

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA



**“EFECTOS DE UN PROGRAMA DE  
CAPACITACIÓN SOBRE COACHING  
(Herramienta de retroalimentación) EN EL  
ESTILO DE LIDERAZGO DE MANDOS MEDIOS”**

JUAN RAMÓN CHAJ SOTO

Guatemala de la Asunción, julio del 2006

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**“EFECTOS DE UN PROGRAMA DE  
CAPACITACIÓN SOBRE COACHING  
(Herramienta de retroalimentación) EN EL  
ESTILO DE LIDERAZGO DE MANDOS MEDIOS”**

TESIS

Presentada al Consejo de la Facultad de Humanidades

Por

**JUAN RAMÓN CHAJ SOTO**

Para optar al Título de

**PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL**

En el Grado Académico de

**LICENCIADO**

Guatemala de la Asunción, julio del 2006

## **AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR**

- Rectora Licda. Guillermina Herrera
- Vicerrector General Ing. Jaime Carrera
- Vicerrector Académico Lic. Rolando Alvarado, SJ
- Vicerrector Administrativo Lic. José Alejandro Arévalo
- Secretario General Lic. Rolando Escobar Menaldo

## **AUTORIDADES FACULTAD DE HUMANIDADES**

- Decano Dr. Ricardo Lima
- Vicedecana Dra. Lucrecia Méndez
- Secretaria Licda. Myriam Renée Cuestas
- Director Depto. Psicología Dr. Vinicio Toledo
- Director Depto. Educación Dr. Bienvenido Argueta
- Directora Depto. Ciencias de la Comunicación Licda. Nancy Avendaño
- Director Depto. Letras y Filosofía Lic. Ernesto Loukota
- Representantes de Catedráticos Licda. Lily Soto Vásquez
- ante Consejo de Facultad Licda. Aura Mejía Rosal
- Representante de Estudiantes Cristian de Jesús Galicia Roca
- ante Consejo de Facultad Ana Gabriela Ceballos Móvil

## **ASESORA DE TESIS**

Licda. Silvia Poggio de Herrera

## **TERNA EXAMINADORA**

Lic. Juan Manuel Cartagena

Lic. Juan Manuel Arias

Licda. Gloria Samayoa

# INDICE

## Resumen (abstrac)

<b>I. INTRODUCCION</b>	01
1.1 Antecedentes	02
1.2 Marco Teórico	10
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	25
2.1 Objetivos	26
2.2 Hipótesis	26
2.3 Variables de investigación	27
2.4 Definición de Variables	28
2.5 Alcances y Limites	28
2.6 Aporte	29
<b>III. MÉTODO</b>	30
3.1 Sujetos	30
3.2 Instrumento	32
3.3 Procedimiento	33
3.4 Diseño & Metodología estadística	34
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	36
<b>V. DISCUSIÓN</b>	43
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	45
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	47
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	48
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN (abstrac)

El objetivo principal de la investigación fue determinar si una capacitación sobre Coaching (Herramienta de retroalimentación) cambiaba el Estilo de Liderazgo de los mandos medios en una empresa bancaria guatemalteca, sabiendo que es una técnica que ha empezado a cobrar auge dentro de las teorías modernas administrativas.

Como instrumento para medir el liderazgo se utilizó el Test de estilos de Liderazgo creado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) utilizado en Guatemala por Gutiérrez (1996). El Test se conforma de 34 situaciones con 4 formas distintas de actuar de las cuales se debía marcar una, no tiene tiempo específico de respuesta, sin embargo el promedio es de 15 a 20 minutos.

La muestra se conformó por 20 sujetos elegidos al azar de una población total de 60, de sexo masculino y femenino, edad comprendida entre los 25 y 40 años que ocupan cargos de: Supervisores, Jefes de diversas áreas y Asistentes de Subgerencia, que además tuvieran a su cargo personal. El tipo de investigación realizada fue de tipo pre-experimental con diseño de preprueba - postprueba con un solo grupo, el diseño estadístico utilizado para la comprobación de la hipótesis fue la prueba de Wilcoxon, realizando también la de Mcnemar.

Se concluyó que según las pruebas Wilcoxon y de Mcnemar hubo un cambio estadísticamente significativo al nivel 0.05 en el Estilo de Liderazgo presentado antes y después. De igual forma se utilizó la prueba de  $X^2$  en la comprobación de las hipótesis de cada uno de los estilos de liderazgo de la investigación, la misma demostró un nivel de significancia de .019 en el cambio entre el antes y después de la capacitación sobre coaching.

Asimismo se recomendó que la Alta Gerencia verifique cual es el Estilo de Liderazgo que desea promover, para aplicar o no la capacitación sobre Coaching al resto de la organización y si esta capacitación sería la adecuada a implementar.

## I. INTRODUCCIÓN

Es un reto constante mantener el liderazgo de las organizaciones dentro de un mercado competitivo y cambiante, las empresas deben aprovechar al máximo los recursos y reducir costos para llegar a ser rentables. Temas como la globalización ya no son teorías, si no aplicaciones que, hoy por hoy, se están llevando a cabo.

Gran parte de este esfuerzo es provocado por la toma de decisiones y estrategias que los directivos realizan por medio de recursos materiales, tecnológicos, monetarios y humanos. Derivado de dicho hecho los altos ejecutivos más allá de sus conocimientos, deben ser competentes para ejercer el liderazgo necesario sobre los colaboradores a su cargo, lejos de las prácticas antiguas y obsoletas que consistían en ordenar y anteponer la voluntad del dirigente, ahora se requiere que logren motivar, inspirar, desarrollar las habilidades optimas en su personal, hacer que ellos ejecuten todo un trabajo basado en las teorías económicas.

Y es que tener los mejores estudios no garantiza el hecho de ser un buen jefe, es necesario hacer coaching en cada empleado de una forma distinta, práctica y directa, con resultados a corto plazo. Los objetivos de la capacitación son; descubrir, desarrollar o adquirir destrezas necesarias para un mejor desempeño laboral, por lo que el alto ejecutivo necesita el apoyo o asesoramiento que le permita dirigir de forma eficiente a su personal.

El coaching pretende desarrollar el potencial de las personas, de una forma metódica, real y estructurada, planteando un escenario de crecimiento tanto personal como profesional para empleados que tenga a su cargo y/o para si mismo.

Cuando se habla del proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa en busca de objetivos en común, se define el liderazgo. Es una realidad que no existe un liderazgo, sin líder.

Un buen líder debiera poseer características mínimas en su personalidad, mismas que vuelvan a los colaboradores más productivos para la empresa, tales como: Propiciar un ambiente organizacional que motive a la productividad, promover el trabajo en equipo e integración, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación asertiva, además de cultivar un clima laboral idóneo. Por lo tanto el objetivo primordial de esta investigación será comprobar los efectos de un programa de capacitación de coaching sobre el estilo de liderazgo de los mandos medios.

En Guatemala existen diversos estudios e investigaciones que hablan o comprueban efectividad sobre programas de liderazgo. Hablar de coaching a nivel de investigaciones es complicado de alguna manera por ser un tema bastante nuevo, claro aplicado a la empresa, sin embargo se presentan a continuación artículos especializados sobre el mismo, comprobando así el auge que esta cobrando hoy por hoy.

Álvarez (2004) llevó a cabo un artículo especializado sobre coaching estratégico utilizado por ejecutivos de diversas organizaciones, en el mismo destaca; la importancia, el crecimiento en América Latina, los beneficios que se han alcanzado al aplicarlo, la utilización como una herramienta de trabajo. Para la ejecución de la investigación fue necesario realizar entrevistas a expertos, libros sobre el tema, Páginas Web, seminarios, entre otros. Clasificándose como una investigación documental. Concluyó en que el coaching se vuelve un incentivo extra para los ejecutivos y aunque su crecimiento en América Latina es limitado, países que se han preocupado por implementarlos han tenido como resultado un mayor desarrollo empresarial, entre ellos; México, Argentina y Chile.

De igual forma Murcia (2004) realizó un planteamiento sumamente importante en el cual destaca un escenario previo para efectuar el coaching en Guatemala, habla de temas previos a conocerse y desarrollarse, ellos son; la Planeación Estratégica, la Estructura Organizacional, la Cultura Organizacional, el Manejo del cambio, la Comunicación, la Gestión del Talento y por supuesto el Liderazgo. Hace énfasis que en un mundo destinado a la Globalización

mundial, que incluyen tratados de libre comercio, tecnología avanzada que se maneja hoy día, es por ello que el aprendizaje es una constante que todo líder debe manejar, y es que como tal deberá orientarse a las formas más rápidas de motivar, dirigir y supervisar al personal a su cargo, siempre orientándolo al cumplimiento de las metas. Con los cambios sociales en que se mantiene el mundo el Líder de toda organización tiene un reto duro con su personal, puesto que no es una tarea fácil de realizar y es así como el documental planteado muestra información conjugada de varios documentos, concluyendo en que los empresarios que crean que si preparan bien a su personal los desterrarán, son los que más pronto pasaran a la historia.

Es fascinante que ya autores guatemaltecos están orientando las investigaciones y/o estudios a procesos más específicos y aplicables a un punto en especial en las empresas, tal es el caso de Arriaga (2005) en el cual planteó como objetivos; el proporcionar herramientas que ayudaran a desarrollar los procesos de coaching y demostrar como la implementación de las mismas en una empresa guatemalteca ayudaría a hacer más eficiente la fuerza de ventas. El autor mantuvo sesiones de coaching con los jefes de venta, de esa forma los capacitó para que entrenaran cada uno a su fuerza de venta, derivando de ello visitas con los vendedores para explicarles de una forma adecuada que estaban haciendo mal y bien, para lograr fortalecer las debilidades, logrando así los siguientes resultados: Crecimiento entre un 25% y un 60% en el número de pedidos realizados día con día, también un crecimiento entre 1% a 48% en monto de quetzales de los pedidos, y como última cifra el rango de 38% a 105% en el incremento de las ventas, además de todos aquellos factores cualitativos expresados por los vendedores. Concluyendo a nivel general que el coaching enfocado en las ventas, las puede incrementar.

El ser humano se mantiene en una lucha constante por mejorar todo, es por ello que con todos los retos de los que se han citado anteriormente y se citarán más adelante, las teorías administrativas de personal que se orientan a más que enseñar a la gente como hacer un trabajo, se pretende llevarla a un estado de conciencia en donde aquel líder y no sólo jefe despierte con ahínco ese

deseo vehemente de querer hacer un trabajo por amor y construir con retroalimentaciones sanas y adecuadas empleados que comprendan; el trabajo en equipo, la importancia de la comunicación eficaz, el cumplimiento de normas, así como de metas, entender que las empresas del futuro son aquellas que su gente logró hacer más con menos, valiéndose del mejor aprovechamiento de los recursos, a través de un liderazgo bien ejecutado.

El enfoque que a continuación se describirá, estará centrado propiamente en las investigaciones de liderazgo, con el fin de realizar esa importante conexión entre el coaching y el liderazgo. Y como ya se mencionó en el objetivo de la presente investigación, se pretende corroborar al final del camino, si el coaching produce cambios en el liderazgo.

