazgo, imagen, gestión del tiempo y se estimulan actitudes positivas como la autonomía, la flexibilidad, la motivación y la implicación; todo ello gracias a técnicas de dinámicas de grupos, psicología social, técnicas de negociación y análisis sistémicos.
- **Coaching de transición:** Este subtipo es el ideal en situaciones de cambio, cuando el sujeto debe adquirir una nueva función, un nuevo puesto de trabajo,

un ascenso, un nuevo equipo o cualquier otro cambio empresarial. Lo que pretende es facilitar la adaptación e integración de este cambio ofreciendo herramientas al sujeto para prever y anticiparse a situaciones nuevas.

- **Coaching de retención:** Se utiliza cuando hay dificultades para encontrar aspirantes válidos para un puesto de trabajo. Entonces se estimula a que los trabajadores que pertenecen a la empresa y tienen posibilidades de cambio de trabajo no abandonen el barco de esa empresa. Este proceso de coaching hará ver más interesante el plan de carrera ofrecido por la empresa y el paquete de retribuciones para evitar su salida.
- **Coaching estratégico:** Este subtipo lo que pretende es mejorar la anticipación y la toma de distancia. Gracias a este proceso, antes de que nos encontremos con un problema ya estaremos preparados para afrontarlo y tendremos las capacidades para superarlo sin mucha dificultad, de hecho, si el coaching se realiza en su completa eficacia, el sujeto ya estará esperando el problema.

2.2. EL EXECUTIVE COACHING O DE "NÚMERO UNO"

Se trata de un coaching dirigido al Chief Executive Officer (CEO) o director ejecutivo, al emprendedor, directivos y managers, es decir, a la persona de máxima autoridad en la gestión y administración de la empresa, por ello se suele llamar coaching del número uno. El número uno marca las directrices y el camino de toda la empresa y normalmente estas decisiones se toman en solitario. El objetivo de este proceso es el desarrollo de la persona y de su potencial, haciéndolo consciente de su poder, para que pueda mantener un ambiente positivo.

Es recomendable que este tipo de coach haya trabajado anteriormente como coaching en comités de dirección, ya que así el coachee tendrá más seguridad en el proceso de coaching y este será más efectivo. Este proceso de coaching se podría entender como un coaching estratégico específico para un puesto de trabajo un tanto particular respecto a otros. Este proceso es necesario por diferentes motivos como que el CEO son los empleados que se encuentran **más retirados** que ningún otro puesto de

trabajo, debido a que su posición y su rol no les permite comunicarse abiertamente ni compartir las dificultades de su situación; tienen **problemas para aceptar o reconocer** la necesidad de disponer de más tiempo, ya que su aprendizaje debe ser en **menor tiempo** que el resto de colaboradores de la empresa; se les exige **máxima eficacia**, ya que sus decisiones se extienden a toda la magnitud de la empresa; finalmente todas las acciones o decisiones que no se inician a nivel del CEO pueden pasar desapercibidas o no tener ninguna relevancia, debido a que no siguen los planes estratégicos empresariales o no están en línea con el poder o interés del número uno.

2.3. LAS ETAPAS Y MODELOS DEL COACHING

En relación al coaching, podemos afirmar que existen diferentes modelos, aunque también debemos comentar que el inicio del proceso resulta similar en todos ellos. A pesar de ello, pasemos a conocer los diferentes modelos de coaching, con el fin de tener claro su modo de operar y las fases o etapas que lo integran.

- **Modelo GROW:** Acrónimo inglés que significa “crecer, desarrollarse”. Se trata de un modelo estructurado en cuatro fases o etapas secuenciales. Es muy importante que cada una de estas fases se lleve a cabo de manera correcta, y es que cuando una de las fases no da los resultados esperados o satisfactorios, se deberá volver a la fase anterior y repetir el proceso. No debemos olvidar que el objetivo final del coaching es lograr una mejora, de modo que deberemos trabajar para mejorar.

Se trata de una herramienta fundamentada básicamente en hacer preguntas, formuladas conscientemente de modo que las respuestas a dichas preguntas ayuden a lograr la mejora esperada.

De manera gráfica, dicho modelo se resume en:

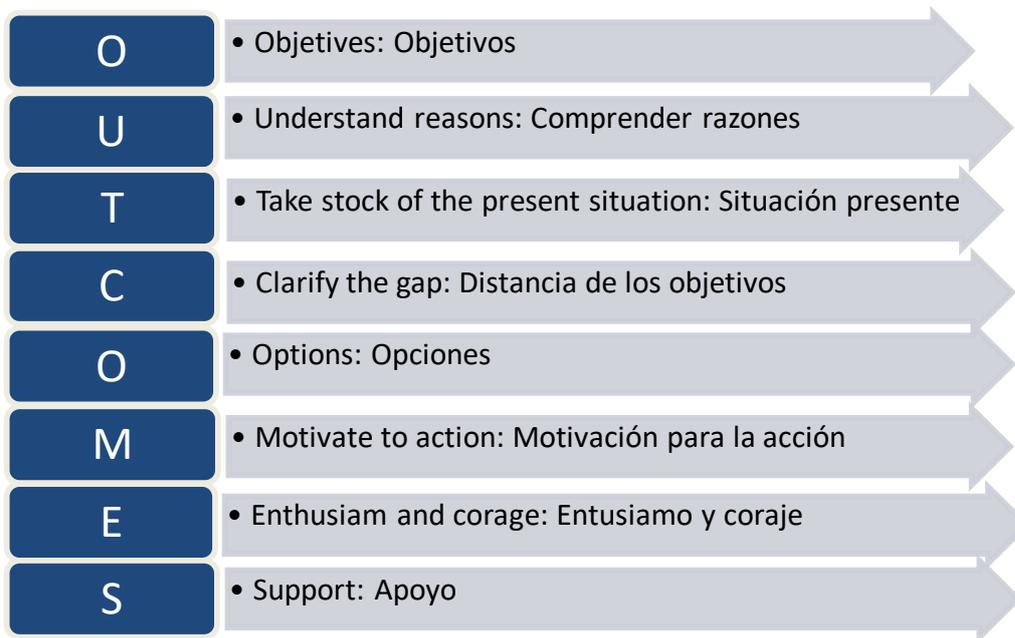


*Gráfico extraído de la web: <https://www.slideshare.net/Ronmiel/modelo-grow-y-mtodo-smart>

