



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSGRADO**

**EFFECTOS DE UN PROGRAMA DE COACHING SOBRE EL
ESTILO DE LIDERAZGO DE UN GRUPO DE EJECUTIVOS
BANCARIOS**

**PRESENTADA POR
MARÍA JULIA VÁSQUEZ DÁVALOS**

**ASESOR
ROBERTO BUENO CUADRA**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

LIMA – PERÚ

2018



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y
PSICOLOGIA**

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA

SECCIÓN DE POSGRADO

**EFFECTOS DE UN PROGRAMA DE COACHING SOBRE EL
ESTILO DE LIDERAZGO DE UN GRUPO DE EJECUTIVOS
BANCARIOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN PSICOLOGIA
CON MENCIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

PRESENTADO POR:

Bach. MARÍA JULIA VÁSQUEZ DÁVALOS

ASESOR:

Dr. ROBERTO BUENO CUADRA

LIMA, PERÚ

2018

Dedicado con cariño:

A mí querida familia, un
agradecimiento especial al Asesor de este proyecto y a mis amigos por su
invaluable apoyo, en especial a mi amiga Alicia Riojas.

INDICE

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
INDICE DE CONTENIDOS.....	iii
INDICES DE TABLAS	VI
INDICES DE FIGURAS.....	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCIÓN	X
CAPITULO I MARCO TEÓRICO	14
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.2 BASES TEÓRICAS	20
1.2.1 Definición de Coaching.....	20
1.2.2 Objetivos del coaching	25
1.2.3 Características del coach	27
1.2.4 Método de Coaching	30
1.2.5 Estilos de liderazgo.....	34
1.2.6 Fundamentación y características del programa de coaching realizado en la presente investigación.....	44
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	51
1.3.1 Descripción de la realidad problemática	51
1.3.2 Formulación del problema.....	55
1.3.3 Objetivos.....	55
CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	56

2.1	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.	56
2.2	VARIABLES DE ESTUDIO	57
2.3	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	57
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....		61
3.1	DISEÑO METODOLÓGICO.	61
3.2	DISEÑO MUESTRAL.	63
3.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	64
3.3.1.	<i>Descripción del cuestionario</i>	65
3.3.2.	<i>Validez y confiabilidad del instrumento</i>	70
3.4	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING.....	75
3.5	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	77
3.6	ASPECTOS ÉTICOS.....	78
CAPÍTULO IV RESULTADOS		79
4.1.	RESULTADOS SEGÚN EL FACTOR LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.	79
4.2	RESULTADOS SEGÚN EL FACTOR LIDERAZGO TRANSACCIONAL.....	85
4.3	RESULTADOS SEGÚN EL FACTOR LIDERAZGO PASIVO	88
4.4	RESULTADOS SEGÚN EL FACTOR EFICACIA DE LIDERAZGO.....	92
4.5.	PRUEBAS DE NORMALIDAD	96
4.6.	CONTRASTE DE HIPÓTESIS USANDO LA PRUEBA DE RANGOS DE WILCOXON..	97
4.7.	CONTRASTE DE HIPÓTESIS USANDO LA T DE STUDENT	98
4.7.1.	<i>Factor I. Liderazgo Transformacional pre y post intervención..</i>	98
4.7.2.	<i>Factor II: Liderazgo transaccional pre y post intervención.</i>	102
4.7.3.	<i>Factor III: Liderazgo pasivo (Pseudoliderazgo).....</i>	104
4.7.4.	<i>Factor IV: Eficacia de liderazgo.....</i>	107

4.8 RELACIONES ENTRE LOS FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL Y PASIVO VERSUS EL FACTOR EFICACIA DEL LIDERAZGO.....	109
CAPÍTULO V DISCUSIÓN.....	112
5.1. EN RELACIÓN AL FACTOR LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	112
5.2. EN RELACIÓN AL FACTOR LIDERAZGO TRANSACCIONAL	114
5.3. EN RELACIÓN AL FACTOR LIDERAZGO PASIVO	115
5.4. EN RELACIÓN AL FACTOR EFICACIA DE LIDERAZGO	116
5.5. CORRELACIONES CON EFICACIA.	117
5.6. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS.	118
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
REFERENCIAS.....	122
ANEXOS	130
ANEXO: 1 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO.....	131
ANEXO 2 LICENCIA Y CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO	132
ANEXO 3 EVALUACIÓN POR CRITERIO DE JUECES.....	135
ANEXO 4. ESTRATEGIA DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING.....	141
ANEXO 5 PRUEBA DE RANGOS DE WILCOXON	148
ANEXO 6 HISTOGRAMAS DE LAS PUNTUACIONES DE LOS FACTORES.....	149
ANEXO 7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	150

INDICES DE TABLAS

1	Distribución de la muestra según género y edad.	63
2	Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov	97
3	Prueba de Rangos de Wilcoxon	97
4	Prueba de t de Student en el Factor Liderazgo Transformacional	99
5	Prueba de t de Student en el sub-factor Influencia Idealizada Atributiva	99
6	Prueba de t de Student en el sub-factor Influencia Idealizada Conductual	100
7	Prueba de t de Student en el sub-factor motivación inspiracional.	100
8	Prueba de t de Student en la dimensión estimulación intelectual	101
9	Prueba de t de Student en el sub-factor Consideración Individual	102
10	Prueba de t de Student en el Factor Liderazgo Transaccional.	103
11	Prueba de t de Student en el sub-factor Recompensa Contingente	103
12	Prueba de t de Student en el sub-factor Administración Por Excepción Activa	104
13	Prueba de t de Student en el Factor Liderazgo Pasivo.	105
14	Prueba de t de Student en el sub-factor Administración Por Excepción Pasiva	106
15	Prueba de t de Student en el sub-factor Laissez Faire (“Dejar hacer”)	106
16	Prueba de t de Student en el Factor Eficacia de Liderazgo.	107
17	Prueba de t de Student en el sub-factor Satisfacción	108
18	Prueba de t de Student en el sub-factor Esfuerzo Extra	108
19	Prueba de t de Student en el sub-factor Eficiencia	109
20	Resultados del cálculo del coeficiente V de Aiken	150
21	Coeficientes alfa de consistencia interna, para cada factor y la escala total del MLQ	152

INDICES DE FIGURAS

1	Resultados según el factor Liderazgo Transformacional.	79
2	Distribución porcentual del Sub-factor Influencia Idealizada Atributiva	81
3	Distribución porcentual del sub-factor Influencia Idealizada Conductual	82
4	Distribución porcentual del Sub-factor Motivación Inspiracional	82
5	Distribución porcentual del sub-factor Estimulación intelectual	83
6	Distribución porcentual del Sub-factor Consideración Individual	84
7	Variación en las puntuaciones del factor Transformacional pre y post	84
8	Resultados según el factor Liderazgo Transaccional.	85
9	Distribución porcentual del sub-factor Recompensa Contingente	86
10	Distribución porcentual del sub-factor Administración por excepción activa	87
11	Variación en las puntuaciones del factor Transaccional pre y post	87
12	Resultados según el factor Liderazgo Pasivo	88
13	Distribución porcentual del sub-factor Administración por excepción pasiva	90
14	Distribución porcentual del sub-factor Laissez Faire	91
15	Variación en las puntuaciones del factor Pasivo pre y post	91
16	Resultados según el factor Eficacia de Liderazgo	92
17	Distribución porcentual de la Satisfacción	93
18	Distribución porcentual del Esfuerzo Extra	94
19	Distribución porcentual de la Eficacia	95
20	Variación en las puntuaciones del factor Eficacia del liderazgo pre y post	95
21	Dispersión de las puntuaciones de los factores vs la eficacia de Liderazgo	111

RESUMEN

El presente estudio muestra los efectos del programa de Coaching en los estilos de liderazgo de 30 ejecutivos bancarios. Se realizó en una entidad bancaria en Lima Perú, durante el período comprendido entre los meses de junio a julio del 2016. El propósito de la presente investigación consistió en determinar la forma cómo el programa de coaching influye en el estilo de liderazgo. Es una investigación realizada con un diseño pre-experimental, para medir los efectos del programa. Se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio, es una escala compuesta por 45 ítems el cual se sometió a una prueba de expertos para adecuarlo a la realidad del caso. Se evaluaron dos momentos: antes y después del programa de coaching. Se encontró una mejora significativa en los estilos transformacional, transaccional de 5% y 12% respectivamente. Asimismo, en el estilo pasivo hubo una mejora del 11%. Se concluye que la aplicación del programa de coaching en la entidad bancaria fue beneficiosa porque se orienta al proceso de cambio; desde el punto de vista de mejora los estilos de liderazgo.

Palabras clave: coaching, ejecutivos, liderazgo

ABSTRACT

The present study shows the effects of the Coaching Program in 30 Bank executives' leadership styles. He was held in a bank in Lima Peru during the period between the months of June to July 2016. The purpose of this research consisted of determining how the coaching program does a leadership style. It is a research conducted with a pre-experimental design, to measure the effects of the program. Applied test multi-factor Leadership Questionnaire of Bass and Avolio, is a scale composed of 45 items which underwent a test of experts to adapt it to the reality of the case. We evaluated two moments: before and after the coaching program. We found a significant improvement in the transformational, transactional styles of 5% and 12% respectively. Also in the passive style there was an improvement of the 11%. It is concluded that the implementation of the program of coaching in the Bank was beneficial because it focuses on the process of change; from the point of view of improving leadership styles.

Keywords: Coaching, leadership, Executive

INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto que el coaching nace en el área de los deportes, sus mejores resultados se dan en el ambiente empresarial. Uno de los aspectos importantes en ese ambiente es el liderazgo, debido a que éste influye en los logros de la empresa pues una forma de conceptualizar el desempeño del líder es enfocarse en los resultados de sus seguidores.

Al evaluar al líder, generalmente se usan dos miradas diferentes: Una de las percepciones subjetivas del desempeño del líder por parte de subordinados, superiores u ocasionalmente pares y otra sobre la base de medidas de efectividad con indicadores objetivos del desempeño, tales como medidas de productividad, logro de metas, cifras de ventas o desempeño financiero del equipo encabezado por el líder (Bass, 2006).

La entidad bancaria en la que se realizó el presente estudio percibió que el desempeño de sus trabajadores era mejor cuando eran dirigidos por unos ejecutivos, mientras que, cuando eran dirigidos por otros, los mismos trabajadores tenían un desempeño menor. Su enfoque ante esta situación fue la de introducir cambios en los estilos de dirección, para lo cual propuso un programa de coaching para el personal directivo.

El objetivo principal que plantea esta investigación, es conocer si la aplicación del programa de coaching a un grupo de ejecutivos, produce cambios en sus estilos de liderazgo, propiciando el desarrollo de un estilo transformacional y una disminución del estilo pasivo.

Este estudio presenta una relación entre el coaching y los estilos de liderazgo que permite comprender mejor los procesos de intervención para mejorar las relaciones interpersonales de los que toman decisiones y los que las ejecutan, pues esto influye en el desempeño del personal y ello redundará en el mejoramiento de la organización, en este caso la entidad bancaria. Como señalan Robbins y Coulter (2005), la investigación científica es importante en el área de la gerencia y la administración, porque ésta permite con una debida fundamentación, la reflexión sobre la necesidad de cambios que favorezcan el desarrollo, la productividad en forma eficiente, eficaz y efectiva, dándole primacía al capital humano.

En base a la teoría de Bass y Avolio (1985), el planteamiento de la tesis enfoca el liderazgo desde la perspectiva del coaching y lo orienta teóricamente en base a la concatenación que Alves, Ramos y D'Innocenzo (2011) sugieren en su investigación, sobre las relaciones entre el liderazgo y el coaching. En estos enfoques teóricos se pretendió demostrar la eficacia del coaching en relación al liderazgo dentro de un contexto empresarial peruano, proporcionando nuevas luces para futuras investigaciones que podrían realizarse en nuestro país, pudiendo aplicarse en otros contextos socioeconómicos. Más que cuestionar o debatir la importancia del concepto de liderazgo, el gran desafío consiste en convertir los esfuerzos de desarrollo de liderazgo en algo operacional y eficaz.

Si bien es cierto que en esta tesis se presenta la aplicación de un programa de coaching y sus efectos en los estilos de liderazgo, no es una mera aplicación de recetario; sino que incluye conocimientos y prácticas propias de la psicología para obtener mejores resultados. Por lo cual es una guía para profesionales psicólogos que se orienten a resolver problemas organizacionales.

Finalmente, los resultados pueden servir a otros investigadores para poder validar otros programas de capacitación y de esa manera acreditar y certificar la calidad y eficacia de estos programas en contextos parecidos, y para otros entornos, podría servir como modelo de trabajo en investigación social.

Hubo diversas limitaciones, una de ellas fue que la entidad bancaria asumió que tenía que interrumpir las actividades diarias programadas de los ejecutivos, para aplicar el programa, otra, en relación al tamaño de la muestra, fue que la entidad bancaria decidió que el programa sólo se aplique a los directivos con más de tres años de servicio, los cuales solo eran 30 personas.

Además, la falta de infraestructura dedicada especialmente a la capacitación, ocasionó que unas sesiones se llevaran a cabo en un ambiente amplio y ventilado y otras en un salón pequeño y no adecuado, cuando la sala de capacitación se utilizaba para otros fines.

Se utilizó solo un instrumento para evaluar los resultados, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, porque es el más relevante y reconocido mundialmente para evaluar los aspectos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo. Un inconveniente fue que dicho instrumento no tiene

estudios previos de validez y confiabilidad en nuestro medio, por lo que se tuvo que realizar un juicio de expertos como parte de esta tesis.

Finalmente, el diseño utilizado, que es de comparación del grupo antes y después, sin grupo control fue forzado por el hecho de que el programa se aplicó como parte del plan de capacitación de la institución bancaria en que se hizo el estudio.

La Tesis está constituida por cinco capítulos, el primero de ellos corresponde al Marco teórico que contiene los fundamentos teóricos del coaching y del liderazgo. En el segundo capítulo se presentan las hipótesis que se someten a prueba en el presente trabajo y las variables involucradas. El tercer capítulo está compuesto por la metodología seguida, la cual comprende la muestra, los instrumentos de recolección de información y el análisis realizado. En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos de la investigación que busca determinar los efectos del programa de coaching en los estilos de liderazgo de los ejecutivos de la entidad bancaria mencionada. Se realiza la contratación de las hipótesis planteadas, analizando los resultados pre y post test. Finalmente, en el quinto capítulo se discuten los resultados de acuerdo a las hipótesis planteadas y los fundamentos teóricos y empíricos desarrollados y posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

En los Anexos, se presenta el instrumento de recolección de datos y el detalle del programa de coaching utilizado, así como la autorización de los autores para el uso del instrumento.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación.

Antecedentes Internacionales.

Pese a la popularidad de la técnica denominada coaching, actualmente existen pocos estudios dirigidos a medir su efectividad en general, y en relación con el liderazgo, en particular. Se ha realizado algunas investigaciones sobre la efectividad de programas de coaching en ciertos ambientes.

En un ambiente educativo, Gorrochotegui, Vicente, y Torres (2014), determinaron la efectividad de un programa de coaching, dirigido al equipo directivo de un colegio de la Región Metropolitana de Santiago, Chile, y reflexionaron sobre sus posibles alcances y limitaciones. Metodológicamente, se desarrolló una evaluación del clima escolar percibido por estudiantes, padres y docentes, antes y después de la implementación del programa mencionado, mediante la aplicación de una escala tipo Likert, para establecer si el programa contribuía al mejoramiento de su liderazgo o no, y a su vez, si favorecía el clima escolar percibido por los diferentes actores de la institución. Este estudio mostró que la aplicación de un programa de coaching, incidió positivamente en la mejora de la gestión educacional.

Alves, Ramos y D’Innocenzo, M. (2011) presentaron un modelo de la relación coaching – liderazgo, análoga a la de la presente tesis, pero en un ambiente hospitalario. Realizaron una intervención para el cambio de actitudes en el personal de enfermería de un nosocomio en Brasil. Los resultados evidenciaron que hubo incorporación de nuevos conocimientos y confirmaron el modelo de liderazgo situacional, al reconocer al líder coach teniendo un estilo predominantemente orientado a tareas y personas, según la situación involucrada. También indicaron la importancia de las habilidades preponderantes del coach, como son, comunicación, dar y recibir retroalimentación, dar y ganar poder y ejercer influencia. En dicha investigación se muestra cómo el coaching logra la eficacia en los resultados tanto personal como empresarial; aspecto tratado en la presente tesis.

Si bien es cierto que las organizaciones han invertido millonarias cifras en programas de coaching, la información sobre los resultados escasea. Sin embargo, Grant, (2001), plantea la necesidad de demostrar la eficacia del coaching y desarrollar modelos teóricos fundados en validaciones empíricas, demostrando fehacientemente que la naturaleza del cambio humano necesariamente debe estar fundamentada en un modelo teórico explicativo que nos permita orientarnos en qué momento del cambio estamos, y qué hacer para lograr efectivamente ese cambio deseado. Lo cual sirvió para la justificación teórica de la presente tesis.

Ely. K (2008) presenta un marco de evaluaciones de programas de liderazgo basado en revisiones de la literatura académica y profesional, El

documento también incluye una síntesis cuantitativa que examina metodologías de evaluación en 49 programas de coaching para líderes. Sus recomendaciones incluyen la creación de asociaciones de colaboradores entre las partes interesadas, como son, el cliente, el coach, la organización del cliente y la organización que desarrolla el programa de coaching, para facilitar la realización de evaluaciones sistemáticas, concluye que se requiere la recopilación de datos de múltiples fuentes y multiniveles, así como la inclusión de resultados a largo plazo en los planes de evaluación, pues los resultados de un programa de coaching no se aprecian inmediatamente, dado que implican cambios de conducta.

DeCampli, P. (2010) presenta un caso de coaching para jefas de enfermeras, el del Hospital Bryn Mawr, en el programa expuesto inicialmente hay instructores de enfermeras los cuales no tienen mucho tiempo ni entrenamiento adecuado para orientar a las nuevas jefas de enfermeras. Es por ello que se implanta un programa de cuatro meses de coaching donde la coach es una enfermera con entrenamiento adecuado. En dicho documento se expone paso a paso el programa de coaching didácticamente, siendo sus pasos similares a los aplicados en la presente tesis. La gran diferencia es que la coach es una enfermera al igual que las coachees.

Antecedentes nacionales.

A nivel nacional existen reflexiones acerca de la posible relevancia de una intervención basada en técnicas de coaching para mejorar las habilidades de liderazgo.

León (2016) realizó una investigación con el objetivo de elaborar una estrategia de coaching para la mejora del liderazgo de los instructores y miembros del equipo Cristoforo de la región norte, basada en la teoría de Hawkins y Figueroa desarrollando siete etapas para lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo, para lo cual hizo un diagnóstico previo fundamentado en la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio, Su aporte fue el desarrollo de un Curso de Capacitación de Competencias del Líder Coach y Liderazgo transformador a los instructores y miembros de equipo activos de la región. Lambayeque, además de un plan de desarrollo de los instructores y miembros del equipo que permitirá el refuerzo de los conocimientos, desarrollo personal y motivación tanto de los instructores como del equipo con la finalidad de mejorar el liderazgo de los miembros del Instituto Latinoamericano de Liderazgo Cristoforo en la región norte. En la presente investigación no se realizó un curso de capacitación sino un programa de coaching para 30 ejecutivos designados por la Entidad Bancaria en estudio, aunque se obtuvieron similares resultados.

Correa y Torres (2016) demuestran que, en un Programa de Coaching Empresarial aplicado a colaboradores, los resultados lograron mejorar la comunicación interna de esta empresa, permitiendo que tengan confianza y

libertad para expresar sus ideas con sus compañeros y superiores. Asimismo, los colaboradores participaron activamente dando sus aportes en las soluciones de los conflictos laborales. La aplicación del programa de coaching mejoró la inadecuada comunicación que existía entre los colaboradores, así como también mejoró el conocimiento de lo que estaba sucediendo en la organización, pues antes de la aplicación del programa, existía distorsión de información que generaba conflictos con los colaboradores y jefes en la empresa, además contribuyó a que los colaboradores busquen desarrollar ideas para encontrar mejores soluciones frente a conflictos y reflejen una actitud optimista frente a estos, logrando así los objetivos propuestos. Los fines de la presente investigación son un poco más amplios, pues no solo se pretende mejorar la comunicación sino el estilo de liderazgo transformacional.

Guzmán, W. y Parravicini, L. (2016) Realizaron una investigación con la finalidad de determinar si la aplicación del coaching contribuye a la mejora en la gestión por competencias del Talento Humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo. Su diseño fue cuasi experimental, aplicó muestreo no probabilístico, seleccionando a 30 colaboradores por juicio de expertos. Obtuvo como resultado un notorio cambio entre el antes y el después de la implementación de la metodología del coaching, el mismo que generó un impacto positivo en los colaboradores de la empresa. Entre los resultados más relevantes indicó que se mejoró el manejo de conflictos, la comunicación organizacional, la gestión del cambio y el trabajo en equipo. Si bien es cierto que la variable dependiente difiere entre el estudio mencionado y la presente investigación, la aplicación del coaching contribuye en ambos casos a la mejora institucional.

Un buen estilo de liderazgo influye en el buen desempeño de las organizaciones. Por ejemplo, Acuña (2010) investigó la forma cómo el liderazgo gerencial contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada en una empresa telefónica. Aplicó un cuestionario adaptado a su empresa y respaldado por un juicio de expertos. Dicho cuestionario evaluaba diferentes estilos de liderazgo. En dicho estudio mostró empíricamente que las buenas prácticas de liderazgo tienen una influencia proporcional en el desempeño de los seguidores del líder y por lo tanto incide en la satisfacción de los clientes.

Bustamante, Kawakami y Reátegui (2010) Realizaron una investigación en el Banco de Crédito con la finalidad de evaluar un programa de coaching en la inteligencia emocional de 102 gerentes, resaltaron la importancia del concepto de inteligencia emocional, definida ésta como la habilidad para percibir y expresar emociones con asertividad, usando el programa de coaching para la identificación de líderes y también como una herramienta para el desarrollo de habilidades de liderazgo eficaz para lo cual citan a Palmer, Walls, Burgess & Stough, (2001). Concluyendo empíricamente que la inteligencia emocional se encuentra relacionada con el liderazgo, especialmente con el liderazgo transformacional. Algunos de sus resultados son contrastados con los obtenidos en la presente investigación.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Definición de Coaching

El coaching es una técnica que se basa en el uso adecuado de la pregunta, la asunción de responsabilidades, en no entrar en juicios o intervenciones directivas y entender a cada persona como un ser único y diferente. Su finalidad es desarrollar el potencial de las personas de forma metódica, estructurada y eficaz permitiendo la mejora del rendimiento y el logro de los objetivos planteados en la organización. Al respecto, Popper & Lipshitz (1992) consideran que el coaching se perfila cada vez más como un enfoque de gestión del talento humano, el cual adecuadamente incorporado a los estilos de liderazgo personales contribuye de manera consistente a los resultados de la organización. De igual manera, esta tendencia gerencial ayuda a generar lealtad por parte de los colaboradores.

Ponce (2015) describe la relevancia que tiene el coaching como una herramienta fundamental en la gestión de las competencias del personal, concluyendo que todas las organizaciones requieren del apoyo de personas especializadas en coaching, con la finalidad de mantener el enfoque de mejora, sin embargo, sugiere que la rotación es una parte fundamental de la integración del personal.

Según Martínez (2011), el coaching constituye una metodología que se aplica en procesos formales específicamente diseñados para que los directivos y los colaboradores de cualquier organización y sector aprendan a descubrir por

si mismos áreas y aspectos de mejora. También para desarrollar nuevas formas de pensar, actuar, sentir y relacionarse que sean más eficientes y satisfactorias.

El coaching retoma e integra permanentemente los principios, procesos y prácticas valiosas de disciplinas tales como la psicología, la pedagogía, la filosofía, la administración de empresas, etc. Así, en unos casos asumirá especialmente el rol de formador, en otros el de psicólogo y en otros el de periodista. En unas ocasiones intervendrá de manera directa y en otras dejará hacer, siempre dirigiendo el proceso, porque eso es lo que corresponde hacer.

Esto es consecuente con los lineamientos vertidos en esta tesis, ya que el coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

El coaching es un proceso y como tal tiene una secuencia de pasos, que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o grupo de ellas, generando condiciones para lograr propósitos específicos, de manera que las personas alcancen mejores rendimientos en sus ocupaciones y en el logro de sus objetivos; utilizando sus propios recursos para conseguir metas o desarrollar habilidades específicas. Es decir, cubre el vacío existente entre lo que la persona es y lo que desea ser. Es un apoyo específico, emocional y experto, que el coaching brinda al cliente para optimizar su proceder, identificando su potencial. Está basado en el diálogo socrático y en el autodescubrimiento inducido por el coach.

El coaching tiene una elevada adaptabilidad y flexibilidad a las circunstancias y necesidades de la empresa, acoplándose a la realidad de la organización y a las características de las personas a instruir. El papel del psicólogo es importante como coach, ya que la práctica es imprescindible en esta disciplina, pero la teoría también lo es. Sin embargo, recientemente está proliferando una tendencia a querer aprender psicología y "formas de ayudar a los demás" simplemente a través de cursillos de fin de semana o de talleres de pocos meses. Esta tesis pretende mostrar la importante relación entre la psicología y el coaching pues el psicólogo profesional tiene un mayor conocimiento de la naturaleza humana que cualquier otro profesional capacitado en coaching.

