

DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO POR MEDIO DEL COACHING: UN ANÁLISIS CRÍTICO

Leadership skills development through coaching: a critical analysis

Yina Paola Mateus Jiménez

Universidad Sergio Arboleda

yina.mateus@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de la investigación es identificar, por medio de una metodología mixta que incluye pruebas de 360 grados, pruebas de perfil de comportamiento y observaciones de comportamiento, el efecto que tiene el coaching en la formación de habilidades de liderazgo debido a que para algunos expertos existe aún muy poca evidencia que permita evaluar si el coaching es efectivo. De esta manera, se busca realizar un aporte al conocimiento y sentar las bases para estructurar programas de formación de liderazgo a nivel académico y empresarial bajo la metodología del coaching.

PALABRAS CLAVE:

desarrollo de habilidades; desarrollo de liderazgo; liderazgo; coaching organizacional.

JEL COD: M1 M12 M21 M5

CITE ESTE ARTÍCULO COMO

Mateus Jiménez, Y. (2020). DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO POR MEDIO DEL COACHING: UN ANÁLISIS CRÍTICO. Revista Eficiencia, 1(2). Recuperado a partir de <https://ediciones.ascolfa.edu.co/index.php/eficiencia/>

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de un mayor desempeño de los líderes ha generado toda una industria. Una de las prácticas más utilizadas en el desarrollo de habilidades de liderazgo es el *coaching* (Van, CMccauley, & Ruderman, 2010). La Federación Internacional de *Coaching* (ICF), por su siglas en inglés, lo define como “un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que inspira al individuo para maximizar su potencial personal y profesional” (ICF, 2010).

La creciente confianza en el poder del *coaching* ha ampliado dramáticamente su uso (Palmer, 2008). A partir de los años 1990 se convirtió en una estrategia popular para el desarrollo del liderazgo (Carey, Philippon, & Cummings, 2011). En consecuencia, la cantidad de *coaches* profesionales se duplicó entre 2001 y 2006 (ICF, 2016). Para el año 2008, el número de *coaches* en el mundo era de 30.000 y para el año 2015 era de más de 53.300 (ICF, 2016). Para el año 2016 en América Latina y el Caribe había alrededor de 4.000 *coaches* profesionales certificados, lo que corresponde al 7,5% del total mundial (ICF, 2016).

Ahora bien, en el campo de los estudios organizacionales son pocos los trabajos que han examinado de cerca los procesos de desarrollo de liderazgo (Gagnon & Collison, 2014). En particular, a pesar de su creciente popularidad y considerándose un enfoque moderno para desarrollar habilidades de liderazgo (Finn, 2007), la práctica e industria del *coaching* ha superado con creces la base de conocimientos disponibles y la investigación empírica y teórica se muestra aún insuficiente (Carey et al., 2011). “Hasta la fecha, no se han realizado investigaciones suficientes sobre el *coaching*” (Grant & O’Connor, 2010), lo que ha conducido a un consenso sobre la necesidad de desarrollar, a propósito del *coaching*, un enfoque basado en la evidencia (Grant & Cavanagh, 2007).

Este proyecto de investigación busca contribuir a llenar este vacío de conocimiento, analizando cómo se desarrolla la formación en habilidades de liderazgo bajo el marco

del *coaching* y cuál es la efectividad de esta clase de intervenciones en el contexto organizacional. El proyecto busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: *¿cuál es el efecto que tiene el coaching en la formación de habilidades de liderazgo en dos organizaciones privadas en Colombia?*

Para responder al objetivo de investigación se utilizará una metodología mixta. Se recolectará la información en dos organizaciones privadas en las que se implementen procesos de desarrollo de habilidades por medio del *coaching*.

La relevancia de la investigación para el contexto local radica en que, no obstante, el auge que este tipo de metodologías ha experimentado en los últimos años en el país (ICF, 2010), no se han realizado aún estudios sobre la efectividad del *coaching* en el desarrollo de habilidades de liderazgo.

MARCO TEÓRICO

La fundamentación teórica de la investigación se articula alrededor de tres ejes: el liderazgo y el desarrollo de habilidades de liderazgo, el *coaching* como enfoque para el desarrollo de habilidades de liderazgo y los estudios críticos en administración como referente teórico el cual se trata de un enfoque pertinente para el estudio de la relación entre los programas de *coaching* y la formación de habilidades de liderazgo porque, en primer lugar, propone una mirada crítica con respecto a las teorías y prácticas de gestión predominantes en el campo (Sanabria, Saavedra, & Smida, 2014), entre ellos el liderazgo.