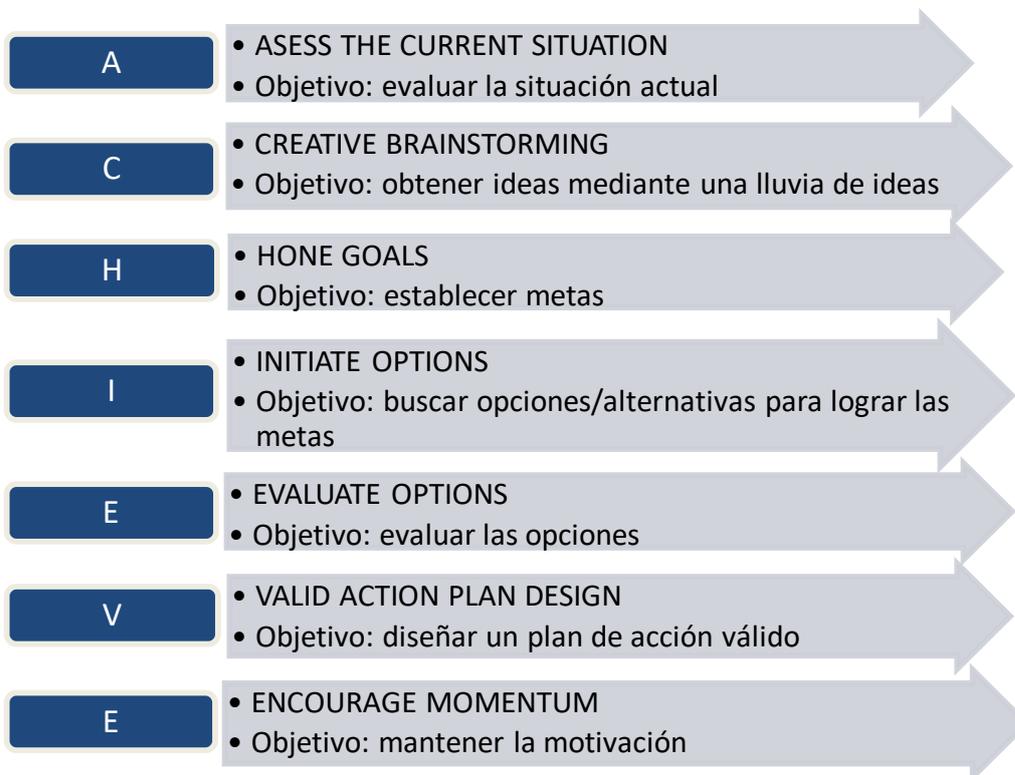
Resulta interesante ver el siguiente recuadro, en el que se nos enseña el tipo de preguntas de que nos podemos servir para el proceso:

OBJETIVO	REALIDAD	COMPROMISOS	OPCIONES
¿Cuál es su reto? ¿Cuál es su objetivo? ¿Es eso realista? ¿Podemos llevarlo a cabo con el tiempo a nuestra disposición? ¿Qué objetivo es ahora más importante para usted? ¿Cómo sabremos que ha alcanzado su meta?	¿Qué está sucediendo en este momento? ¿Qué ha intentado usted hasta el momento? ¿Qué nos falta para alcanzar el reto? ¿Cuáles son las dificultades del camino?	¿Cuáles son sus próximos pasos? ¿Cuándo? ¿Cómo sabrá que ha alcanzado el resultado esperado? ¿Qué podría interponerse? ¿Qué apoyo necesita? ¿Cómo lo obtendrá?	¿Qué opciones tiene? ¿Cuáles son los pros y los contras de cada opción? ¿Qué factores tiene que tomar en cuenta? ¿Existen otras alternativas que se pueden considerar?

- **Modelo OUTCOMES:** modelo creado por Allan Mackintosh. Lleva a los coachees a niveles superiores y permite a los directivos someterse a sesiones de coaching más profundas. En comparación con el modelo GROW, es un modelo más estructurado y específico, tiene mayor énfasis en la comprensión y análisis de los objetivos, así como también mayor apoyo y está más centrado en los negocios (coaching más personalizado).



▪ **Modelo ACHIEVE:**



Si nos fijamos, aunque se traten de modelos diferentes, los elementos que forman parte de ellos son similares, así que expondremos qué incluye cada elemento de este último modelo, aunque también es de referencia para los otros modelos:

ASESS THE CURRENT SITUATION. Objetivo: evaluar la situación actual.

Comportamientos clave:

- Utilizar herramientas de evaluación para entender la situación del cliente.
- Manifestar interés sincero en las historias de la vida del cliente.
- Dedicar tiempo para comprender la situación desde el punto de vista del cliente.

CREATIVE BRAINSTORMING. Objetivo: obtener ideas mediante la lluvia de ideas.

Comportamientos clave:

- Se sirve de diversos instrumentos y técnicas para interrumpir y romper con los patrones habituales del cliente.
- Impresiona al cliente con preguntas creativas e inesperadas.
- Ayuda a realizar la lluvia de ideas con una variedad de alternativas a la situación actual, descubriendo una amplia gama de opciones.

HONE GOALS. Objetivo: establecer metas.

Comportamientos clave:

- Anima en la precisión de los objetivos (en términos positivos).
- Dedicar tiempo para elaborar los objetivos SMART.
- Unidos coach y cliente colaboran para elaborar objetivos relevantes.