Específicamente, el coaching es una conversación especializada que implica al menos dos personas: un coach y un cliente o coachee; no obstante, en ocasiones puede ser entre un supervisor y su equipo de trabajo. El coaching es un proceso de aprendizaje que conduce a un cambio en el comportamiento de una persona adulta, por lo que esa persona puede tener que desaprender ideas y formas de trabajar obsoletas o menos productivas, a fin de poder reemplazar esos comportamientos por otros más efectivos, para alcanzar sus metas profesionales.

El coaching está orientado a optimizar el rendimiento del ejecutivo en sus distintas fases del liderazgo. Hay una relación colaborativa, igualitaria, en vez de autoritaria, entre el coach y el coachee; el enfoque es hacia la construcción de soluciones, no en el análisis de problemas; se basa en el supuesto que los

clientes son capaces y no disfuncionales; hay un énfasis en la fijación colaborativa de objetivos entre coach y coachee; y existe un reconocimiento que aunque el coach posee experticia en la facilitación de aprendizaje a través del coaching, los coachees no requieren necesariamente dominio en el área de aprendizaje del coachee. Más aún, para hacer expedito y alcanzar los objetivos, el proceso de coaching debe ser un proceso sistemático dirigido por objetivos y, para facilitar el cambio sostenido, debe estar dirigido a estimular el aprendizaje permanente auto-dirigido y el crecimiento personal del coachee (Grant, 1993, p. 34-35).

Un proceso de coaching comienza en el presente y su aplicación es en el futuro dentro del marco laboral. Es un proceso estructurado y bien definido con indicadores específicos de medir resultados en el ambiente laboral y combina las expectativas del ejecutivo con los objetivos organizacionales en procesos de corto plazo, de seis meses a un año (Grant, 1993, p. 35).

Es una herramienta muy útil para desarrollar líderes que se desean retener, a través de un proceso individual de aprendizaje y crecimiento personal, orientado a lograr cambios en su comportamiento profesional, de manera que el impacto de su gestión sea más efectivo. La relevancia del coaching radica en que, a través de él se desarrollan las personas, lo cual apoya tanto los procesos, como los resultados organizacionales (Graham, Wedman & Garvin-Kester, 1993, p. 6).

El programa de coaching ofrecido por un coach externo consiste en una relación individualizada con un gerente (coachee) diseñada para el desarrollo y potenciación de la eficacia profesional y del desempeño en el trabajo. Zeus y Skiffington (2001) consideran también que el coaching está relacionado con el cambio a distintos niveles, mejorando las competencias actuales, las técnicas de aprendizaje, los valores, las creencias y los comportamientos tanto en el ámbito personal como organizacional. La meta es que el gerente, una vez recibido el coaching, pueda ofrecerlo tanto a sus colaboradores de forma individual, como a sus equipos de trabajo. El acompañamiento del gerente como coach es de vital importancia para un equipo auto-administrado que necesita lograr metas en tiempos específicos.

Para Diedrich (1996) el coaching es una valiosa herramienta para el desarrollo personal de los individuos, así como para su mejoramiento a nivel ejecutivo, dado que es mucho más personalizado, enfocado y centrado que los métodos tradicionales de capacitación al interior de las organizaciones. El autor presenta el caso de un ejecutivo autocrático y coercitivo pero valioso, a quien le aplicó un programa de coaching conjuntamente con una evaluación continua de 360 grados junto con numerosos "lazos" de retroalimentación y sesiones de asesoramiento para el desarrollo dando como resultado un comportamiento de liderazgo significativamente diferente y más positivo y funcional. Además de que se promovió el desarrollo espiritual dentro de la organización, dándoles a las personas la posibilidad de mejorar su desempeño encontrando sentido en lo que hacen (p. 123).

1.2.2 Objetivos del coaching

William Hendricks, uno de los coach más destacados de Estados Unidos, publicó en 1996 su obra más relevante: *Coaching, Mentoring and Managing.*, y destaca los beneficios del coaching:

- Promueve la motivación, el entusiasmo y el liderazgo.
- Desarrolla la implicación y el compromiso.
- Mejora las relaciones interpersonales y el rendimiento del personal.
- Despliega el potencial y el talento de las personas.
- Incrementa los valores humanos y también los corporativos.
- Fortalece la autoestima de las personas y la autoconfianza.
- Sustituye las creencias limitantes por otras que permitan a los coachees accionar de manera diferente y trabajar sus miedos con el fin de aceptarlos, confrontarlos y gestionarlos

El coaching se ofrece a gerentes, colaboradores y equipos en las empresas, dando como resultado un acompañamiento y retroalimentación sistemática para la eficacia de los procesos organizacionales y el logro exitoso de los resultados empresariales. De esta manera, el coaching ha llegado a ser fundamental en la vida de las empresas al punto de que Goleman (2002, p. 27) dice que los “buenos coachees comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional.” En una amplia perspectiva, el coaching no se aísla de lo que sucede en el proceso de desarrollo de la empresa y por ello el trabajo del coach se

involucra en toda la estrategia de la empresa. Consecuentemente, para poder comprender los objetivos del gerente, el coach debe conocer la visión, misión, valores y estrategia organizacional. Todo el proceso se encuadra en la organización que requiere de una orientación clara e intencionada hacia los objetivos organizacionales.

Hoffman (2007: p 56) en relación al coaching organizacional, señala que las estrategias y los medios que utiliza son: el desarrollo de competencias, el aprendizaje experiencial, la medición del desempeño, el reforzamiento positivo, la observación y el acompañamiento, el dialogo abierto entre las partes, caracterizado fundamentalmente por las preguntas más que por las respuestas y opiniones personales del coach.

Senge (1994) describe como “organizaciones inteligentes” a aquellas en las que sus miembros son capaces de rescatar de sus experiencias cotidianas los aprendizajes, repitiendo los éxitos y tratando de evitar lo que no funciona. Aprender implica, en este contexto, reflexionar sobre lo cotidiano para hallar la relación entre lo actuado y los resultados obtenidos. Todo el accionar del coach está dirigido a apoyar al coachee para que enfrente la situación problemática y obtenga conocimiento en el proceso, percibiendo el problema como una oportunidad de mejora y no como una amenaza.

En este sentido, la formación en coaching está pensada para desarrollar competencias conversacionales y potenciar el liderazgo a través de un nuevo

paradigma del aprendizaje, que apunta al cambio de actitudes en el coachee y con ello su rendimiento y el de sus colaboradores en la organización.

1.2.3 Características del coach

El coach es el entrenador, aquel que facilita el éxito de la otra persona. Se define como un profesional con amplia y reconocida experiencia, que hace lo que dice, promete menos de lo que puede desempeñar, trata a las personas como desean ser tratadas. Es compasivo, íntegro, respetuoso y guarda la confidencialidad de todo (Popper & Lipshitz, 1992).

El coach, no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Tiene una visión inspiradora, triunfadora y trascendente, y mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad; es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales (Popper & Lipshitz, 1992).

Withmore (1998) menciona que el coach no es un experto que se limita a enseñar técnicas, sino que su rol tiene que ver con favorecer el rendimiento del otro, haciendo aflorar todo su potencial; más que enseñar, facilita el aprendizaje.

Hilaire (1999) citando a Leonard plantea que un coach personal es socio en el logro de los objetivos personales del coachee, es su entrenador en

herramientas comunicacionales y de vida, que le acompaña en la generación de cambios.

El proceso de preguntar es característico en el coaching desde que se establece la relación, hasta que se define y monitorea el plan de acción para el logro de las metas planteadas por el gerente. El proceso se basa en cuatro elementos claves dirigidos por el coach que son: el logro del autoconocimiento, el diseño del plan de acción, el alcance de las metas y la utilización de herramientas específicas (Douglas & McCauley, 1999, p. 205).

Como requisito primordial para este proceso, el coach debe estar informado acerca del entorno inmediato de la organización y de sus colaboradores, debe saber preguntar, escuchar, retroalimentar y planificar.

Hendricks, (1996), explicó de forma muy detallada cuáles han de ser las características de un buen coach:

- *Empatía*: según Hendricks, es esencial entender el punto de vista de la otra persona y para eso, es muy importante hacer preguntas. De esta manera, el coach se involucra con los demás y llega a entender qué sucede en el interior de cada una de las personas a las que ayuda. Es un error asumir que ya se sabe lo que sienten o piensan los demás.
- *Claridad*: el coach debe asegurarse que la comunicación con su coachee es muy clara. Si no, puede suceder que la otra persona no avance o directamente asuma lo que debe hacer.

- *Construcción de confianza:* el coach debe hacer sentir a su coachee que cree en él y en todo lo que hace. Es muy importante remarcar los éxitos que se obtienen y reconocer la excelencia tras cada victoria.
- *Feedback:* la retroalimentación es fundamental para conseguir el éxito. Los coach han de acompañar al coachee a establecer una dirección y alcanzar el objetivo marcado, para ello han de mostrar los ejercicios adecuados que permita al coachee potenciar sus habilidades.
- *Paciencia:* esta cualidad es la base. El coach debe dejar pensar y reaccionar al coachee, así mejorará la confianza mutua y la seguridad de la persona que quiere mejorar.
- *Confidencialidad:* la confidencialidad es la que marca la diferencia de un buen coach y la esencia de la credibilidad y la confianza. Sobre ella se construye la mejor relación entre coach y coachee.
- *Respeto:* es la suma de la actitud hacia el coachee y la implicación del coach. Una persona que actúa como guía de otra puede demostrar mucho respeto hacia ello, pero si luego no se implica, no le ayuda, no tiene paciencia y no comparte las metas, no está mostrando respeto.
- *Mutualidad:* para que la relación entre coach y coachee funcione es necesario que existan unas metas comunes y se tenga el compromiso de trabajar para conseguirlas.

Lamentablemente, hay muchas personas que realizan coaching sin tener las condiciones para hacerlo y esto se debe al éxito que ha tenido esta actividad, lo cual ha atraído a mucha gente a ofrecer servicios de este tipo sin tener licencia para ello, perjudicando la actividad y deteriorando las bondades que esta práctica

ofrece. Un coach debería contar con competencias para el análisis y tratamiento de las personas, es decir, tener una formación en psicología. A ello se suma que el cliente no se preocupa por exigir al profesional las credenciales apropiadas para ejercer la actividad, incluyendo el tener un marco de referencia sustentado en un código de ética avalado internacionalmente.

1.2.4 Método de Coaching

Los procesos de coaching organizacional, también conocido como empresarial o corporativo, están basados a su vez en fases individuales que buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos trazados, usando sus propios recursos y habilidades. Y es precisamente eso lo que genera un impacto importante en las personas. Según Olivero, Bane, & Kopelman, (1997) un proceso de coaching “busca trazar un plan de vida, con objetivos identificados y priorizados, que podrían estar relacionados con cualquier faceta de nuestra vida, profesional, laboral, con amistades, familia, círculo social y con uno mismo” (p. 462).

Un programa de Coaching puede constar de muy pocas sesiones o puede prolongarse a lo largo de un año. La media de un proceso suele ser de 8 sesiones de 90 minutos cada una, en intervalos de dos o tres semanas aproximadamente, las sesiones están basadas en el lenguaje, siempre teniendo en cuenta las necesidades del cliente, el *coach* realiza una serie de entrevistas a un coachee con la finalidad de conocerse mutuamente.

El programa de coaching tiene una serie de etapas. Dichas etapas no siempre aparecen en el mismo orden ni se les dedica siempre la misma atención, sin embargo, podemos decir que son comunes a todos los procesos de coaching:

El Coaching es una herramienta que se aplica según tipo y las necesidades presentes en la organización, es por ello que no se puede establecer un proceso específico y definitivo para aplicarlo en las empresas y organizaciones. Puede variar según los objetivos planteados, las necesidades y de acuerdo a su naturaleza.

Existen diversos procesos de los cuales se definirá el proceso de Coaching en las empresas. Según Payeras (2012), el Coaching pasa por un proceso de siete etapas:

Primera Etapa:

Diagnóstico: comprende el estudio y la observación de la situación actual de la empresa con el fin de conocer la necesidad real. Tiene como finalidad saber qué se tiene, qué se quiere hacer y cómo empezar. El diagnóstico es un eslabón entre una consciencia perceptiva y una consciencia crítica sobre la realidad, este proceso debe ser construido y consensuado por el coaching y el coachee.

Segunda Etapa:

Clarificación de los objetivos: luego de interpretar los resultados obtenidos en el diagnóstico, se procede a establecer las metas a alcanzar a través del coaching, se definen los contenidos a trabajar y las actividades a desarrollar.

Tercera Etapa:

Diseño de un plan de trabajo: Luego, se debe establecer una planificación de las acciones a emprender considerando los siguientes requisitos: Debe ser secuencial, debe relacionarse a un objetivo a la vez, establecer plazos, contemplar deberes, ser concreto, especificar roles, consecución de resultados.

Cuarta Etapa:

Análisis de resultados: consiste en la evaluación continua del proceso en cuanto a su evolución y contenido.

Quinta Etapa:

Consolidación de los resultados: se busca reforzar los resultados obtenidos para lo cual se realiza un seguimiento permanente del proceso.

Sexta Etapa

Conclusión de la relación personal: se lleva a cabo la preparación de los coachees tomando en cuenta que el final del proceso se debe planificar desde el inicio, preparar psicológicamente al coachee para situaciones futuras y llevar a cabo sesiones de supervisión y evaluación

Etapa Final

Supervisión del equipo de coaching: Se busca que surja un nuevo estilo de liderazgo y cambios en la organización en cuanto a su cultura, basándose en el coaching.

Un proceso de coaching supone trabajar sobre las creencias del coachee, cómo se explica las cosas que le ocurren, qué limitaciones encuentra en su camino, qué impedimentos y bloqueos (los "no sé", "no puedo", "no valgo"...). A través de la conversación, revisamos todos estos juicios y valoramos la conveniencia de mantenerlos o modificarlos.

El programa de coaching, requiere de una gama de factores para que sea exitoso: (Graham, Wedman & Garvin-Kester, 1993, p. 7):

- Una *retroalimentación* sobre la propia percepción y la de los demás. Se le conoce como una evaluación 360º porque participan los jefes, subordinados, pares, así como el propio ejecutivo.
- *Tomar conciencia de la gran necesidad de un cambio* y aceptar el compromiso que ello implica, ya que muchas veces, las personas tienden a engañarse a sí mismas y no son lo suficientemente autocríticas para admitir que existen comportamientos que se pueden mejorar.
- *Identificar las necesidades* críticas de desarrollo personal para crear una visión inspiradora, realizar actividades para implantar la visión.
- *Planteamiento de objetivos* y planes de acción orientados al diseño de estrategias realistas para mejorar la efectividad personal.
- *Seguimiento continuo* para que el cambio se produzca, pues el nuevo comportamiento se debe convertir en hábito.

1.2.5 Estilos de liderazgo

Conceptos y definiciones de liderazgo.

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. El concepto de liderazgo tiene diferentes connotaciones de acuerdo a su contexto de referencia en alguna teoría particular y de algún autor específico.

De acuerdo a Cuadra y Veloso (2007), el concepto tradicional ve al líder como alguien sobrenatural dotado de carisma, con don de mando capaz de influir en las demás personas, mientras que el nuevo concepto de liderazgo enfatiza en el conjunto de relaciones, entre personas que comparten el trabajo a fin de lograr las metas y los objetivos trazados. El líder está en una constante búsqueda de mejoramiento en su actuación con los demás y con él mismo. Sin embargo, muchas veces se orienta a los objetivos y descuida el desarrollo de las personas que trabajan con él, por eso la necesidad de programas de coaching que sirven para equilibrar sus intereses. Es muy difícil, para el líder, separar totalmente la vida profesional de la vida personal, es fundamental que mantenga una vida equilibrada, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar, dado que el liderazgo conlleva un gran nivel de responsabilidad, presión y exigencia.

Por su parte, Lozano (2013) determinó que la presencia del líder sin formación arrastra problemas que posteriormente tienen consecuencias funestas

para la entidad, razón por la cual se hace imprescindible contar con un coach que desarrolle competencias hacia el crecimiento personal y profesional, pues el líder debe poseer una visión, ambiciosa y trascendente, y que mediante su ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, oriente al equipo hacia sus objetivos; es decir, un líder debe promover la unidad del equipo, es sencillo, cálido, empático, escucha, observa sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

El impacto del liderazgo está determinado por una serie de factores. Veliz y Paravic (2012) expusieron los elementos que pueden facilitar o dificultar el liderazgo en enfermería y destacaron a la educación como el factor clave para la adquisición de competencias necesarias para su ejercicio. Dichos autores propusieron algunos lineamientos operacionales para fortalecer y potenciar el liderazgo en la formación de enfermeras/os a través del coaching educativo: a) En primera instancia lo ideal es que el tutor sea un líder, de manera que actúe como modelo hacia los estudiantes, esto permitiría la estimulación para el logro de autonomía, automotivación, y el fortalecimiento de sus potenciales creativos para el logro de las metas y objetivos previamente establecidos y b) Estimular la reflexión al término de cada jornada de práctica. La utilización de bitácoras permite al estudiante registrar lo observado y percibido, esto les ayuda a adquirir habilidades en torno al análisis crítico y reflexivo del enfermero.

Los líderes son agentes de cambio, vistos desde el punto de vista que van a cambiar a los demás. El líder debe cambiar con la gente y ser un catalizador

del cambio o citando a Senge (1994) “alguien que baila la danza del cambio con los demás” (p. 38).

Deming (1993) hizo una reflexión acerca del peligro que corren los ejecutivos al intentar un cambio en sus organizaciones, sin tener en cuenta que también están obligados a cambiar. La mayoría de ellos envían a su personal a los cursos para el cambio, pero ellos no se involucran. El líder debe cambiar con las personas, involucrarse con ellas, ser una parte del engranaje del trabajo en equipo. Cuando esto no sucede, las personas generan mucha resistencia. El énfasis en cambios internos y externos debe considerar las causas: pues no es suficiente con cambiar estrategias, estructuras y sistemas, sino lo fundamental es cambiar las maneras de pensar de quienes las produjeron.

El hecho de que un directivo sea un buen líder no es una garantía de que sus decisiones sean beneficiosas para la organización, por ejemplo Barros (2016) cita a Daft quien presenta un caso de un líder ambicioso, pero no integro: *“... puede citarse el caso de ENRON, cuyo presidente, Kenneth Lay, poseía una fuerte ambición la cual pesó más que su ética, provocando que no tuviera el cuidado necesario e ignorara lo que estaba ocurriendo, pues solo le preocupaba que el precio de las acciones siguiera subiendo. Esta ambición mal dirigida, llevó a que una de las compañías más grandes del mundo, colapsara por un gran engaño que se llevó millones de dólares de las personas que habían invertido y muchísimas personas perdieron el empleo.”*

El estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de Hollander (1978) está basado en el modelo de "Unión Bivalente Vertical". La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; otorga una retroalimentación positiva (elogio) o negativa (reprimenda) según alcance los objetivos o no, este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por intereses, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, esta premiación circunstancial por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo. Se produce cuando el poder es la norma. Sus instrumentos son la conspiración, la suspensión de favores y gangas, el dar algo para recibir algo. Este liderazgo es ideal para establecer contactos, pero su peor característica es el abuso del poder. Es decir, la posición y la influencia que da el cargo que se ocupa en la posición jerárquica, está vinculada al poder del cargo. Su objetivo es cumplir la meta de la organización, la interacción humana no es importante. Este tipo de liderazgo a veces termina fomentando un culto a la personalidad de unos pocos elegidos.

Muñiz (2014) presenta el modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard llamado teoría de liderazgo situacional, el cual se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamientos: Comportamiento Directivo, que define las funciones y tareas de los subordinados y Comportamiento de Apoyo, centrado

en el desarrollo del grupo, que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Gil, Alcover, Rico, y Sánchez (2011) exploraron nuevas modalidades de liderazgo, que permiten responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales. Determinaron que la respuesta a estas demandas, ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el 'nuevo liderazgo', el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto dentro de las instituciones modernas, sin embargo, el cambio está determinado por la predisposición de las personas y para ello se hace necesaria la incursión de personal especializado en el desarrollo de capacidades en el personal.

Robbins y Coulter (2005) sostienen que, según los últimos puntos de vista sobre el liderazgo en las organizaciones, hay tres enfoques contemporáneos del liderazgo: transformacional / transaccional, el liderazgo carismático/ visionario y el liderazgo de equipos.

Liderazgo transformacional / transaccional. - Los líderes transaccionales, son los que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos determinados, aclarando las necesidades de roles y tareas. Pero existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores, éstos son los líderes transformacionales, ellos

ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la conciencia de sus seguidores en cuanto a los problemas, ayudándolos a ver los viejos problemas de manera diferente, y son capaces de estimular, despertar e inspirar a sus seguidores para que realicen un esfuerzo adicional con el fin de lograr las metas del grupo.

Los autores señalan que los estilos transaccional y transformacional no deben ser vistos como enfoques opuestos para lograr que el trabajo se lleve a cabo. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño de parte de los empleados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional por sí solo. Más aún, el liderazgo transformacional es más que carisma, ya que el líder transformacional intenta inspirar en sus seguidores la habilidad para cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino los puntos de vista que sostiene el líder.

Liderazgo carismático / visionario. - El líder carismático es entusiasta y tiene confianza en sí mismo, su personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera. Su poder está basado en su actuación o en su nombre. El líder, que es admirado por algunos rasgos de personalidad deseables, tiene poder de referencia, es decir, su poder emana de la admiración y deseo de sus seguidores de parecerse a él. Chávez (2014)

Además, el autor, citando a Nanus (1992) sostiene que el liderazgo visionario va más allá del carisma, pues una visión debe ofrecer imágenes claras

y convincentes que aproveche las emociones de las personas inspirando entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización. Las visiones que se expresan con claridad y ofrecen imágenes poderosas, son captadas y aceptadas con facilidad.

Liderazgo de equipo. - Como el liderazgo se presenta cada vez más en un contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, el rol del líder al dirigir a miembros de equipos aumenta en importancia.

Ahumada (2004) define a los equipos de trabajo como una comunidad de personas que comparten significados y objetivos en común, cuyas acciones son interdependientes y están situadas socio-históricamente, donde la responsabilidad, compromiso y confianza que los miembros sienten generan un sentido de pertenencia.

Otro enfoque de estilos de liderazgo es el de Bass y Avolio. Según Acuña (2010, p. 28) El modelo de Bass de liderazgo transformacional se basa en los conceptos fundamentales de Burns, quien distingue dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: transaccional (énfasis en intercambios entre el líder y sus colaboradores quienes reciben cierto valor como resultado de su trabajo) y transformacional (enfocado en elevar el interés de los colaboradores en priorizar el bienestar del grupo sobre los individuales).

De acuerdo a Bass y Avolio (1994), estos líderes logran sus resultados porque son carismáticos y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus

subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Los líderes transformacionales incorporan la función inspiradora y catalizadora para impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformador es un apasionado del cambio, por eso se puede decir que ejerce una función de coach. Puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. Para conseguirlo tiene que poseer: carisma, interés por el subordinado interesarse por su desarrollo personal y profesional y ser intelectualmente brillante, competente y visionario. Siendo el estilo transformacional uno de los que más apoyo empírico ha recibido, además de influenciar la literatura existente sobre liderazgo. Asimismo, existen otros estudios que han encontrado que éste es un fuerte predictor de índices de rendimiento tanto individual como organizacional

Previamente, Burns (1978) había realizado la distinción entre ambos estilos en su abordaje del liderazgo político. Para este autor, la diferencia entre un estilo transaccional y uno transformacional radica en lo que los líderes y seguidores ofrecen uno a otro. Los líderes transformacionales ofrecen una intención que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades internas de orden mayor. En contraste, los líderes transaccionales se focalizan en el adecuado intercambio de recursos. Es decir, si el líder transformacional induce a que los seguidores se identifiquen con sus necesidades, el transaccional proporciona a los seguidores algo que ellos desean a cambio de algo que el líder quiere.

A su vez, Bass y Avolio (1985) utilizan la conceptualización de Burns (1978) para constituir su teoría de liderazgo transformacional, pero con diversas modificaciones y elaboraciones. En primer lugar, Bass no coincide con Burns respecto que los dos estilos de liderazgo mencionados representen los extremos de un continuo (en el que si un líder tenía estrategias transformacionales altas, se esperaba que las otras conductas fuesen bajas), argumentando que éstos son conceptos independientes y que los mejores líderes conjugan los dos. En segundo lugar, Bass elaboró su desarrollo teórico sobre la base de los comportamientos manifiestos que se evidenciaban en ambos tipos de liderazgo, identificando ocho sub-factores, de las cuales tres corresponden a la orientación transaccional, cuatro a la transformacional y un sub-factor de no liderazgo (*laissez faire*).

Según dichos autores, el liderazgo transformacional consta de cuatro sub-factores: *Carisma o influencia idealizada* es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, está conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relaciona con sus seguidores a un nivel emocional. *Motivación inspiradora* alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafía a sus seguidores a obtener estándares altos, habla con entusiasmo, optimismo y motivan y da significado a lo que es necesario hacer. *Estimulación intelectual* se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores; estimula y anima la creatividad en sus subordinados. Por último, *Consideración individualizada* se refiere al grado en que el líder trata a los demás como individuos; toma en cuenta

las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones; escucha con atención, aconseja y enseña. Es necesario resaltar que extensivas investigaciones han proporcionado apoyo a estos componentes (Bass y Avolio, 1985, p. 33).