Es así que, dentro de los hallazgos realizados se puede mencionar a Godoy (2004) quien realizó un estudio, en el cual definió el estilo de liderazgo que mejor promueve la motivación de los trabajadores, utilizando como población a las corredoras de seguros. Aplicó el estudio directamente en los departamentos de reclamos de cada una de las empresas. La muestra estuvo conformada por 24 empleados de dichos departamentos. Para la medición de liderazgo aplicó el Test de Estilos de Liderazgo en gerentes de reclamos, así como el Test de Motivación para los empleados. Realizó la investigación de tipo descriptivo, puesto que se describieron los hechos sin manipular las variables. Concluyó que para una mejor motivación el estilo óptimo es el democrático, no recomendando así el situacional.

Así mismo España (2003) comprobó si un programa de liderazgo era capaz de aumentar la productividad de los empleados, para el mismo incluyó a supervisores de una empresa dedicada a la fabricación de equipo de refrigeración comercial e industrial, los cuales fueron repartidos en dos grupos al azar, uno experimental de 73 personas y el otro control de 72. A los supervisores del grupo experimental les impartieron el curso de desarrollo de habilidades de liderazgo, el cual no fue impartido al grupo control. Para medir la productividad tres factores fueron tomados en cuenta; a) Costo de mano de obra, b) Horas hombre por equipo y 3) Total de equipos producidos al mes.

El estudio fue de tipo Cuasiexperimental, con diseño de grupo control de pre y postest analizándose estadísticamente diferencia de medias t de student y un nivel de confianza de 0.05. El autor concluyó que el programa disminuyó el costo de mano de obra y las horas hombre por equipo.

Otro estudio lo realizó Contenti (2003) el mismo pretendía determinar si había correlación entre la Inteligencia Emocional y los Estilos Básicos de Liderazgo en mandos altos de una institución bancaria. En dicho estudio conformó la muestra por 60 sujetos entre 25 y 65 años de edad, ambos sexos, puestos como; gerentes, jefes de área y de agencia. Para medir el liderazgo utilizó el Test de Estilos Básicos de Liderazgo, para medir la inteligencia emocional utilizó el cuestionario de Inteligencia Emocional de la teoría Reuven Bar-On (1999). La investigación utilizada fue de tipo correlacional, para la misma aplicando el programa SPSS. Concluyó que no existe una correlación estadísticamente significativa al nivel 0.05 entre las variables de inteligencia emocional y estilos de liderazgo.

Además Ruiz (2000) valuó la efectividad de un programa de liderazgo el cual tenía como finalidad manejar mejor los conflictos laborales dentro de una organización. La población estuvo conformada por 66 sujetos, los cuales son líderes de organizaciones de sectores como; el comercial, industrial, educativo y público. El investigador creó un cuestionario basado en la construcción de escalas (método de Likert). Concluyó en que un 82% de los líderes se superaron en las organizaciones formando equipos de trabajo orientados a la mejora continua y experimentaron habilidades personales.

En el estudio que realizó Garzaro (2004) hace una recopilación sobre artículos de liderazgo y líderes centroamericanos, en el mismo muestra tendencias actuales, comparaciones y describe la dirección que han ejercido dos empresarios centroamericanos, en sus empresas.

Lint (2004) realizó una investigación en la cual explicó los distintos estilos de liderazgo utilizados en muchas compañías y de como una buena mezcla de estos estilos puede crear un buen liderazgo, así como algunas estrategias que pueden ayudar a los futuros líderes a tener un recurso humano eficaz.

También Calderón (2000) investigó sobre el rol que las mujeres están ocupando actualmente en el desenvolvimiento de las carreras profesionales en el área administrativa de ONGS, además buscó caracterizar el estilo de liderazgo que las mujeres están desempeñando en la sociedad (el liderazgo de las mujeres en Guatemala, tras la firma de la paz). La población estuvo conformada por las 68 ONGS dedicadas al servicio y desarrollo de la mujer, en la ciudad capital, de las mismas sólo en cuarenta laboraban mujeres en el área administrativa, siendo 123 mujeres de las cuales se seleccionaron a 95. Se hizo un cuestionario, estructurado sobre la base de cuatro cuadrantes de acuerdo al modelo de Lippit y White de la Universidad de Iowa Estados Unidos. Se recolectaron datos bibliográficos, en Internet, entre otros, el estudio fue exploratorio y descriptivo porque se describieron los diferentes estilos de liderazgo y se analizó la variable de estudio sin inferir o inducir a cambios en la misma. Concluyó que el estilo de liderazgo que prevalece es el paternalista, seguido por el democrático, autocrático y liberal.

Por su parte Franco (2000) midió si el estilo de liderazgo empleado tiene relación con el cumplimiento de metas, de acuerdo a los estándares de la empresa objeto de estudio. La cantidad de sujetos investigada fue de 20, cuyo principal requisito fue tener un mínimo de un año en el puesto de coordinador de ventas. La edad se presentó en un rango de 26 a 56 años, la escolaridad oscilo de tercer año de educación básica a último año de estudios universitarios y el 100% de los sujetos fue de sexo masculino. Como instrumento de medición del estilo de liderazgo fue utilizado el test denominado cuestionario de estilos de liderazgo. Para medir el grado de efectividad de los sujetos, se entrevistó al coordinador de planificación de personal y a través de registros de ventas, se identificó la cantidad de veces que los sujetos obtuvieron bonos o incentivos, a lo largo de un año por cumplimiento de las metas. Concluyó que el 75% de los sujetos tienen mayor orientación hacia el

tipo de liderazgo denominado Instructor, donde únicamente el 6% de este grupo no cumple con las metas.

Por otra parte Kress (2004) realizó un diagnóstico con el cual descubriría la tendencia de los estilos de liderazgo situacional que el personal directivo de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) presentara y como éste se adecuaba a los niveles de desarrollo de los subordinados. Para llevar a cabo el estudio utilizó una muestra de 117 personas de una población total de 128, cabe la pena mencionar que hace referencia únicamente a SAT central, conformándose de la siguiente forma: 12 gerentes y subgerentes, 35 jefes de departamento, 31 jefes de sección o unidad y 39 coordinadores. En la fase de diagnóstico utilizó al personal de la gerencia de planificación y desarrollo institucional, de ambos sexos y con estudios universitarios. En la recolección de información utilizó dos instrumentos, uno de ellos fue el cuestionario LBA II (Leader Behavior Analysis) para diagnosticar y determinar la tendencia en la selección del estilo de liderazgo de los directivos, para determinar el nivel de desarrollo del personal subordinado fue el DTAll (Developmental Task Analysis), ambos creados por la firma Blanchard Training Development, Inc. La investigación fue de tipo descriptiva. El análisis concluyó que existe una clara tendencia del personal directivo de la SAT a utilizar el estilo de liderazgo situacional de entrenar y apoyar.

En las investigaciones que se han ido presentando claramente puede leerse que hacen referencia a factores o variables del liderazgo, así como aquellas basadas en una filosofía, tal es el caso de Ramos (1999) quien desarrolló una investigación con el fin de determinar que la utilización de un estilo de liderazgo basado en valores administrativos, era imprescindible para la superación de la resistencia al cambio y con ello lograr un incremento en la competitividad en una empresa dedicada al servicio. De un total de 150 empresas de servicio, se tomó a 15 empresas al azar, caracterizadas por ser guatemaltecas y de diversos sectores productivos del país, esta información fue proporcionada por la Cámara de Industria de Guatemala, se utilizaron a 25 ejecutivos que ocupaban cargos en la gerencia alta y media. Para la respectiva medición utilizó una encuesta Gerencial elaborada por el autor de dicha investigación,

validada por la Licda. Eunice Von del ramo de la investigación empresarial. Concluyó que derivado de la necesidad que las empresas tienen por ser las líderes en su ramo, no deben de perder los valores que hacen de una Organización no sólo la más productiva sino la más ecuánime y honesta.

Luego de hacer una revisión para encontrar investigaciones internacionales, se encontraron algunas en diversos países, tal es el caso de El Salvador, en donde Melgar (2003) llevó a cabo una investigación con el objetivo primordial de presentar un nuevo modelo de Liderazgo, denominado Liderazgo Full Participativo utilizando las gerencias de las áreas funcionales en empresas comerciales de dicho país, la investigación fue descriptiva, en sus hallazgos detectó que dichas empresas utilizan un modelo autocrático. Concluyó que la dirección del personal en todas las empresas debiera ser más participativa, pues califica el modelo autocrático como una camisa de fuerza por la que mandos medios y personal operativo no participan en la toma de decisiones, limitándose así sólo a recibir ordenes, sin hacer ningún aporte.

Por su parte América Insular hace su aporte también, con la investigación liderazgo: Evolución y actualidad, realizada por Expósito (2003) de Cuba, su objetivo fue de describir todas las características que según las tendencias modernas debiera tener un líder, fue así como recopiló información que se aprecia desde los principios psicológicos, filosóficos, antropológicos, sociológicos así como los empresariales, siendo ellas; la inteligencia, voluntad, sociabilidad, autoridad, también el llamado autoritarismo-democracia orientado a la productividad de la empresa y la satisfacción del empleado. Otras características importantes fueron las habilidades tales como; la mentoría, el coaching y el empowerment. Al enfatizar en Cuba propiamente, analizó que los equipos directivos de dicho país se han desarrollado en organizaciones formalmente estructuradas, en donde giran principalmente en torno a un jefe, siendo una cultura de autoritarismo general que reina en el país. Concluyó que en Cuba los líderes deben enfatizar en la búsqueda y formación de ser administradores líderes, que adopten y apliquen todas esas tendencias administrativas nuevas, y pese a que su líder máximo Fidel Castro sea autoritario, ellos empresarialmente puedan hacer algo distinto.

En general se ha ido describiendo la importancia que el tema del Liderazgo despierta en todas las culturas, así como en distintas regiones, continentes y países, se han presentado los casos de Guatemala, El Salvador y Cuba, pero también América del Sur específicamente en la universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima Perú presenta una investigación sumamente importante, en donde Guerra (2001) realizó un estudio de la inteligencia emocional e inteligencia cognitiva en el liderazgo, siendo su objetivo explorar los niveles de inteligencia emocional de un grupo de cadetes con tendencia al liderazgo en contraste con aquellos que no la tenían, así como entre los niveles de inteligencia cognoscitiva. La investigación fue realizada en la Escuela de oficiales de la fuerza aérea de Perú, conformando la muestra 110 de primer, segundo y tercer grado (102 varones y 8 mujeres) comprendidos en las edades de 17 a 24 años. Los instrumentos que utilizó para llevar a cabo la investigación fueron; BarOn EQ-i (inteligencia emocional), Test de inteligencia General TIG-2 serie dominós (inteligencia cognitiva) y un Test sociométrico (como medida de liderazgo). Concluyó que aunque el promedio de CE de los cadetes con tendencia al liderazgo es mayor que el de los que no tienen esta tendencia, no existen diferencias significativas entre ambos grupos, dando igual resultado al compararlos con los niveles de inteligencia cognoscitiva.