<ul style="list-style-type: none"> - Juntos desarrollan medidas concretas para el logro de los objetivos y metas propuestas.
<p>INITATE OPTIONS. Objetivo: buscar opciones/alternativas para lograr las metas. Comportamientos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manifiesta seguridad y confianza en el proceso y trabaja con el cliente para desarrollar diversas alternativas para el objetivo deseado. - Hace uso de una gran variedad de técnicas y estilos para estimular al cliente en la generación de opciones. - Concede tiempo y espacio para que el cliente discorra de manera creativa. - Declara que el cliente es el “dueño” de las opciones generadas.
<p>EVALUATE OPTIONS. Objetivo: evaluar las opciones. Comportamientos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivar al cliente para elaborar criterios significativos para la evaluación de las opciones, ya que estos criterios son los principios para la elección de la opción. - Asesorar al cliente en la realización de una evaluación completa de cada opción. - Asegurar que las opciones y su evaluación se fijen por escrito para una referencia futura.
<p>VALID ACTION PLAN DESIGN. Objetivo: diseñar un plan de acción válido. Comportamientos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establece un plan de acción detallado con el cliente. - Colabora con el cliente para verificar la viabilidad y adecuación del plan de acción. - Fija el plan de acción por escrito. - Garantiza el compromiso del cliente con el plan de acción.
<p>ENCOURAGE MOMENTUM. Objetivo: mantener la motivación. Comportamientos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manifiesta el interés continuo en el desarrollo del cliente. - Organiza periódicamente sesiones de seguimiento. - Toma medidas en todo el programa de entrenamiento para evitar la dependencia, y sabe cuándo poner fin a la asociación.

2.4. EL CONTRATO TRIANGULAR

En el proceso de coaching se producen 3 relaciones: empresa (cliente) con el coach y a su vez con el coachee, y el coach con el coachee o viceversa.

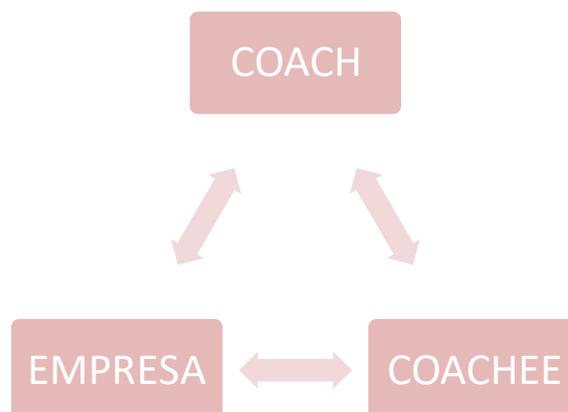
Es necesaria una discusión entre los tres elementos sobre los objetivos que se deben adquirir al final del proceso, interviniendo también el coach en el caso de que alguno de los objetivos planteados no sea posible.

El cliente en esta situación sería la empresa (ya que no se trata de un coaching individual, sino ejecutivo) que debe concretar la relación comercial con el coach mediante un contrato de servicios, que será el patrón de referencia de los tres actores.

El contrato debe incluir los objetivos deseados, el tiempo del proceso (incluyendo periodicidad, lugar de las sesiones, etc.), confidencialidad, motivos de rescisión de contrato, forma de evaluación de los resultados, coste y forma de pago, así como el nivel de compromiso por parte del coachee.

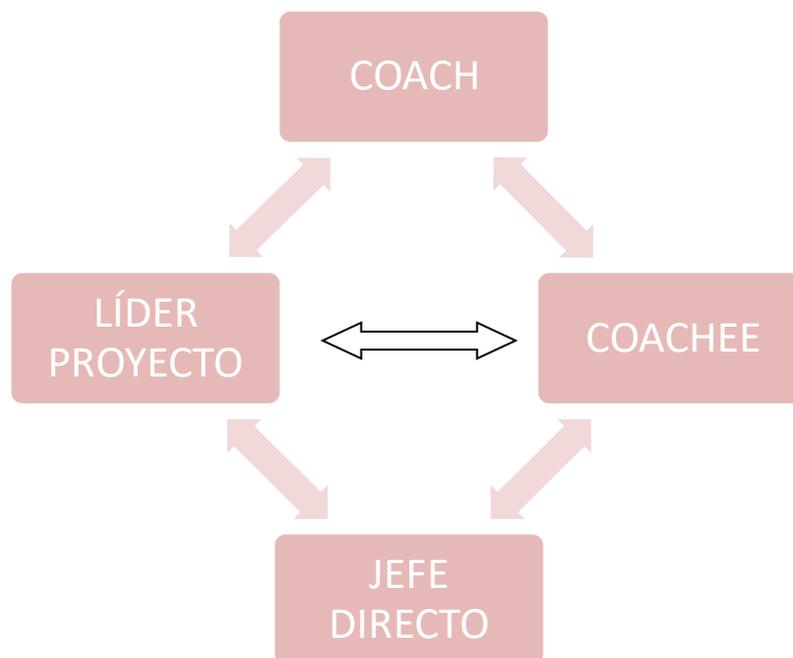
El coach, por su deontología, debe mantener total confidencialidad sobre cualquier tema o actuación del coachee ante la empresa, aunque esta sea su cliente. Es de vital importancia que el coachee tenga constancia de esto, para que el proceso de coaching fluya correctamente. Como resultado de esta confianza se formará un contrato moral entre coach-coachee que reforzará el vínculo entre empresa y coachee, pues el coach es la pieza de unión entre ambas partes en referencia a sus objetivos comunes. La confianza es básica en esta relación pero el coach debe ser cauteloso, ya que dispone de una posición privilegiada que puede generar dependencia del coachee, abuso de confianza y falta de autonomía por el coachee.

Aunque la confidencialidad forma parte de este contrato, el coach debe informar del progreso en las diferentes áreas de mejora del coachee a su empresa, por ese motivo es necesario que exista una distancia correcta entre coachee y coach, así como también se evitarán los problemas mencionados anteriormente.



Obviamente, en el caso de que en un proceso de coaching no se vean cambios de mejora o avance en las sesiones, puede ser necesario rescindir el contrato dado que los objetivos mencionados en él no se están logrando ni están en vías de desarrollo para conseguirlos.

Normalmente los contratos de coaching suelen ser de tres partes como hasta ahora habíamos comentado, pero en determinadas situaciones pueden surgir contratos de cuatro o cinco actores como cuando interviene una compañía adicional como una consultoría externa y/o un jefe o líder del proyecto; en estos casos el jefe directo del coachee no tendría una relación directa con el coach, sino que el coach se comunicaría con el líder del proyecto y con el coachee, y el líder del proyecto con el coachee directamente y/o a través del jefe directo.