Por su parte, el estilo transaccional consta de tres tipos de estrategia. *Recompensa contingente* es el grado en que el líder establece transacciones o intercambios constructivos y positivos con sus seguidores por el esfuerzo realizado, es decir, promete recompensas por el buen desempeño y reconoce los logros. Por otro lado, *Administración por excepción* originalmente se refiere al grado en que el líder emprende acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones con sus seguidores. No obstante, Bass y Avolio (1985) reportaron evidencia suficiente para dividir administración por excepción en activa y pasiva. La diferencia entre éstas radica en el tiempo en que el líder decide intervenir. Los líderes activos monitorean el comportamiento del seguidor, anticipan problemas y toman acciones correctivas antes que se creen serios problemas y los intercambios (transacciones) en este tipo de estrategia están diseñados para animar activamente a los seguidores a evitar cometer cualquier error. Los líderes que recurren a una estrategia de administración pasiva esperan hasta que surjan los problemas para recién tomar acciones.

Una forma final es el estilo *laissez-faire* o no liderazgo - denominado así por Robbins (1999). Es una política de no intervención, que resulta en la ausencia o evitación del liderazgo, es decir, el ejecutivo abdica de sus responsabilidades, no toma decisiones y generalmente se ausenta cuando se le

necesita. Aunque este estilo se parece algo a la administración por excepción pasiva representa la carencia de cualquier liderazgo (transformacional o transaccional).

Por tanto, se podría establecer que las estrategias transformacional y transaccional son las que actualmente dominan la investigación sobre liderazgo (Bass y Avolio, 1990; Bass, 2014, p. 52).

1.2.6 Fundamentación y características del programa de coaching realizado en la presente investigación.

Metodología empleada. - Este programa está diseñado para lograr un cambio positivo en los estilos de liderazgo, basado en técnicas para el desarrollo profesional y personal. La metodología consistió en abordar contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, con actividades que permitieron a los participantes, llegar al objetivo mediante una metodología activa con énfasis en la educación para adultos. Las sesiones fueron diseñadas en función de un formato teórico-práctico y se estructuró de tal manera que hubo sesiones presenciales, en algunos casos lecturas previas enviadas a través del correo electrónico y las dinámicas con los ejercicios prácticos en las sesiones presenciales, con videos escogidos para tal fin.

Villa y Caperán (2010) señalan que el promedio de duración de las sesiones de coaching que se suele realizar es de 60 a 90 minutos (el número de sesiones depende de los objetivos que se quieran conseguir). En términos de tiempo, la duración total puede variar en función de las horas de sesión y de la frecuencia entre sesiones, la cual puede ser semanal o quincenal; conforme se

evidencia progresos en el camino hacia el objetivo a conseguir. Aun así, por cuestiones metodológicas, las primeras sesiones pueden durar más tiempo o realizarse conjuntamente con una frecuencia inferior a la semana. Sin embargo, cada programa de coaching depende de sus objetivos, del nivel intelectual de los participantes y del tipo de labores que realizan.

El programa desarrollado en la presente tesis abarcó los siguientes temas:

- 1) Inteligencia emocional
- 2) Integridad
- 3) Trabajo en equipo
- 4) Estrategias de retroalimentación
- 5) Comunicación
- 6) Relaciones interpersonales

Dichos temas fueron incluidos por las siguientes razones.

- 1) *Inteligencia Emocional*. - Es un término utilizado por Daniel Goleman, (1995) refiriéndose a la capacidad para identificar, entender y manejar nuestras propias emociones y sentimientos y reconocerlos tanto en nosotros mismos como en los demás, además de saber gestionar nuestras relaciones interpersonales.

Se utilizó el tema de *Inteligencia emocional y las emociones* para que los ejecutivos comprendan la importancia que tienen éstas en los procesos de coaching; su eficacia, impacto y utilidad en las relaciones interpersonales y como competencia de liderazgo y

dirección. También, para capacitar a los participantes para que conozcan sus tendencias emocionales, manejar presiones y frustraciones propias del trabajo y estar más consciente de los pensamientos que generan las emociones, para aprender a elegir qué pensamos para ser más objetivos y sentirnos en equilibrio. Se realizó prácticas individuales y grupales de procesos de coaching con casos preparados, que permitió a los participantes afianzar sus conocimientos y destrezas en este proceso.

Brooks (2002, citado por Bustamante et al., 2010) señala que el hecho de atraer, capacitar y retener a los líderes con un alto nivel de inteligencia emocional puede ayudar a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva. Los líderes de los bancos pueden considerar la aplicación de programas para identificar y mejorar los niveles de competencias emocionales en los gerentes como una forma de responder a los nuevos tiempos.

- 2) *Integridad*. Es la capacidad que tiene la persona de actuar en consecuencia con lo que se dice o lo que se considera que es importante. Se refiere a aquel comportamiento regido por la honestidad y la ética, lo que permite que una persona sea digna de confianza. Para Lussier (2002), la honestidad se refiere a la sinceridad al momento de enfrentarse a los demás. Representa el activo más importante de éxito. Para McFarland (2002) la capacidad que tiene un líder para influir en los demás se basa en

la integridad, ya que genera confianza en los seguidores, ambos autores coinciden en que la integridad es una característica primordial de un líder ya que la misma permite el apoyo incondicional de las personas a su cargo.

Este aspecto se consideró en el programa de coaching para que los participantes tomen conciencia de la importancia de proyectar una imagen de integridad personal la cual no es posible fingirla en el largo plazo y además que descubran las razones subyacentes por las cuales las personas pierden la integridad y con ello la confianza de sus colegas o compañeros de trabajo.

Los ejecutivos desarrollaron capacidades para aplicar los contenidos de la sesión, a través del análisis de casos concretos, a la realidad particular que cada uno vive como ejecutivo comprometido con una cultura de fortalecimiento y una gestión íntegra.

Arredondo (2010) argumenta que tanto el líder transformacional como el transaccional tienen su propia dimensión de integridad, y que ambos estilos muestran importantes riesgos de situarse en un estilo de liderazgo carente de integridad. El estilo transaccional es más proclive a vulnerar la integridad al orientarse a los resultados, mientras que el estilo transformacional se orienta a desarrollar a su personal como seres autónomos y con libertad responsable. Se

concluye que en ambos estilos se requiere de la presencia de personas racionales, autónomas y capaces de elegir de forma libre y responsable para disminuir el riesgo de perder la integridad.

- 3) *Trabajo en Equipo*: El trabajo en equipo es una actividad que requiere la participación de diferentes personas con talentos y habilidades complementarias con un alto grado de compromiso; debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio.

El objetivo de incluir este tema fue presentar a los participantes, el rol del líder en la mejora del desempeño de los equipos de trabajo y su impacto en el logro de los objetivos de la organización; para que puedan incrementar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para el logro de sus objetivos personales y laborales. Es una invitación para que los participantes reflexionen, descubran, reconozcan y fortalezcan la forma cómo interactúan con otras personas, teniendo una meta común, aunque no tengan las mismas actitudes, preferencias o puntos de vista Ahumada (2004).

Simón (2016) cita las investigaciones llevadas a cabo por Meredith Belbin en el campo de los equipos directivos, donde se concluye que la efectividad de los equipos de trabajo tiene una gran importancia para el funcionamiento de la empresa. En la actualidad una buena

gestión del equipo directivo puede suponer una ventaja competitiva frente a las empresas competidoras. La idea principal del equipo de trabajo es la sinergia; es decir, la actuación del conjunto del grupo es mayor a la suma de la aportación individual de cada miembro.

- 4) *Retroalimentación (feedback)*. Zeus y Skiffington (2001) definen retroalimentación como cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta. Los autores añaden que, quienes destacan por sus logros siempre buscan retroalimentación o formas de analizar sus éxitos incluso uno negativo es preferible a la ausencia del mismo. El individuo no tarda en perder su motivación y entusiasmo si cree que nadie se preocupa de su rendimiento. La retroalimentación es una forma de reconocimiento que motiva a la gente. Por lo tanto, un líder debe ser capaz de proporcionar retroalimentación

Este aspecto apunta directamente a mejorar la gestión organizacional, potenciando en los equipos ejecutivos, habilidades de observación y crítica constructiva. El objetivo es propiciar en el participante la habilidad para evaluar la situación institucional y puedan proponer en consecuencia, medidas que favorezcan una herramienta de mejora.

- 5) *Comunicación*: La comunicación integrada supone la construcción de un único mensaje de organización a través de diversas herramientas de comunicación, respetando las características de cada vehículo, pero con un contenido único. Así, este concepto puede incluir información organizacional, clave para aumentar la competitividad y el logro de los objetivos de productividad (Matheus , 2014).

Se consideró este aspecto con el fin de abordar la necesidad de una comunicación efectiva, trabajando en beneficio de los logros colectivos y por ende en el reflejo de los resultados de las empresas, convirtiéndose en una valiosa estrategia competitiva que debe ser impulsada. El objetivo está orientado a desarrollar en los participantes, las competencias necesarias para un desempeño eficaz y eficiente en la presentación oral de posiciones y argumentos. El énfasis está puesto en la adquisición de destrezas de la comunicación interpersonal, mediante el aprendizaje de técnicas específicas que combinan diversas estrategias, logrando interiorizar los conceptos.

- 6) *Relaciones Interpersonales*: es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las normas de la sociedad a la que pertenecen los individuos. López Mas (2005) citando a Herzberg sostiene que las relaciones interpersonales influyen en el clima laboral, dado que uno de los factores extrínsecos que llevan a evitar

la insatisfacción de los trabajadores son las relaciones interpersonales

El objetivo de incluir este tema en el programa de Coaching fue despertar la capacidad de ser empáticos y de relacionarse de manera asertiva con las personas, según el caso lo requiera. Esto implica el desarrollo de un trato amable hacia los demás y tener disposición para escuchar con interés el punto de vista o las necesidades de las otras personas.

Ambiente de aplicación. - El escenario que se utilizó fueron salas de reuniones dentro de la entidad bancaria de Lima.

Objetivo de aprendizaje. - El objetivo del programa de coaching fue desde su inicio, presentar los fundamentos del coaching, así como su metodología, para que el participante adquiriera competencias que lo movilicen a desarrollar sus habilidades de cambio y transformarse tanto a nivel individual como a nivel de equipo.

1.3 Planteamiento del problema

1.3.1 Descripción de la realidad problemática

El coaching, como herramienta para el mejoramiento personal y profesional está siendo utilizado con mucha fuerza en el ámbito empresarial, particularmente con los ejecutivos de primer nivel. En estos casos, se busca sobre todo desarrollar estilos de liderazgo efectivos que promuevan en los

trabajadores las competencias para alcanzar metas a nivel personal y organizacional.

Obligados por la demanda competitiva de mayor productividad, innovación, flexibilidad y resultados concretos, los líderes hacen esfuerzos por aumentar la efectividad de sus organizaciones. Ello hace imprescindible que entidades como las bancarias, en primer lugar, conozcan los estilos de liderazgo que tienen sus ejecutivos y de qué manera estos estilos son eficaces en el cumplimiento de las tareas asignadas, para a continuación, introducir medidas correctivas en el caso de estilos de liderazgo que frenan u obstaculizan el cumplimiento de metas.

Se han realizado diversas investigaciones para observar la relación que se da entre estos conceptos, variables e indicadores organizacionales. Por ejemplo, se han examinado y establecido los efectos positivos de la estrategia transformacional y transaccional sobre variables como: satisfacción laboral del seguidor y satisfacción con el líder. También se ha analizado la influencia que tienen la motivación, el rendimiento del líder en el trabajo, el rendimiento del grupo u organización y la efectividad del líder sobre clima laboral y la productividad. (Cuadra y Veloso, 2007)

Los estilos de liderazgo influyen sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación o desmotivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización. Por otro lado, se demuestra que la aptitud se relaciona con el estilo de liderazgo y, a

su vez, éste influye sobre el estilo de decisión. Además, el desempeño de la organización se ve influido por la cultura competitiva e innovativa, en tanto que el tipo de cultura se ve influenciado por el estilo de liderazgo y, por lo tanto, este, afecta el desempeño de la organización a través de la cultura (Pedraja y Rodríguez, 2004. p. 64)

Bass y Avolio, (1990) han realizado diversas investigaciones para observar la relación que se da entre los conceptos, variables e indicadores organizacionales. Por ejemplo, sobre las variables como: satisfacción laboral del seguidor y satisfacción con el líder, motivación, rendimiento del líder en el trabajo, rendimiento del grupo u organización y efectividad del líder; también se ha analizado la influencia que tienen sobre clima laboral y productividad, entre otros. Por tanto, se podría establecer que las estrategias transformacional y transaccional son las que actualmente dominan la investigación sobre liderazgo.

Vega y Zavala (2004) citando a Cuoto (1997) encontraron evidencia de la relación existente entre liderazgo transformacional y “capital social”, es decir, los recursos morales y bienes públicos que son invertidos en la creación y recreación de las personas en comunidad. Está entonces constituido por normas sociales, redes efectivas para desarrollar la acción pública y valores de reciprocidad como: lealtad, confianza y responsabilidad. El líder transformacional desarrolla capital social, lo que involucra relaciones humanas ligadas a las funciones económicas, asegurándoles a los seguidores del líder el desarrollo de recursos morales y bienestar público, otorgándole una dimensión de humanidad al grupo de trabajadores.

En ese afán, la entidad bancaria en la que se realizó el presente estudio propuso un programa de coaching para el personal directivo, orientado al desarrollo de competencias de liderazgo, pues en un estudio base se identificó que el personal directivo mostraba poco liderazgo en la ejecución de las labores, dado que se contaba con una cantidad significativa de ejecutivos indebidamente capacitados, con el correspondiente detrimento de la calidad de gestión institucional.

Además, la entidad bancaria consciente de que el desempeño de la organización se ve influido por la cultura organizacional y ésta por el estilo de liderazgo propuso este trabajo de investigación en el cual se aplicó un programa de coaching a 30 ejecutivos de la mencionada entidad bancaria, teniendo en cuenta la identificación previa de los estilos de liderazgo que cada uno de ellos había desarrollado dentro de la entidad y los requisitos previos para el logro del éxito del programa de capacitación en coaching.

1.3.2 Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es el efecto del programa de coaching en los estilos de liderazgo de los ejecutivos de una entidad bancaria de Lima?

Problemas específicos

- 1) ¿Cuál es el efecto del programa de coaching en el factor de liderazgo transformacional?
- 2) ¿Cuál es el efecto del programa de coaching en el factor de liderazgo transaccional?
- 3) ¿Cuál es el efecto del programa de coaching en el factor de liderazgo pasivo?

1.3.3 Objetivos.

Objetivo General.

Determinar el efecto del programa de coaching en los estilos de liderazgo de los ejecutivos de una entidad bancaria de Lima.

Objetivos específicos

- 1) Determinar el efecto del programa de coaching en el factor de liderazgo Transformacional.
- 2) Determinar el efecto del programa de coaching en el factor de liderazgo Transaccional.
- 3) Determinar el efecto del programa de coaching en el factor de liderazgo Pasivo.

CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de Hipótesis.

Hipótesis General.

El programa de coaching incrementa los estilos transformacional y transaccional y disminuye el estilo de liderazgo pasivo de los ejecutivos de la entidad bancaria.

Hipótesis específicas

H1: El programa de Coaching incrementa el nivel de actitudes transformacionales.

H2: El programa de Coaching incrementa el nivel de actitudes transaccionales.

H3: El programa de Coaching decrementa el nivel de actitudes pasivas o de laissez faire.

2.2 Variables de estudio

- **Variable Independiente:** Programa de coaching y sus componentes

Comunicación

Integridad

Inteligencia emocional

Relaciones interpersonales

Retroalimentación

Trabajo en equipo

- **Variable dependiente:** Estilos de liderazgo y los factores

Transformacional

Transaccional

Pasivo

Eficacia del liderazgo.

2.3 Definición operacional de las variables

Indicamos las definiciones conceptuales de las variables investigadas y la definición operacional de la variable medida, estilos de liderazgo.

Liderazgo.- Es una cualidad personal, una combinación de características personales que hacen de un individuo un líder.

Estilo de liderazgo. - El estilo de liderazgo es el modo de expresar la condición de líder. El líder debe estar en una constante búsqueda de mejoramiento en su actuación con los demás y con él mismo. Lo que sucede hoy

en día es que se preocupa más por su orientación a objetivos y descuida el desarrollo de personas, por eso la necesidad de programas de coaching que sirven para equilibrar sus intereses (Cuadra y Veloso, 2007, p. 26).

A continuación, se presenta la definición operacional de los estilos de liderazgo utilizados en la presente investigación (Bass y Avolio, 1990)

Varia-ble	FACTOR	SUB-FACTOR	Ítems	Escala de medición
Estilo de liderazgo	Factor de liderazgo transformacional	Influencia idealizada atributiva	10 – 18 – 21 y 25	Cada uno de los ítems se califica de 0 a 4 Donde: Falta desarrollar = (0) En proceso =(1 a 8) Desarrollado=(9 a 16) = 36 ítems
		Influencia idealizada conductual	6 – 14 - 23 y 34	
		Motivación Inspiracional	9 - 13 - 26 y 36.	
		Estimulación Intelectual	2 – 8 – 30 y 32.	
		Consideración individual	15 – 19 – 29 y 31	
	Factor de liderazgo transaccional	Recompensa contingente	1 – 11 – 16 y 35	
		Administración por excepción activa	4 – 22 – 24 y 27	
	Factor de liderazgo permisivo	Administración por excepción pasiva	3 – 12 – 17 y 20	
		Escala de laissez faire	5 – 7 – 28 y 33	
	Eficacia de Liderazgo	Satisfacción	38 y 41	
Esfuerzo Extra		39-42 y 44		
Efectividad		37-40-43 y 45.		

Coaching. - es una forma de crear un cambio, proceso por medio del cual, el coach motiva, reta, acompaña, al coachee, con el objetivo que sea él quien cambie y adquiera nuevos hábitos. En la presente investigación dichos hábitos

están orientados al desarrollo de estilos de liderazgo que redunden en el beneficio de la entidad bancaria.

Sobre la base de la literatura revisada, en el programa de coaching se consideraron las siguientes dimensiones:

Comunicación. Es la capacidad de atender activamente a los mensajes de los colaboradores, así como saber expresar de manera efectiva la forma de pensar y sentir de uno mismo respetando a las demás personas. Complementa una adecuada habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, involucrando además la comunicación por escrito con claridad y precisión (Whitmore, 1992, pp. 89 - 92).

Integridad. Es la capacidad de actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente y se actúa, comunicando las ideas abiertamente y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad (Whitmore, 1992, pp. 89 - 92).

Inteligencia emocional. Es la capacidad de poder comprender y evaluar las propias emociones, así como el de las personas con las cuales se relaciona. Goleman & Cherniss, (2005) opinan que los jefes más eficaces son aquellos que cuentan con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos. Los jefes eficaces también son capaces de manejar sus propias emociones, con el resultado de que los empleados confían en ellos y se sienten bien al trabajar al lado. En pocas palabras, los jefes cuyos empleados se quedan son aquellos que dirigen con inteligencia emocional.

Relaciones interpersonales. Es la capacidad de comportarse de forma adecuada para establecer y mantener relaciones con las personas que involucran el entorno personal y laboral. Contreras (2012) citando a Bisquerra (2003: 23), dice que una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Se busca propiciar un clima de fraternidad y cordialidad que genere confianza entre los miembros del equipo de trabajo,

Retroalimentación. Es la capacidad para compartir observaciones, preocupaciones, sugerencias y oportunidades de mejora entre los miembros de una organización con el objetivo esencial de optimizar el funcionamiento individual y de equipo. Tienen como meta alcanzar el máximo desempeño del grupo humano (Whitmore, 1992, pp. 89 - 92).

Trabajo en equipo. Implica la cohesión de las personas que integran una organización y que se caracteriza por visualizar metas en común. Se involucra la coordinación de acciones en conjunto, así como la colaboración de sus miembros de forma solidaria y competitiva (Whitmore, 1992, pp. 89 – 92).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico.

La presente tesis es una Investigación aplicada. Su objetivo fue evaluar el efecto de una intervención sobre el nivel de ciertas variables psicológicas en un ambiente natural, determinar la relación entre el coaching y el liderazgo en una entidad bancaria, se realizó una intervención que consistió en la inducción de un cambio en el liderazgo, en un grupo de ejecutivos bancarios. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), una investigación aplicada es aquella que “busca resolver problemas” (p. 161), se orienta a la producción de conocimientos y métodos que mejoran o hacen mucho más eficiente el sector productivo de bienes o servicios, buscando imprimir en las personas mayor bienestar. La presente investigación tiene una fase teórica y otra experimental.

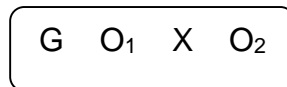
Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen la investigación pre-experimental como aquella en la que no hay grupo control, solo el grupo objetivo al que se le aplica un tratamiento, indicando que hay dos tipos: caso con una sola medición y diseño de preprueba – posprueba con un solo grupo: a un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al

estímulo. En este diseño si existe un punto de referencia inicial para ver qué nivel tenía el grupo en las variables dependientes antes del estímulo.

La presente investigación es pre-experimental, ya que siendo el escenario una entidad bancaria no hubo la posibilidad de contar con un grupo de control y corresponde al segundo tipo, es decir, tiene un diseño pre-post test, ya que consta de un solo grupo de ejecutivos bancarios, en el cual en la primera etapa se emplea el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass, 2014) y después se aplica el Programa de Coaching para finalmente volver a administrar la prueba para evaluar las diferencias pre y post test en los estilos de liderazgo.

Tiene un alcance que permitirá determinar los efectos de un programa de coaching sobre el estilo de liderazgo de un grupo de ejecutivos bancarios.

Esquema:



G Grupo de sujetos

X Tratamiento, estímulo o condición experimental.

O Medición de los sujetos de un grupo (cuestionario)

Para este proceso se siguieron los siguientes pasos:

- Toma de datos iniciales (Fase de evaluación pre test):
- Intervención mediante el programa de coaching
- Toma de datos finales (Fase de evaluación post test):
- Contrastación de los valores iniciales con los finales:

3.2 Diseño muestral.

Se contó con una población de 30 ejecutivos de una entidad bancaria privada que da servicio a la micro y pequeña empresa de Lima con sede en el Perú; sobre la base y experiencia del programa de apoyo crediticio dirigido a segmentos de pobladores de menores recursos.

En la Tabla 1 se presenta la distribución de la muestra según sexo y edad.

Tabla 1

Distribución de la muestra según género y edad.

Edad	Varones	Mujeres
30 - 37	12	5
38 - 45	9	4
Total	21	9

Tal como se aprecia, en ambos grupos de edad hay un mayor número de participantes de sexo masculino, lo cual muestra las preferencias de la entidad bancaria en cuanto al género de sus ejecutivos, evidenciando un sexismo laboral común en el área ejecutiva de las entidades bancarias nacionales.

El programa de coaching se debe adecuar a las características de la entidad contratante, por lo que se siguió la misma metodología

independientemente del género y durante la aplicación del programa no se evidenció ninguna diferencia en la receptividad de las actividades realizadas.

El criterio de inclusión fue que los participantes, cuenten con un tiempo de servicio en el banco no menor a siete años, debido a que en la entidad bancaria es a partir de esa edad que han podido ascender al puesto de ejecutivos en el cual se encuentran. Estas 30 personas pertenecen al nivel socioeconómico B y C.

3.3 Técnicas de recolección de datos.

El instrumento utilizado para el presente estudio fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Avolio, Bass y Jung (1999); es, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la psicología de las organizaciones. Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de B. M. Bass (1985), quien defiende la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

Ficha técnica

- **Nombre original.** - Cuestionario Multifactorial de liderazgo
- **Autor.** - Bruce Avolio y Bernard Bass
- **Procedencia.** - Estados Unidos
- **Objetivo.** - Medición de estilos de liderazgo
- **Administración.** - Individual. Tipo cuadernillo.
- **Duración.** - Aproximadamente de 30 a 40 minutos.
- **Aplicación.** - Ejecutivos de entidad bancaria, hombres y mujeres

- **Significación.** - Factorial: 4 factores, 12 subfactores
- **Validez.** - Juicio de expertos
- **Confiabilidad.** - Alfa de Cronbach
- **Número de ítems.** - 45
- **Puntuación.** - Calificación computarizada

3.3.1. Descripción del cuestionario

El cuestionario consta de 45 ítems con una escala de calificación de respuestas del 0 al 4: 0=Definitivamente no 1=De vez en cuando, 2=Algunas veces, 3=A menudo, 4=Frecuentemente o casi siempre. Consta de cuatro factores y cada una de estos a su vez, se divide en 12 sub-factores. Se hizo una categorización arbitraria sobre la base de la experticia de la tesista, tal que, para cada uno de los sub-factores de cuatro ítems, se establecieron niveles de logro según la siguiente escala: 0 puntos indica falta desarrollar, de 1 a 8 puntos, en proceso y de 9 a 16, desarrollado. Para el sub-factor de tres ítems (EE) se estableció la siguiente escala: 0 a 4 puntos indica falta desarrollar, de 5 a 8 puntos, en proceso y de 9 a 12, desarrollado.

Para el sub-factor de dos ítems (SAT) se estableció la siguiente escala: 0 a 3 puntos indica falta desarrollar, de 4 a 5 puntos, en proceso y de 6 a 8, desarrollado.

A continuación, se explica cada factor con sus correspondientes sub-factores. Su estructura se encuentra en el anexo N° 1.