Por último es importante destacar una investigación realizada en la Universidad de las Américas, Puebla, México elaborada por Martínez (2003) cuyo objetivo general fue analizar la influencia de la capacitación en el liderazgo de supervisores para la motivación de logro del personal a su cargo. Para dicha investigación participaron 30 supervisores y 160 de personal operativo, del sexo femenino y masculino de una empresa de servicios, se realizó una selección aleatoria, dividiendo en dos grupos a los supervisores; A y B, al primer grupo se le propició una capacitación sobre Liderazgo y al segundo sobre Higiene y Seguridad Industrial. Luego de la capacitación se midió la motivación al logro de todo el personal, analizándose los puntajes mediante una T de student. Concluyó que el grupo A, de los supervisores que recibieron la capacitación sobre Liderazgo presentaron mayor motivación al logro al igual que los operativos a su cargo, contrario al grupo B.

Luego de la síntesis de los estudios anteriormente citados tanto nacionales como internacionales sobre Liderazgo y Coaching, puede resumirse en que ambos son un factor importante para quienes tienen a su cargo personal o para quienes dirigen una organización, ya que de alguna forma determinan el éxito en cuanto a la motivación y el manejo de personal, además de tener un impacto directo sobre el ambiente de trabajo y el funcionamiento eficaz de las organizaciones de cualquier tipo o actividad a la que se dediquen.

## **LIDERAZGO**

Según Lussier y Achua (2002: Pág. 6) liderazgo es: “El proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Diversos son los conceptos encontrados a cerca del Liderazgo, según el autor y su tendencia hacia alguna ciencia lo especifica u orienta de esa manera.

Por su parte Crosby (1996) lo define así “El Liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder”

Como complemento de lo antes mencionado, se cita a Anastasi y Urbina (1998) quienes identificaron al liderazgo como una de las cualidades más requeridas en el área laboral, porque es la habilidad de convencer a los demás para trabajar en una causa común; además el liderazgo puede mejorar el funcionamiento de toda organización.

### **El Líder**

El líder es una persona cuyas características le permiten ejercer una influencia acorde con la consecución de metas grupales. El líder puede ser considerado como una persona cuyo rol constituye un recurso grupal fundamental en la medida en que su influencia está encaminada a facilitar el logro de metas comunes.

En suma, se considera líder a la persona que organiza, dirige, planifica, coordina, controla y regula la vida de un grupo de trabajadores en base a su capacidad, talento, prestigio y estatus, como lo menciona Palomino (1995).

### **Características de los Líderes**

Muchos autores han escrito sobre las características de los líderes. Esta investigación no pretende abarcar todos los rasgos expuestos al respecto, sino solo una selección de los más importantes.

Entre las diferentes características que poseen los líderes, Lussier y Achua (2002) afirmaron que los líderes efectivos poseen dominio, desean ser directivos y asumir responsabilidades; cuentan con gran energía, trabajan arduamente y con entusiasmo para lograr objetivos. Confían en si mismos, en sus decisiones y capacidades, además, toman el control de su destino, asumiendo responsabilidad de lo que son y de lo que hacen.

El líder debe ser leal con sus superiores, justo con sus subordinados y digno de confianza y respeto de sus colegas, opina Palomino (1995).

Martínez (2003) destaca la existencia únicamente de cuatro características del liderazgo, las cuales son:

- Poder: Capacidad de influir sobre las cosas, situaciones y personas.
- Entendimiento de las personas: Este componente es básico para establecer las relaciones interpersonales para que, derivado de la misma, exista un liderazgo ideal.
- Habilidad para inspirar a los seguidores: Esto implica inspirar en sus seguidores el deseo de aplicar todos sus conocimientos en los proyectos que se realizan o que en un futuro se puedan realizar.
- El estilo del líder y el clima que crea: Esta actitud personal positiva ayuda a fomentar la existencia de subordinados que se identifican con la empresa, este clima se desarrollará a medida que los empleados vayan creciendo dentro de la organización.

En consecuencia, la función de los líderes consiste, en aumentar el número y clase de recompensas personales a los subordinados por su trabajo hacia la realización de los objetivos, y facilitar el recorrido de trayectorias hacia esas recompensas aclarando tales trayectorias, reduciendo los obstáculos y trampas, y aumentando las oportunidades para la satisfacción personal en perspectiva.

## **Estilos de Liderazgo**

Tal como sucede con la definición de liderazgo, al hablar de estilos de liderazgo cada autor ha encontrado o clasificado en forma diferente. Según Robbins (1998) se entiende por estilo de liderazgo, la capacidad de influir en un grupo para la consecución de las metas, es la tendencia de una persona para dirigir a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos.

Al comportamiento que asumen los líderes y que les lleva a ejercer dominio sobre los demás, se le denomina estilos de liderazgo, los cuales, varían según los deberes que el líder debe desempeñar, las responsabilidades que desee que sus subordinados acepten y su compromiso filosófico hacia la realización.

Likert citado por Lara (2006) hizo referencia a los estilos de liderazgo, clasificándolos de acuerdo al tipo de autoridad que ejercían, a continuación:

### Estilo Autocrático

El líder autocrático impone y espera el cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder, puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

En este estilo de liderazgo, se pierde totalmente el contacto personal y directo con las situaciones reales y concretas, ya que todo se ve desde el punto de vista del líder, se quiere utilizar más poder del que su puesto le da, se orienta más a la tarea, y este líder es poco sensible con las relaciones interpersonales, esta autoridad no admite ser juzgada para no debilitarse, lo que conlleva a ocultar errores y defectos, para no dar ningún tipo de explicación.

### Estilo Democrático

Este tipo es de amistad y relaciones cordiales, líderes y colaboradores desarrollan comunicación espontánea, franca y cordial, el trabajo se muestra con un ritmo suave, seguro, sin ninguna alteración cuando el líder se ausenta, los colaboradores presentan una responsabilidad espontánea y una impresionante integración grupal.

Para Robbins (1998), este estilo se refiere cuando el líder se preocupa por el mantenimiento de la autoestima de los subordinados. La asignación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, creando buenas condiciones de trabajo y mantenimiento relaciones interpersonales satisfactorias.

En este tipo de liderazgo destaca el incremento a los colaboradores de su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos, es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador, sin embargo, la autoridad en asuntos de importancia, al final de cuentas, sigue siendo de él.

### Estilo Paternalista

Según señala Krause citado por Lara (2006) en este estilo de liderazgo, el líder presenta más atención a la comodidad y bienestar de sus subordinados, los protege y guía con exceso de sentimentalismo, por lo general la intención de esta jefatura es buena, pero en ella no se fomenta la independencia de los subalternos, perdiendo la confianza en sí mismos.

Cuando se ejerce una autoridad paternal se logra el éxito, pero el éxito futuro dependerá de que los trabajadores sigan teniendo un jefe paternal, se dice que para este tipo de jerarquía, no se presenta una continuidad. El líder paternal, es querido por sus subalternos y es molestado con problemas pequeños fuera de la atención de la empresa, con los cuales se ve en la obligación de solucionar ya que con anterioridad ha dado margen a ello.

### Estilo Situacional

Zepeda (1999) consideró que los líderes existen en todos los ámbitos y tienen características más o menos distintas, si bien nunca se encuentran tipos puros de ellos, es decir, el líder como cualquier persona varía su comportamiento, así, en algunas cuestiones mantiene una actitud más centrada en principios y en otras más orientado hacia las personas.

Derivado de este hecho, describe el Estilo de líder Situacional que plantea el hecho de que no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las ocasiones ni para todas las personas. El líder puede optar por dos tipos de conducta: una orientada a la tarea y otra hacia la relación. Este estilo debe ser administrado por el líder como una respuesta al nivel de madurez organizacional de sus colaboradores.

De esta forma, parece ser que cada grupo demandará un estilo específico de liderazgo. Así, en grupos dedicados a la educación, discusión, logro de objetivos o metas grupales y productividad, el líder debería ser más directivo, a fin de mantener el grupo focalizado en la tarea. En cambio, en grupos de crecimiento personal o apoyo, se requerirá un líder más flexible, que proporcione atención, comprensión y apoyo a los miembros del grupo.

### **El Liderazgo y su importancia en la Organización**

Para Drucker (1996), la importancia radica en que el líder fija metas y prioridades, establece las normas y las mantiene; a la vez que crea energía y visión humana en el trabajo.

De acuerdo con Harris (1995) los líderes son importantes porque quienes trabajan en organizaciones empresariales tienen necesidad de que los impulsen, proyecten y guíen para que en forma eficaz las personas trabajen en equipo.

La motivación juega siempre uno de los papeles más importantes en donde haya personas, y es una de las cualidades / habilidades que se destaca o requiere de un Líder, ya que el cumplimiento de los objetivos será en gran medida por lo que el equipo de trabajo logre realizar y solo podrá efectuarlo cuando despierte la motivación necesaria para llevar a cabo la tarea o actividad específica.

### **Liderazgo y motivación**

Se reconoce que la motivación es un factor clave en el proceso de influir, por eso, el líder debe aprender cómo motivar a los empleados para que logren los objetivos de la organización.

Al respecto Lussier y Achúa (2002) citando a McClelland revelaron que los líderes triunfadores muestran el mismo perfil de motivación en todas las circunstancias. De tal manera que poseen una necesidad de logro moderada, una marcada necesidad de poder para influir en sus seguidores y colegas, mayor a su necesidad de afiliación.

La manera como los líderes dirigen a su equipo de trabajo varía según sean las circunstancias, es por esto que el liderazgo efectivo, supone que el líder debe de conocer a su grupo y conocerse a sí mismo para poder brindar recursos y participación para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Es un hecho que el conocimiento propio, así como el del colaborador es una gran herramienta, el explotar de forma idónea el potencial de una persona da como resultado un crecimiento mutuo y satisfactorio a la vez, es acá en donde el coaching ha empezado a mostrar lo que puede hacer en la vida del ser humano.

Gerenciar a las personas va mas allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo y es acá en donde el Coaching cobra su importancia para el liderazgo organizacional.

En el documento de Liderazgo y Mercadeo (2004) se menciona que las características del liderazgo han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no se puede predecir qué habilidades especiales van a necesitar los líderes en el futuro. Puede hacerse solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

## **COACHING**

### **El Coaching como competencia**

Bajo la premisa de que lo único constante en esta vida es el cambio, los retos están siempre presentes, como lo menciona Murcia (2004) que surgen “disciplinas de Liderazgo”, acordes a las necesidades de Dirección, algunas son: empowerment, mentoring y coaching.

Sobre este último se basan las siguientes referencias, que como Cardona citado por Murcia (2004) lo mencionó: “El Coaching es una competencia directiva que permite a los mandos desarrollar el potencial de sus colaboradores”. Es por ello que el liderazgo posee una nueva herramienta o competencia el “Coaching”, mismo que le ayudará a lograr su objetivo, que como ya se mencionó en párrafos anteriores, es el de pretender la influencia sobre los seguidores para lograr un objetivo.

## **El Liderazgo y su relación con el Coaching**

Lussier (2002) comenta: El coaching consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño. La idea principal de este enunciado es explotar las fortalezas del empleado y reducir sus debilidades. Y es acá en donde existe dicha conexión pues apoya al líder a concentrarse en los objetivos, ayudando también a desarrollar su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común, así como mejorar la calidad de vida de sus empleados.