Al final del proceso de coaching se evalúan los resultados obtenidos haciendo una valoración por todas las partes implicadas. El coach debe remarcar la importancia de los mecanismos de consolidación y mantenimiento de los cambios realizados para que los beneficios perduren y reviertan sobre la empresa. Aunque algunas empresas solicitan un informe al final del proceso de coaching donde se menciona cómo se ha

ido realizando este proceso, lo más frecuente es que el coachee presente los resultados propios a ambas partes.

También puede suceder que el contrato finalice antes de lo esperado, ya sea porque no se produzca un progreso o porque se ha conseguido el objetivo en un tiempo menor al previsto.

2.5. EL COACHING DE EQUIPOS

Desde la antigüedad se sabe por cultura popular que la fuerza de un equipo suele ser superior a la de un único sujeto, pero también en ocasiones, sobre todo cuando los resultados no son los deseados se es más reticente al trabajo en equipo y se estimula el trabajo individual.

Un equipo es un grupo de personas organizadas en función de un objetivo común definido y específico, diferente del objetivo del Grupo en que los individuos se mueven por intereses comunes y por ese motivo el compromiso entre ellos es relativo y menor que en un Equipo. Antes de adentrarnos, resulta interesante conocer las diferencias entre Grupo y Equipo:

	GRUPO	EQUIPO
MIEMBROS	Cada persona puede tener una manera particular de funcionar.	Es necesaria la coordinación. Se aprovecha el talento colectivo.
RESULTADOS	Se obtiene por la contribución de cada uno de los miembros. Se responde del resultado individualmente.	Se obtiene por el producto del trabajo colectivo. Se responde del resultado en conjunto.
FORMACIÓN	Los miembros tienen una formación similar. Se estructura de manera jerárquica.	Cada miembro domina una faceta. Son complementarios. La jerarquía se diluye.
REUNIONES	Se informa, discute, decide y se delega el trabajo.	Discusiones abiertas. Se decide y se trabaja de manera conjunta.

Además de estas diferencias, resulta interesante ver también las características principales de los grupos de trabajo y de los equipos:

	GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO
LIDERAZGO	Líder claramente definido: el jefe.	Liderazgo compartido.
OBJETIVO	Los miembros persiguen finalidades propias. El objetivo fijado por la organización o por el líder es secundario.	Específico y generado por él mismo, normalmente en concordancia con los objetivos de la organización.
TAREAS	Individuales.	Interdependientes.
OUTPUT (RESULTADO)	Fruto del trabajo individual.	Resultado del trabajo colectivo.
EFFECTIVIDAD Y/O EFICACIA	Medida de manera individual.	Medida directamente por los resultados del trabajo colectivo.
SINERGIA	Neutra (a veces negativa).	Positiva.
RESPONSABILIDAD	Individual.	Individual y mutua.
HABILIDADES	Aleatorias y variadas.	Complementarias.
REUNIONES	Se sostienen por largos periodos de tiempo, se manejan eficientemente.	Se fomentan las discusiones abiertas y la resolución activa de problemas.
DECISIONES	Normalmente el líder o la organización son los que dicen qué se debe hacer. El resto del grupo discute sobre esto y deciden cómo hacerlo.	Un problema es responsabilidad del equipo y se espera que todos participen. Discuten, deciden y hacen el trabajo real juntos.
CONFLICTOS ENTRE MIEMBROS	Se hace caso omiso de él, de modo que persiste hasta que se hace ingobernable.	Se hace un esfuerzo consciente para anidar en el conflicto antes de que se vuelva destructivo. Se admite que existen diferencias individuales y de perspectiva por lo que se prestan atención a las mismas.

Debemos recordar que por el mero hecho de juntar buenos profesionales no lograremos que sepan trabajar en equipo. El motivo principal de la necesidad de coaching en estos casos yace en realizar un aprendizaje colectivo más eficiente, en el menor tiempo y al menor coste posible.

Un equipo, aparte de ser un colectivo, es una unidad. Un conjunto de individuos relacionados entre sí e interdependientes con un objetivo compartido por todos los componentes y en el que todos se sienten involucrados, con una asignación de tareas y capacidades según cada uno. Por ello los resultados se valoran por todos y se autoevalúan permanentemente. En cambio, en el grupo no se produce una evaluación, y en el caso de producirse, solo se evalúa el resultado final, así como las conclusiones, que son más personales e individuales.

▪ **Diferentes etapas de un equipo**

Existen tres etapas diferenciadas en la formación de un equipo:

La primera fase incluye la etapa de formación (forming) y la de tormenta (storming), seguido del proceso de afirmación que incluye la normatividad o resolución (norming) y finalmente la última fase de rendimiento o cooperación (cooperating).

FASE 1	FASE 2	FASE 3
<p>FORMACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miembros que exploran los comportamientos del grupo. - Expectativas altas. - Dependencia del líder. - Temor e incertidumbre. - Identificación del estilo del líder. - Transacción de individuo o miembro. <p>TORMENTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discrepancias entre expectativas y realidad. - Competición interna por las posiciones. - Rebelión contra las normas, el líder y las funciones. - Fluctuaciones en la percepción del grupo. 	<p>NORMATIVIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitud positiva y de reconciliación. - Aceptación de las normas. - Resolución de discrepancias entre expectativas y realidad. 	<p>RENDIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor conocimiento de los individuos del equipo. - Colaboración e interdependencia. - Aceptación de los puntos fuertes y débiles del equipo.

Antes de pasar a conocer en qué consiste cada una de estas etapas, resulta interesante señalar los principales objetivos que persigue el coaching de equipo.

Dichos objetivos son:

- Estimular un mayor autoconocimiento y convivencia.
- Analizar el punto de partida.
- Compartir las claves del liderazgo.
- Desarrollar relaciones positivas que influyan en los resultados.
- Desarrollar competencias de productividad o eficacia.
- Priorizar acciones.
- Elaborar un plan de acción.
- Lograr un alto rendimiento sostenido.