Factor I: Liderazgo transformacional. - Líderes que tienen mucho poder e influencia sobre sus seguidores. Tienen “carisma”. Despiertan e inspiran a otros. Incluye los siguientes sub-factores:

- **Influencia idealizada (II)**, es la capacidad de un líder para influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspirando orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementando el optimismo. Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete.

El líder posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza. Dentro de este sub factor se distinguen dos escalas: la **Influencia idealizada atributo (II-A)**, centrado en aquellas características personales que posee el líder y que son admiradas por los seguidores. Encontrándose en los Ítems: **10 – 18 – 21 y 25**. Y la **influencia idealizada conducta (II-C)**, referida a las acciones que realiza el líder y que son imitadas por los seguidores. Hallándose en los Ítems: **6 – 14 - 23 y 34**.

- **Motivación inspiracional (MI)**, el líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión, grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez. La motivación inspiracional orienta a los subordinados a través de la acción, construyendo confianza e inspirando la creencia

sobre una causa. Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación. Localizándose en los Ítems: **9 - 13 - 26 y 36.**

- **Estimulación intelectual (EI)**, la estimulación intelectual, se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas haciendo uso de nuevos caminos, para romper con el pasado. El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un conjunto de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas. Apareciendo en los Ítems: **2 – 8 – 30 y 32.**

- **Consideración individual (CI)**, se refiere a las habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación. Cada empleado se siente valorado por su aportación. El líder asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore. El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. Dándose en los Ítems: **15 – 19 – 29 y 31.**

Factor II: Liderazgo transaccional. - El líder trabaja hacia el reconocimiento de las funciones y tareas necesarias para que se alcance los resultados deseados.

Incluye los siguientes sub-factores:

- **Recompensa contingente (RC)**, el líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio depende del esfuerzo del nivel de actuación de logro. Utiliza el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros. Localizándose en los Ítems: **1 – 11 – 16 y 35.**

- **Administración por excepción activa (AEA)**, controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades. Ubicándose en los Ítems: **4 – 22 – 24 y 27.**

Factor III: Liderazgo pasivo. - Los líderes no reaccionan sistemáticamente a situaciones y problemas que se plantean. Tiene efectos negativos en resultados individuales. Incluye los siguientes sub-factores:

- **Administración por excepción pasivo (AEP)**, caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados. No interviene a menos que no haya remedio. Hallándose en los Ítems: **3 – 12 – 17 y 20.**

- Laissez Faire (LF), describe la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. El líder abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones. El laissez – faire normalmente tiene una correlación negativa con los estilos de dirección transaccional en su sub factor administración por excepción activa. Es indeciso, no se compromete, se inhibe cuando le necesitan, se muestra reacio a asumir responsabilidades. Encontrándose en los Ítems: **5 – 7 – 28 y 33.**

En los factores Transaccional y transformacional la calificación es de menor a mayor, es decir, a mayor valor mejor es el desempeño del líder, mientras que en el factor pasivo el menor valor es mejor, por lo tanto, los valores obtenidos en cuanto al factor pasivo, se invirtieron, es decir, 0 equivale a 4 y 1 equivale a 3 y así sucesivamente, siendo las categorías Muy pasivo, Poco pasivo y No pasivo.

Factor IV: Eficacia de Liderazgo. - Cuenta con los siguientes sub-factores:

- **Satisfacción (SAT)**, las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten muy bien con las decisiones, y existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades. Apareciendo en los Ítems: **38 y 41**
- **Esfuerzo extra (EE)**, las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente en cuanto el líder necesite de su colaboración. Ítems: **39 -42 y 44**

- **Eficacia (E)**, las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado. Ítems: **37 -40 - 43 y 45**

3.3.2. Validez y confiabilidad del instrumento.

Validez.

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo fue un gold standard, propuesto por Bass y Avolio (1990) y rectificado por Avolio, Bass y Jung (1999). Fue revalidado para su uso en España por Molero, Recio y Cuadrado (2010), quienes realizaron un análisis factorial determinando una estructura de cuatro factores (liderazgo transformacional, liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador).

En Chile, Vega y Zavala (2004) crearon entre 2 y 4 ítems nuevos por variable, agregando 32 ítems al cuestionario original de 45, por lo que quedó conformado por un total de 77 reactivos, a fin de asegurar un adecuado dominio de cada variable, para posteriormente sea revisado por jueces expertos en psicología organizacional, con el objetivo de saber si los reactivos eran representativos de su respectiva variable, si la cantidad de ítems la cubría exhaustivamente, y si la redacción era adecuada al contexto organizacional chileno. Sin embargo, en la presente tesis, se optó por utilizar la versión original propuesta por los autores la misma que ha sido obtenida por medio de una licencia ver (Anexo N°2),

La validación de este instrumento para su uso en la presente tesis se realizó mediante juicio de expertos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), en el campo de la metrología, psicometría y estadística, la validez es un concepto que hace referencia a la capacidad de un instrumento de medición para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado.

En relación con los cambios conceptuales ocurridos en el ámbito de la validez, la American Psychological Association (APA), ha propuesto cinco tipos de evidencia de validez, las cuales están basadas ya sea en el contenido del test, la estructura interna del test, el proceso de respuesta al test, las relaciones con otras variables externas al test y las consecuencias de su aplicación (Altmaier, 2003).

Interesa la evidencia basada en el contenido del cuestionario. Este tipo de evidencia se obtiene demostrando que los ítems constituyen una muestra representativa del constructo o dominio acerca del cual se desea hacer alguna inferencia. Se espera que exista correspondencia entre el contenido del cuestionario y el dominio que se pretende medir, pues, si los ítems de un cuestionario son representativos de un dominio en particular, se puede generalizar a todo el dominio.

Como parte de la investigación se evaluó validez de contenido por criterio de jueces es la V de Aiken, el cual consiste en un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de valores posibles, el cual puede ser calculado sobre

las valoraciones de los jueces con relación a un ítem o como las valoraciones de un juez respecto a un grupo de ítems.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$V = \frac{S}{n(k-1)}$$

siendo:

S = la sumatoria de s i

S_i = Valor asignado por el juez i,

n = Número de jueces

k = Número de valores de la escala de valoración (2. en este caso)

Este coeficiente puede obtener valores entre 0 y 1, a medida que sea más elevado el valor computado, el ítem tendrá una mayor validez de contenido. El resultado puede evaluarse estadísticamente haciendo uso de la tabla de probabilidades asociadas de cola derecha, tabuladas por el autor. Es precisamente esta posibilidad de evaluar su significación estadística lo que hace a este coeficiente uno de los más apropiados para estudiar este tipo de validez (Escurra, 1988).

El intervalo de confianza para este coeficiente se construye con la siguiente fórmula (Penfield & Giacobbi, 2004)

$$L = \frac{2nkV + z^2 - z\sqrt{4nkV(1-V) + z^2}}{2(nk + z^2)}$$

$$U = \frac{2nkV + z^2 + z\sqrt{4nkV(1-V) + z^2}}{2(nk + z^2)}$$

Donde V es el valor hallado V de Aiken

$Z = 1.96$ (valor normal al 95 % de confianza)

En este caso, con 12 jueces, se necesita el acuerdo de por lo menos 10 para que a un nivel de significancia de 0.05 el ítem sea considerado como válido, pero se ha calculado el intervalo correspondiente para cada ítem (Penfield & Giacobbi, 2004).

Hay dos enfoques para determinar si una prueba es estadísticamente significativa, uno es calcular el p-valor y contrastar que sea menor que el alfa (nivel de significancia), que generalmente se toma como 0.05, indicando que es la probabilidad de cometer un error de tipo 1. Y el otro enfoque es el de calcular el intervalo de confianza al 95% y verificar que el valor estimado cae dentro de él, lo cual indica que dicho valor es “confiable” con una probabilidad 0.95 (Gujarati, D & Porter, 2009).

En este caso se ha calculado los intervalos de confianza para cada ítem y se ha verificado que el valor estimado, es decir el V de Aiken, cae dentro del intervalo.

Mientras más alto es el V de Aiken es mayor el acuerdo entre los expertos lo que indica que el ítem mide lo que dice medir.

Para establecer la validación de contenido por juicio de expertos se realizaron los siguientes pasos:

1. Se consideró las definiciones propuestas por Bass y Avolio (1990) de líder Transformacional, Transaccional o Pasivo y de eficacia de liderazgo, así como sus respectivos sub-factores.
2. Se identificó a los expertos en ese dominio. Los jueces estuvieron conformados por 12 profesionales relacionados al trabajo de liderazgo, todos ellos licenciados en psicología, colegiados, una doctora, cinco maestros y seis bachilleres.
3. Se pidió a los expertos su juicio respecto del grado en que el contenido del cuestionario era pertinente y relevante para el dominio que se pretendía medir, es decir si los reactivos identifican los estilos de liderazgo, a través del documento presentado en el Anexo N° 3
4. Se procesó estadísticamente los datos a partir de los datos aportados por los jueces. En este caso se calculó el coeficiente V de Aiken con sus respectivos intervalos de confianza al nivel de significancia de 0.05

En el juicio de expertos se obtuvo un V de Aiken promedio de 0.96, el cual es mayor de 0.83 que es el punto crítico. (ver anexo N° 7)

Confiabilidad.

Se procedió a determinar la confiabilidad de consistencia interna del instrumento mediante el cálculo del alfa de Cronbach, dado que los ítems de este instrumento cuentan con cinco opciones de respuesta. Se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,871 (ver anexo N° 7).

3.4 Metodología de aplicación del programa de Coaching

En la presente investigación, la duración total del Programa fue de 6 meses, estableciéndose un total de 6 temas distribuidos en 24 sesiones, de una hora de duración cada una. Comprendiendo un arco de duración total de entre 6 y 18 sesiones. Entendiéndose por sesión el desarrollo de un tema completo. Pero algunos temas como relaciones interpersonales o inteligencia emocional no se pueden desarrollar en una sola sesión.

- El primer paso, fue conocer a los ejecutivos que la empresa designó para el programa de Coaching. Los interesados estuvieron de acuerdo en realizar el proceso, el cual les exigió una dedicación y una responsabilidad adicional a sus labores habituales.
- El siguiente paso fue la realización de las entrevistas individuales, lo cual permitió la elaboración de un diagnóstico detallado del nivel adquirido de cada uno de los estilos de liderazgo. Este diagnóstico se realizó mediante una entrevista individual cara a cara, y la aplicación de un pre test. Vale decir que fue personal y confidencial y sólo se manejó a nivel del coachee.

- A continuación, se realizó una entrevista con el ejecutivo para explicarle lo que se había observado acerca de sus respectivos estilos de liderazgo haciendo hincapié en sus actitudes y conductas tanto positivas como negativas. El objetivo de esta entrevista fue contrastar si él ejecutivo tenía ese mismo discernimiento de su problemática, y si estaba de acuerdo con trabajar en esos puntos en concreto. Caso contrario, se tuvo que seguir dialogando con él para explicarle.
- Luego la coach le proporcionó las directivas, para que el ejecutivo elabore personalmente su plan de acción, el cual fue retroalimentado por la coach.
- Se estableció un acuerdo por el cual, la coach se comprometió a ayudar a los ejecutivos a lograr sus objetivos, y los ejecutivos se comprometieron a trabajar para el mismo fin.
- A continuación, siguieron una serie de reuniones de una hora aproximadamente, con intervalo semanal; en las cuales se realizaron lecturas, videos y dinámicas grupales. Paralelamente se puso en práctica, el plan de acción de cada ejecutivo para probar su efectividad. En algunos casos se revisó y se enmendó la forma de trabajar sobre los objetivos, buscando siempre llegar de la mejor forma a la meta trazada. Todo el proceso de coaching se realizó en 24 semanas.
- Durante las 24 semanas, la Coach estuvo en permanente comunicación vía correo electrónico o telefónico, para cualquier consulta que los ejecutivos requirieran. respondiendo todas sus dudas a la brevedad posible.
- Finalmente, se aplicó el post test, para comprobar si el programa de coaching había generado algún cambio.

- Se emitió un informe personalizado sobre la evaluación y el avance de cada uno de los 30 participantes los mismos que fueron entregados a la entidad bancaria.

En el anexo N° 4 se presenta detalladamente el desarrollo de las sesiones del programa.

3.5 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Los datos se analizaron utilizando el paquete estadístico SPSS 23. Se realizaron diagramas de frecuencias de todos los factores y sub-factores para observar los cambios ocasionados por el programa de coaching. Para ello, se obtuvo el porcentaje de casos que se encontraban en cada uno de los niveles establecidos para cada factor y sub-factor (falta desarrollar, en proceso y desarrollado).

Además, se realizaron diagramas de cajas para identificar exploratoriamente las variaciones de las puntuaciones de los factores.

Para determinar si las puntuaciones corresponden a distribuciones normales, se aplicó la prueba de bondad de ajuste Kolmogorov-Smirnov y con ello decidir si se utiliza la prueba t de Student para diferencia de medias o la prueba de rangos de Wilcoxon y poder así concluir si los cambios producidos en las puntuaciones por cada factor son diferentes entre el pre test y el post test.

También se realizó diagramas de dispersión para explorar las relaciones entre los factores de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo versus el factor eficacia del liderazgo.

Se calcularon la media y desviaciones estándar de cada factor y sub-factor, tanto en el pre como en el post test.

Finalmente, se determinaron las diferencias de las puntuaciones entre el pre y el post test para comprobar las hipótesis propuestas en la investigación.

3.6 Aspectos éticos.

La responsabilidad social de las empresas es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales. Por tal razón la entidad bancaria en la cual se realizó el estudio implementa acciones de mejora y capacitación de su personal. Frente a estas acciones, dicho personal debe responder mediante su participación. El programa de coaching fue aplicado a un grupo de 30 ejecutivos designados por la empresa. Se dio información de los resultados del pre y post- test a cada coachee en forma absolutamente reservada y adicionalmente se dio información a la Gerencia de Recursos Humanos. En todo momento se mantuvo la privacidad y confidencialidad del caso. Se tratará con la debida reserva la información obtenida y no se utilizará para propósitos distintos a los de los objetivos de la investigación.

No existe conflicto de intereses, ni en la investigadora ni el asesor,

CAPÍTULO IV RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados de la aplicación del pre y post test. Se presentan gráficos de barras para comparar las puntuaciones obtenidas por los ejecutivos tanto en los factores como en los sub factores, asimismo se hace un contraste de hipótesis para determinar si los cambios logrados con el programa de coaching son estadísticamente significativos.

4.1. Resultados según el factor Liderazgo Transformacional.

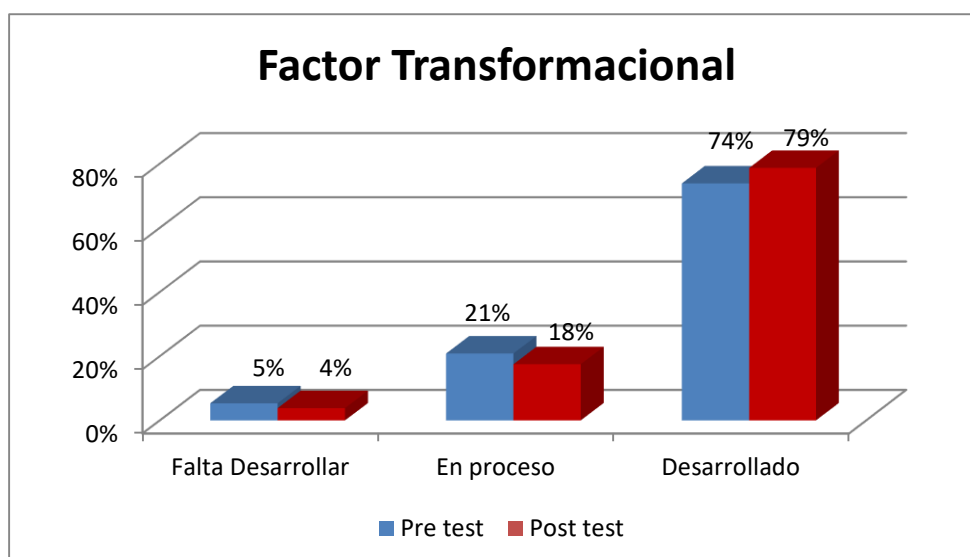


Figura 1. Distribución de frecuencias de la evaluación general del programa de coaching sobre los estilos de liderazgo transformacional en ejecutivos bancarios.

En la Figura 1 se observa que hay un efecto importante del programa de coaching en el estilo de liderazgo transformacional de este grupo de ejecutivos bancarios. En el pre test, el porcentaje de ejecutivos en el nivel “desarrollado” es el más alto y este patrón se repite en el post test, con la diferencia de que en el post test, disminuye el porcentaje de los casos “falta desarrollar” y “en proceso” y aumenta el porcentaje de los casos del nivel “desarrollado”. Esto significa que en el post test ha aumentado el número de ejecutivos que manifiestan las características del líder transformacional, como son: son inspiradores, intelectualmente estimulantes, desafiantes, visionarios y maximizan su rendimiento.

A continuación se describen los resultados correspondientes a los subfactores que componen este factor.

En el caso del sub-factor de influencia idealizada atributiva (IIA), la Figura 2 muestra que desde antes del programa de coaching ya había un grupo numeroso (75%) que eran capaces de construir confianza en sus seguidores, inspiraban poder orgullo, respeto y búsqueda de logro. También se aprecia que en la etapa post test el porcentaje de casos en proceso disminuyó y aumentó el porcentaje de ejecutivos que han desarrollado este subfactor. Esto implica que gracias al programa se logró incrementar en cierto porcentaje la cantidad de ejecutivos ubicados en el nivel “desarrollado” en este sub-factor.

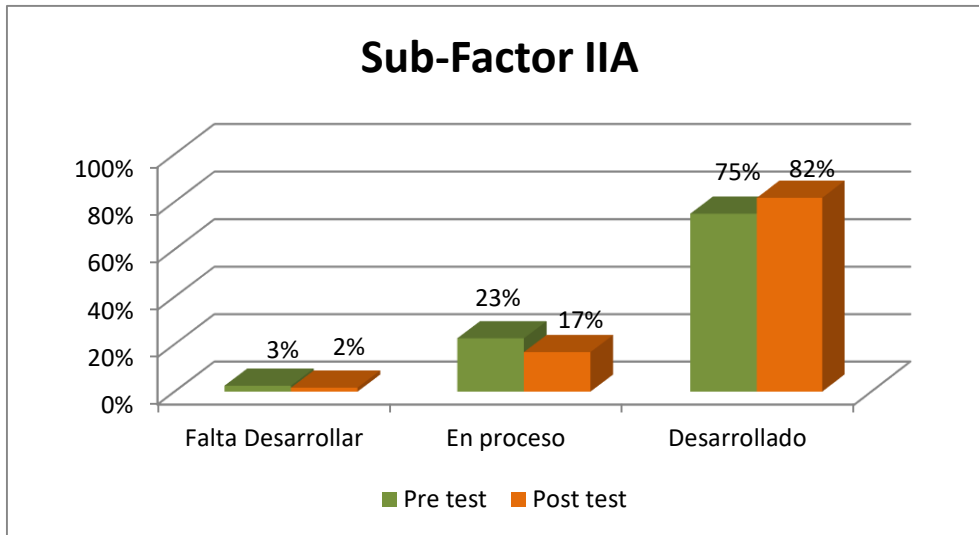


Figura 2. Distribución porcentual del sub-factor Influencia Idealizada Atributiva (IIA) según el momento de evaluación.

En el caso del sub-factor de influencia idealizada conductual (IIC), considerando los resultados mostrados en la Figura 3, se puede afirmar que el programa de coaching tuvo un efecto positivo, ya que, en la fase de post test, se incrementó el porcentaje de ejecutivos en el nivel de “desarrollado”. Esto implica que, como resultado del programa, aumentó el número de ejecutivos con capacidad para actuar con integridad e influir en el comportamiento de sus colaboradores de manera positiva, considerando las consecuencias éticas y morales de sus acciones.

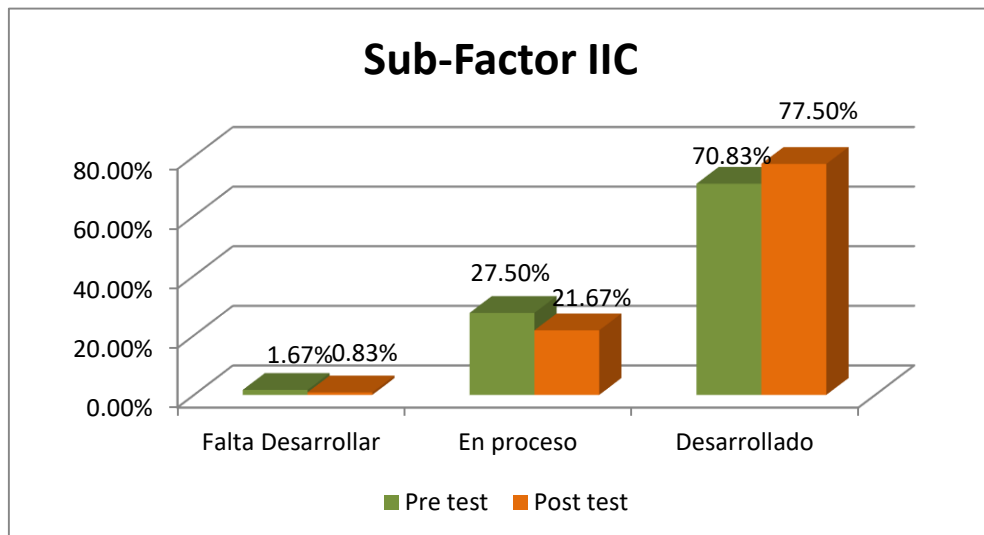


Figura 3. Distribución porcentual del sub-factor Influencia Idealizada Conductual según el momento de evaluación.

Para el sub-factor Motivación Inspiracional (MI), en la Figura 4 se puede observar que en la categoría Desarrollado, hubo una pequeña mejora, aumentando un 2% el porcentaje de ejecutivos en esta categoría. Este resultado indica que en el post test son un poco más los ejecutivos que muestran un buen nivel en como modelos de inspiración para sus colaboradores, capaces de generar entusiasmo e inspiración en ellos. Dado este pequeño incremento, es posible plantear propuestas para estimular el desarrollo de este sub-factor.

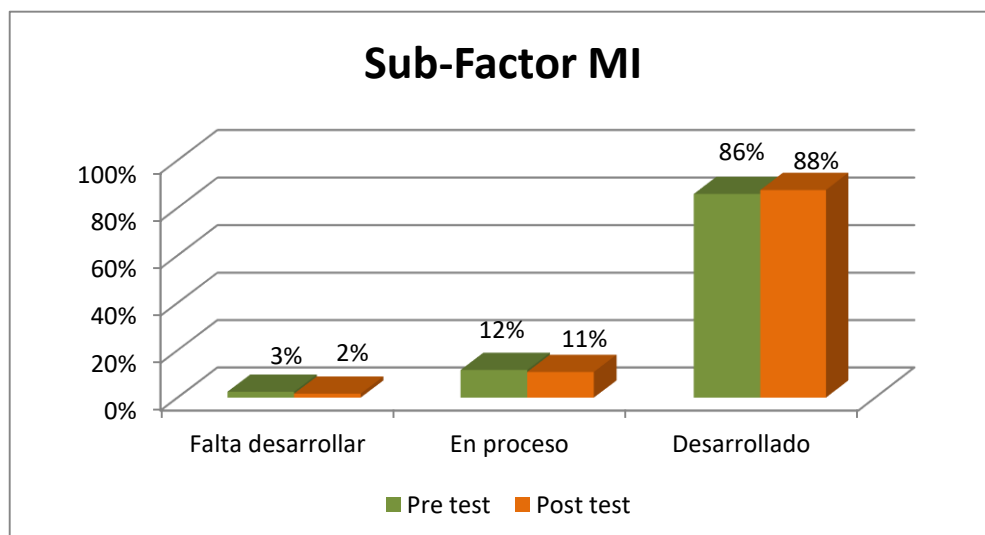


Figura 4. Distribución porcentual del sub-factor Sub-factor Motivación Inspiracional según el momento de evaluación.

En cuanto al sub-factor estimulación intelectual (EI), en la Figura 5 podemos observar que, en el inicio, en la evaluación pre test, el porcentaje en las categorías “falta desarrollar” o “en proceso” en conjunto era alto (35%) y bajó a 31% luego de la intervención. En relación al nivel de “desarrollado” hubo un incremento del 5%. Como consecuencia de la aplicación del programa, casi la tercera parte del grupo de 30 ejecutivos aún no han desarrollado este sub-factor.

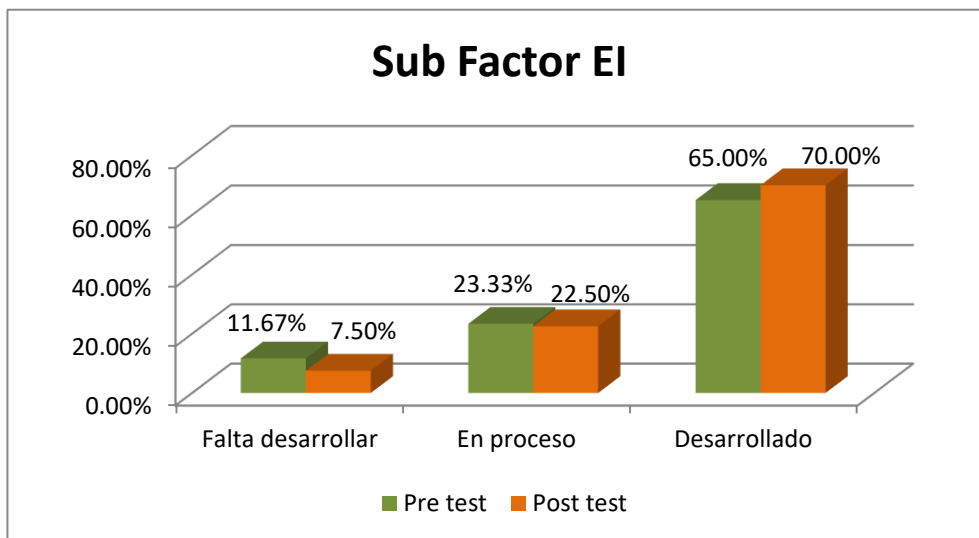


Figura 5. Distribución porcentual del sub-factor Estimulación intelectual según el momento de evaluación.