Acertadamente Lussier crea la relación Coaching / Liderazgo, puesto que el líder tiene la responsabilidad de guiar a sus seguidores, por ello debe apropiarse de las herramientas que le permitan conseguir dicho fin, tal como uno de los fines principales del coaching que es la mejora del desempeño.

## **El Coaching en las Organizaciones**

Según Evies, Hernández y Martínez (2006) el Coaching está siendo aplicado cada vez más en las empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante en las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.

- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos. Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

El coaching esta focalizado en los resultados, pero para los entrenadores lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del entrenador, sino en el compromiso y la visión de la gente.

### **Historia del Coaching**

Pese a que el Coaching es una filosofía bastante reciente no se tiene datos precisos en cuanto a su origen. Álvarez (2004) en su investigación menciona que no existen datos exactos de cuando inicio el Coaching, sin embargo algunos documentos hacen referencia en los años 1950 y 1960 como el surgimiento. El origen mas preciso que se tienen es en el deporte de EEUU con Timothy Gallwey, que luego de hacer análisis y estudios sobre el principal enemigo que tenia cada deportista, encontró que eran sus pensamientos, sus ideas, sus razonamientos, siendo el punto de partida la mente. Sabiendo dicho hallazgo, decidió trabajar en ello, lo que le propició muy buenos resultados. Este modelo fue utilizado por John Whitmore quien lo adapta al

mundo laboral aplicándolo específicamente en Gran Bretaña, este mismo modelo permite dar paso al coaching personal.

Así mismo accionistas de las Ciencias Empresariales comenzaron a interesarse por el tema. En 1994 Ken Blanchard citado por Álvarez (2004) presenta teorías sobre la experiencia de uno de los entrenadores más famosos en EEUU; Don Shula, entrenador de los Dolphins, de la liga de fútbol americano de Miami, dirigiéndolos por 22 años, llevándolos durante cinco temporadas a las finales, más conocidas como SuperBowl americano. Describiendo que al aplicarse a la cultura laboral, se cambian actitudes, la comunicación, para dar cabida a una relación de asociados (Empresa-Empleado), en donde lo importante es el crecimiento continuo y mutuo y un aprendizaje que de como resultado un liderazgo generalizado.

En el coaching empresarial, se encuentran datos que hacen mención de su utilización en la segunda mitad de los años ochenta, cuando a líderes empresariales les motivó el hecho de cómo los entrenadores deportivos alcanzaban los objetivos motivando a sus deportistas.

### **Conceptos de Coaching**

Según Lussier y Achua (2002: Pág.116) “Es el proceso que consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño”

El coaching es algo más que una teoría, éste comprende e incluye conceptos sobre; procesos, estructuras, herramientas de trabajo, así como instrumentos de medición en grupos de personas, es una forma de liderar los grupos, es saber seleccionar gente y crear un desarrollo continuo en grupos de trabajo. Utiliza la observación como un método de diagnóstico para luego retroalimentar de una manera positiva y con elogios, logrando en los empleados mejorar sus habilidades o destrezas.

El coaching es una competencia que permite visualizar una situación de manera diferente a la observada, lo que permite desarrollar un pensamiento con nuevas formas de solucionar problemas identificándose con los objetivos establecidos que dan origen al proceso, viéndose reflejados en la autoestima de la persona y por ende de la cultura organizacional a la cual pertenece, derivado de la acción emprendida y acordada durante el proceso, Murcia (2004).

Álvarez (2004) menciona que los directores, gerentes, jefes y supervisores deben utilizar el coaching como una herramienta que les permita desarrollar tanto profesionalmente como personalmente a los empleados y lograr un impacto organizacional.

Complementando las citas anteriores Zeus & Skiffington (2002): “El Coaching es una conversación, un diálogo, en el que un coach (tutor) y un coachee (pupilo) interactúan en un intercambio dinámico para conseguir unas metas, mejorar el rendimiento y proyectar al pupilo hacia un mayor éxito”.

Según los conceptos y fundamentos mencionados con anterioridad el coaching termina siendo un sistema que busca liberar y potencializar todas esas habilidades y destrezas que las personas llevan dentro, por medio del acompañamiento, actuando como un puente para el individuo que se le esta aplicando el coaching, entre lo que es y lo que desea ser, por medio del autoconocimiento y la acciones a tomar.

El coaching entonces logra hacer sistemas integrales, que se adecuen a las nuevas tendencias empresariales y a las nuevas tecnologías, que pretende:

- A. Un estilo diferenciado y particular del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de los líderes en la administración de las Empresas
- B. Una metodología de planificación continua en el tiempo más inmediato, en estrategias y tácticas que apuntan hacia una mejor visión empresarial.

- C. Un sistema idóneo, coherente e integral, día a día para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectándolo con el sistema de evaluación del desempeño laboral, con los resultados del equipo y la pasión por el trabajo.
- D. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- E. Un enfoque diferente que hace un viaje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

Los principios de coaching no son algo nuevo, pero su aplicación en las tres áreas en las que se ha aplicado es lo reciente, siendo estos según Álvarez (2004); el personal, ejecutivo y empresarial:

### **Tipos de Coaching**

Mora (2004) cita 3 tipos de Coaching, a continuación se mencionan:

#### **Empresarial:**

El directivo de las empresas hoy día es visto como el líder, el conocedor, el experimentado, dicho papel es una pesada carga que deberá llevar y aceptarla como un reto.

Una vida tan agitada como es la de este siglo XXI, en donde la casa es vista como el lugar en donde se duerme y ve televisión, en donde el trabajo es demandante y las jornadas de trabajo se vuelven intensas, sobrepasando los horarios de salida, en donde se convive mucho más tiempo con el personal a cargo, los compañeros o con el jefe, en donde se desembocan distintas emociones, en donde el individuo busca poder compartir mas allá que el solo trabajo mismo, es por ello que el trabajo del líder se vuelve fundamental a la hora de liderar su equipo de colaboradores, el mismo lleva la tarea de promover de una u otra forma las diferentes actividades que el ser humano desempeñaría, sin descuidar los objetivos que el trabajo le exige.

Si bien es cierto en los planes de capacitación siempre se requiere de los llamados cursos de motivación para el personal, no se discutirá en este estudio si la motivación es intrínseca o extrínseca, pero lo que si es relevante es como el líder puede promoverla al máximo y lograr un clima adecuado para que fluya sola.

Mora (2004), menciona que el coaching empresarial le da un enfoque al liderazgo de tal forma que sea transformador, desarrollando las competencias necesarias para llevarlo a cabo y con esto poder afrontar de una forma estratégica el liderar personas, grupos y organizaciones, con el objetivo último de superar los niveles de desempeño y satisfacción.

### **Deportivo:**

Es el originario de donde nació el coaching, hoy en día se sigue utilizando como la herramienta más sofisticada y eficiente en el entrenamiento de deportistas de alto nivel. Desde tenistas, golfistas, esquiadores, etc. utilizan al coach.

### **Individual:**

Está dirigido a personas individuales interesadas en mejorar alguna competencia, solventar un problema o dar rumbo a su vida. Es de carácter personal, y es el propio individuo quien toma la decisión de acercarse al coach. Hay dos modelos que son los más frecuentes.

- Coaching de desempeño: Cuando se desea alguna mejora concreta, de alguna habilidad o competencia.
- Coaching de propósito: Cuando se desea un cambio más profundo, global, dar dirección, sentido a la vida, sentido de misión o alinear las creencias y valores con nuestra realidad.

## **Características del Coaching**

Como otras teorías, el coaching también posee características que lo diferencian de otras corrientes de dirección de personal, Hendricks en 1996 citado por Evies, Hernández y Martínez (2006) las describe así:

- **La Claridad:** Un coach se asegura de la claridad de su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que produce costos innecesarios.
- **El Apoyo:** Significa proporcionar soporte al equipo, aportando la ayuda que necesitan bien sea esta, de carácter informativo, material o simplemente que alguien los escuche.
- **Construcción de Confianza:** Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen.
- **La Mutualidad:** Compartir una visión de las metas comunes.
- **La Perspectiva:** Comprender el punto de vista de la gente que está a su cargo, el realizar las preguntas necesarias para involucrarse con ellos.
- **El Riesgo:** Es hacer saber a los miembros del equipo que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- **La Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione.
- **La Confidencialidad:** Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual, es la base de la confianza.

- El Respeto: Implica la actitud percibida por el supervisor o gerente, hacia los individuos que guía.

## **Elementos del Coaching**

En el artículo especializado que hiciera Alvarez (2004) mencionó los siguientes:

- Valores: El coaching tiene valores fundamentales subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesantes.
- Resultados: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- Disciplina: El coaching es una interacción disciplinaria, a fin de lograr la meta de la mejora continua; un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas.
- Entrenamiento: Para aprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamiento. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas o conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

La importancia del coaching en la empresa da cabida al potencial del empleado para dar resultados a la empresa. Derivado de ello Murcia (2004) dice: "Está comprobado que las empresas que ponen a disposición de sus ejecutivos un programa de coaching, han visto importantes mejoras en la productividad individual y por lo tanto de la empresa, un mayor compromiso con la organización y una correcta alineación con la estrategia organizacional".

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las grandes potencias mundiales dentro de sus avances científicos en distintas ciencias, buscan también avanzar en el desarrollo humano. Se conoce de estudios sociológicos que publican y hacen las respectivas observaciones con el fin de mejorar la vida de cada persona, de esta fuente es que las ciencias humanísticas – administrativas se alimentan de teorías como la Administración por Objetivos, Administración por Valores, Administración del Talento, Inteligencia Emocional, entre otras. Además buscan la aplicación para mejorar la productividad de las empresas y que a su vez puedan provocar un mejor clima organizacional que sea satisfactorio para el colaborador.

Hoy en día una de las teorías administrativas que ha encontrado cabida en el sistema laboral es el **Coaching**, sin origen determinado en cuanto a fecha, el mismo empezó a crear fama en Estados Unidos. Se basa en principios de aprendizaje del adulto, además se le asocia con la Psicología Deportiva.

Pocas empresas en Guatemala han desarrollado una cultura de capacitación y mucho menos de desarrollo profesional. Los colaboradores por su parte desconocen del beneficio de capacitarse y los líderes empresariales, encargados de dirigir personal aun creen que el hecho de tener estudios universitarios es el único requisito para ser Jefe. Sin embargo mucho de este pensamiento esta cambiando derivado de la influencia extranjera de los nuevos pensadores, de la nueva tendencia empresarial entre otros.

Existen ya diversas empresas que brindan Programas de Coaching, dirigido a todos aquellos funcionarios que tienen personal a su cargo, pretendiendo mejorar el liderazgo y con ello conseguir; motivación, lealtad, productividad, comunicación efectiva (entre las principales) por parte del empleado.