Vistos los objetivos principales, pasemos ahora a conocer las tres fases anteriormente citadas:

- La primera etapa, la de inclusión, es el periodo de adaptación a este equipo. En él las personas saben que forman parte de un equipo, de modo que temen el rechazo y necesitan la aceptación del grupo. Es una etapa en la que se puede mostrar ansiedad y nerviosismo por esta incertidumbre, por lo que si se detecta un líder, se tiende a seguir los pasos de este como forma de seguridad y de permanencia al grupo.

Alteraciones durante la fase de formación:

COMPORTAMIENTOS	SENTIMIENTOS	ACCIONES DEL LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> - Exploración de los límites aceptables de comportamiento. - Verificación de expectativas. - Identificación del estilo y cualidades del líder. - Se intenta definir la tarea y cómo realizarla. - Primeras quejas sobre la organización. - Formalismo, protocolo y poca comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interés y optimismo. - Temor e incertidumbre sobre el trabajo futuro. - Ansiedad por cubrir unas expectativas altas. - Inquietudes: ¿qué esperan de mí? - Dependencia de la jerarquía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de procedimientos y procesos. - Definir y acordar los objetivos del grupo. - Clarificar la misión, presentar al cliente y explicar las fases. - Estimular la aparición de puntos de vista divergentes.

Alteraciones durante la fase de tormenta:

COMPORTAMIENTOS	SENTIMIENTOS	ACCIONES DEL LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> - Los miembros tratan de confiar en su experiencia personal y profesional. - Rebelión contra el líder. - Incumplimiento de las normas. - Prueban los límites y exploran lo aceptable. - Discusión entre miembros. - Resistencia a la tarea. - Aparición de subgrupos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frustración sobre las funciones y tareas. - Temor e incertidumbre sobre el trabajo futuro. - Fluctuaciones bruscas sobre la percepción del grupo. - Dudas sobre la competencia de los líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar el conflicto. - Adoptar un estilo directivo. - Identificar capacidades y puntos de apoyo en los miembros del grupo. - Reasignar roles y funciones, siempre que sea preciso.

En esta primera etapa, nos encontramos con dos realidades:

Por un lado, vemos como los miembros empiezan a trabajar como grupo, hecho que implica que:

- Se cree el sentimiento sobre la nueva situación.
- Se generalice la incertidumbre y se desarrollen niveles de ansiedad.
- Se genere un foco en lo individual sobre los posibles impactos positivos y negativos del grupo.
- El nivel de implicación sea bajo.

Por otro lado, aparece el conflicto y se forman subgrupos, implicando ello que:

- Se pone en tela de juicio la autoridad del líder y la competencia de otros miembros.
 - El individuo polariza sus opiniones, rechaza las nuevas aproximaciones, discute, compete y se coloca a la defensiva.
 - La atmósfera es tensa y los miembros del equipo sienten rechazo hacia el cambio.
 - Resulta de especial importancia que el líder ejerza influencia sobre el grupo, de modo que se asegure la cohesión del equipo.
- La segunda etapa se produce tras la tormenta de los nervios producidos en la etapa inicial; ahora llega la calma y toca la reafirmación, la resolución de problemas por diferencias entre miembros del equipo y la aceptación de las normas establecidas. Si esta etapa no está bien dirigida puede convertirse en una guerra por la lucha de poder entre los miembros.

COMPORTAMIENTOS	SENTIMIENTOS	ACCIONES DEL LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> - Uso de un lenguaje de "equipo". - Aceptación de los roles asignados y de las normas establecidas. - Intento de lograr armonía y evitar conflictos. - El grupo empieza a estar cohesionado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud positiva y constructiva. - Aceptación de los miembros del equipo. - Percepción de que se van a lograr los objetivos. - Sentido de pertenencia y metas comunes. - Mayor nivel de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar los aportes individuales. - Identificar las oportunidades de mejora. - Moverse hacia un estilo menos directivo y más participativo. - Fomentar la aparición de líderes naturales. - Aceptar sugerencias.

Esta segunda fase implica la superación del conflicto, de modo que los miembros ya confían en el nuevo método. Ello implica que:

- Los individuos se aceptan y reconocen el valor añadido de las aportaciones de cada uno de los miembros.
- Se desarrollan normas y patrones de conducta internos.
- Son patentes el desarrollo de un espíritu común y las metas compartidas.

- Finalmente la última etapa se refiere a la consolidación interna del equipo para conseguir un trabajo eficiente y saludable en todos sus aspectos. Quizás puede ser útil cierta tensión en el ambiente para evitar la sobreconfianza o excesiva relajación de los miembros que derivaría en la excesiva delegación de trabajo de unos a otros y sin realizarse las tareas a su tiempo y correctamente.

COMPORIAMIENTOS	SENTIMIENTOS	ACCIONES DEL LÍDER
- Habilidad para prevenir y resolver problemas de equipo. - Apego al equipo. - Trabajo en colaboración e interdependencia. - El liderazgo es compartido. - Alta confianza para la realización de tareas. - Alto rendimiento.	- Satisfacción por los progresos del equipo. - Sentimientos positivos sobre los éxitos de las tareas. - Sentido fuerte de equipo. - Mayor conocimiento de los puntos fuertes y débiles del equipo.	- Fomentar las sugerencias. - Identificar las oportunidades de mejora. - Moverse hacia un estilo más participativo y adoptar la delegación. - Desarrollar a cada miembro. - Reconocer las contribuciones y celebrar los éxitos logrados.

En esta última fase, vemos como finalmente se logra trabajar en equipo, destacando hechos tales como:

- El grupo es flexible y capaz de reorganizar su estructura en función de sus tareas y problemas.
- La cohesión alcanza su punto más alto, y el compromiso con los objetivos es compartido.
- Hay deseo de pertenencia al grupo.
- Los éxitos se celebran.

En lo que se refiere al proceso de coaching de equipos, podemos decir que este sigue las siguientes fases:

- **FASE DE ALIANZA:** supone la reunión inicial con el prescriptor, la entrevista con el líder y la elaboración de la **PROPUESTA INICIAL**.
- **FASE DE DESCUBRIMIENTO:** se presenta la propuesta inicial al equipo, y se llevan a cabo toda una serie de cuestionarios, entrevistas y sesiones grupales,

de modo que permitan obtener la información necesaria para elaborar la **PROPUESTA FINAL**.