En el caso del sub-factor Consideración individual. (CI), se puede apreciar en la Figura 6 que el porcentaje de ejecutivos en los niveles “falta Desarrollar” y “en proceso”, disminuyó de la fase de pre test a la de post test. en el nivel en que los participantes presentaban. Por tanto, en el nivel de “desarrollado” hubo un incremento desde el pre test hacia el post test. Estos resultados nos dan una evidencia que en este sub-factor los efectos del programa si generaron algunos cambios, señalando que los participantes tienen una mejor capacidad para entrenar personas, entendiendo y compartiendo inquietudes y necesidades de desarrollo de otros.

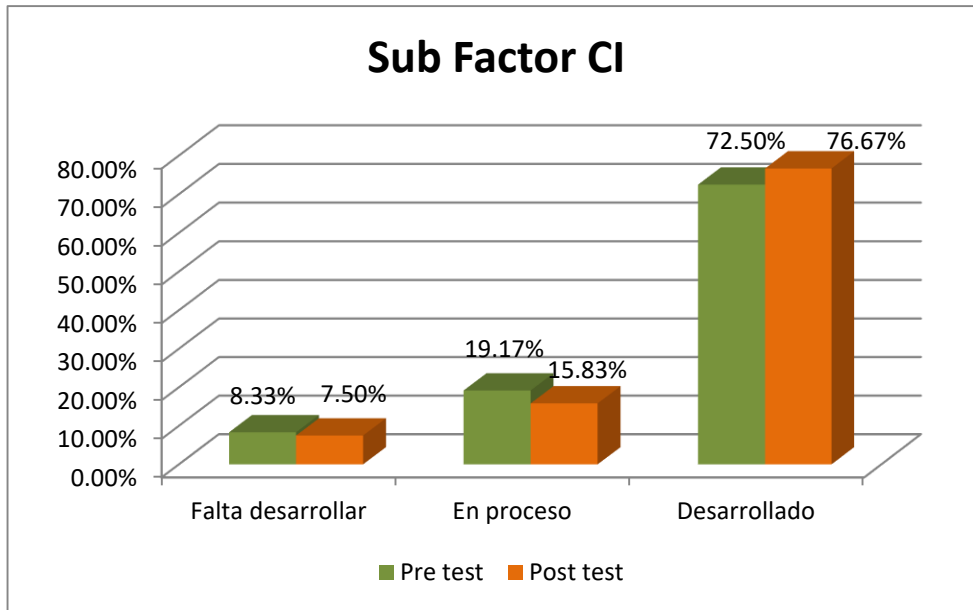


Figura 6. Distribución porcentual del Sub-factor Consideración Individual según el momento de evaluación.

En la figura 7 se muestra el diagrama de cajas de las puntuaciones del factor transformacional pre y post test, Como se puede observar hay un aumento tanto en los cuartiles como en los valores extremos.

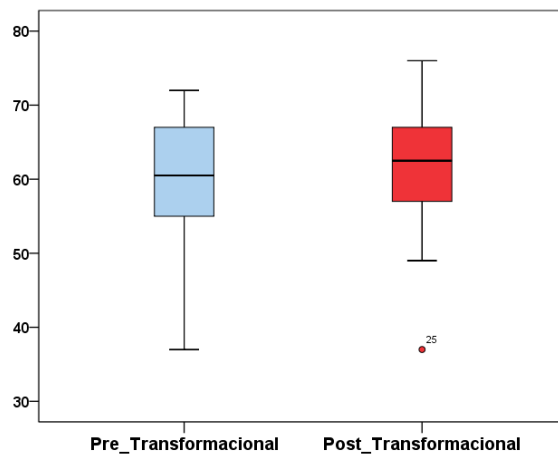


Figura 7 Variación en las puntuaciones del factor Transformacional pre y post

En resumen, en relación al factor transformacional se observa mejoras luego del programa de coaching, la significancia de dichas mejoras se verá más adelante cuando se muestre las pruebas de hipótesis.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en el Factor de Liderazgo Transaccional.

4.2 Resultados según el factor Liderazgo Transaccional.

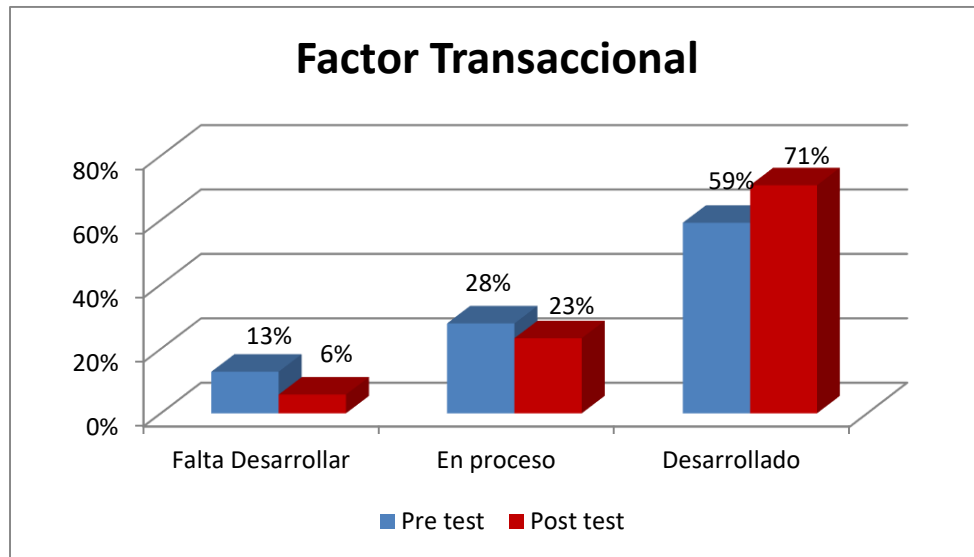


Figura 8 Distribución porcentual de la variable liderazgo transaccional según el momento de evaluación.

En la figura 8 se observa que en las 30 personas evaluadas hay un efecto importante del programa de coaching en los estilos de liderazgo transaccional, que es aquel tipo de liderazgo característico en aquellos que establecen y definen acuerdos o contratos para alcanzar los objetivos de trabajo específicos; especificando la compensación y beneficios que pueden esperarse a la terminación exitosa de las tareas. Globalmente, el incremento de porcentaje en ejecutivos del nivel de “desarrollado”, es del 16%.

Se puede notar que en, igual que en caso del factor transformacional, el porcentaje correspondiente al nivel “desarrollado” es el más alto en ambas fases (pre y post test), sin embargo, a diferencia de lo observado en el factor transformacional, este porcentaje es algo más bajo. Es decir, que el estilo transaccional está menos desarrollado que el transformacional y el programa, sin embargo, el incremento observado en este factor, en el nivel de “desarrollado” fue mayor que en el caso del factor transformacional.

A continuación, se describen los resultados correspondientes a los subfactores que componen este factor.

La Figura 9 muestra los resultados correspondientes al sub-factor *Recompensa contingente*. (RC). Se puede observar que en la categoría “desarrollado” hubo una mejora en el post test. Esto indica que los participantes aparentemente mejoraron en su capacidad para administrar recompensas del logro de la recompensa.

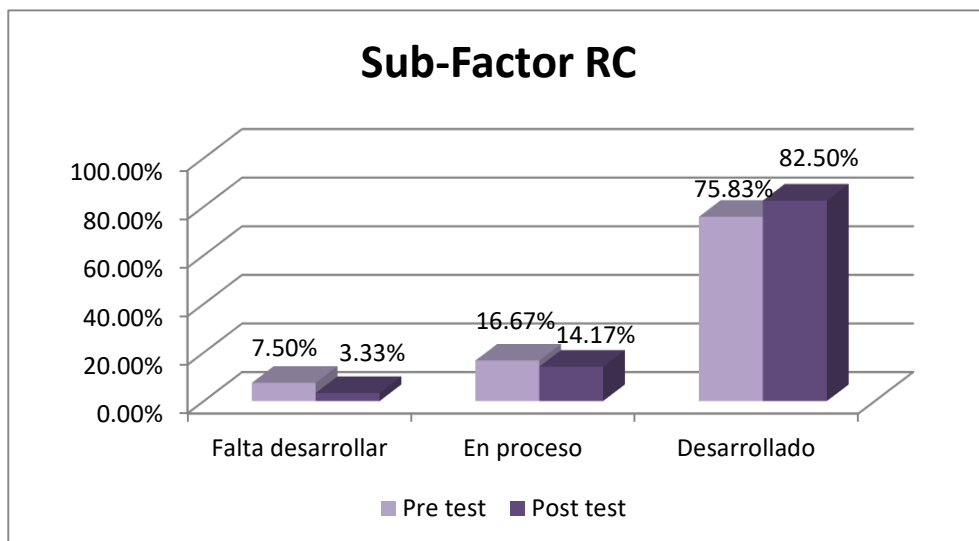


Figura 9. Distribución porcentual del sub-factor Recompensa Contingente (RC) según el momento de evaluación.

En el caso del sub-factor Administración por excepción activa. (AEA), la Figura 10 permite observar que la categoría “desarrollado” hubo un incremento de 42.50% en el pre test a un 59.17% en el post test. Esto indica que los ejecutivos participantes incrementan su capacidad para centrarse en el control de errores, enfocándose en las sanciones.

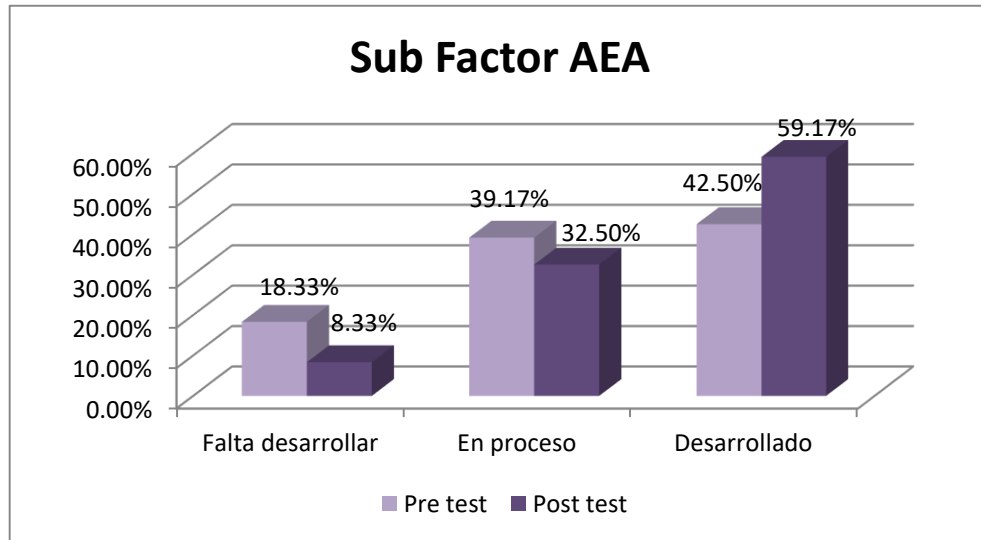


Figura 10. Distribución porcentual del sub-factor Administración por excepción activa (AEA) según el momento de evaluación.

En la Figura 11 se observa que hay un aumento en las puntuaciones del factor Transaccional después del programa de coaching.

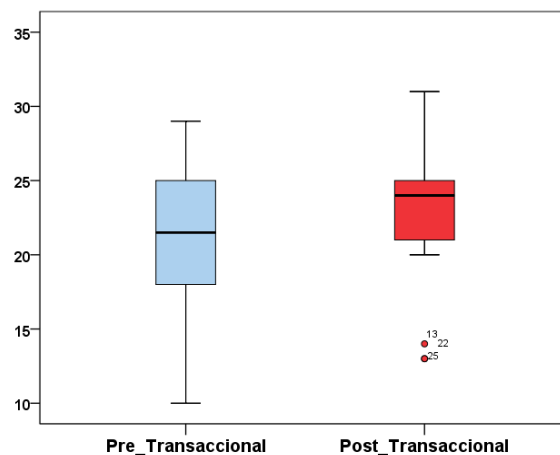


Figura 11 Variación en las puntuaciones del factor Transaccional pre y post

En resumen, en relación al factor transaccional se observa mejoras luego del programa de coaching

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en el factor de Liderazgo Pasivo.

4.3 Resultados según el factor Liderazgo Pasivo

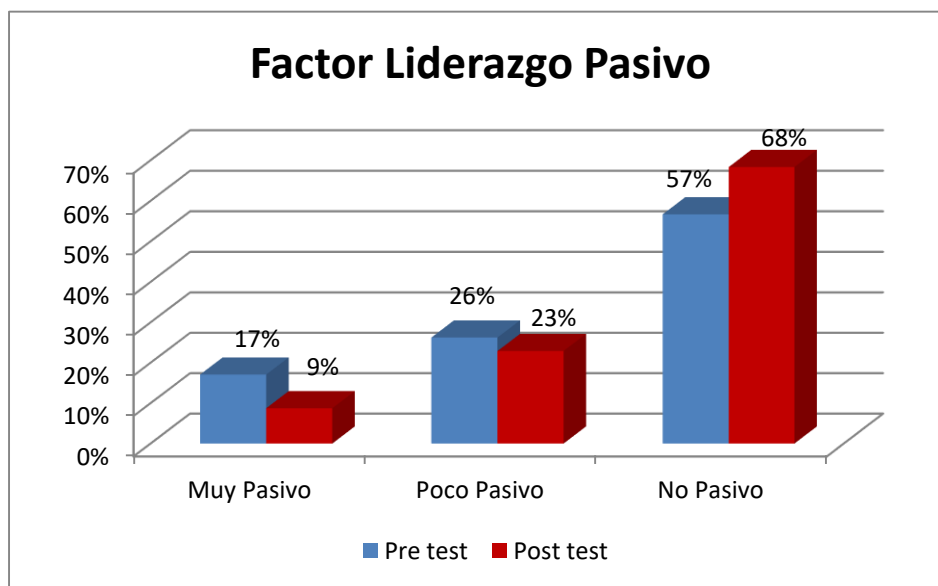


Figura 12. Distribución porcentual del Liderazgo Pasivo según el momento de evaluación.

En esta sección se describen los resultados generales obtenidos por el grupo, en la medida de las variables que integran el factor Liderazgo Pasivo.

Hubo una mejora en la categoría “Actitud no pasiva”, luego de la aplicación del programa de coaching; el post test indica que de los 30 funcionarios bancarios intervenidos el 57 % no tenían actitudes pasivas ante situaciones y problemas que se plantean en la institución. Es decir, no evitaban identificar las

áreas de problemas potenciales. Luego de la intervención el porcentaje aumentó a 68%.

Además, un 17% antes del programa de coaching pertenecía al grupo muy pasivo, luego del programa este porcentaje bajó a 9%.

Esto indica que los participantes mostraron un avance en este factor, la cual identifica líderes que tienden a evitar el compromiso. El estilo pasivo de liderazgo podría ser fácilmente definido como "no liderazgo" y es exactamente lo contrario de un estilo de liderazgo transformacional eficaz. Es decir, se consiguió que los líderes aumentaran su nivel de compromiso con la entidad bancaria.

A continuación, se describen resultados correspondientes a los sub-factores que componen este factor.

En el caso del sub-factor Administración por excepción pasiva. (AEP), tal como se aprecia en la Figura 13, se observa un importante incremento en el porcentaje de ejecutivos en la categoría "no pasivo". Esto implica que gracias al programa se logró incrementar parcialmente el nivel de este sub-factor, el cual se refiere a la capacidad para influir y construir confianza en los colaboradores, para ir más allá de sus propios intereses, centrándose en los intereses del grupo.

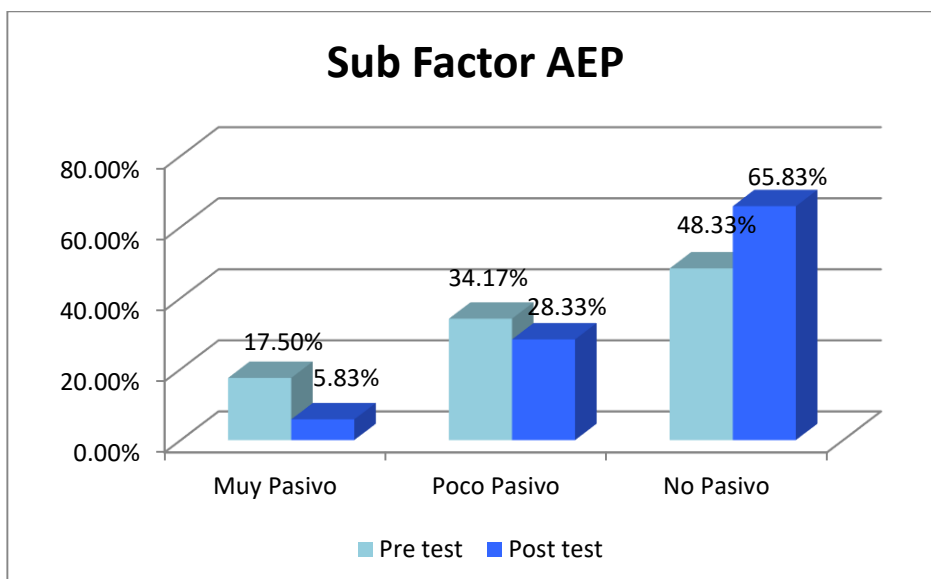


Figura 13. Distribución porcentual del sub-factor Administración por excepción pasivo según el momento de evaluación.

En el caso del sub-factor Laissez-Faire, puede observarse en la Figura 14 que en la categoría “actitud no pasiva” el porcentaje de participantes, que en el pre test fue 65%, aumentó a 70,83% en el post test. Este resultado se considera positivo, pues indica que los participantes mejoraron sus actitudes referentes a tomar acciones preventivas. Es decir, que los participantes mostraron que en lo referente a este sub-factor están cambiando su forma de liderar, de una consistente en esperar que los problemas aparezcan para tomar acciones correctivas a otra en la cual se convierten en líderes que toman acciones preventivas para que no ocurran los problemas, lo cual es ideal para la entidad bancaria.

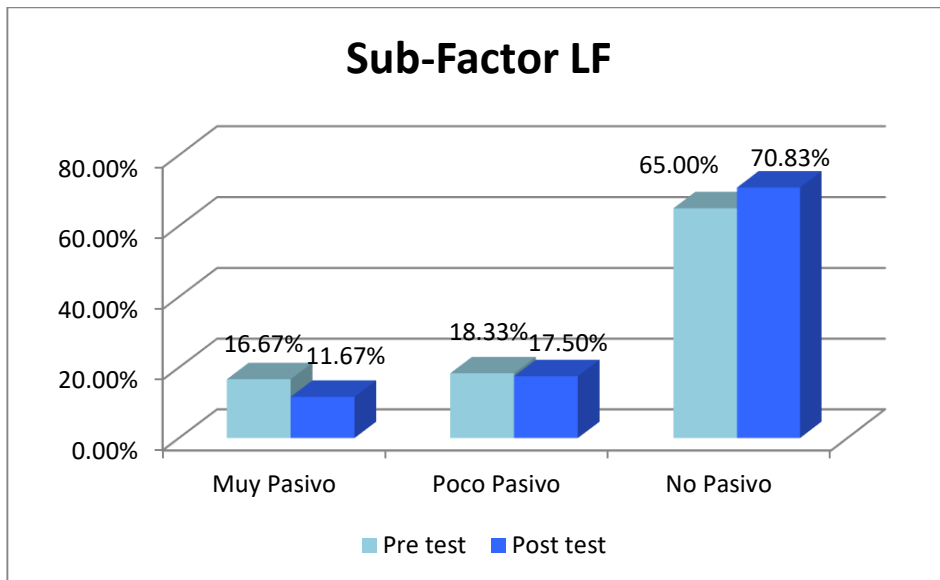


Figura 14: Distribución porcentual del sub-factor Laissez Faire según el momento de evaluación.

En la Figura 15 se observa que hay una disminución en las puntuaciones del factor Pasivo después del programa de coaching, así como también ya no hay valores extremos atípicos.

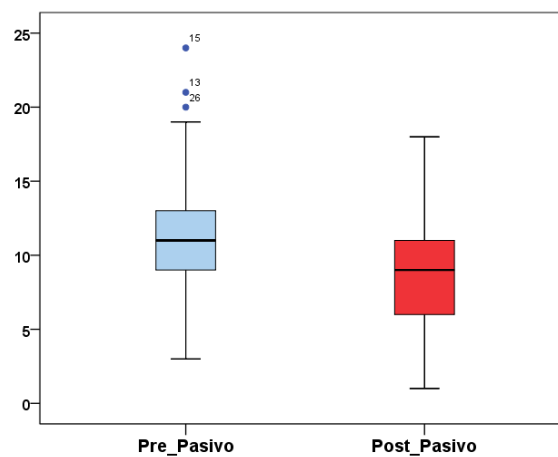


Figura 15 Variación en las puntuaciones del factor Pasivo pre y post

Resumiendo, en relación al factor pasivo también se observa mejoras luego del programa de coaching,

Finalmente, se presenta los resultados obtenidos en el factor Eficacia de Liderazgo.

4.4 Resultados según el factor Eficacia de liderazgo

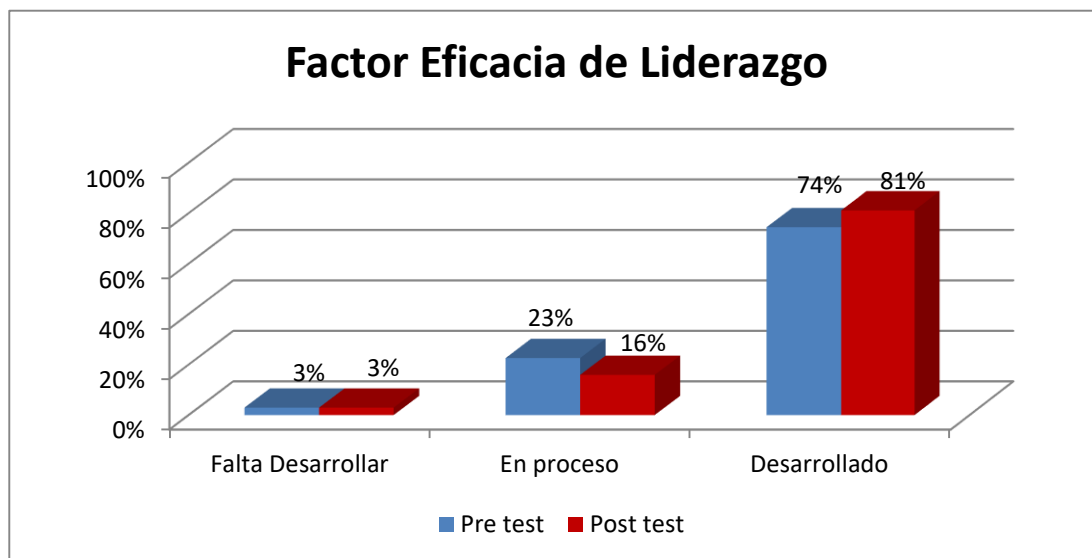


Figura 16. Distribución porcentual de la Eficacia de Liderazgo según el momento de evaluación.

En esta sección se describen los resultados generales obtenidos por el grupo en la medida de las variables que integran la Eficacia de Liderazgo.

La Figura 16 indica que el porcentaje de participantes en la categoría “desarrollado” se incrementó de 74% en el pre test a un 81% en el post test, lo que nos daría un indicio de que basados en su auto percepción, han aumentado los ejecutivos que consideran buenos motivadores, con habilidades de interacción eficiente y capaces de generar satisfacción con métodos de trabajo.

A continuación, se describen los resultados correspondientes a los subfactores que componen este factor.

En el caso del sub-factor Satisfacción. (SAT) en la Figura 17 muestra que en la etapa post test el porcentaje de casos En Proceso disminuye y aumenta el porcentaje de casos de desarrollado. Esto implica que gracias al programa se logró incrementar parcialmente el nivel de este sub-factor, que se refiere a la capacidad para influir y construir confianza en sus colaboradores, para ir más allá de sus propios intereses, centrándose en los intereses del grupo.