El liderazgo y el desarrollo de habilidades de liderazgo

Una de las principales áreas de interés dentro de este campo de conocimiento consiste en el desarrollo de habilidades de liderazgo. Los métodos de desarrollo de liderazgo pueden agruparse en cinco categorías (Carey et al., 2011, p. 44). Las relaciones de desarrollo es una de ellas y es a este modelo al que pertenece el *coaching*.

El *coaching* como enfoque para el desarrollo de habilidades de liderazgo

El *coaching* se entiende generalmente como una conversación colaborativa, orientada a la acción que facilita la mejora de la experiencia de vida, el logro de objetivos y el aprendizaje auto dirigido (Grant & O'Connor, 2010). O'Connor and Lages (2004) señalan a Timothy Gallwey (1970) como el precursor de lo que hoy en día se conoce como *coaching* organizacional. Asimismo, sugieren que el *coaching* ha cobrado cada vez más importancia en el mundo de los negocios, debido a que las organizaciones han encontrado en él un medio para facilitar el desarrollo de sus colaboradores (O'Connor & Lages, 2004).

PRECURSORES	FUENTES TEÓRICAS		CARACTERÍSTICAS
Sócrates Platón Aristóteles	Filosóficas	Griega Humanista (Fenomenología y existencialista Zen)	Se consideran a los filósofos Sócrates, Platón y Aristóteles como figuras para referenciar el origen del <i>coaching</i> . Debido a que poseían habilidades para ayudar a otros a alcanzar objetivos, ayudando a generar procesos de reflexión e introspección. (Bécart, 2015)
Abraham Maslow (1954) Carl Rogers (70') Martin Seligman (70') David Goleman (1996) Howard Gardner (1983) Hindmarch (2007), Alison Maxwell y Tatiana Bachkirova (2010) (Bachkirova, 2000, 2004)	Psicología	Motivación (Escuela Humanista) Psicoanálisis Inteligencia Emocional y competencias Autoestima, autocontrol, autoevaluación y auto refuerzo Aprendizaje Social Modelos Mentales y creencias	La principal contribución por medio de modelos que se ha hecho al <i>coaching</i> ha sido principalmente desde la psicología. Donde la motivación, la inteligencia emocional, la autoestima, la autoevaluación y los modelos mentales son los conceptos más nombrados en las distintas herramientas de <i>coaching</i> (Bécart, 2015; Grant & Cavanagh, 2007).
Tim Gallwey (1970) John Whitmore (2003) Chornet (2015)	Management	Gestión del capital humano Aprendizaje organizativo (Gestión del conocimiento) Consultoría	Los aportes se orientaron a incrementar el rendimiento individual de los individuos al interior de las organizaciones (O'Connor, 2005).
William James (1890) Alfred Korzybski (1958) Eric Berne (1964) Paulo Freire (1970) Paul Watzlawick (1984)	PNL, Lingüística y Teoría Dialógica	Gramática Pragmática Creencias y paradigmas	Desarrollos orientados a generar congruencia entre el lenguaje verbal y no verbal (O'Connor, 2005).

Tabla 1. Teorías relacionadas con el campo del *coaching*. Fuente: Elaboración propia.

Los programas de *coaching* suelen partir del reconocimiento de que las habilidades que se desarrollan en el ambiente laboral tienen un efecto espejo que mejora la calidad de vida y el éxito personal en otros contextos (Grant, 2018). Las habilidades blandas

incrementan la probabilidad de éxito de una persona y hacen referencia a la capacidad de una persona para “relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva” (Ortega, 2016, p. 4). Son muchas las habilidades blandas que pueden desarrollarse y potenciarse a lo largo de la vida y que contribuyen a un liderazgo efectivo (Ortega, 2016). El *coaching* surge como una práctica de relaciones de desarrollo entre un coach y una persona que desea desarrollar sus habilidades de liderazgo (Carey et al., 2011) en la que, por medio de la práctica de nuevos hábitos y desarrollo de habilidades, el líder elevará su potencial y apoyará el desarrollo de otros.