- **FASE DE INTERVENCIÓN:** en función a la propuesta final presentada, se llevan a cabo las sesiones de coaching o intervención.
- **FASE DE EVALUACIÓN:** se analizan, durante y después de la intervención, los resultados obtenidos.

Finalmente, y en lo que se refiere a las herramientas que se utilizarán en el coaching de equipos, destacan los cuestionarios, entrevistas y la observación directa.

2.6. COACHING COMO ESTILO DE LIDERAZGO

El liderazgo podría definirse como el proceso de influir en las creencias, valores y acciones de los demás y también el apoyo hacia estos para que trabajen con empeño en el logro de los objetivos comunes del grupo al cual pertenecen.

También es definido como la capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o a un equipo, lo que formalmente sería el ejercicio de la actividad ejecutiva de un proyecto de manera eficaz y eficiente, ya sea que este corresponda al ámbito personal o bien al gerencial o institucional de una empresa u organización.

Cuando hablamos de liderazgo, normalmente, tendemos a pensar en los grandes líderes, sin embargo el liderazgo surge en todo grupo humano sin especificación alguna.

En la función de liderazgo están implicados dos tipos fundamentales de comportamiento:

- **Comportamiento de apoyo:** comportamiento dirigido exclusivamente a las personas.
- **Comportamiento directivo:** comportamiento dirigido a la tarea.

Ambos tipos de comportamiento se manifiestan con diferente intensidad en las distintas situaciones evolutivas del grupo. Los sucesos son los que obligan al líder a adecuar estos comportamientos para poder así adaptarlos a las necesidades propias de cada una de las etapas del desarrollo del grupo. Así pues, la función de liderazgo está muy ligada a la situación y al contexto en el que se produce, por tanto, se habla de liderazgo situacional.

Los estilos de liderazgo se definen como la conducta habitual de un individuo cuando dirige las actividades de un grupo hacia objetivos compartidos (Hemphill y Conos, 1957), y su estudio emana del enfoque conductual (Yukl y Van Flete, 1991).

Clasificaciones clásicas

La clasificación de estilos de liderazgo más clásica proviene de los estudios de Lewin y colaboradores (Lewin y Lippit, 1938; Lewin, Lippit y White, 1939).

Estos autores distinguen entre:

- **Estilo autoritario o autocrático:** el líder generalmente es designado por alguna autoridad, aunque también puede haber sido elegido por el grupo. Es un estilo de liderazgo basado en la dominación de una sola persona en el grupo, que ejerce un alto grado de control sobre este. El líder toma las decisiones de forma unilateral, en nombre del grupo. Actúa como jefe, determina el modo de proceder del grupo y ejerce la autoridad por sí solo. El líder autocrático considera legítimas las diferencias de estatus y de poder. A la vez que es exigente y directivo, y que asume una actitud de autoridad y control hacia los individuos menos poderosos, su actitud es de conformidad con las normas y de subordinación y sumisión ante aquellos individuos de mayor estatus que él.
- **Estilo permisivo o liberal (también conocido como *lais-sez-faire* o anárquico):** se trata de un liderazgo pasivo en el que el líder no participa en las actividades sino que “deja hacer”, dando al grupo plena libertad para tomar decisiones. Con este tipo de liderazgo no se dan indicaciones u

orientaciones a los miembros. No existe una coordinación y hay falta de objetivos, de planificación y de organización, resultando prácticamente imposible mantener una dirección común. Se basa más en el individualismo, en acciones e iniciativas más individuales y espontáneas. Finalmente nadie decide, la apatía y el desinterés suelen aparecer y, por tanto, el grupo termina por desintegrarse.

- **Estilo democrático o participativo:** el liderazgo es compartido, el poder de decisión está repartido y basado fundamentalmente en el consenso. El líder democrático permite al grupo avanzar y proponer con libertad los planteamientos generales. Recoge las diferentes aportaciones y valora las sugerencias, sugiere procedimientos y estrategias alternativas. Su labor va más encaminada a coordinar, motivar, impulsar la participación, facilitar la comunicación, promover la integración y potenciar la cooperación. Para ello se fomenta un clima de libertad, de respeto y de espontaneidad. Todos los miembros están implicados, participan y trabajan juntos para alcanzar objetivos o resolver problemas comunes. Se logra una elevada cohesión y se favorece tanto el desarrollo grupal como el individual. A través de la intervención en el grupo se potencia la calidad de las relaciones interpersonales, el crecimiento individual y el desarrollo personal.
- **Estilo paternalista:** basado en la protección y el amparo del líder protector, que se considera obligado a tomar decisiones en nombre del grupo para el bien de este. Ejerce el papel de “padre” del grupo, ocupando una posición central, asesorando, escuchando, supervisando y tratando a cada miembro del grupo de forma personalizada. Suele ser conciliador. Su conducta es cordial, amable y sutil, evitando las discusiones y atendiendo siempre las necesidades de su equipo. El exceso de protección puede acabar por debilitar las posibilidades de desarrollo de cada miembro como individuo. No delega ni facilita que su grupo aprenda de los errores. El líder paternalista también tiene poder para castigar, por lo que a veces se puede producir un cierto solapamiento con el estilo autoritario.

Tabla comparativa de los estilos de liderazgo:

	Toma de decisiones	Comunicación	Participación	Clima	Eficacia
Autoritario Autocrático	Jefe unilateralmente	Vertical descendente	Líder: alta Miembros: baja	Hostilidad	Alta en crisis
Permisivo Liberal	Nulas Individuales	Escasa	Líder: baja Miembros: baja	Espontaneidad Apatía	Baja
Democrático Participativo	Consenso	Horizontal Fluida	Líder: baja Miembros: alta	Cohesión Buena relación	Muy alta
Paternalista	Líder	Vertical ascendente	Líder: alta Miembros: alta	Bienestar aparente	Relativa

Diversas investigaciones realizadas sobre los diferentes estilos de liderazgo han arrojado los siguientes resultados y conclusiones generales:

- ✓ El liderazgo distribuido y la toma de decisiones compartida aumenta la implicación y el compromiso con las metas, así como el interés por participar.
- ✓ El liderazgo autocrático provoca más hostilidad, irritabilidad y agresividad, y da lugar al surgimiento de chivos expiatorios.
- ✓ El liderazgo permisivo o liberal se caracteriza en general por su falta de productividad y eficacia, y por las dificultades que presenta para alcanzar objetivos; el grupo, sin embargo, puede manifestar más satisfacción con este estilo de liderazgo que con el autocrático.