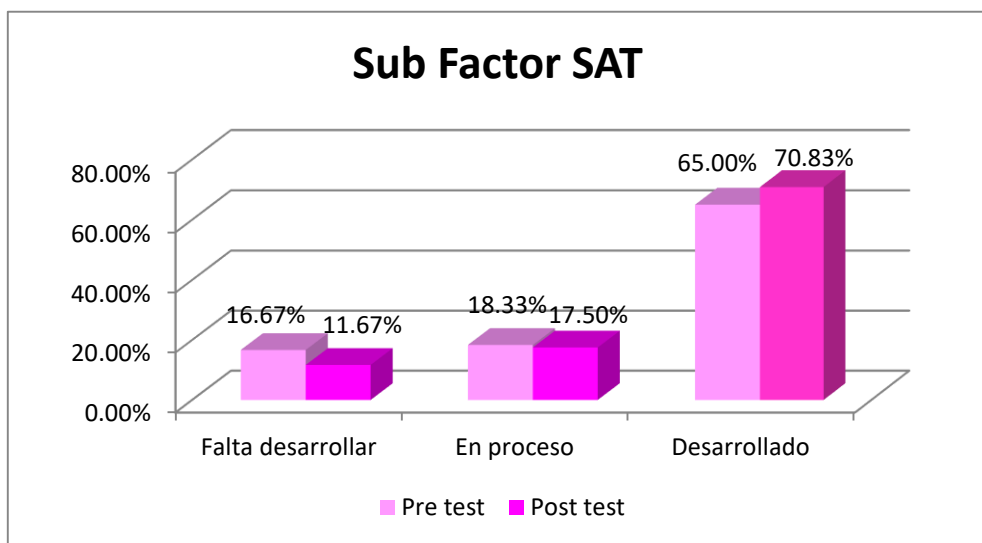


Figura 17: Distribución porcentual de la Satisfacción según el momento de la evaluación.

En el caso del sub-factor Esfuerzo Extra en la Figura 18 De los 30 participantes, se observó que en la categoría En proceso hubo una disminución de 18.89% a 14.44% entre el pre y el post test. Finalmente, en la categoría Desarrollado hubo un ligero ascenso de 80% en el pre test a un 84,44% en el post test. Lo que mostraría que los líderes son capaces de generar satisfacción en sus seguidores, con muy buenas habilidades interpersonales y sociales.

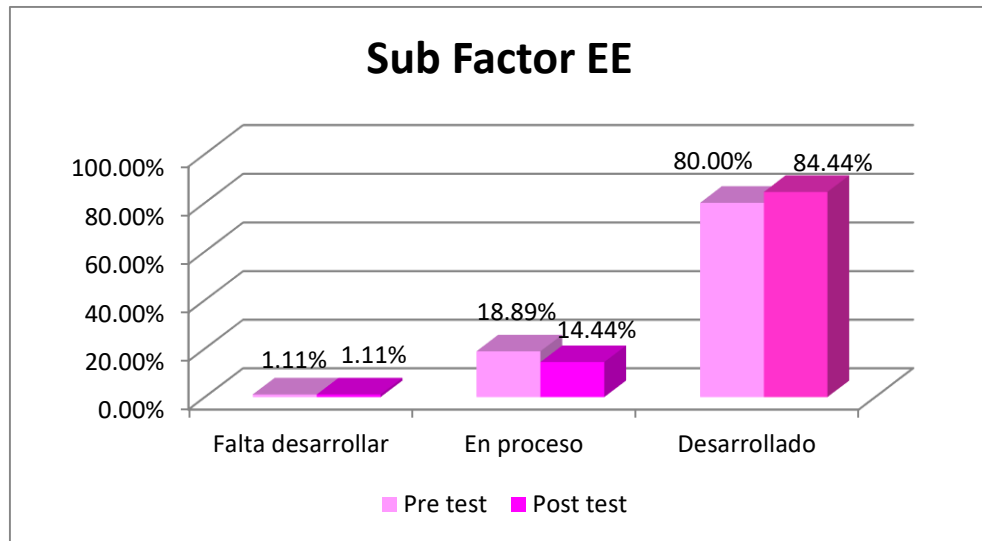


Figura 18: Distribución porcentual del Esfuerzo Extra según el momento de evaluación.

En el caso del sub-factor Eficacia en la Figura 19 En esta sección se describen los resultados generales obtenidos por el grupo. Describiéndose el resultado general de las evaluaciones de la siguiente manera: En los 30 participantes se observó que en la categoría Falta desarrollar de 4,17% en el pre test hubo el mismo resultado en el post test 4,17% siendo un resultado alentador.

En la categoría En proceso de 30% en el pre test hubo un descenso porcentual ligero a 20,83% en el post test. Finalmente, en la categoría Desarrollado hubo un ligero incremento de 65.83% en el pre test a un 75% en el post test. Lo que nos indica que los líderes son capaces de ser Eficientes, representando eficientemente al grupo frente a la autoridad superior de la organización.

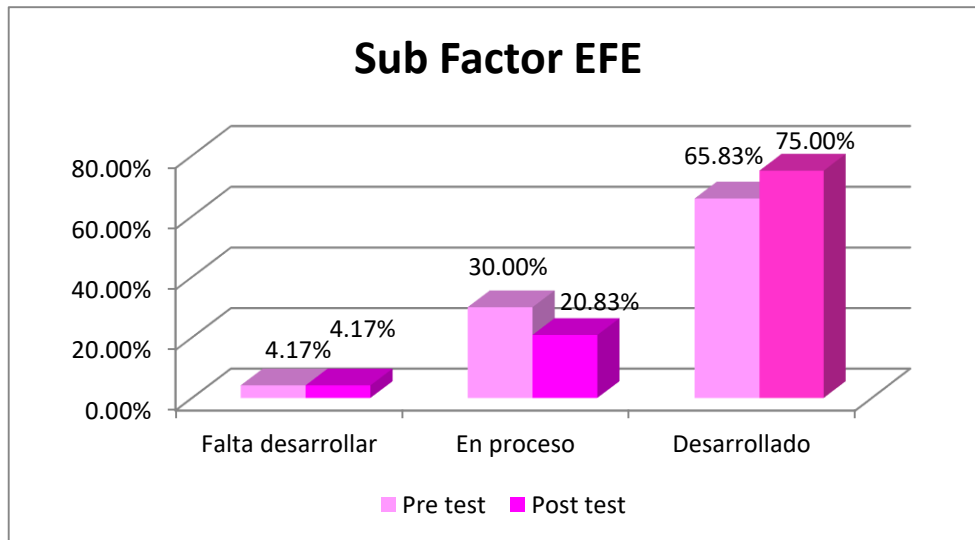


Figura 19: Distribución porcentual de la Eficacia según el momento de evaluación.

En la Figura 20 se observa que hay un aumento en las puntuaciones del factor Eficacia del liderazgo después del programa de coaching,

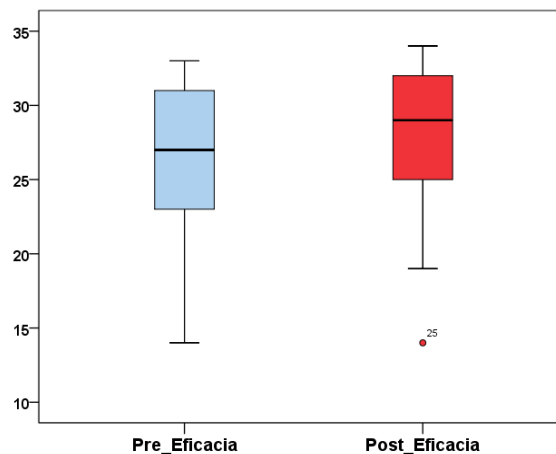


Figura 20 Variación en las puntuaciones del factor Eficacia del liderazgo pre y post

En relación a la eficacia de liderazgo también se observa mejoras en las puntuaciones luego del programa de coaching.

Para comprobar las hipótesis de la presente investigación debemos probar que esas variaciones encontradas gráficamente son estadísticamente significativas, para lo cual se usa las pruebas de diferencia de medias, usualmente la prueba t de student cuando se asume normalidad en las variables en estudio.

4.5. Pruebas de normalidad

Dado que la muestra es intencional y solo consta de 30 individuos, es poco probable que las puntuaciones obtenidas por factor tengan una distribución normal, es por ello que se les sometió a pruebas de normalidad, en este caso la prueba Kolmogorov-Smirnov. Ver gráficas de histogramas en el anexo N° 6

En la Tabla 2 se muestran los resultados, observándose que todas las variables no tienen distribución normal. Pero dado que el tamaño muestral es pequeño (30) como para que el estadístico en el que está basada la inferencia esté normalmente distribuido, se puede considerar usar la t de Student. Sin embargo, se aplica la prueba de rangos de Wilcoxon sólo para verificar los resultados obtenidos con la t de Student,

Tabla 2

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Pre-Transformacional	,111	30	,200*
Pre-Transaccional	,104	30	,200*
Pre-pasivo	,186	30	,009
Pre-eficacia	,128	30	,200*
Post-Transformacional	,123	30	,200*
Post-Transaccional	,207	30	,002
Post-pasivo	,117	30	,200*
Post-eficacia	,115	30	,200*

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

4.6. Contraste de hipótesis usando la prueba de rangos de Wilcoxon

En la Tabla 3 se presentan los resultados resumen y en el Anexo N° 5, el detalle obtenido usando el software SPSS versión 23.

Tabla 3

Prueba de Rangos de Wilcoxon.

Factores	Z	Sig. asintót. (bilateral)
Post_Transformacional – Pre_Transformacional	-3,084 ^b	.00204
Post_Transaccional – Pre_Transaccional	-4,418 ^b	.00001
Post_pasivo - Pre_pasivo	-4,212 ^b	.00003
Post_eficacia - Pre_eficacia	-3,093 ^b	.00198

Como se puede observar en todos los casos se rechaza la hipótesis de que las medianas de los factores en el pre y post test son iguales, lo cual se corrobora lo hallado mediante las pruebas t de Student.

4.7. Contraste de hipótesis usando la t de Student

4.7.1. Factor I. Liderazgo Transformacional pre y post intervención

En relación a la H1: El programa de Coaching incrementa el nivel de actitudes transformacionales, se plantearon las siguientes hipótesis estadísticas:

H1₀: Los promedios obtenidos por los ejecutivos en los ítems correspondientes al factor transformacional en el pretest y el post test son iguales

H1₁: Los promedios son diferentes

En la Tabla 4 se muestra que el promedio del pretest fue 59,90 y como este factor está compuesto por 20 ítems, el promedio por ítem en el pretest fue de 2,995, en el post test el promedio aumentó a 3,097. La diferencia de medias dio un valor de t de Student de -3.816 y como el resultado fue negativo, entonces el promedio mayor fue en el post test. Dicha diferencia es significativa ($p=0,007$, $<0,05$). En consecuencia, existe efecto del programa de Coaching en el factor Liderazgo Transformacional, observando que el nivel promedio de Liderazgo Transformacional fue mayor después de la intervención del programa de coaching en estos ejecutivos.

Tabla 4

Prueba t de Student en el Factor Liderazgo Transformacional.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	59,90	8,057	-3,816*	0,001
Post-test	61,93	8,217		

4.7.1.1. Diferencia de la *Influencia Idealizada atributiva* pre y post intervención.

En la Tabla 5, hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula, esto es, existe un efecto del programa de Coaching en la dimensión *Influencia Idealizada Atributiva*, observándose que la diferencia entre el pre y post test en este sub-factor es significativa, siendo más alta la puntuación en el post test.

Tabla 5

Prueba t de Student en el sub-factor Influencia Idealizada Atributiva.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	11,97	1,829	-2,454	0,020
Post-test	12,43	1,794		

4.7.1.2. Diferencia de la *Influencia Idealizada Conductual* pre y post intervención.

En la Tabla 6 se muestra que la diferencia entre el pre y post test tuvo una t de Student de -2,921, y como el resultado fue negativo, entonces el promedio mayor fue en el post test. Esta diferencia fue significativa ($p=0,007 < 0,05$), en consecuencia, existe efecto del programa de Coaching en la sub factor Influencia

Idealizada Conductual, observando que el nivel promedio de la Influencia idealizada conductual fue mayor después de la intervención del programa de coaching en estos ejecutivos.

Tabla 6

Prueba t de Student en el sub-factor Influencia Idealizada Conductual.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	12,00	1,894	-2,921*	0,007
Post-test	12,50	1,635		

4.7.1.3. Diferencia de la *motivación inspiracional* pre y post intervención.

En la Tabla 7 se encontró que no hay evidencia suficiente para afirmar que hubo una mejoría en la dimensión *Motivación Inspiracional* observando que la diferencia entre el pretest–post test no es significativa estadísticamente. Pues el p-valor es 0,083 >0.05.

Tabla 7

Prueba t de Student en el sub-factor motivación inspiracional.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	13,13	2,161	-1,795	0,083
Post-test	13,33	2,171		

4.7.1.4. Diferencia de la *estimulación intelectual* pre y post intervención.

En la Tabla 8 se observa que el valor de la significancia fue menor que 0,05, en consecuencia, existe efecto del programa de Coaching en la sub-factor *Estimulación Intelectual*. Dado que la diferencia entre el pre y post test tuvo una t de Student negativa (-3,120), el promedio en el post test fue mayor. Se concluye que el nivel promedio de la *Estimulación Intelectual* se incrementó con la intervención del programa de coaching en estos ejecutivos.

Tabla 8

Prueba t de Student en la dimensión estimulación intelectual.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	11.00	2,304	-3,120	0,004
Post-test	11.47	2,177		

4.7.1.5. Diferencia de la *consideración individual* pre y post intervención.

En la Tabla 9 se observa que el valor de la significancia fue 0,026 menor que 0,05, en consecuencia, existe efecto del programa de Coaching en el sub-factor *Consideración Individual*. Dado que la diferencia entre el pre y post test tuvo una t de Student negativa (-2,350), se concluye el promedio en el post test fue mayor. Esto es, el nivel promedio de la *Consideración Individual* se incrementó de la intervención del programa de coaching en estos ejecutivos.

Tabla 9

Prueba de t de Student en el sub-factor Consideración Individual.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	11,80	2,497	-2,350	0,026
Post-test	12,20	2,552		

4.7.2. Factor II: Liderazgo transaccional pre y post intervención.

En relación a la H2: El programa de Coaching incrementa el nivel de actitudes transaccionales, se plantearon las siguientes hipótesis estadísticas:

H2₀: Los promedios obtenidos por los ejecutivos en los ítems correspondientes al factor transaccional en el pretest y el post test son iguales

H2₁: Los promedios son diferentes

En la Tabla 10 se observa que en las 30 personas evaluadas hay un efecto importante del programa de coaching en el estilo de liderazgo transaccional, es decir, aquel estilo que consiste en saber negociar con los subordinados a fin de alcanzar los objetivos.

Se observa que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$), en consecuencia, existe efecto del programa de Coaching en el factor *Liderazgo transaccional*, observando que la diferencia entre el pre y post test tuvo una t de Student de -6,863, y como el resultado fue negativo, entonces el promedio mayor fue en el post test.

El valor promedio de este factor en el pretest fue 20.77 y como está compuesto por 8 ítems, el promedio por ítem fue 2,59 y en el post test este promedio subió a 2,90.

Tabla 10

Prueba t de Student en el Factor Liderazgo Transaccional.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	20,77	4,847	-6,863*	0.000
Post-test	23,20	4,302		

4.7.2.1. Diferencia de la *Recompensa Contingente* pre y post intervención.

En la Tabla 11 se encontró el p-valor fue menor que 0,05, por lo que se infiere que existe efecto del programa de Coaching en la sub factor *Recompensa Contingente*, observando que la diferencia entre el pre y post test, dio una t de Student de -3,979 indicando que el valor promedio post test fue mayor que el del pre test.

Tabla 11

Prueba t de Student en el sub-factor Recompensa Contingente.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	11,87	3,203	-3,979	0,000
Post-test	12,70	2,706		

4.7.2.2. Diferencia de la *Administración Por Excepción Activa* pre y post intervención.

En la Tabla 12 se muestra que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,004<0,05$) por lo que hay evidencia para afirmar que existe efecto del programa de Coaching en la dimensión *Administración Activa Por Excepción*, observando que, para la diferencia entre el pre y post test, el valor de la t de Student fue de -3,090 y, como el resultado fue negativo, entonces el promedio mayor se obtuvo en el post test. Esto lleva a concluir que el promedio del sub-factor *Administración Activa Por Excepción* fue mayor después de la intervención del programa de coaching.

Tabla 12

Prueba t de Student en el sub-factor Administración Por Excepción Activa

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	8,67	2,963	-3,090	0,004
Post-test	10,50	2.146		

4.7.3. Factor III: Liderazgo pasivo (Pseudoliderazgo).

En relación a la H3: El programa de Coaching incrementa el nivel de actitudes transformacionales, se plantearon las siguientes hipótesis estadísticas:

H3₀: Los promedios obtenidos por los ejecutivos en los ítems correspondientes al factor liderazgo pasivo en el pretest y el post test son iguales

H3₁: Los promedios son diferentes

En la Tabla 13 se observa que en las 30 personas evaluadas hay un efecto del programa de coaching en el factor Liderazgo pasivo. Los que tenían actitudes muy pasivas ante situaciones y problemas, mejoraron después del programa, pues el promedio de la puntuación alcanzada que inicialmente era 11.83 descendió a 9.37, siendo esta diferencia significativa.

El valor promedio de este factor por ítem en el pre test fue 1,48 pues está compuesto por 8 ítems, y en el post test este promedio descendió a 1.17.

Tabla 13

Prueba t de Student en el Factor Liderazgo Pasivo.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	11,83	4,878	6,713*	0.000
Post-test	9,37	4,247		

4.7.3.1. Diferencia de la *Administración por Excepción Pasiva* pre y post intervención.

En la Tabla 14 se observa que el valor de la significancia fue menor que 0,05, en consecuencia, existe efecto del programa de Coaching en la sub-factor *Administración Por Excepción Pasiva*, y dado que, para la diferencia entre el pre y post test, el valor de la t de Student es positivo (4,836), entonces el promedio en el post test fue significativamente menor, que es lo deseable pues un promedio menor indica menos pasividad.

Tabla 14

Prueba t de Student en el sub-factor Administración Por Excepción Pasiva.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	6,27	2,924	4,836	0,000
Post-test	4,73	2,384		

* Nivel de significancia .05 (t=4,836 p=0,000)

4.7.3.2. Diferencia del Laissez Faire (“Dejar hacer”) pre y post intervención.

En la Tabla 15 se muestra que el valor de la significancia fue menor 0,05, en consecuencia, existe efecto del programa de Coaching en la sub factor *Laissez Faire* (“Dejar hacer”), observando que para la diferencia entre el pre y post test el valor de la t de Student fue de 3,979, y como el resultado fue positivo, entonces el promedio menor fue en el post test.

Esto lleva a concluir que el nivel promedio del sub-factor *Laissez Faire* (“Dejar hacer) después de la intervención del programa de Coaching, fue el deseable, pues evidencia que los ejecutivos luego del programa fueron más asertivos en su toma de decisiones, más responsables y comprometidos cuando se les necesita.

Tabla 15

Prueba t de Student en el sub-factor Laissez Faire (“Dejar hacer”).

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	5,57	2,991	3,979	0,000
Post-test	4,63	2,785		

4.7.4. Factor IV: Eficacia de liderazgo

En la Tabla 16 se observa que el valor promedio aumentó luego del programa de coaching. Se halló un valor t de Student negativo, indicando que hubo un aumento en el promedio. El promedio por ítem es 2,9 en el pre test y 3,1 en el post test, pues este factor consta de 9 ítems. Esto implica que, después de haber participado en el programa, los ejecutivos se perciben a sí mismos como mejores motivadores, con mayores habilidades de interacciones eficientes y capaces de generar satisfacción entre sus seguidores con métodos de trabajo.

Tabla 16

Prueba de Student en el Factor Eficacia de Liderazgo.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	26,87	4,776	-3,665*	0.001
Post-test	28,03	4,701		

* Nivel de significancia 0.05 (t=-3,665 p=0.001)

4.7.4.1. Diferencia de la Satisfacción pre y post intervención.

En la Tabla 17 se observa que el valor de la significancia fue menor que 0,05, en consecuencia, existe efecto del programa de Coaching en el sub-factor *Satisfacción*. Dado que la diferencia entre el pre y post test tuvo una t de Student negativa (-2,408), el promedio en el post test fue mayor. Aunque la diferencia es pequeña (0,17) la prueba indica que la diferencia es estadísticamente significativa.

Tabla 17

Prueba t de Student en el sub-factor Satisfacción.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	6.33	1.15	-2,408	0,023
Post-test	6.50	1.22		

4.7.4.2. Diferencia de la Esfuerzo Extra pre y post intervención.

En la Tabla 18 se muestra que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,003<0,05$), en consecuencia, existe efecto del programa de Coaching en el sub factor *Esfuerzo Extra*, observando que para la diferencia entre el pre y post test, el valor de la t de Student de fue de -3,247, siendo el resultado negativo, el promedio mayor fue en el post test. Esto lleva a concluir que en relación a las habilidades para estimular a los seguidores para que tengan una mayor participación ha habido una mejora significativa, por lo menos desde la percepción de los propios ejecutivos.

Tabla 18

Prueba de t de Student en el sub-factor Esfuerzo Extra

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	9,40	1,923	-3,247	0,003
Post-test	9,80	1,864		

4.7.4.3. Diferencia de la eficacia pre y post intervención.

En la Tabla 19 se observa que el valor de la significancia fue menor que 0,05, en consecuencia, existe efecto del programa de Coaching en la sub factor

eficiencia. Pata la diferencia entre el pre y post test el valor de la t de Student fue negativo (-3,168), entonces el promedio en el post test fue mayor. Lo que es deseable pues indica que los ejecutivos después del programa de coaching consideran que han desarrollado mejores estrategias para provocar que se logren los objetivos.

Esto lleva a concluir que la *Eficiencia* fue mayor después de la intervención del programa de coaching.

Tabla 19

Prueba de t de Student en el sub-factor Eficacia.

Variable	Media	Desviación Estándar	t de Student	Sig.
Pre-test	11,13	2,193	-3,168	0,004
Post-test	11,73	2,196		

4.8 Relaciones entre los factores de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo versus el factor eficacia del liderazgo.

El tipo de liderazgo que ejerza el líder influye en los resultados de la Institución.

En la Figura 21 se muestra la relación lineal que hay entre las puntuaciones de los factores Transformacional, Transaccional y Pasivo con el factor eficacia del liderazgo.

Con respecto al factor transformacional se observa una relación directamente proporcional, es decir, a mayor puntuación en el factor transformacional, mayor puntuación en el factor eficacia de liderazgo, con $R^2 = 0,65$, lo cual indica que la eficacia es explicada por el factor Transformacional en un 65% y el 35% restante se debe a otras causas.

Con respecto al factor transaccional se observa también una relación directamente proporcional, aunque más débil, pues $R^2 = 0,36$, lo cual indica que la eficacia es explicada por el factor Transaccional en un 36%.

Sin embargo, con respecto al factor pasivo se observa una relación inversamente proporcional, es decir, a mayor puntuación en el factor pasivo, menor puntuación en el factor eficacia de liderazgo, con R^2 casi cero, lo cual indica que la eficacia no es explicada por el factor pasivo.

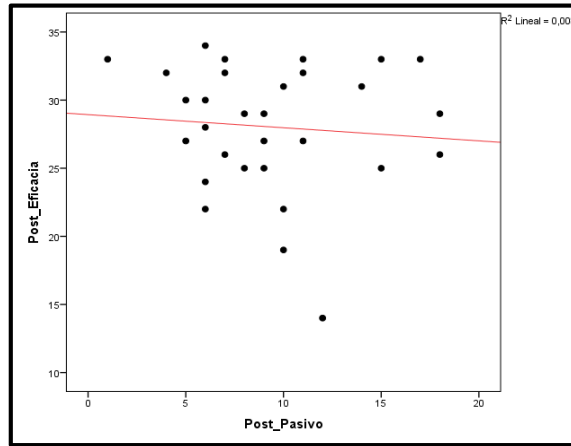
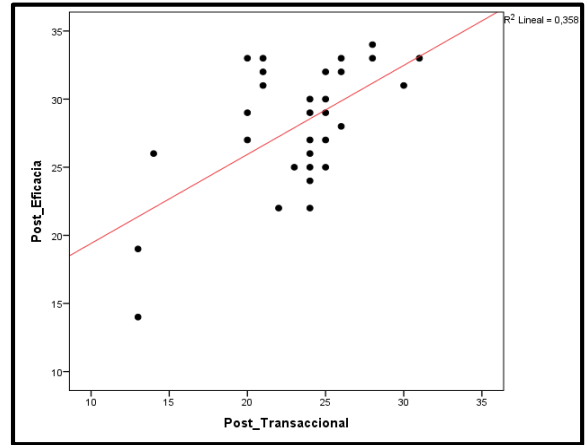
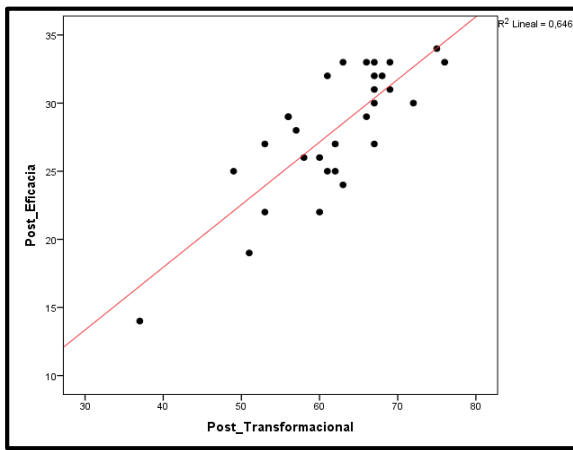


Figura 21 Dispersión de las puntuaciones de los factores vs la eficacia de Liderazgo

CAPÍTULO V DISCUSIÓN

5.1. En relación al factor LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El promedio de este factor en el pre test fue 2,993 y en el post test 3,097 (ver Tabla 4). Bustamante et al (2010) encontraron un promedio de respuesta por ítem para este factor de 3,19. Por tanto, si consideramos que la puntuación en cada ítem, va de 0 a 4, se puede afirmar que, en este sector laboral, el nivel de liderazgo transformacional es relativamente alto.