En esta investigación se desarrolló la capacitación sobre Coaching, surgiendo así la interrogante. **¿Será qué una capacitación sobre Coaching cambia el Estilo de Liderazgo de los Mandos Medios en una institución bancaria?**

## **2.1. Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar si una Capacitación sobre Coaching cambia el Estilo de Liderazgo de los mandos medios en una Institución bancaria.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los estilos de liderazgo dominantes de la muestra antes de la capacitación sobre Coaching.
- Comparar si hay cambios en los estilos de liderazgo después de la capacitación sobre Coaching.
- Realizar un análisis del porque de los cambios en los estilos de liderazgo si es que los hubiera.

## **2.2. Hipótesis**

### **Hipótesis de investigación**

Hi1: Habrá un cambio significativo a nivel 0.05 en el estilo de liderazgo de los mandos medios de una institución bancaria después de aplicar un programa de capacitación sobre Coaching.

Hi2: Después de aplicar un programa de capacitación sobre Coaching habrá un cambio significativo a nivel 0.05 en el estilo de liderazgo Autoritario de los mandos medios de una institución bancaria.

Hi3: Cambiará significativamente a nivel 0.05 el estilo de liderazgo Democrático de los mandos medios de una institución bancaria después de aplicar un programa de capacitación sobre Coaching.

Hi4: El estilo de liderazgo Paternalista en los mandos medios de una institución bancaria tendrá un cambio significativo a nivel 0.05 después de aplicar un programa de capacitación sobre Coaching.

Hi5: Tendrá un cambio significativo a nivel 0.05 el estilo de liderazgo Situacional de los mandos medios de una institución bancaria después de aplicar un programa de capacitación sobre Coaching.

### **Hipótesis nulas**

Ho: No habrá un cambio significativo a nivel 0.05 en el estilo de liderazgo de los mandos medios de una institución bancaria después de aplicar un programa de capacitación sobre Coaching.

Ho2: Después de aplicar un programa de capacitación sobre Coaching no habrá un cambio significativo a nivel 0.05 en el estilo de liderazgo Autoritario de los mandos medios de una institución bancaria.

Ho3: No cambiará significativamente a nivel 0.05 el estilo de liderazgo Democrático de los mandos medios de una institución bancaria después de aplicar un programa de capacitación sobre Coaching.

Ho4: El estilo de liderazgo Paternalista en los mandos medios de una institución bancaria no tendrá un cambio significativo a nivel 0.05 después de aplicar un programa de capacitación sobre Coaching.

Ho5: No tendrá un cambio significativo a nivel 0.05 el estilo de liderazgo Situacional de los mandos medios de una institución bancaria después de aplicar un programa de capacitación sobre Coaching.

### **2.3. Variables**

#### **Variable Independiente**

Coaching

#### **Variable Dependiente**

Liderazgo

## **2.4. Definición de Variables**

### **Conceptual**

Coaching: Según Lussier y Achua (2002) es el proceso que consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño.

Liderazgo: Robbins (1998) lo define como la función que se ejecuta cuando los gerentes motivan a sus subordinados, y son capaces de dirigir las actividades de otros escogiendo el canal de comunicación mas adecuado, pudiendo resolver conflictos entre sus miembros o solucionar su resistencia al cambio.

### **Operacional**

Coaching: Programa de capacitación de 4 sesiones, cada una de 3.5 horas y una de seguimiento de 2 horas para un total de 16 horas en el cual se práctico las habilidades de Coaching.

Liderazgo: Resultados obtenidos por medio del “Test de Estilos de Liderazgo” del INCAE, el cual mide los estilos: Autoritario, Democrático, Paternalista y Situacional.

## **2.5. Alcances y Límites:**

Esta investigación se llevó a cabo en una Institución Financiera, logrando tomar en cuenta a la mayor parte de las diferentes áreas que conforman la entidad bancaria, lo que permitió no limitarse a un solo departamento y hacer un estudio más amplio con los mandos medios.

Podría aplicarse en otras Instituciones Financieras con características similares a los Mandos Medios de la institución objeto de este estudio, puesto que se realizó una muestra representativa de la población total.

Una de las limitantes con la que se enfrentó fue el tiempo limitado que tienen los mandos medios de dicha institución financiera para someterse a investigaciones de este tipo.

Por otro lado el perfil del funcionario con que se cuenta en el sistema bancario no es recomendable que otras empresas de tipo Industrial o comercial puedan aplicar este hallazgo directamente a sus mandos medios.

## **2.6. Aporte**

El aporte que esta investigación puede brindar a las Empresas es de suma importancia, ya que tendrán un respaldo más para invertir en Capacitaciones que mejoren las habilidades directivas y en especial de Coaching.

Así mismo comprobar la efectividad del Coaching, sabiendo también que es una nueva corriente empresarial, promoverlo y dar a conocer los beneficios que tiene para el Líder y que consecuencia tendrá en la empresa.

También proporciona las bases para que futuros profesionales o estudiantes del ramo de Recursos Humanos efectúen este tipo de investigaciones que se orientan a desarrollar estrategias empresariales que contribuyen en la productividad de las Organizaciones.

### III. MÉTODO

La presente investigación se llevó a cabo en un Banco del sistema financiero de Guatemala, el cual colaboró con lo requerido para llevar a cabo el informe que contribuye con aportaciones al área de Desarrollo de Recursos Humanos y en especial a la Unidad de Capacitación.

#### 3.1. Sujetos

La empresa objeto de estudio, pertenece al ramo financiero, la central administrativa se ubica en la zona 4 de la ciudad capital, la misma cuenta con 2000 empleados aproximadamente, otra de sus características es que tiene mas de 30 años de operar en Guatemala, dentro de su estructura jerárquica clasifica a sus mandos medios en los puestos de: Supervisor, Jefe y Asistente de Subgerencia, en total 60 personas ocupan dichos puestos, de los cuales se estudió a 20, dicha muestra fue seleccionada al azar. A continuación se presentan las características siguientes:

##### 1. Género

<b>Género</b>	<b>No. De personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	14	70%
Femenino	06	30%
TOTAL	20	100%

##### 2. Tiempo laboral

<b>Años</b>	<b>No. De personas</b>	<b>Porcentaje</b>
0 a 5 años	11	55%
6 a 10 años	05	25%
11 a más	04	20%
TOTAL	20	100%

### 3. Edad de las personas

<b>Rangos</b>	<b>No. De personas</b>	<b>Porcentaje</b>
20 a 30 años	12	60%
31 a 40 años	06	30%
41 a más años	02	10%
TOTAL	20	100%

### 4. Escolaridad

<b>Tipo</b>	<b>No. De personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Estudiante universitario	11	55%
Licenciatura	07	35%
Postgrado o Maestría	02	10%
TOTAL	20	100%

### 5. Rango Jerárquico

<b>Jerarquía</b>	<b>No. De Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Supervisor de área	10	50%
Jefe de área	07	35%
Asistente de SubG.	03	15%
TOTAL	20	100%

### 3.2. Instrumento:

Para la medición de la variable dependiente Liderazgo, se utilizó el “Test de estilos de Liderazgo”:

Autor: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

Medición: La tendencia hacia qué estilo de liderazgo presenta la persona investigada teniendo a personal a su cargo.

Validación de

Adaptación: A través de un consenso de 6 profesionales, 3 de forma y 3 de fondo quienes asignaron cada pregunta a un indicador, y cada posible respuesta a un estilo de liderazgo.

Objetivo: Determinar cual es el estilo de liderazgo el cual tiene mayor tendencia la persona con un grupo de subordinados bajo su cargo, de acuerdo a sus características de personalidad, mando, actitudes y comunicación con el grupo de trabajo.

Descripción

del instrumento: Consta de treinta y cuatro afirmaciones, contando con cuatro posibles respuestas, cada una pertenece a un estilo de liderazgo, el cual se determina por medio de la frecuencia en la tendencia de las respuestas.

Forma de

Calificación: Debe tener tabla (en anexo) por cada prueba, luego se va marcando casilla por casilla en orden de la pregunta 1 a la 34 cualquiera de las 4 opciones que haya marcado el sujeto, estas pueden ser A, B, C o D. Al final se hace un conteo por columna (columnas 2, 3, 4 y 5) para determinar el estilo predominante del sujeto evaluado.

### **3.3. Procedimiento:**

Para la realización de la presente investigación se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- a. Se presentó el tema a desarrollar, mismo que la Facultad de Humanidades aprobó.
- b. Luego se definió la empresa y se le pidió la autorización para llevar a cabo el estudio también se definió el instrumento con el cual se trabajó.
- c. Posteriormente se realizó investigaciones en Tesis para verificar los estudios similares que se hubieran hecho, así como en libros de texto que sustentaran el trabajo realizado, definiéndose así los objetivos, las variables de estudio, las hipótesis, los alcances y límites de la investigación, así como la contribución que la misma aportaría.
- d. En previa reunión, se definió los contenidos del programa de capacitación sobre coaching.
- e. A los sujetos de estudio se les aplicó el instrumento del INCAE antes de impartirles la capacitación de Coaching, se tabularon los datos y se realizó la primera tabla.
- f. Se llevó a cabo la capacitación sobre Coaching, la misma fue impartida en el mes de octubre del año 2005, en donde se asistió un día por semana y una sesión más de seguimiento en la última semana de dicho mes.
- g. Luego de un mes y medio, específicamente en la segunda quincena de diciembre del mismo año se volvió a aplicar el instrumento del INCAE, los resultados tabulados se llevaron al Departamento de Psicología para la realización estadística, se utilizó el programa SPSS (Statistic Program for Social Science), para su debida cuantificación.
- h. Posteriormente se elaboró la discusión de los hallazgos, en donde se concluyó y recomendó en base a los mismos.

### **3.4. Diseño y Metodología estadística:**

El tipo de investigación que se utilizó en el estudio fue de Tipo Pre-experimental, con diseño de preprueba-postprueba con un solo grupo, que según Hernández, Fernández y Baptista (1998), "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 tratamiento".

Achaerandio (2000) por su parte dice: Este tipo de diseño es en el cual los mismos sujetos hacen de grupo control y de grupo experimental a base de un diseño del tipo antes y después, logrando así investigar la incidencia de un tratamiento con un solo grupo.

El muestreo utilizado fue aleatorio. El diseño estadístico utilizado en la presente investigación fue la prueba de Wilcoxon, la misma se aplicó por ser datos no paramétricos y por ser las variables de tipo nominal. Además como lo menciona Gómez, Danglot y Vega (2003) "los rangos signados de Wilcoxon es una prueba flexible que se puede utilizar en distintas situaciones, con muestras de diferente tamaño y con pocas restricciones. Lo único que se requiere es que la variable sea continua y que sean observaciones pareadas, es decir, que sean sujetos de una misma muestra con medidas pre y posprueba".

La tabulación de los datos para la prueba de Wilcoxon fue proporcionada por el Dr. Carlos Seijas en la Facultad de Humanidades a través del programa SPSS (Statistical Program for Social Science) versión 11 , que permite ingresar base de datos y realizar análisis estadísticos. También se realizó la prueba de McNemar que según Gómez et al (2003) "Es especialmente útil cuando se tiene un diseño pre y posprueba, en el que el sujeto sirve como su propio control y la variable dependiente es dicotómica. Esta prueba sirve para decidir si puede o no aceptarse que determinado tratamiento induce un cambio es la respuesta dicotómica o dicotomizada de los elementos sometidos al mismo, y es aplicable a los diseños del tipo "antes-después" en los que cada elemento actúa como su propio grupo control.