- ✓ El liderazgo paternalista ofrece a veces una imagen de aparente bienestar, pero dificulta el desarrollo personal de los miembros y no aprovecha todo el potencial del grupo.
- ✓ El liderazgo participativo resulta más eficaz para el cambio de actitudes.

Teorías tradicionales:

- **Teorías de los rasgos**

Esta teoría se daba en los inicios del siglo XX, y se trataba de identificar qué hacía grande a ciertos hombres. Este enfoque pretendía encontrar rasgos universales de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que los líderes tuvieran en común. Para esta teoría “el liderazgo es algo innato: se nace líder”. Existen variables de la personalidad profundamente enraizadas que permiten el desarrollo de un líder; Stodgill (1948-1991) y otros investigadores los resumen en tres rasgos:

INTELIGENCIA	PERSONALIDAD	CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Juicio - Decisión - Conocimientos - Facilidad de palabra 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad - Viveza - Creatividad - Integridad personal - Confianza en sí mismo - Equilibrio emocional y autocontrol 	<ul style="list-style-type: none"> - Para conseguir cooperación - Para cooperar - Popularidad y prestigio - Sociabilidad, tacto y diplomacia

En los últimos años, debido al uso de métodos de investigación más sofisticados unidos con una mejor comprensión de las dimensiones básicas de la personalidad humana, los investigadores han tratado de establecer algunos de los rasgos más importantes que los líderes poseen.

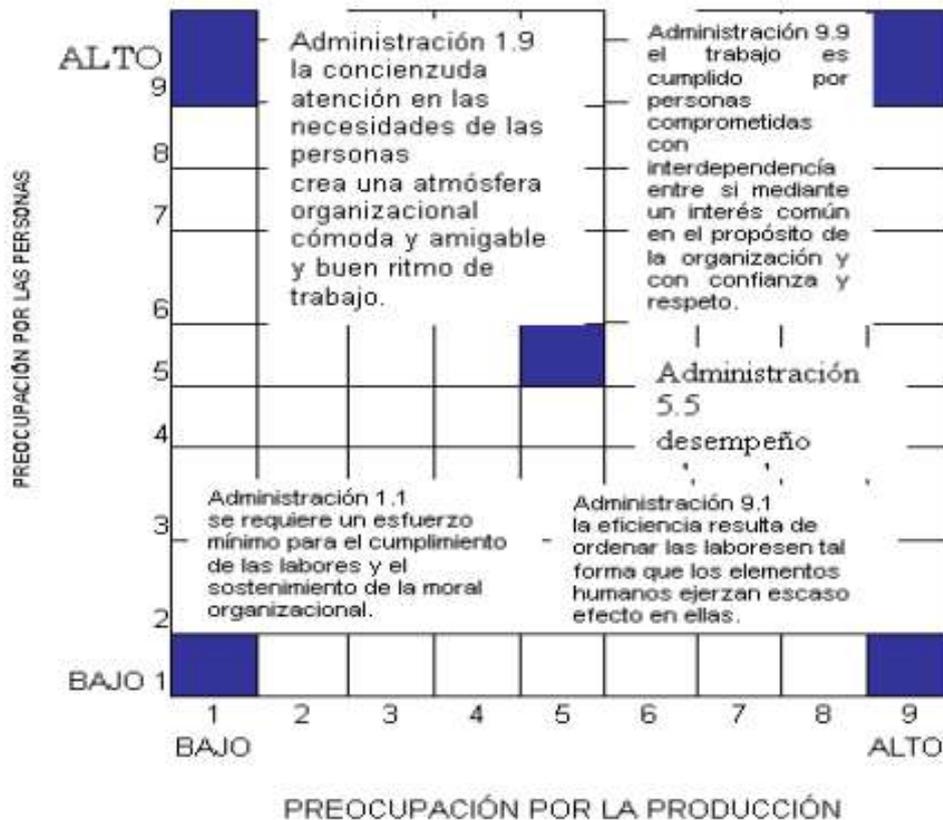
Se han establecido la existencia de siete rasgos que caracterizan a los líderes:

- Ambición y energía.
- Deseo de dirigir.

- Honestidad e integridad.
- Seguridad en sí mismo.
- Inteligencia.
- Conocimiento del trabajo a realizar.
- Flexibilidad para ajustar su comportamiento.

Sin embargo, otras investigaciones pusieron de manifiesto que el liderazgo no era una característica de las personas, sino una característica de su conducta. Además, podían distinguirse diferentes maneras de ejercer el liderazgo.

Robert Blake y Jane Mouton (1964) consideraron que estas maneras de ejercer el liderazgo se podían establecer en un continuo donde se situarían en un polo aquellas actividades centradas en las personas y, en otro, aquellas cuyo interés giraba en torno a la tarea. Además, el hecho de que un líder sea eficaz y obtenga éxito en la gestión del grupo dependerá de cómo se maneje en el campo de las relaciones y de las tareas.



Al no existir evidencia científica suficientemente confiable que certifique una alta correlación entre los rasgos apuntados y el liderazgo surgen otras teorías:

- **Teorías del comportamiento**

Estas teorías tratan de identificar características de comportamiento de los líderes. Estas son:

- Estilo autocrático-democrático.
- Teoría de la estructura inicial y consideración.
- Teoría de orientación al empleado y producción.