El grupo que pertenecía a *Falta desarrollar* era el 5% antes de la intervención y pasó a 4%. Los grupos de *En proceso* y *Desarrollado* pasaron de 21% y 74% a 18% y 79% respectivamente. En el contraste de la hipótesis se observa una diferencia significativa entre los promedios de las evaluaciones pre y post intervención. Este resultado es lo esperado en el grupo que se ha investigado, ya que se requieren líderes transformacionales, quienes además actúen como formadores de formadores. Es decir, como formadores de otros individuos para que éstos actúen también como líderes, siguiendo las propuestas contemporáneas sobre liderazgo, como lo plantean Veliz y Paravic (2012), quienes señalaron la importancia de la constante formación de las competencias, aunque no sólo de los directivos sino también del personal no directivo, lo cual también es resaltado por Gil, Alcover, Rico y Sánchez (2011).

La hipótesis específica asociada a este factor: “*El programa de Coaching incrementa el nivel de actitudes transformacionales*” fue comprobada. Este factor involucra cinco sub-factores. Se ha observado que en lo que se refiere a cuatro de ellos, como son: *Influencia idealizada atributiva, Influencia idealizada conductual, Estimulación intelectual y Consideración individual* los resultados de los tests realizados evidencian un aumento en los promedios de las puntuaciones en el post test, lo que se esperaba pues indica que luego de la intervención, los ejecutivos han mejorado sus niveles de actitudes en relación con construir confianza, inspirar el poder y el orgullo de sus seguidores, actuar con integridad, manifestar comportamientos como autocontrol, optimismo, y auto-eficacia y ser innovadores ayudando a sus seguidores a pensar de nuevas maneras, a tener confianza para que experimenten y a explorar nuevas alternativas para su institución. Asimismo, expresar consideración por las necesidades de otros, y tratarlos como únicos, así como también ser coherentes, flexibles para adaptarse y proactivos, buscando siempre la aplicación racional y práctica en todo lo que aprenden, es decir, casi todos los rasgos que caracterizan a un líder transformacional.

Sin embargo, no se observó diferencia significativa en el sub-factor *Motivación inspiracional*, pues la diferencia, aunque positiva, fue muy pequeña. Es decir, no hubo cambios significativos en lo que se refiere a que el líder se preocupe por actuar como un modelo para los seguidores, que comunique una visión y grandes expectativas. *La motivación inspiracional* orienta a los subordinados a través de la acción, construyendo confianza e inspirando la creencia sobre una causa. Aumenta el optimismo, el entusiasmo, ofrece palabras

alentadoras. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación. El hecho de que este sub-factor no mostrara una mejoría luego de la intervención, podría ser motivo de reflexión para los directivos de la entidad bancaria, teniendo en cuenta las reflexiones de Gorrochotegui, Vicente y Torres (2014), quienes señalaron los posibles alcances y limitaciones de las intervenciones, en todo caso se podría proponer una intervención específicamente en ese sub-factor.

5.2. En relación al factor LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El promedio de este factor en el pre test fue 2,59 y en el post test 2,90 (ver la Tabla 10). Bustamante et al (2010) encontraron un promedio de respuesta por ítem de este factor de 2,47, un valor parecido al del presente estudio. Todos estos resultados se encuentran en un nivel que se puede considerar ligeramente por encima del promedio, considerando que la puntuación por ítem va de 0 a 4.

Se evidenció una mejora en este factor. El grupo que pertenecía a *Falta desarrollar* era el 13% antes de la intervención y pasó a 6%, Los grupos de *En proceso* y *Desarrollado* pasaron de 28% y 59% a 23% y 71% respectivamente. En el contraste de la hipótesis se observa una diferencia significativa entre los promedios de las evaluaciones pre y post intervención.

La hipótesis específica asociada a este factor: “*El programa de Coaching incrementa el nivel de actitudes transaccional*” fue comprobada. Este factor involucra dos sub-factores: *Recompensa contingente* y *Administración por excepción activa*. Se encontró en ambos una mejora entre el pre y post test, lo

que se esperaba. Esto es, después de la intervención, los ejecutivos han mejorado sus niveles de actitudes en relación con trabajar hacia el reconocimiento de las funciones y tareas necesarias para que la institución alcance los resultados deseados. Además, el líder clarifica lo que los seguidores desean y lo que necesitan realizar para obtener una recompensa o evitar una sanción. Se puede considerar que este resultado es positivo para los participantes y su institución, ya que, como indica Bass (1990), los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente.

5.3. En relación al factor LIDERAZGO PASIVO

El promedio de este factor en el pre test fue 1,48 y en el post test 1,17 (ver la Tabla 13). Bustamante et al (2010) en el mismo estudio antes mencionado, encontraron un promedio de respuesta por ítem de este factor de 0,73, un valor menor al del presente estudio, lo cual evidencia una diferencia entre las instituciones bancarias, pues se debe tener en cuenta que en la muestra de Bustamante et al. hay más ejecutivos y además, corresponde al banco líder del Perú, donde los procesos de selección y evaluación son más exigentes. En todo caso, se observa en ambos grupos (Bustamante et al. y la presente tesis), una puntuación relativamente baja en este factor, es decir, un nivel relativamente bajo de pasividad. Sin embargo, se debe recordar que este resultado hace referencia a una puntuación promedio y que algunos participantes pueden mostrar individualmente altos niveles de pasividad.

El grupo que pertenecía a “Actitud muy pasiva” era el 17% antes de la intervención y bajó a 9%, Los grupos de *Actitud poco pasiva* y *No Pasivo* pasaron de 26% y 57% a 23% y 68% respectivamente. En el contraste de la hipótesis se observa una diferencia significativa entre los promedios de las evaluaciones pre y post intervención.

La hipótesis específica asociada a este factor: “*El programa de Coaching decrementa el nivel de actitudes pasivas o de laissez faire*” fue comprobada. Este factor involucra dos sub-factores: *Administración por excepción pasiva* y *laissez faire*. Se encontró en ambos una mejora entre el pre y post test, que es lo que se esperaba. Esto es, después de la intervención, los ejecutivos han mejorado sus niveles de actitudes en relación con la toma de decisiones; es decir, antes de la intervención, casi el 50% de los ejecutivos evitaban tomar cualquier iniciativa y decisión, evitaban comprometerse y no ponían interés en conseguir resultados, después del programa de Coaching este porcentaje bajó al 32%, porcentaje todavía alto que requiere de una investigación para detectar causas y posibles estrategias de mejoramiento.

5.4. En relación al factor EFICACIA DE LIDERAZGO

El promedio de este factor en el pre test fue 2,9 y en el post test 3,1 (ver Tabla 16). Bustamante et al (2010) obtuvieron un promedio de respuesta por ítem de este factor de 3,2, promedio ligeramente mayor.

El grupo que pertenecía a *No desarrollado* no cambió con la intervención siguió siendo el 3% del total. Los grupos de *En proceso* y *Desarrollado* pasaron de 23% y 74% a 16% y 81% respectivamente. En el contraste de la hipótesis se

observa una diferencia significativa entre los promedios de las evaluaciones pre y post intervención.

Se encontró una diferencia entre el pre y post test, habiendo mejorado la puntuación en el post test. El promedio en el post test fue 28,03 y teniendo en cuenta que el instrumento consta de 9 ítems para este factor la puntuación promedio por ítem fue $28,03/9 = 3.1$ indicando que la mayoría de respuestas de todos los ejecutivos a este factor fue “A menudo” o “Casi siempre” o “frecuentemente”.

Este factor involucra tres sub factores: *Satisfacción*, *Esfuerzo extra* y *Efectividad*. Después de la intervención, los ejecutivos perciben en sí mismos una mejora en relación a considerar que utilizan métodos de liderazgo satisfactorios, que logran que los demás se esfuercen y que él los representa ante la autoridad máxima de una manera efectiva. Asimismo, se perciben capaces de promover en sus seguidores el deseo de tener éxito, lograr los requerimientos organizacionales motivando a sus seguidores, considerando que su grupo es efectivo.

5.5. Correlaciones con Eficacia.

Los resultados de las correlaciones coinciden con los encontrados por Ruiz de la Cruz (2011, pp. 151-156) en que los estilos de liderazgo se correlacionan con la Eficacia; en forma moderada, positiva y significativa. Tanto en el estudio de Ruiz de la Cruz como en la presente tesis la correlación fue un poco mayor con el estilo transformacional que con el transaccional. Es decir, a

mayor actitud transformacional hay un mayor logro en la eficacia, al menos, tal como la perciben en sí mismos los participantes.

El hecho de que el factor efectividad correlacione con transformacional y transaccional y no con pasividad indica que, probablemente, los dos primeros estilos están influenciados por factores distintos a los factores que influyen en el pasivo.

5.6. Propiedades psicométricas.

Los valores del alfa de Cronbach encontrados en el presente estudio revelan una buena confiabilidad de las puntuaciones del instrumento en la muestra investigada. El valor del alfa es casi 0,9 en la escala total y mayor a 0.8 en todos los factores, excepto en liderazgo pasivo en el que se obtuvo 0,755, valor que es aceptable. Este resultado confirma que el Cuestionario multifactorial de liderazgo posee un adecuado nivel de consistencia interna, lo cual se ha observado también en otros estudios realizados en poblaciones similares en el Perú y en otros de habla hispana. Por ejemplo, Bustamante et al. (2010) usó el mismo cuestionario obteniendo alfas de Cronbach menores (entre 0,576 y 0,755) en una muestra de 102 ejecutivos del Banco de Crédito. Lo que revela una mejor confiabilidad en el presente estudio

En relación a la validez, en el juicio de expertos se encontró un valor V de Aiken general de 0.96, lo que no es extraño, dado que el cuestionario es un *gold standard* a nivel mundial. Este resultado, indica que existe un consenso en que este instrumento tiene validez de contenido y que, al menos en la población peruana, puede utilizarse con la estructura que se ha considerado en esta tesis.

CONCLUSIONES

El programa de coaching tuvo un efecto en los estilos de liderazgo de los participantes, luego de la intervención de 6 meses. Pues aumentó la puntuación de todos los factores en el post test. En suma, se puede afirmar que el programa de coaching tuvo un efecto positivo en las actitudes de liderazgo de los ejecutivos de la entidad bancaria en estudio.

En relación a los objetivos específicos.

Se logró un incremento en las puntuaciones del post test, indicando que los ejecutivos al término del programa mejoraron en relación a ser inspiradores, innovadores y mostrar autoeficacia. Sin embargo, no se mostró un cambio estadísticamente significativo en el sub-factor Motivación inspiradora.

Se logró un incremento en las puntuaciones del post test, indicando que los ejecutivos mejoraron en relación a que trabajan hacia el reconocimiento de las funciones y tareas necesarias para que se alcance los resultados deseados.

Después de la intervención, los ejecutivos han mejorado sus niveles de actitudes en relación con la toma de decisiones, es decir, antes de la intervención, casi el 50% de los ejecutivos tendían a evitar tomar la iniciativa en

muchas situaciones, después del programa de coaching este porcentaje bajó al 32%, porcentaje todavía alto en relación con el funcionamiento óptimo de la organización.

En la presente tesis se ha demostrado que la metodología y contenidos empleados en el programa de coaching fueron útiles para mejorar las competencias de ejecutivos con un perfil laboral o profesional como los coachees del presente estudio.

RECOMENDACIONES

El programa de coaching preparado, formulado y que ha sido aplicado en esta investigación, se recomienda que sea empleado en las diversas organizaciones, para mejorar los estilos de liderazgo, con la finalidad de incrementar las capacidades y competencias del personal directivo de una organización, ya que además constituye el fundamento de la dirección que ejercen cotidianamente.

Se recomienda un plan de capacitación dentro de las instituciones, que incluya programas de coaching para todo el personal.

A los jefes y directivos de la entidad bancaria se les recomienda establecer alianzas estratégicas con entidades académicas con la finalidad de potenciar las capacidades de su personal especialmente en los sub-factores donde la mejora no fue significativa.

Profundizar los estudios para hallar programas con características más específicas a otros niveles de personal, incidiendo en desarrollar competencias, utilizando metodologías vivenciales, para generar nuevos aprendizajes, ya que el coaching será un recurso necesario para sobrevivir a una época de constantes cambios.

REFERENCIAS

- Acuña, P (2010). *El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú*. Tesis de Maestría en Administración UNMSM–Perú Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/429>
- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Chile, *Ciencias Sociales Online*, 1, 53-63.
- Altmaier, E. (2003). *Setting Standards in Graduate Education*. Washington, DC: APA Books.
- Alves, M., Ramos, L., y D’Innocenzo, M. (2011). Liderazgo Coaching: un modelo de referencia para el ejercicio del enfermero-líder en el contexto hospitalario. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(3), 730-737. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342011000300026&lng=pt&nrm=iso&tlng=en
- Ángel, A. (1998). *Los Líderes no piden permiso*. Bogotá: El Nacional.
- Arredondo Trapero, F. G., & Maldonado de Lozada, V. (2010). Diferencias entre la relación de la integridad y los estilos de liderazgo de acuerdo al modelo de Bernard Bass (Artículo publicado en inglés). *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-76. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70102-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70102-9)
- Avolio, B., Bass, B., y Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor

Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*
Explore this journal. 72(4); 441–462. Recuperado de <http://bit.ly/2tw6Ynz>

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122 – 147.

Barros, D. (2016) *Análisis del concepto de liderazgo y sus aplicaciones en el contexto empresarial*. Tesis de grado. Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia

Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1990). *Transformational Leadership revetment: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto California. US: Consulting Psychologists Press Inc.

Bass, B. M y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2): 24 – 34.

Bass, B. y Avolio, B (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California Sage Publications.

Bass, B. (2012). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Administrative Science Quarterly*, 4(4); 491-498.

Bravo, M., Peiró, J. y Rodríguez, I. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid Síntesis

Burns, D. (1999). *The feeling good handbook*. London: Penguin.

Bustamante, S. Kawakami, R. Reátegui, S. (2010) *Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú*. Tesis de Magíster en Administración estratégica de empresas. PUCP. Lima. Perú.

Contreras, C. Díaz, B. y Hernández, E. (2012) *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional*

prevalcientes en un mundo globalizado. Editorial UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, México, D.F.

Correa, A. y Torres C. (2016) *Programa de coaching empresarial para mejorar la comunicación interna de los colaboradores de la empresa Cineplanet Real plaza en la ciudad de Trujillo* – Tesis, Universidad privada Antenor Orrego UPAO

Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Chile: Revista Universum Nº 22 Vol.2:40-56, 2007

Chávez, L. (2014). “*Modelo de Comportamiento Organizacional en la Educación Superior Tecnológica, para los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán*” Tesis doctoral. Michoacán, CIDEM Centro de Investigación y desarrollo del estado de Michoacán

Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

DeCampi, P. Kirby, K et al (2010) *Beyond the Classroom to Coaching, Preparing New Nurse Managers*. Wolters Kluwer Health | Lippincott Williams & Wilkins *Crit Care Nurs. Q Vol. 33, No. 2, pp. 133–138*

Deming, W. E. (1993). *The New Economics for Industry, Government, and Education*. Boston: MIT Press.

Diedrich, R. C. (1996). An interactive approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48(2), 61-66.

Douglas, C. A., & McCauley, C. D. (1999). Formal developmental relationships: A survey of organizational practices. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 203-220.

Dubs de Moya, R. (1999). *La formación del Docente – Líder Transformacional*. *Revista Investigación y Postgrado*. 14(2): 55 - 62.

- Druckman, D., & Bjork, R. (1991). *In the mind's eye: Enhancing human performance*. Washington, DC.: National Academy Press.
- Ely, K. (2008) *Evaluating Leadership Coaching: A Review and Integrated Framework*. George Mason University, Department of Psychology
- Escurre, L. (1988) *Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces* Revista de Psicología PUCP Vol. 6, Núm. 1-2
- Félix, A. (2014) *La comunicación en las teorías de las organizaciones: El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías*. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. Historia y Comunicación Social. Vol. 19. Núm. Especial Febrero. Págs. 195-210.
- Fischman, D. (2005). *El líder Transformador I*. Perú: El Comercio.
- Hendricks, William, Dr (1996). *Coaching, mentoring, and managing*. Franklin Lakes, NJ –career Press
- García, M.; Conde A. "*Liderazgo y calidad en las organizaciones educativas*". En: *Líderes al servicio de la sociedad. Liderazgo en entornos internacionales*. Granada: Universidad de Granada, 2013, pp. 93-103.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1): 38-47. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>
- Goleman, D. (1999) *La inteligencia emocional en la empresa* Javier Vergara Editor, Argentina.
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2005) *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós Barcelona, 431 páginas.
- Gorrochotegui, M. A., Vicente, I. y Torres, G. (2014). Evaluación de un proceso de coaching en directivos y su impacto en el clima escolar. *Educación y*

Educadores; Chía – Cundinamarca: Universidad de La Sabana Colombia. 17(1): 111-131.

Graham, J. R. (1993). *MMPI-2 Assessing personality and psychopathology*. Oxford: Oxford University Press.

Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin-Kester, B. (1993). Manager coaching skills: Development and application. *Performance Improvement Quarterly*, 6(1), 2-13.

Grant, A. (1993) *Hacia una Psicología del coaching*. Santiago de Chile: Instituto de Terapia Cognitiva.

Grant, A (2001) *Towards a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition*. Mental Health and Goal Attainment. Recuperado de [http://www.psych.usyd.edu.au/coach/ AMG PhD 2001.pdf](http://www.psych.usyd.edu.au/coach/AMG%20PhD%202001.pdf).

Gujarati D. & Porter D. (2009) ISBN: 978-607-15-0294-0 Editorial: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Edición: 5ta

Guzmán, W. y Parravicini, L. (2016) “Aplicación del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina s.a. de la ciudad de Trujillo en el año 2016”. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo – Perú

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2006) *Metodología de La Investigación Cuarta Edición México* - Editorial: McGraw-Hill

Hilaire, J. M. (1999). *Coaching personal*. Recuperado de <http://coachingpersonal.com.es/coaching-personal.html>

Hoffmann, W. (2007) *Manual del Coach Profesional*. México: Norma

Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. New York: Free Press.

Kotter, J. (1999). *La Verdadera labor de un líder* México: Norma

Kotter, J. (1997) *El líder del cambio* Mc Graw Hill. México

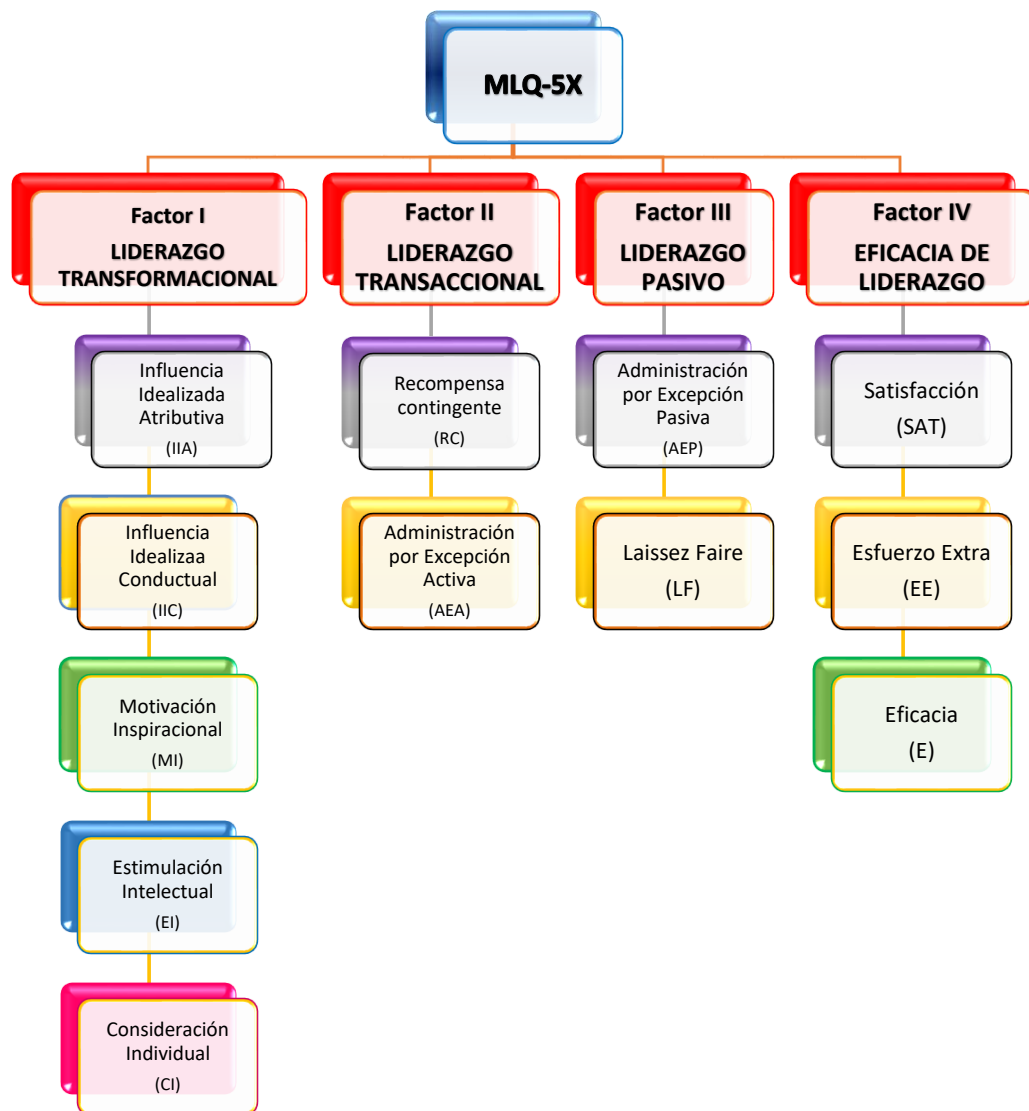
- León, M. (2016) *Estrategia de coaching para la mejora del liderazgo en la formación de instructores y miembros de equipo del Instituto Latinoamericano de Liderazgo Cristoforo*. Tesis de Maestría. Universidad Señor de Sipán. Chiclayo – Perú
- López Más, J.(2005) Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos de la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, Rev. De Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM, Vol.8, Nº 15. Páginas 25-36
- Lozano, L. J. (2013). El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN* 5(63):127-144. Recuperado de <http://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/447/439>
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. Editorial McGraw-Hill. México
- Mcfarland, L. (2002). *Liderazgo para el siglo XXI*. Editorial McGraw-Hill.
- Martínez, J. A. (2011). Coaching y liderazgo. *EconPapers* 6: Recuperado de http://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2011_3ai_3a2011-06_3a1.htm.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. *Psicothema*, 22(3); 495-501. Recuperado de <http://bit.ly/2s87Qdl>
- Muñiz, R. (2014) *Marketing en el Siglo XXI*. 5ª Edición. Madrid: Editorial Centro de Estudios Financieros
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461-469.
- Pascual, J., Frías D. y García, F. (1996). *Manual de psicología experimental*. Barcelona: Ariel, S.A.

- Payeras J. (2012) *Coaching y liderazgo*. ebook. Málaga: Editorial: Diaz de Santos ISBN: 9788479782177
- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas una perspectiva integradora asociación. *Interciencia*, vol 31,num 8, pp. 577-582. Caracas Venezuela recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>
- Penfield, R. D. y Giacobbi, P. R., Jr. (2004) *Applying a score confidence interval to Aiken's item content-relevance index*. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 8(4), 213-225
- Ponce, F. (2015). *El coaching como una herramienta fundamental en la gestión por competencias*. (Tesis para optar el título de Licenciado en Relaciones Industriales). Universidad Veracruzana, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales. México, Veracruz.
- Popper, M. & Lipchitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(7), 15-18.
- Richardson, P. (2005). *Coaching personal*: México: Parramón Ediciones
- Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice
- Robbins, Stephen p. Y Coulter, Mary *Administración*. Octava edición PEARSON EDUCACIÓN, México, 2005
- Rosenbach, W. (2000). *Una nueva Visión de Liderazgo*. Madrid: Areces.
- Ruiz de la Cruz, G.I (2011), *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Tesis de maestría. UNMSM.- Perú
- Schelling, C. (1991). *Measuring the impact of training*. *Cincinnati*: AT&T Research Report.
- Senge, P. (1994). *The Fieldbook (La Quinta Disciplina en la Práctica)*. E-Book Recuperado de <ftp://ftp.icesi.edu.co/farenas/laquintadisciplinaenlapractica.pdf>

- Simón, A. (2016) *Estudio de los roles de equipo en el sector de la auditoría contable. Universidad Politécnica de Valencia. España* recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/53309>
- Vega, Carolina y Zavala, Gloria (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta). de B. Bass y B. Avolio., al contexto organizacional chileno. Tesis de licenciatura. Universidad de Chile – Santiago de Chile.*
- Veliz, L. y Paravic, T. (2012). Coaching educativo como estrategia para fortalecer el liderazgo en enfermería. *Ciencia y enfermería. 18(2).* 111-117. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532012000200012&script=sci_arttext&lng=en
- Villa, J.P. y Caperán J.A. (2010) *Manual del Coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas.* Barcelona: Profit Editorial Inmobiliaria S L
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance.* London: Brealey.
- Wolters, C. A., Yu, S.L., & Pintrich, P. R. (1996). The relation between goal orientation and students motivational beliefs and self-regulated learning. *Learning & Individual Differences, 8(3),* 211-238.
- Zeus, P &. Skiffington, S (2001) *The Complete Guide to Coaching at Work* (Paperback). Sydney: McGraww Hill

ANEXOS

Anexo: 1 Estructura del cuestionario



Anexo 2 Licencia y Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

For use by MARIA VASQUEZ only. Received from Mind Garden, Inc. on September 20, 2017

**Permission for MARIA VASQUEZ to reproduce 50 copies
within one year of September 20, 2017**

Multifactor Leadership Questionnaire

Instrument (Leader and Rater Form)

**and Scoring Guide
(Form 5X-Short)**

English and Spanish versions

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase**. **You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.**

Copyright © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

For use by MARIA VASQUEZ only. Received from Mind Garden, Inc. on September 20, 2017

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos.....	0	1	2	3 4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3 4
3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3 4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas				
	0	1	2	3 4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0	1	2	3 4
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3 4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3 4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3 4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3 4
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo.....	0	1	2	3 4
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño	0	1	2	3 4
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3 4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3 4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3 4
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño.....	0	1	2	3 4
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3 4
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3 4
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo	0	1	2	3 4
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción	0	1	2	3 4
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3 4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas.....	0	1	2	3 4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3 4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3 4
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3 4
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				

26. Artículo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3	4
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las debilidades	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3	4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas.....	0	1	2	3	4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.....	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas.....	0	1	2	3	4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión.....	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2	3	4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria.....	0	1	2	3	4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales	0	1	2	3	4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2	3	4
45. Lidero un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4

Anexo 3 Evaluación por criterio de jueces

Nombres y Apellidos:

Profesión:

Grado Académico:

A continuación, se le presenta un instrumento de evaluación, orientados a medir liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Pasivo y satisfacción laboral.