Escuelas y modelos de coaching

A continuación, se presentan las escuelas de *coaching* que se han desarrollado en los últimos 40 años e información relevante de cada una de ellas:

FUNDADOR	ESCUELAS DE COACHING	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Timothy Gallwey y John Whitmore	Escuela Europea	Liberar el potencial de una persona, para incrementar su desempeño. Además, ver a las personas no como son sino como pueden llegar a ser	Grow es un acrónimo de Goal-Reality-Options-Will y significa crecer; sus siglas definen en cuatro etapas el camino que se ha de seguir, siempre con la ayuda del coach, que pregunta, reta, confronta, mide y evalúa los resultados, para que los objetivos del líder sean alcanzables (Whitmore, 2003).
Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla	Escuela Chilena u Ontológica	Obtener resultados extraordinarios, pero, en el proceso, el cliente tiene la oportunidad, cuando así lo desea, de aprender a aprender.	Tres postulados: *Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos *El lenguaje es generativo *Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él (Valderrama, 2011).

Tabla 2. Principales escuelas de coaching. Fuente: (Zárate, 2010, p.60)

Modelos de coaching aplicadas al desarrollo del liderazgo

Carey, Philippon y Cummings (2011) identificaron, a través de la revisión de más de 1.400 artículos publicados entre 1996 y 2010, diez modelos de *coaching* que se utilizan para realizar procesos de desarrollo de líderes en diferentes organizaciones. Dentro de ellos,

encontraron que existen algunos componentes críticos: “la relación coach-coachee (quien recibe el *coaching*), la identificación de problemas y el establecimiento de metas, la resolución de problemas, el proceso de transformación y los mecanismos mediante los cuales el modelo logra resultados” (Carey et al., 2011, p. 51). De los diez modelos identificados, “sólo dos cuentan con fundamentos teóricos que pueden clasificarse como investigación” (Carey et al., 2011, p. 54) para desarrollar habilidades de liderazgo por medio del *coaching*. No obstante, la aplicación de estos modelos reportó efectos positivos en las encuestas encontradas. Uno de los dos estudios con fundamentos teóricos recurrió a la psicología humanista, existencial, conductual y psicodinámica para informar las técnicas de *coaching*, en tanto que el otro integró la teoría cognitiva y conductual y el modelo de inteligencia emocional. Los modelos se basan en generar autoconciencia, aprendizaje y desarrollo de los líderes para enfrentar procesos de cambio desde el modelo GROW (Carey et al., 2011).

Finalmente, Carey, Philippon y Cummings (2011) identificaron cinco elementos comunes en los modelos de *coaching* analizados: la construcción de relaciones de confianza, la definición de problemas y el establecimiento de metas, los procesos de resolución de problemas, la acción y transformación, y los mecanismos mediante los cuales se logran los resultados (Chacín & Giraldoth, 2019). Finalizan su investigación afirmando que los elementos de los modelos de *coaching* identificados en la revisión pueden ser usados para orientar futuras investigaciones sobre la efectividad del *coaching* como una estrategia de liderazgo (p. 51).

METODOLOGÍA

Método e instrumentos de recolección de información

El desarrollo del proyecto de investigación se llevará a cabo bajo el siguiente diseño metodológico por medio de un pre-diagnóstico y diagnóstico con herramientas que permitirán validar las habilidades presentes y futuras. Las herramientas por utilizar son:

- Cualitativo: diez observaciones de comportamientos durante interacciones con jefes, pares o colaboradores. Procedimiento de muestreo cualitativo, no probabilístico.
- Cuantitativo: cincuenta pruebas 360 grados. Procedimiento probabilístico.
- Cuantitativo: cincuenta pruebas de perfil de comportamiento. Procedimiento probabilístico.

Terreno de Investigación

El trabajo de campo de la investigación se realizará en dos organizaciones privadas en la ciudad de Bogotá, Colombia. Serán empresas en las cuales se lleve a cabo un proceso de *coaching* para el desarrollo de habilidades de liderazgo de sus gerentes de niveles altos o medios.

Fases de la investigación

El trabajo de investigación se desarrollará en tres grandes momentos durante un semestre:

Construcción del marco teórico y del modelo de análisis.

Desarrollo del trabajo de campo. Este se realizará por medio de tres fases:

- *Fase I Prediagnóstico:*
 - Aplicación de instrumentos de recolección de información previa al proceso de *coaching*
 - Análisis de resultados
- *Fase II Intervención:*
 - Monitoreo del proceso de *coaching* para el desarrollo de habilidades a los líderes organizacionales.
- *Fase III: Diagnóstico:*
 - Aplicación de instrumentos de recolección de información al finalizar el proceso de *coaching*.

- Análisis de información: se pretende realizar la conjunción de las técnicas cualitativas y cuantitativas de manera que se pueda producir un conocimiento más completo sobre el efecto que produce el *coaching* en el desarrollo de habilidades de liderazgo luego de un proceso de intervención a nivel organizacional.

RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar el proyecto de investigación se espera:

- Identificar el efecto que tiene el coaching en la formación de habilidades de liderazgo por medio de comparar los resultados del prediagnóstico y el diagnóstico para realizar los aportes de la investigación.
- Sentar las bases para el desarrollo de nuevas investigaciones que permitan estructurar programas de formación de líderes bajo metodologías de coaching que se puedan divulgar y aplicar a nivel académico y empresarial.

REFERENCIAS

- Bécart, A. (2015). Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida. . (Doctor en Psicología). Universidad Pablo de Olavide de Sevilla - España. ,
- Brownell, H. H., Michel, D., Powelson, J., & Gardner, H. (1983). Surprise but not coherence: Sensitivity to verbal humor in right-hemisphere patients. *Brain and language*, 18(1), 20-27.
- Carey, W., Philippon, D., & Cummings, G. (2011). Coaching Models for Leadership Development: An Integrative Review.
- Castro, A. M. P., & García, M. J. M. (2016). Calidad y formación del profesorado novel en las universidades públicas gallegas-Quality and training of new teaching staff in Galician public universities. *Panorama*, 10(19), 8-17. Politécnico Grancolombiano
- Chacín, O. J. R., del Valle Giraldoth, D., de Rojas, M. E. V., de Rincón, D. D. C. U., & Reyes, D. D. J. (2019). Estrategias gerenciales utilizadas en educación básica ante su transformación en liceo bolivariano. Caso municipio Miranda. *Panorama*, 13(24), 57-66.
- David, G. (1996). Inteligencia emocional.
- Finn, F. (2007). Leadership Development Through Executive Coaching: The Effects on Leaders' Psychological States and Transformational Leadership Behavioral. (Doctor of Philosophy). Queensland University of Technology,
- Gagnon, S., & Collison, D. (2014). Rethinking global leadership development programs: The interrelated significance of power, context and identity. *Organization Studies*, 26.
- Gallwey, W. T. (1970) *The Inner Game of Tennis*, Pan Books
- Grant, A. (2018). Goals and coaching: an integrated evidence-based model of goal-focused coaching and coaching psychology (A. W. Stephen Palmer Ed.): Routledge.
- Grant, A., & Cavanagh, M. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? *The Australian Psychological Society*, 42, 17.
- Grant, A., & O'Connor, S. (2010). The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions: a pilot study with implications for practice. Emerald Group Publishing, 42.

- ICF, I. C. F. (2010). ICF Colombia. Retrieved from <https://icfcolombia.com/icf/icf-colombia/nosotros> ICF, I. C. F. (2016). 2016 ICF Global Coaching Study. In PWC (Ed.), Resumen Ejecutivo. *Journal of Leadership Studies*, 5, 102.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*.
- O'Connor, J. (2005). Coaching con PNL: Urano.
- O'Connor, J., & Lages, A. (2004). Coaching with NLP: How to be a Master Coach: Urano.
- Ortega, T. (2016). Desenredando la conversación sobre las habilidades blandas. . Banco de Desarrollo de América Latina
- Ortiz Amador, W. J., & Vizcaya Guarín, C. A. (2021). Habilidades gerenciales: Desarrollo del liderazgo. Catálogo Editorial, 1(2). <https://doi.org/10.15765/poli.v1i2.2080>
- Palmer, S. (2008). The Practice model of coaching: towards a solution-focused approach. *International Coaching Psychology Review*, 1, 5.
- Qiu, J., Yao, S., Hindmarch, C., Antunes, V., Paton, J., & Murphy, D. (2007). Transcription factor expression in the hypothalamo-neurohypophyseal system of the dehydrated rat: upregulation of gonadotrophin inducible transcription factor 1 mRNA is mediated by cAMP-dependent protein kinase A. *Journal of Neuroscience*, 27(9), 2196-2203.
- Rogers, C. R., & Freiberg, H. J. (1970). Freedom to learn. Columbus, OH: Charles Merrill.
- Sanabria, M., Saavedra, J., & Smida, A. (2014). Los estudios organizacionales (Organization Studies). : Universidad del Rosario.
- Seligman, M. E. (1970). On the generality of the laws of learning. *Psychological review*, 77(5), 406.
- Valderrama, B. (2011). Las bases psicológicas del coaching y el mentoring. *Capital Humano España*, 251, 74-82.
- Van, E., CMccauley, C., & Ruderman, M. (2010). The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development (J. R. Ryan Ed. Third ed.): Jossey-Bass.
- Whitmore, J. (2003). Coaching: Paidós Ibérica.