- **Teorías de las contingencias**

Estas teorías se dan desde 1960 a 1990. En ellas los líderes no solo están determinados por los rasgos o por su estilo de comportamiento, sino que influyen factores situacionales. **Existen diversos modelos de esta teoría:**

- El modelo de Fiedler en 1967: Propugna que el estilo del líder vaya de la mano con la situación, adecuándose a esta. La situación es óptima cuando hay una buena relación del líder con su grupo, ejerciendo este poder sobre su gente, y hay una visualización clara de los objetivos. Si esto no se da, se tendrá que cambiar el líder o la situación.
- El modelo de Hersey-Blanchard: En cuanto al estilo del líder se señalan 4 comportamientos asociados a 4 conductas:
 - Comunicar: el líder decide qué, cómo y dónde se realizarán las tareas.
 - Vender: el líder define las tareas y convence al grupo.
 - Participar: el líder y los subordinados comparten decisiones.
 - Delegar: el líder se torna innecesario porque todo lo delega.

En cuanto a la situación, esta está dada por la madurez (conocimiento y autoconfianza) de los subordinados y se refleja en 4 grados:

-M1: incapaces y no asumen responsabilidad.

-M2: incapaces pero asumen responsabilidad.

-M3: son capaces pero no asumen responsabilidad.

-M4: son capaces y asumen responsabilidad.

Todo esto nos lleva a la idea de que el líder debe adecuarse o acomodarse a la situación.

- El modelo de Evans y House (Teoría de la Ruta-Meta): Tiene su fundamento en las expectativas de recompensa y el atractivo de esta: el líder eficaz debe establecer y comunicar los objetivos, ofrecer recompensas y despejar la ruta para llegar a estos, suministrando ayuda constantemente.
- El modelo de Vroom-Yetton: Victor Vroom en colaboración con Philip Yetton (1973), y más tarde con Arthur Jago (1988), desarrollaron el eje central del modelo. El método para seleccionar entre cinco procesos de decisión, que van desde AI (el más autocrático) hasta GII (el más participativo), por medio de un análisis situacional que utiliza siete “atributos del problema”.

La imposibilidad de obtener resultados consistentes en los enfoques anteriores llevó a revisar la influencia de las situaciones. Además, se partió de la premisa de revisar la relación entre el estilo del liderazgo y la eficacia. **Variables contingentes que parecen influir en el liderazgo:**

- Grado de estructura de la tarea.
- Calidad de las relaciones líder-miembro.
- Poder del líder.

- Claridad del papel de los subordinados.
- Normas del grupo.
- Información disponible.
- Aceptación de los subordinados de las decisiones del líder.
- Madurez del subordinado.

Teorías y planteamientos recientes

▪ Teorías de la atribución

En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos. Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como dueños de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, así como comprensión. A nivel organizacional, el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados y el desempeño organizacional.

▪ Teoría del liderazgo carismático

Esta teoría es considerada como una extensión de la teoría de la atribución. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de los no carismáticos. Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos.

El líder comunica altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. El líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de

valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten.

- **Liderazgo transaccional V/S transformacional**

El líder transaccional guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea.

El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional: produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque solamente transaccional.

- **Liderazgo visionario**

El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora.

- **Liderazgo ético**

El líder ético ayuda a dirigir a otras personas hacia objetivos más altos y relaciones saludables para construir una comunidad. Un líder al que le falta un efectivo compás moral es más vulnerable a la ineffectividad de su liderazgo y al fracaso personal.

En conclusión, no existe un tipo de liderazgo que sea mejor que los otros, sino que el liderazgo depende de diferentes variables: el grupo de seguidores, las tareas, el tiempo de urgencia y otros factores. Por todo ello, el buen líder debería poseer la capacidad de modificar su estilo dependiendo de la situación en la que se vea expuesto.

Delegación

Dentro de lo que sería el liderazgo se debe incluir una de las características que hemos destacado, que es su capacidad para delegar.

La delegación podría ser definida como el proceso de transferir el poder de una persona a otra para que obre en representación suya en un determinado asunto, pero no es simplemente asignar tareas, sino que es transferir a otros autoridad y responsabilidad para desarrollar determinados trabajos.

Como ya hemos comentado anteriormente en el apartado de líder coach, el líder eficaz es aquel que tiene claros los objetivos y el proyecto; comunica con claridad y se asegura la comprensión; motiva, despierta entusiasmo, eleva la moral, se interesa por cada miembro de su equipo, por sus necesidades, aptitudes y motivaciones; confía en sus subordinados y delega en ellos; toma decisiones sin autoritarismo, teniendo en cuenta las sugerencias del grupo; es justo e imparcial en las decisiones que adopta; trata con respeto y consideración a sus colaboradores; fomenta la participación; recoge, valora e integra las aportaciones de todos; elogia, refuerza y apoya a su equipo.

Es una herramienta esencial para el trabajo en equipo, ya que contribuye a optimizar la gestión del tiempo. Una delegación eficaz supondría un ahorro de tiempo a largo plazo que el líder puede emplear para la formación y asunción de nuevas responsabilidades. Esta va unida a la necesidad de dar formación a las personas en las que se delega.

Cuando un líder delega, los niveles de autoridad pueden variar en el cual el subordinado puede:

- ✓ Facilitar la información pertinente.
- ✓ Presentar al jefe las diferentes alternativas y posibilidades, con sus correspondientes ventajas e inconvenientes.
- ✓ Informar del plan y esperar el visto bueno y la aprobación por parte del jefe.

- ✓ Informar del plan y llevarlo a cabo.
- ✓ Actuar con autonomía manteniendo informado al jefe.
- ✓ Actuar de forma autónoma e independiente.

Por todos estos motivos es importante, como líder, utilizar la matriz de Eisenhower, en la que se colocan las diferentes tareas a realizar en una matriz de 2x2 constituida por dos ejes (uno horizontal y otro vertical) correspondiendo a lo urgente/no urgente e importante/no importante. Así todas aquellas actividades situadas en la casilla de urgente pero no importante deberían ser delegadas así como considerar desestimar todas aquellas tareas situadas en la casilla de no importante ni urgente (no realizarlas).

Esta matriz lo que permite es una correcta y eficaz gestión del tiempo, ya que se priorizan aquellas actividades urgentes e importantes. También sería una buena elección revalorar todo aquello situado en dicha casilla, ya que con frecuencia se tiende a situar todas las tareas allí causando un estrés innecesario en el equipo.