Por cada Factor se presenta una descripción breve del mismo, así como las Dimensiones que lo integran.

En base a su experiencia en el área organizacional, debe evaluar la pertinencia de cada reactivo en base al siguiente criterio:

A = De acuerdo

D = En desacuerdo

En caso de que considere pertinente realizar algún cambio o sugerencia, por favor consignarlo en las observaciones.

De antemano quiero agradecer su colaboración.

Atentamente.

Lic. María Julia Vásquez D.

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ-5X, 1995)

Para evaluación por criterio de Jueces

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio (1990) en la Universidad de Binghamton en Nueva York, es un instrumento que mide estilos de liderazgo.

Ha sido construida siguiendo el sistema Likert, conformado por 45 reactivos; posee 5 alternativas de respuesta (Nunca, Rara vez, A veces, A menudo y Frecuentemente). La administración puede ser de tipo individual o colectiva, no posee un tiempo límite de administración, en promedio tiene una duración de 15 minutos.

El cuestionario está compuesto por cuatro (4) factores: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo y variables de resultado.

Cada uno de estos factores esta integrado por sub factores:

<i>Factor I: Liderazgo transformacional</i> 1.1 Influencia idealizada (II), 1.2 Motivación inspiracional (MI) 1.3 Estimulación intelectual (EI) 1.4 Consideración individual (CI)	<i>Factor II: Liderazgo transaccional</i> 2.1 Recompensa contingente (RC) 2.2 Administración por excepción activo (AEA)
<i>Factor III: Liderazgo pasivo</i> 3.1 Administración por excepción pasivo (AEP) 3.2 Laissez Faire (LF)	<i>Factor IV: Variables de resultado</i> 4.1 Satisfacción (S) 4.2 Esfuerzo Extra (EE) 4.3 Efectividad (E)

INFLUENCIA IDEALIZADA

Es la capacidad de un líder para influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspirando orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementando el optimismo. Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete. El líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza. Dentro de este sub factor se distinguen dos escalas: la Influencia idealizada por atributo, centrado en aquellas características personales que posee el líder y que son admiradas por los seguidores y la influencia idealizada por conducta, referida a las acciones que realiza el líder y que son imitadas por los seguidores.

INFLUENCIA IDEALIZADA POR ATRIBUTO	A	D
10 Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.		
18 Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.		
21 Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.		
25 Me muestro confiable y seguro.		

INFLUENCIA IDEALIZADA POR CONDUCTA	A	D
6 Expreso mis valores y creencias más importantes.		
14 Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.		
23 Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.		
34 Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.		

Observaciones:

MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

El líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión, grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez. La motivación inspiracional orienta a los subordinados a través de la acción, construyendo confianza e inspirando la creencia sobre una causa. Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación.

	A	D
9 Trato de mostrar el futuro de modo optimista.		
13 Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.		
26 Construyo una visión motivante del futuro.		
36 Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.		

Observaciones:

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas haciendo uso de nuevos caminos, para romper con el pasado. El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un conjunto de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas.

	A	D
2 Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.		
8 Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.		
30 Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.		
32 Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.		

Observaciones:

CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

Se refiere a las habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación. Cada empleado se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore. El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización.

	A	D
15 Le dedico tiempo a enseñar y orientar.		
19 Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.		
29 Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.		
31 Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.		

Observaciones:

RECOMPENSA CONTIGENTE

El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio depende del esfuerzo del nivel de actuación de logro. Utiliza el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

	A	D
1 Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.		
11 Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.		
16 Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.		
35 Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.		

Observaciones:

ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVO

Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Esta supervisando constantemente la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

		A	D
4	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.		
22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.		
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.		
27	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.		

Observaciones:

ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVO

Caracteriza a los líderes que sólo aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados. No interviene a menos que no haya remedio.

		A	D
3	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.		
12	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.		
17	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.		
20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.		

Observaciones:

LAISSEZ FAIRE

Describe la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones. El Laissez – Faire normalmente tiene una correlación negativa con los estilos de dirección por excepción activa. Indeciso, no se compromete, se inhibe cuando le necesitan, se muestra reacio a asumir responsabilidades.

	A	D
5 Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.		
7 A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.		
28 Evito tomar decisiones.		
33 Demoro en responder a asuntos urgentes.		

Observaciones:

SATISFACCIÓN

Las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten muy bien con las decisiones, y existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.

	A	D
38 Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.		
41 Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.		

Observaciones:

ESFUERZO EXTRA

Las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente en cuanto el líder necesite de su colaboración.

	A	D
39 Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.		
42 Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.		
44 Motivo a los demás a trabajar más duro.		

Observaciones:

EFFECTIVIDAD

Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado.

	A	D
37 Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.		
40 Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.		
43 Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.		
45 Dirijo un grupo que es efectivo.		

Observaciones:

Anexo 4. Estrategia de la aplicación del Programa de Coaching.

Aspectos previos

Se realizaron las coordinaciones y se otorgó la autorización e interés de la Gerencia de Recursos Humanos para desarrollar las actividades orientadas al mejoramiento de la capacidad de gestión de los ejecutivos. La disposición favorable permitió desarrollar las acciones orientadas a lograr el objetivo propuesto así como también a tener el acceso y las condiciones favorables para realizar el presente trabajo de investigación.

Etapa 1

Presentación e implementación del programa

Se realizó una presentación formal del programa de coaching y formación directiva, así como una evaluación inicial con instrumentalización psicométrica, orientada a elaborar informes de competencias de los ejecutivos. Esta fase nos permitió obtener la información necesaria para orientar el proceso intervención en fases posteriores.

Se realizó una retroalimentación individual con cada ejecutivo, para que conozcan los resultados de sus evaluaciones personales. Esta fase incluyó un proceso de concientización al Directorio, dándose inicio al coaching, el mismo que se realizó con una frecuencia semanal.

Durante la reunión formal de coaching, se elaboró un Plan de Acción para mantener el rol adecuado en el proceso, el coachee analizó su evaluación, luego elaboró nuevas estrategia de desempeño y posteriormente su propio plan de acción.

Posterior a la reunión formal del coaching, tanto individual como grupal, se realizó un Monitoreo del desempeño que consistió en un seguimiento de su plan de acción. La última fase fue la evaluación del desempeño y los ajustes al plan.

Esta etapa tuvo una duración de cuatro semanas

Etapa 2

Desarrollando la inteligencia emocional

Actividades: Se realizaron talleres con una parte expositiva, y un video que sirvió de material, para que tuvieran información complementaria del tema. Se realizó una evaluación por observación directa y se aplicó un test de inteligencia emocional.

Se desarrollaron los siguientes contenidos:

Contenidos	
1	La naturaleza de nuestras emociones. Reconociendo mis emociones. Honestidad emocional. El ego observador. Tamizando mis emociones. Construyendo con emoción.
2	Creando un ambiente de cálida emoción. Retroalimentación emocional. Las raíces de la empatía. Más allá de los puentes de confianza. El potencial único y el propósito.
3	Adaptación para enfrentar demandas y problemas. El reaprendizaje emocional. La objetividad para emitir juicios. La tolerancia y flexibilidad. Marcando distancia del problema. Dinámica: El desapego.
4	Equilibrio frente a la crisis. Reaccionando con creatividad. Los demonios del Ego. Equilibrio frente a descontrol. Deteniendo el pensamiento. Respirando armonía y paz interior. La reconstrucción emocional. El cambio empieza con una persona. Dar lo mejor de sí. Los puntos del cambio. Video: ¿Cómo dirigir a las personas a través del cambio?

Esta etapa tuvo una duración de cuatro semanas.

Etapa 3

Sensibilización en relación a la integridad

Actividad: Se definieron aspectos básicos del valor de la Integridad. Se utilizó la técnica de lluvia de Ideas para trabajar el concepto, haciéndoles reflexionar sobre su significado, es decir, honrar los compromisos asumidos, no prometer sin intención de cumplir, entre otros. Y qué hacer cuando se advierte que es imposible cumplir lo que se ha prometido, cómo negociar con el otro para minimizar los daños y cómo cumplir en el futuro.

Duración: una semana

Contenidos	
1	La Integridad Promesas que se cumplen Interés colectivo Vs. Interés Personal VIDEO: "The Insider" - "El Informante" Análisis y discusión del video Trabajo Grupal

Etapa 4

Importancia del trabajo en equipo (Talleres Vivenciales)

Actividad: Se realizaron exposiciones teóricas acerca del tema y se proyectó un video. Se evaluó la comprensión del tema por medio de una dinámica grupal con cuestionario de preguntas referente a la proyección del video.

Contenidos	
1	Razones para trabajar en equipo. Visión corporativa de la organización. Objetivos y metas compartidas. Complejidad de las tareas. Alineación de metas personales y organizacionales. Satisfacción de necesidades. Fábula: "La tortuga y la Liebre. Trabajo grupal y exposición: Creando condiciones para el equipo de trabajo.

2	<p>Una experiencia de dirección de trabajo en equipo. La visión de futuro. Estableciendo el objetivo y las metas. Definiendo la estrategia. Determinando roles y funciones. Búsqueda de recursos.</p>
3	<p>Estrategias de negociación. Acción y sinergia. Evaluación de resultados. Video : Edición de “Pollitos en fuga” (18 minutos)</p>
4	<p>Definiendo al equipo de trabajo. Características. Valores. Habilidades. Normas de desempeño. Normas de comportamiento. Dinámica: La contribución.</p>

Esta etapa tuvo una duración de cuatro semanas.

Etapa 5

Retroalimentación (Talleres Vivenciales)

Actividad: Se realizó una exposición teórica del tema, definiendo puntos básicos y se proyectó un video.

Se evaluó por medio de una dinámica grupal con cuestionario de preguntas referente a la proyección del video.

Esta etapa tuvo una duración de dos semanas.

Contenidos

-
- 1 Retroalimentación como herramienta de mejora.
 Condiciones para Retroalimentar.
 Estilos de Liderazgo y retroalimentación.
- Tres estilos de retroalimentar: Punitivo o sancionador.
 Paternalista o protector. Transformador y desarrollador.
 Video: Estilos de retroalimentación
 Construcción del estilo de retroalimentación de la entidad Bancaria
-

Etapa 6

Ventajas de la comunicación asertiva

Actividad: Se realizaron preguntas para reflexionar acerca de la importancia de la comunicación asertiva. Se aplicaron ejercicios de comunicación. Se presentaron casos de situaciones en las cuales el éxito o fracaso de lo planeado dependió de una buena o mala comunicación.

Esta etapa tuvo una duración de tres semanas.

TEMA	
1	Importancia de la comunicación en las empresas modernas. La comunicación y el clima organizacional. La comunicación y la eficiencia organizacional. Dinámica: La Pizza.
2	Destrezas de comunicación. Estilos de comunicación: agresivo, pasivo, asertivo. Destrezas de comunicación verbal. Saber emitir mensajes. La escucha activa. Destrezas de comunicación no verbal. Los gestos. La comunicación formal e informal. Vertical y lateral. Feedback. Elemento clave de la comunicación. Barreras de la comunicación eficaz. Video: La comunicación Asertiva

3	<p>La comunicación en las organizaciones. Comunicación y liderazgo. Plan de Mejora de la Comunicación Interna: diseño, ejecución y control del plan. Dinámica: Compartiendo mi información</p>
---	--

Etapas 7

Relaciones Interpersonales

Actividad: Se realizó una exposición teórica del tema, definiendo aspectos importantes y se proyectaron videos. Se realizaron juegos de roles con un guion ad hoc, que sirvieron para una reflexión constructiva.

Esta etapa tuvo una duración de cinco semanas.

Contenidos	
1	<p>Compromiso, responsabilidad y motivación. Trabajo en conjunto: Características, valores, energía vital superior y estrategias de desarrollo y conducción. Otorgándole valor a nuestro trabajo: Trabajo que vale la pena, Mantener el control sobre las metas Motivarse los unos a los otros. Reconocimiento: clave de la motivación. Video. "A la carga" Gung Ho</p>
2	<p>Integración y comunicación. El deseo de comunicar: La comunicación verbal y no verbal como base del clima laboral. Desarrollando una comunicación uno a uno. Comunicación asertiva y de oportunidad. Comunicar es motivar.</p>
3	<p>El compromiso: Del involucramiento al compromiso, Valores que aprendemos para adquirir compromiso, La identificación con el otro. Ejercicio vivencial.</p>

-
- 4 La actitud integradora y la confianza
Actitudes positivas y enriquecedoras: la empatía y la tolerancia
Descubriendo lo positivo en los demás.
Creando los puentes de confianza:
Círculo de influencia y de poder,
Desarrollando lazos saludables
Redes de contacto positivas y enriquecedoras
Dinámica grupal.
- 5 Manejo de la crítica
El arte de la crítica ingeniosa.
Reacción inteligente frente a la crítica.
Cómo hacerla constructivamente.
Cómo evitar la ofensa personal.
Escogiendo escenarios oportunos.
Recibir la crítica, aceptarla y responder de manera asertiva.
Dinámica: El secreto compartido.
-

Etapas 8

Actividad: Cierre del Programa

Se realizó una evaluación de salida, lo que permitió determinar el nivel de cambio adquirido por los ejecutivos. Se planeó un programa de supervisión para la organización, de tal manera que se refuerce en los ejecutivos las habilidades adquiridas a través del programa; así mismo, se brindó la asesoría necesaria para su ejecución. Se realizó en una sola sesión.

Anexo 5 Prueba de Rangos de Wilcoxon

Estadísticos de contraste^{a,c}

	Post_Transformacional - Pre_Transformacional
Z	-3,084 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	.0020
Sig. Sig.	.0007
Monte Intervalo Límite	.0002
Carlo de inferior	
(bilateral) confianza Límite	.0012
de 95% superior	
Sig. Sig.	.0003
Monte Intervalo Límite	.0000
Carlo de inferior	
(unilateral confianza Límite	.0006
) de 95% superior	

- a. Prueba de los rangos con signo de
 b. Basado en los rangos negativos.
 c. Basado en 10000 tablas muestrales

Estadísticos de contraste^{a,c}

	Post_Transaccional - Pre_Transaccional
Z	-4,418 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	.0000
Sig. Sig.	.0000
Monte Intervalo Límite	.0000
Carlo de inferior	
(bilateral) confianza Límite	.0003
de 95% superior	
Sig. Sig.	.0000
Monte Intervalo Límite	.0000
Carlo de inferior	
(unilateral confianza Límite	.0003
) de 95% superior	

- a. Prueba de los rangos con signo de
 b. Basado en los rangos negativos.
 c. Basado en 10000 tablas muestrales

Estadísticos de contraste^{a,c}

	Post_pasivo - Pre_pasivo
Z	-4,212 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	.000025
Sig. Sig.	.000000
Monte Intervalo Límite	.000000
Carlo de inferior	
(bilateral) confianza Límite	.000300
de 95% superior	
Sig. Sig.	.000000
Monte Intervalo Límite	.000000
Carlo de inferior	
(unilateral confianza Límite	.000300
) de 95% superior	

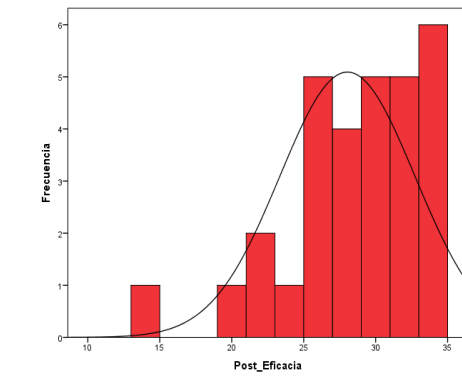
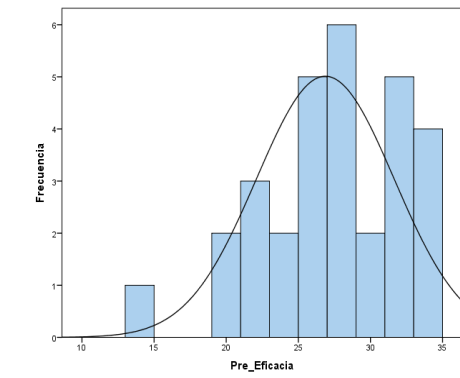
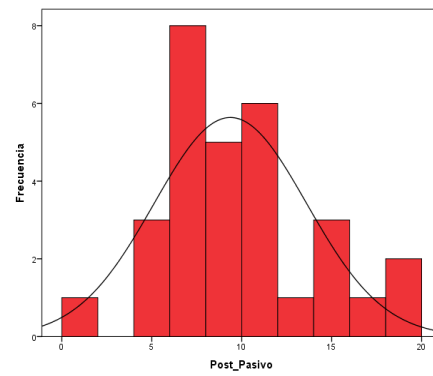
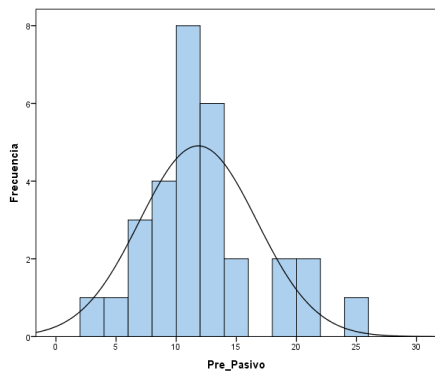
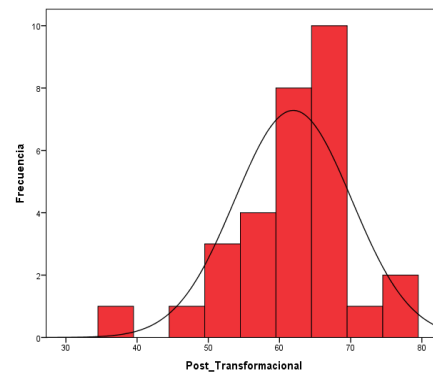
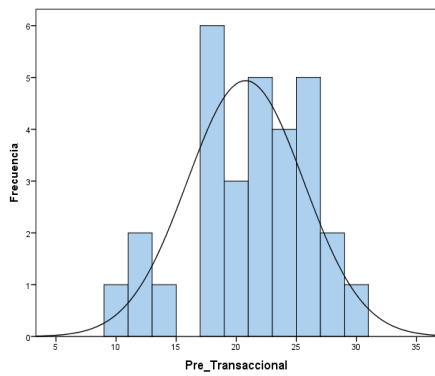
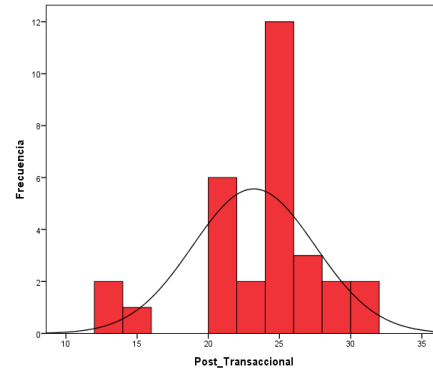
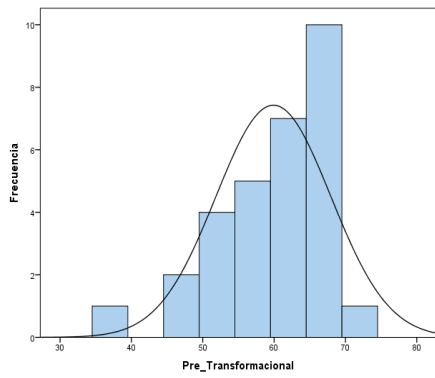
- a. Prueba de los rangos con signo de
 b. Basado en los rangos positivos.
 c. Basado en 10000 tablas muestrales

Estadísticos de contraste^{a,c}

	Post_eficacia - Pre_eficacia
Z	-3,093 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	.0020
Sig. Sig.	.0008
Monte Intervalo Límite	.0002
Carlo de inferior	
(bilateral) confianza Límite	.0014
de 95% superior	
Sig. Sig.	.0003
Monte Intervalo Límite	.0000
Carlo de inferior	
(unilateral confianza Límite	.0006
) de 95% superior	

- a. Prueba de los rangos con signo de
 b. Basado en los rangos negativos.
 c. Basado en 10000 tablas muestrales

Anexo 6 Histogramas de las puntuaciones de los factores



Anexo 7 Validez y confiabilidad

Validez de contenido.

En la Tabla 20 se muestran los resultados del cálculo del coeficiente V de Aiken, Tal como se aprecia, en todos los ítems se observa un nivel de acuerdo de al menos 10 de los 12 jueces. Se obtuvo un V de Aiken promedio de 0.96, el cual es mayor de 0.83 que es el punto crítico, además de que en ningún ítem bajó de 0.83. Todos los ítems resultaron con un coeficiente V significativo

Tabla 20

Resultados del cálculo del coeficiente V de Aiken.

Factor	Sub Factor	Ítem	Sumatoria	V de Aiken	Límite inferior	límite superior	Sig. α 0.05	
FACTOR LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	IIA	Influencia idealizada atributiva	I-10	10	0.83	0.641	0.933	0,009
			I-18	11	0.92	0.742	0.977	0,004
			I-21	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-25	12	1.00	0.862	1.000	0,000
	IIC	Influencia idealizada conductual	I-6	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-14	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-23	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-34	11	0.92	0.742	0.977	0,004
	MI	Motivación Inspiracional	I-9	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-13	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-26	12	1.00	0.862	1.000	0,000
	EI	Estimulación Intelectual	I-36	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-2	11	0.92	0.742	0.977	0,004
			I-8	12	1.00	0.862	1.000	0,000
	CI	Consideración Individual	I-30	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-32	12	1.00	0.862	1.000	0,000
I-15			12	1.00	0.862	1.000	0,000	
FACTOR LIDERAZGO	RC	Recompensa Contingente	I-19	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-29	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-31	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-1	10	0.83	0.641	0.933	0,009
			I-11	11	0.92	0.742	0.977	0,004
		I-16	12	1.00	0.862	1.000	0,000	
		I-35	12	1.00	0.862	1.000	0,000	

Factor	Sub Factor	Ítem	Sumatoria	V de Aiken	Límite inferior	límite superior	Sig. α 0.05	
	AEA	Administración por excepción activa	I-4	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-22	11	0.92	0.742	0.977	0,004
			I-24	11	0.92	0.742	0.977	0,004
			I-27	10	0.83	0.641	0.933	0,009
FACTOR LIDERAZGO PASIVO	AEP	Administración por excepción pasiva	I-3	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-12	10	0.83	0.641	0.933	0,009
			I-17	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-20	10	0.83	0.641	0.933	0,009
	LF	Laissez Faire	I-5	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-7	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-28	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-33	12	1.00	0.862	1.000	0,000
FACTOR EFICACIA DE LIDERAZGO	SAT	Satisfacción	I-38	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-41	11	0.92	0.742	0.977	0,004
	EE	Esfuerzo Extra	I-39	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-42	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-44	11	0.92	0.742	0.977	0,004
	EFE	Eficacia	I-37	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-40	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-43	12	1.00	0.862	1.000	0,000
			I-45	11	0.92	0.742	0.977	0,004

Promedio de acuerdos 0.96

Confiabilidad de consistencia interna

En la Tabla 21 se presentan los coeficientes de consistencia interna de las puntuaciones de los factores y de la escala total, y sus respectivos intervalos de confianza (IC) al 95%. Se observa que todos los puntajes muestran una alta confiabilidad, lo cual es corroborado por el hecho de que, al considerar los IC, se aprecia que los alfas se encuentran dentro de los límites aceptables.

Tabla 21. Coeficientes alfa de consistencia interna, para cada factor y la escala total del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.

Factores	Alfa de Cronbach	Numero de variables	Lim inferior	Lim superior
Transformacional	0,829	20	0,797	0,861
Transaccional	0,814	8	0,788	0,840
Liderazgo pasivo	0,755	8	0,754	0,758
Eficacia de liderazgo	0,846	9	0,809	0,883
Todos los factores	0,871	45	0,828	0,914