Para la comprobación de cada una de las hipótesis de investigación, una por cada estilo se utilizó la prueba de Ji Cuadrada que según Gómez et al (2003) “Se usa para comparar la posible diferencia entre las frecuencias observadas en la distribución de una variable con respecto a las esperadas, en razón de una determinada hipótesis.

#### IV. RESULTADOS

A continuación se presentan los datos obtenidos en el trabajo de campo de la presente investigación, cada uno fue evaluado y tabulado para determinar el Estilo de Liderazgo en el que se clasificaba, resultados que mas adelante sirvieron para realizar el comparativo, se detalla:

**Tabla 1**  
**CLASIFICACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO “ANTES Y DESPUÉS”**

No.	SUJETOS	ESTILO - ANTES	ESTILO - DESPUES
1	Sujeto 10	Autoritario	Autoritario
2	Sujeto 09	Autoritario	Autoritario
3	Sujeto 20	Autoritario	Autoritario
4	Sujeto 22	Autoritario	Autoritario
5	Sujeto 04	Democrático	Paternalista
6	Sujeto 16	Democrático	Democrático
7	Sujeto 18	Democrático	Autoritario
8	Sujeto 19	Democrático	Democrático
9	Sujeto 21	Democrático	Autoritario
10	Sujeto 23	Democrático	Autoritario
11	Sujeto 03	Paternalista	Paternalista
12	Sujeto 05	Paternalista	Autoritario
13	Sujeto 06	Paternalista	Democrático
14	Sujeto 12	Paternalista	Democrático
15	Sujeto 14	Paternalista	Democrático
16	Sujeto 15	Paternalista	Situacional
17	Sujeto 01	Paternalista	Democrático
18	Sujeto 07	Situacional	Autoritario
19	Sujeto 08	Situacional	Democrático
20	Sujeto 11	Situacional	Democrático

Fuente: Tabulación “ANTES y DESPUES” de las evaluaciones de los 20 sujetos.

En la tabla puede observarse sobre la tercera columna los datos obtenidos antes de haber recibido los sujetos la capacitación de Coaching y luego en la última columna muestra los datos obtenidos después de dicha capacitación. Dando como resultado un cambio de 13 estilos a otros después de la capacitación.

**Tabla 2**

**Tablas de contingencia (2 x 2)**

Tabla de contingencia ANTES * DESPUES							
			DESPUES				Total
			Autoritario	Democrático	Paternalista	Situacional	
ANTES	Autoritario	Recuento	4	0	0	0	4
		Frecuencia esperada	1.8	1.6	.4	.2	4.0
		% de ANTES	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% de DESPUES	44.4%	.0%	.0%	.0%	20.0%
		% del total	20.0%	.0%	.0%	.0%	20.0%
	Democrático	Recuento	3	2	1	0	6
		Frecuencia esperada	2.7	2.4	.6	.3	6.0
		% de ANTES	50.0%	33.3%	16.7%	.0%	100.0%
		% de DESPUES	33.3%	25.0%	50.0%	.0%	30.0%
		% del total	15.0%	10.0%	5.0%	.0%	30.0%
	Paternalista	Recuento	1	4	1	1	7
		Frecuencia esperada	3.2	2.8	.7	.4	7.0
		% de ANTES	14.3%	57.1%	14.3%	14.3%	100.0%
		% de DESPUES	11.1%	50.0%	50.0%	100.0%	35.0%
		% del total	5.0%	20.0%	5.0%	5.0%	35.0%
	Situacional	Recuento	1	2	0	0	3
		Frecuencia esperada	1.3	1.2	.3	.2	3.0
		% de ANTES	33.3%	66.7%	.0%	.0%	100.0%
		% de DESPUES	11.1%	25.0%	.0%	.0%	15.0%
		% del total	5.0%	10.0%	.0%	.0%	15.0%
<b>Total</b>		Recuento	9	8	2	1	20
		Frecuencia esperada	9.0	8.0	2.0	1.0	20.0
		% de ANTES	45.0%	40.0%	10.0%	5.0%	100.0%
		% de DESPUES	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	45.0%	40.0%	10.0%	5.0%	100.0%

Fuente: Datos ingresados al programa SPSS

En la anterior (tabla 4) se muestran los datos comparativos de ANTES y DESPUES de la Capacitación; en las segundas filas y columnas se encuentran los Estilos de Liderazgo. Horizontalmente en la Fila de Recuento se localizan los totales por Estilo que Clasificaron “antes”, luego verticalmente según cada Estilo las clasificaciones que se dieron “después”. Seguidamente según cada Estilo se anota las frecuencias esperadas. Luego en las siguientes filas y columnas se observa los porcentajes en relación al Estilo “antes y después” y sus respectivos totales. Todos estos datos sirvieron para calcular la prueba de Wilcoxon y la de McNemar.

**Tabla 3 Pruebas no paramétricas**

<b>Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon</b>				
<b>Rangos</b>				
		<b>N</b>	<b>Rango promedio</b>	<b>Suma de rangos</b>
<b>DESPUES - ANTES</b>	<b>Rangos negativos</b>	11(a)	7.36	81.00
	<b>Rangos positivos</b>	2(b)	5.00	10.00
	<b>Empates</b>	7(c)		
	<b>Total</b>	20		
a DESPUES < ANTES				
b DESPUES > ANTES				
c ANTES = DESPUES				
<b>Estadísticos de contraste(b)</b>				
	<b>DESPUES - ANTES</b>			
<b>Z</b>	-2.581(a)			
<b>Sig. asintót. (bilateral)</b>	.010			
a Basado en los rangos positivos.				
b Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon				

Fuente: Tabla de contingencia (tabla 2)

Los resultados obtenidos de la tabla 2 sirvieron para la tabla 3, la misma muestra los rangos positivos y negativos que simbolizan los cambios ocurridos de los sujetos en conjunto. Luego en el cuadro de Estadísticos de contraste que se muestran en la segunda fila el resultado de .010 como resultado de la prueba de Wilcoxon. Mostrando que existe diferencia estadísticamente significativa al nivel 0.05, entre el antes y después de realizada la capacitación sobre Coaching.

**Tabla 4****Prueba de McNemar**

Pruebas de McNemar				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	9.947(a)	9	.355	
<b>Razón de verosimilitud</b>	12.127	9	.206	
<b>Asociación lineal por lineal</b>	2.848	1	.091	
<b>Prueba de McNemar</b>				.022(b)
<b>N de casos válidos</b>	20			
a 16 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .15.				
b Utilizada la distribución binomial				

Fuente: Datos obtenidos de la tabla 2 por medio del programa SPSS de la Facultad de Humanidades de la URL.

En dicha tabla se muestra la prueba de McNemar, puede observarse en la cuarta fila de resultados sobre la última columna el nivel de significancia de .022 lo que indica que existe diferencia estadísticamente significativa en relación con lo establecido en la presente investigación, así como el número de casos válidos, los grados de libertad, entre otros.

**Tabla 5**

## Frecuencias

### Prueba Chi-Cuadrada

Estilos	ANTES			DESPUES		
	Observed N	Expected N	Residual	Observed N	Expected N	Residual
<b>Autoritario</b>	4	5.0	-1.0	9	5.0	4.0
<b>Democrático</b>	6	5.0	1.0	8	5.0	3.0
<b>Paternalista</b>	7	5.0	2.0	2	5.0	-3.0
<b>Situacional</b>	3	5.0	-2.0	1	5.0	-4.0
<b>Total</b>	20			20		

Fuente: Datos obtenidos de la tabla 2 por medio del programa SPSS de la Facultad de Humanidades de la URL.

En la presente tabla se observan las frecuencias obtenidas de cada estilo de liderazgo antes y después (columnas 2 y 5), en las columnas 3 y 6 las Fe esperadas y en las últimas columnas de cada bloque los resultados de cada estilo que mostraron la cantidad en que se incrementaron o disminuyeron (-) después de la capacitación sobre Coaching.

**Tabla 6**

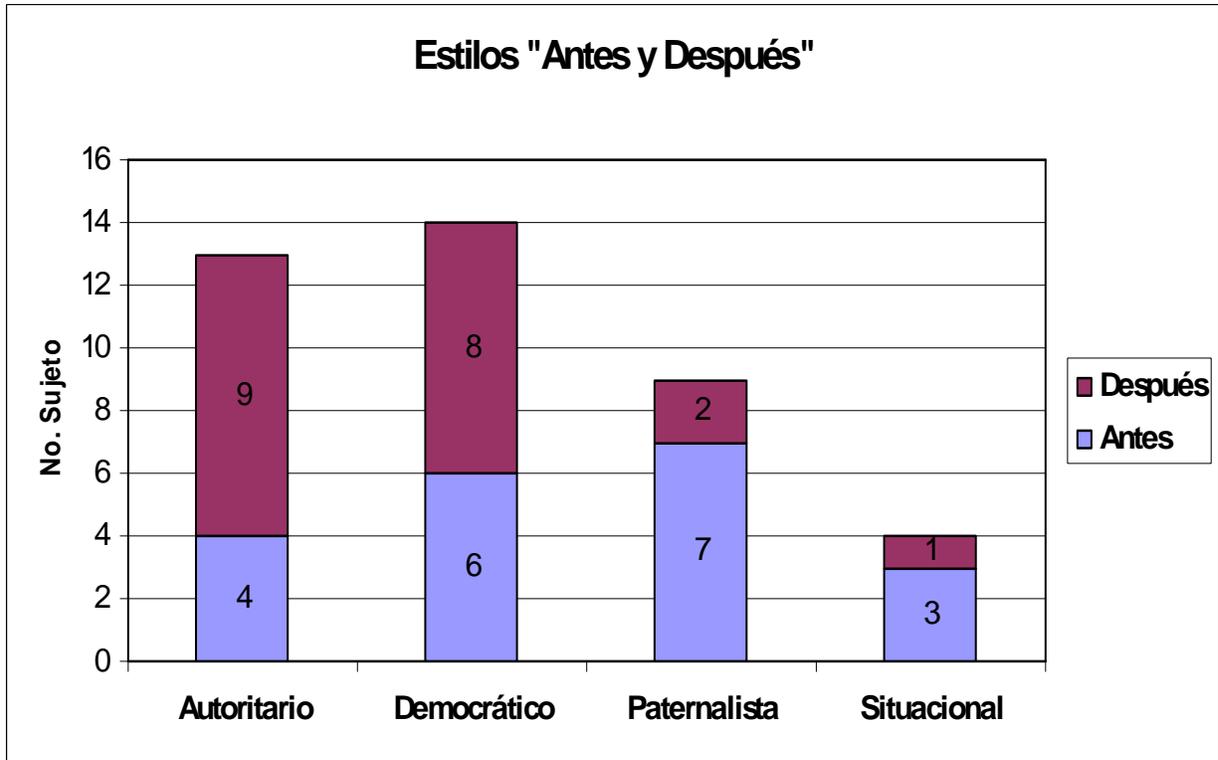
### Prueba X<sup>2</sup>

Test Statistics		
Descripción	ANTES	DESPUES
<b>Chi-Square(a)</b>	<b>2.000</b>	<b>10.000</b>
<b>Df</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Asymp. Sig.</b>	<b>.572</b>	<b>.019</b>
A 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5.0.		

Fuente: Datos obtenidos de la tabla 5 por medio del programa SPSS de la Facultad de Humanidades de la URL.

En la fila 3 y última columna de resultados se observa que hubo cambio estadísticamente significativo a nivel .019 después de la capacitación sobre Coaching, lo que indica de cada uno de los estilos de liderazgo evaluados, considerando que se especifico una significancia del .05. En la primera fila muestra la cantidad de cambios, la segunda fila se observa las diferencias que fueron la misma cantidad antes y después.

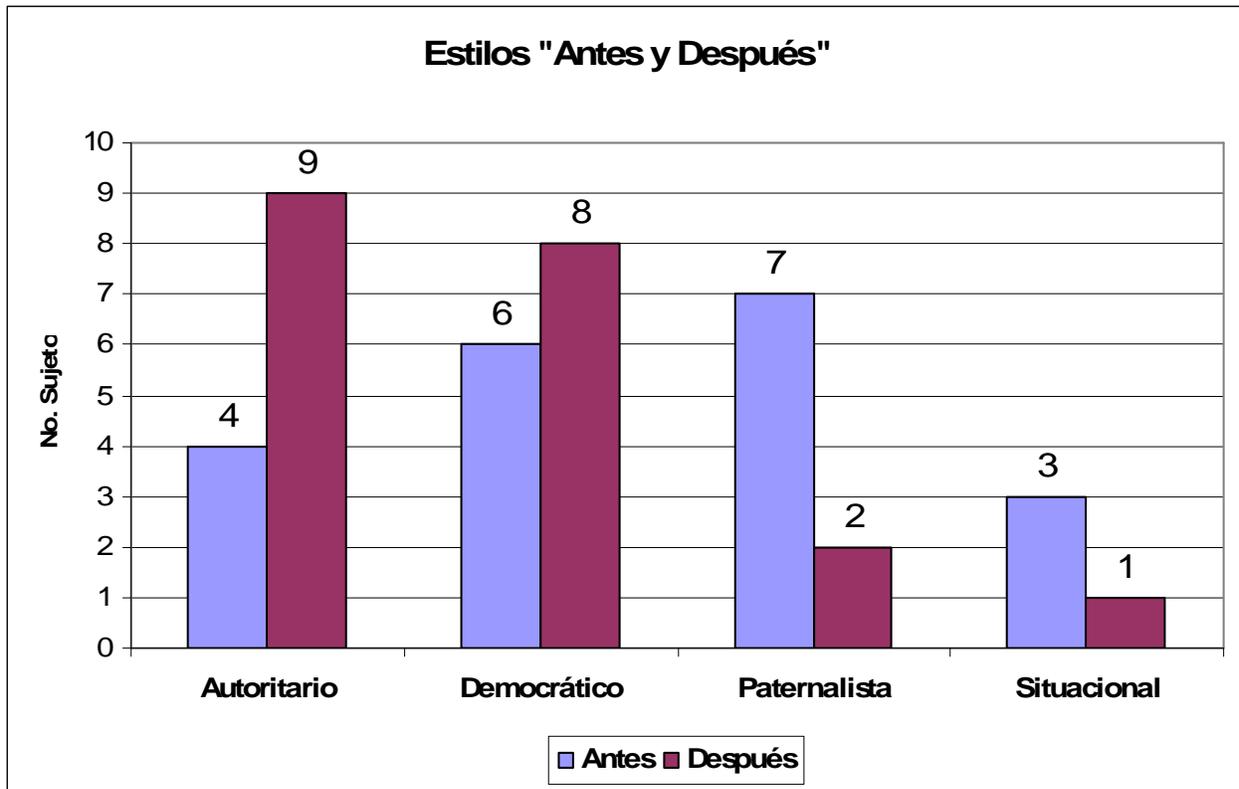
**Gráfico 1**



Fuente: Tabla 1, de esta investigación

En la gráfica puede observarse el número de sujetos que se posicionaron antes de realizada la capacitación y luego cuantos quedaron dentro del mismo estilo.

**Gráfico 2**



Fuente: Tabla 1, de esta investigación

El gráfico 2 muestra de forma particular, la tendencia que cada Estilo de Liderazgo tuvo antes y después, de forma práctica puede notarse como los Estilos Autoritario y Democrático su tendencia fue de crecimiento, mientras que; Paternalista y Situacional disminuyeron.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de obtener los resultados de esta investigación y respondiendo también a la respuesta de investigación, se analizaran los puntos siguientes:

En relación al nivel de significancia obtenido en la prueba Wilcoxon y de McNemar , demostraron que si es estadísticamente significativo el cambio entre antes y después de recibida la capacitación de Coaching.

Por la orientación específica de la Empresa a la cual se le realizó la investigación y tal como lo menciona Godoy (2004) que el Estilo de Liderazgo recomendado para motivar de mejor forma al personal es el democrático, puede observarse un crecimiento en dicho estilo luego de aplicar el programa de Coaching, lo que propiciara un mejor escenario.

Por otra parte los resultados obtenidos muestran una mayor cantidad de inclinación de los Estilos hacia; Democrático y Autocrático, pero, también hubo Paternalista y Situacional, que como lo menciona Lint (2004) es saludable una mezcla de los diferentes Estilos de Liderazgo en las Empresas, para mantener un buen equilibrio.

Es también de esperarse, que según el tipo de empresa en la cual se realice la investigación, puede dar muestra de la Cultura de Liderazgo que se tiene, como Kress (2004) al realizar el estudio de la tendencia del Estilo de Liderazgo en la SAT se ubicaron en "Situacional", mientras que en la Empresa de la presente investigación el estilo predominante fue el Democrático seguido del Autoritario. Dos culturas organizacionales distintas.

En el caso de Melgar (2003) en donde luego de realizar sus hallazgos determinó que en El Salvador, las Empresas Comerciales utilizan mas el estilo Autocrático, similar al presente estudio que buena parte de su clasificación se ubico en el mismo estilo antes mencionado, sin embargo es discutible el hecho que según los tipos de empresas es mas conveniente algún tipo de estilo por la

naturaleza del trabajo que realizan, por lo que no puede generalizarse u opinarse en dado momento que un estilo es mejor que otro.

Relacionado directamente con lo que Expósito (2003) de Cuba mencionó en su investigación sobre la evolución y actualidad del Liderazgo, en donde el nuevo líder debiera tener características como; autoritarismo-democracia que en esta investigación ambas variables salieron dominantes, que de ser bien empleada a nivel macro por la alta Gerencia puede lograr excelente productividad con la plena satisfacción del empleado. Además el Coaching estuvo dentro de lo mencionado para lograr ser un Líder Integral.

Otro factor para tomar en cuenta es el mencionado por Martínez (2003) de la Universidad de las Américas de Puebla, México, que luego de su estudio determino que aquellos jefes que reciben capacitación en Liderazgo reflejan una mejor motivación sus empleados, logrando no solo los beneficios ya antes mencionados, si no que se abre un camino extra para propiciar mayor motivación en los empleados de la Empresa sujeta de investigación.

Dentro de esta investigación no abarco una medición de los empleados a cargo de los Jefes evaluados que como lo menciona Ken Blanchard citado por Álvarez (1994) describiendo la importancia del Coaching en la cultura laboral para lograr la mejora de actitudes y comunicaciones de los equipos.

Es posible que el Coaching no sea solo en lo que halla que capacitar a los Líderes, que fue en lo que se capacitó para esta investigación, pero, como lo menciona Mora (2004) el Coaching Empresarial le da un enfoque al Liderazgo para desarrollar las competencias que ayuden a liderar personas, grupos y organizaciones, convirtiéndose así en una herramienta vital de capacitación.

## VI. CONCLUSIONES

Luego de realizado el marco teórico y la investigación de campo se concluye en lo siguiente:

- Se rechaza la Hipótesis Nula de investigación puesto que según los resultados de la prueba de Wilcoxon y Mcnemar mostraron que si hay un cambio estadísticamente significativo a nivel 0.05 comparando los resultados de cada uno de los 20 sujetos evaluados antes de recibir la capacitación sobre Coaching con los resultados de los mismos después de dicha capacitación.
- Las hipótesis nulas de cada uno de los estilos de liderazgo se rechazan por lo que son aceptadas las hipótesis de investigación al haberse obtenido un nivel de 0.019 en la prueba de chi cuadrado realizada a cada estilo, las mismas suponían un cambio estadísticamente significativo a nivel 0.05.
- En porcentaje los resultados muestran que un 65% de los participantes cambió su Estilo de Liderazgo después de la capacitación a cualquiera de los otros 3 estilos, mientras que un 35% permanecieron con el mismo estilo con el que clasificaron antes de la capacitación.
- Los estilos Autocrático y Democrático antes y después de la capacitación fueron los predominantes, siendo los estilos; Paternalista y Situacional los de menor participación.
- El estilo Paternalista luego de la capacitación fue el que sufrió mayor cambio pues de 7 personas que se ubicaron en el mismo, únicamente 2 fueron las clasificaciones después de la capacitación sobre Coaching.
- Mientras que el estilo Situacional tanto antes como después de la Capacitación fueron menos los que se situaron en dicha clasificación.

- Se concluye también que en el estilo Autoritario no hubo cambio, fue del estilo Democrático que se trasladaron el 50% al Autoritario después de la Capacitación.
- Solo la tercera parte de la clasificación del estilo Democrático se mantuvo, para que después de la capacitación se le sumaran poco más del 50% del estilo que en un principio fueron Paternalistas. De igual forma se le sumaron dos terceras partes de los que clasificaron inicialmente como Situacional.
- En cuanto al estilo Paternalista únicamente una persona se mantuvo, mientras que en su mayoría emigraron a Democrático y dos restantes a Autoritario y Situacional respectivamente.
- Y por último el estilo Situacional no conservo a nadie, dos de las tres personas se trasladaron posteriormente a Democrático y una a Autoritario, luego de recibir la capacitación sobre Coaching.

## VII. RECOMENDACIONES

- Realizar un análisis en cuanto a productividad, seguridad y bienestar, de los colaboradores a cargo, analizando cual de los 4 Estilos de Liderazgo promueve mejor dichos factores y con ello establecer un programa integral que oriente al área de Desarrollo Humano a implementar planes acorde a dicho análisis.
- Desarrollar un estudio de Clima Organizacional enfatizando en el Liderazgo de cada Jefe y con ello crear opinión objetiva sobre el sentir de cada uno de los colaboradores y sí el estilo que cada uno de los jefes reportó influye directamente en un clima idóneo.
- Revisar a largo plazo los beneficios que cada Mando Medio recibió en el programa de capacitación sobre Coaching por medio de entrevistas cara a cara, además de un posible estudio relacionando los factores de personalidad de cada uno, con su Estilo de Liderazgo.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Álvarez, M. (2004). Coaching estratégico para ejecutivos: Una herramienta efectiva para maximizar los resultados de la organización. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
2. Achaerandio, L. (2000). Iniciación a la práctica de la Investigación, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
3. Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). Tests Psicológicos. (7ma. Ed.) México: Prentice Hall.
4. Arriaga, J. (2005). El Coaching enfocado a la fuerza de ventas. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
5. Lint, B. (2004). El buen liderazgo como estrategia para tener un recurso humano eficaz: artículo especializado. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
6. Calderón, J. (2000). Características del estilo de liderazgo de las mujeres trabajadoras del área administrativa de ONG's. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
7. Contenti, C. (2003). La inteligencia emocional y su relación con los Estilos de Liderazgo de Altos Mandos en una Institución Bancaria. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
8. Crosby, P. (1996). Los Principios Absolutos del Liderazgo. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
9. Drucker, P. (1996). Gerencia para el futuro el decenio de los 90 y más allá. (7ma. Ed.) Colombia: Editorial Norma.

10. España, F. (2003). Eficacia de un programa de desarrollo en liderazgo para incrementar la productividad. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
11. Expósito, I. (2003). Liderazgo: Evolución y Actualidad. Cuba: Universidad de La Habana.
12. Evies, Hernández y Martínez (2006). Coaching. (En red). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>
13. Franco, S. (2000). Influencia del Estilo de Liderazgo en el cumplimiento de metas. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
14. Garzaro, R. (2004). El Liderazgo como elemento fundamental para el desarrollo y eficiencia de las empresas. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
15. Guerra, B.C. (2001). Estudio de la Inteligencia Emocional e Inteligencia Cognitiva en el liderazgo de cadetes de la escuela de Oficiales de la fuerza aérea del Perú. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.
16. Godoy, C. (2004). Comparación de los estilos de liderazgo de los gerentes según los niveles de motivación de los empleados en el departamento de reclamos de empresas corredoras de seguros de la ciudad de Guatemala. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
17. Gómez, M. Danglot, C y Vega, L. (2003). Sinopsis de pruebas estadísticas no paramétricas. Cuándo usarlas. Revista mexicana de Pediatría, 2, 97.

18. Gutiérrez, P. (1996). El tipo de Liderazgo en las empresas guatemaltecas del Ramo Veterinario. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
19. Harris, J. (1995). Administración de Recursos Humanos. (7ma. Ed.) México: Editorial Limusa, S.A.
20. Hernández, Fernández y Baptista (1998). Metodología de la Investigación. (2da. edición) México: McGraw Hill,.
21. Kress, R. (2004). Aplicación de la teoría del Liderazgo Situacional II en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
22. Lara, M. (2006). Efectos de un programa de Liderazgo en la Inteligencia Emocional. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
23. Liderazgo y Mercadeo (2004). Coaching Empresarial (en red) Recuperado: [http://liderazgoymercadeo.com/liderazgo\\_temas.asp?id=61](http://liderazgoymercadeo.com/liderazgo_temas.asp?id=61)
24. Lussier y Achua (2002). Liderazgo. México: Editorial Thomson Learning.
25. Martínez, M.E. (2003). Influencia de la Capacitación en el Liderazgo de Supervisores para la motivación de su personal. Universidad de las Américas. Puebla, México.
26. Melgar, J.M. (2003). Propuesta de un Modelo de Liderazgo Full Participativo en la gerencia de la áreas funcionales de las grandes empresas comerciales ubicadas en el área metropolitana de San Salvador con el objeto de obtener mejor competitividad en el mercado global. (Internet). El Salvador

27. Mora, C. (2004). Lo relevante en el liderazgo gerencial. Administración y Gerencia. (En red). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>
28. Murcia, L.F. (2004) Elementos básicos para el diseño y desarrollo de un proceso de Coaching en una Empresa. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
29. Palomino, T. (1995). Administración de Recursos Humanos. Lima: Editorial Juris Laboral.
30. Ramos, C. (1999). El Liderazgo basado en valores administrativos como herramientas para incrementar la competitividad. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
31. Robbins, S. (1998) Comportamiento Organizacional. (5ta. Edición), México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
32. Ruiz, A. (2000). Evaluación del programa de Liderazgo para el manejo de conflictos: Caso: Técnicas en Soluciones Empresariales. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
33. Zeus, P. & Skiffington, S. (1984). Guía completa de coaching en el trabajo. España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.
34. Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional. (1ra. ed.) México: Addison Wesley Longman.

# **ANEXOS**

## ANEXOS

### ANEXO 1

<b>“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE COACHING”</b>	
<b>Dirigido a:</b> Directores, Gerentes, Asistentes de Gerencia, Supervisores y toda aquella persona que comunique a grupos o a personas individuales que deseen mejorar su influencia en los demás por medio de la comunicación.	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar las habilidades de Coaching.</li><li>- Descubrir las fortalezas del equipo.</li><li>- Transformar los problemas de los empleados en oportunidades.</li><li>- Obtener el compromiso de obtener metas.</li><li>- Identificar las oportunidades de hacer coaching en el día de trabajo.</li></ul>	
<b>Participantes:</b>	Máximo de 25 personas
<b>Duración:</b>	16 horas en total, divididas de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"><li>- 4 sesiones de 3.5 horas cada una.</li><li>- Y 1 sesión de seguimiento de 2 horas.</li></ul>
<b>Material y equipo a utilizar:</b>	Manuales de Participantes, Presentación Power Point, Rotafolio, marcadores, cañonera, pantalla, computadora.
<b>Validado por:</b>	Lic. Mauricio Piñol y Lic. Jaime Rojas, certificados por Dale Carnegie Training
<b>Derechos de autor:</b>	Derechos reservados por Dale Carnegie Training.

<b>MODULOS</b>	<b>NOMBRE DEL MÓDULO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Módulo 1</b>	<b>Conociéndose</b>	<b>Conocimiento propio, para conocer a los demás. Así como analizar el estilo de coaching de cada líder.</b>
<b>Actividades realizadas en este modulo:</b>		<p><b>. Ejercicio sobre escribir el nombre de los mejores Coach que conoce la persona, como segunda parte escribir las habilidades que muestra dichas personas y por último que la persona escriba las habilidades antes descritas que le gustaría adoptar como propias.</b></p> <p><b>. Exposición sobre los cinco conductores del éxito: Liderazgo, habilidades interpersonales, resolución de problemas, comunicación y auto dirección.</b></p> <p><b>. Realizar una auto evaluación sobre el nivel de coaching en que se encuentra.</b></p>
<b>Módulo 2</b>	<b>Motivando</b>	<b>Las distintas formas de motivar al personal a cargo. Enseñanza de la observación activa, así como el ser buen oyente. Definición de proyecto de Coaching.</b>
<b>Actividades realizadas en este modulo:</b>		<p><b>. Repaso de los principios de relaciones humanas.</b></p> <p><b>. Repaso de los principios para obtener cooperación de los demás.</b></p>

	<p>. Repasar los principios para ser un líder motivador.</p> <p>. Ejercicio en donde se hizo análisis sobre la confianza, así como la realización de un cuadro con el nombre de los empleados con los que se trabajaría, describiendo en el mismo el nivel de confianza tanto del jefe como del empleado.</p> <p>. Actividad en donde cada jefe describió a cada uno de sus empleados, sirviendo para saber inclusive cuales son sus sueños, ambiciones, etc.</p>	
<p><b>Módulo 3</b></p>	<p><b>Técnicas de Coaching</b></p>	<p>Dinámicas prácticas de cómo enseñar conocimientos, técnicas y/o habilidades a los demás.</p>
<p><b>Actividades realizadas en este modulo:</b></p>	<p>. Definición de tipos de coaching; El correctivo, de desarrollo, de refuerzo.</p> <p>. Ejercicio sobre exposición de un jobbie que cada participante sabia y lo debía enseñar de forma práctica al resto de participantes.</p> <p>. Exposición de lo 10 tips para los coach, cada uno con ejercicios en parejas.</p> <p>. Estructuración del proyecto de Coaching, resultados que se presentaran en la última sesión.</p>	

<b>Módulo 4</b>	<b>Estructuras de Comunicación</b>	<b>La comunicación, medio para: motivar, vender ideas y retroalimentar.</b>
<b>Actividades realizadas en este modulo:</b>		<p><b>. Exposición y análisis de los niveles de escucha; ignorar, pretender, selectivamente, atentamente y empáticamente.</b></p> <p><b>. Exposición y ejercicios sobre las preguntas que deben hacerse, entre ellas las de hechos, causa y basadas en valores.</b></p>
<b>Módulo 5</b>	<b>Resultado de la visión de Coach</b>	<b>Presentación de resultados del proyecto de Coaching.</b>
<b>Actividades realizadas en este modulo:</b>		<b>. Cada participante tuvo un tiempo de 5 minutos para exponer los resultados obtenidos en el desarrollo de su proyecto de coaching.</b>

## ANEXO 2

<b>FICHA TECNICA</b>	
<b>Título del instrumento:</b>	<b>“Test de estilos de Liderazgo”</b>
<b>Autor:</b>	<b>Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).</b>
<b>Medición:</b>	<b>La tendencia hacia qué estilo de liderazgo se presenta la persona investigada teniendo a personal a su cargo.</b>
<b>Objetivo:</b>	<b>Determinar cual es el estilo de liderazgo al cual tiene mayor tendencia la persona con un grupo de subordinados bajo su cargo, de acuerdo a sus características de personalidad, mando, actitudes y comunicación con el grupo de trabajo.</b>
<b>Descripción del instrumento:</b>	<b>Consta de treinta y cuatro afirmaciones, contando con cuatro posibles respuestas, cada una pertenece a un estilo de liderazgo, el cual se determina por medio de la frecuencia en la tendencia de las respuestas.</b>
<b>Estilos de Liderazgo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Democrático</li><li>- Autocrático</li><li>- Paternalista</li><li>- Situacional</li></ul>

### ANEXO 3

#### Cuadro para calificación del Test de Estilos de Liderazgo

Preguntas	Autoritario	Democrático	Paternalista	Situacional
1	D	A	B	C
2	A	C	B	D
3	D	A	C	B
4	A	D	B	C
5	D	B	C	A
6	A	C	B	D
7	A	C	B	D
8	D	A	B	C
9	D	B	C	A
10	A	B	C	D
11	D	B	C	A
12	A	C	B	D
13	A	C	B	D
14	D	B	C	A
15	A	B	C	D
16	A	B	C	D
17	D	A	B	C
18	A	D	B	C
19	A	C	B	D
20	A	D	C	B
21	B	D	C	A
22	A	B	C	D
23	D	A	C	B
24	C	A	D	B
25	D	A	C	B
26	A	C	B	D
27	D	B	C	A
28	A	B	C	D
29	A	C	B	D
30	C	A	B	D
31	D	B	C	A
32	A	B	C	D
33	A	D	B	C
34	A	B	C	D

Se debe tener esta tabla por cada prueba, luego se va marcando casilla por casilla en orden de la pregunta 1 a la 34 cualquiera de las 4 opciones que haya marcado el sujeto, estas pueden ser A, B, C o D. Al final se hace un conteo por columna (columnas 2, 3, 4 y 5) para determinar el estilo predominante del sujeto evaluado.