

Universidad Internacional de La Rioja
Grado en Ciencias Políticas y Gestión Pública

Coaching y liderazgo en el ámbito de las Fuerzas Armadas

Trabajo fin de grado presentado por: D. José Andrés Navarro Ruiz
Titulación: Grado en Ciencias Políticas y Gestión Pública
Director/a: Dr. D. Jesús Díaz del Campo

Ciudad: Madrid
[Seleccionar fecha]
Firmado por:

CATEGORÍA TESAURO: 3.3.5 Gestión Pública

ÍNDICE

I. LISTADO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	5
II. RESUMEN. PALABRAS CLAVE/ABSTRACT. KEYWORDS	6
III. INTRODUCCIÓN	
I. 1. MOTIVACIONES Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
I. 2. OBJETIVOS, DESTINATARIOS Y PROBLEMA FUNDAMENTAL	8
I. 3. METODOLOGÍA, ESTRUCTURA Y ENFOQUE	9
I.4. AGRADECIMIENTOS	10
IV. EL LIDERAZGO. CONCEPTO Y MODELOS EXISTENTES	
IV. 1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO	11
IV. 2. MODELOS TRADICIONALES	14
IV. 2. 1. TIPOS DE DOMINACIÓN. MAX WEBER	14
IV. 2. 2. ESTILOS CLÁSICOS. LEWIN, LIPPIT Y WHITE	15
IV. 2. 3. TEORÍAS CONTRAPUESTAS. TAYLOR Y MAYO	16
IV. 2. 4. DOUGLAS MCGREGOR	16
IV. 2. 5. TEORÍAS CIENTÍFICAS ANALÍTICAS	17
IV. 3. NUEVOS MODELOS	21
IV. 3. 1. TRANSICIÓN A NUEVOS MODELOS	21
IV. 3. 2. LIDERAZGO CALICHIN'G	22
IV. 3. 3. LIDERAZGO EDUCACIONAL	22
IV. 3. 4. LIDERAZGO AUTÉNTICO	23
IV. 3. 5. LIDERAZGO TRANSCULTURAL	23
IV. 3. 6. LIDERAZGO COMPLEJO	23
IV. 3. 7. LIDERAZGO INTEGRADO	24
IV. 3. 8. LIDERAZGO DE EQUIPO	24
IV. 3. 9. LIDERAZGO COMPARTIDO	25
IV. 3. 10. LIDERAZGO AFILIATIVO	26
IV. 4. EL LIDERAZGO EN LAS FUERZAS ARMADAS ESPAÑOLAS	27
IV. 4. 1. LIDERAZGO Y FUERZAS ARMADAS	27
V. EL COACHING. MARCO CONCEPTUAL, HISTORIA Y TIPOS DE COACHING	
V. 1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO	30
V. 2. HISTORIA DEL COACHING	31
V. 3. COMPETENCIAS CLAVE DEL COACHING	34
V. 3. 1. ESTABLECER LOS CIMIENTOS	34
V. 3. 2. CREAR CONJUNTAMENTE LA RELACIÓN	34
V. 3. 3. COMUNICAR CON EFECTIVIDAD	34
V. 3. 4. FACILITAR APRENDIZAJE Y RESULTADOS	35
V. 4. TIPOS DE COACHING	37
V. 4. 1. COACHING EMPRESARIAL O DE NEGOCIOS	37
V. 4. 2. COACHING PARA EJECUTIVOS	38

V. 4. 3. COACHING DE EQUIPO	39
V. 4. 4. COACHING PARA EL RENDIMIENTO	40
V. 4. 5. COACHING PARA DIRECTIVOS	41
V. 4. 6. COACHING PERSONAL	42
V. 4. 7. COACHING PROFESIONAL	42
V. 5. COACHING FORMAL E INFORMAL	44
V. 5. 1. SESIONES FORMALES	44
V. 5. 2. SESIONES INFORMALES	45
V. 5. 3. QUÉ MODELO UTILIZAR	46
V. 6. COACHING INTERNO Y EXTERNO	47
V. 6. 1. COACHING EXTERNO	47
V. 6. 2. COACHING INTERNO	47
V. 6. 3. QUÉ MODELO UTILIZAR	49
V. 7. COACHING PARA EL LIDERAZGO Y LA FIGURA DEL COACH-LÍDER	50
V. 7. 1. COACHING PARA EL LIDERAZGO	50
V. 7. 2. SEMEJANZAS ENTRE COACH Y LÍDER	51
V. 7. 3. EL LIDERAZGO COACHING FRENTE A OTROS ESTILOS	51
V. 7. 4. LA FIGURA DEL LÍDER-COACH	53
V. 8. CULTURA DE COACHING	60
V. 8. 1. PRIMER NIVEL: COACHING EXTERNO	60
V. 8. 2. SEGUNDO NIVEL: COACHING INTERNO	61
V. 8. 3. TERCER NIVEL: CULTURA DE COACHING	61
VI. COACHING COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO MILITAR	
VI. 1. APLICACIÓN DEL COACHING EN EL ÁMBITO MILITAR EN OTROS PAÍSES	62
VI. 1. 1. ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	62
VI. 1. 2. REINO UNIDO	66
VI. 1. 3. ALEMANIA	67
VI. 1. 4. CHILE	67
VI. 1. 5. COLOMBIA	68
VI. 1. 6. FRANCIA. DEL ÁMBITO MILITAR AL CIVIL	68
VI. 2. APLICACIÓN DEL COACHING A LAS FUERZAS ARMADAS ESPAÑOLAS	69
VI. 2. 1. MODELO DE LIDERAZGO. FUERZAS ARMADAS ESPAÑOLAS	69
VI. 2. 2. EL CAMINO A LA CULTURA DEL COACHING	71
VII. CONCLUSIONES	74
VIII. BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXO. CÓDIGO DEONTOLÓGICO DEL COACHING	

“...la capacitación técnica no será suficiente. Será necesario, además, formar a nuestros cuadros de mando, desde los escalones más bajos, reforzar su capacidad de liderazgo para gestionar el riesgo, y para actuar con iniciativa y con capacidad de adaptación según los propósitos del mando. Todo ello representa un reto educativo de primer orden.”

- PD1-001, Doctrina de las Fuerzas Terrestres

I. LISTADO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

- ACINF: Academia de Infantería.
- AGM: Academia General Militar.
- ADESCO: Asociación Española de Coaching.
- CAC: Combined Arms Center.
- CAL: Center for Army Leadership.
- CE: Constitución Española.
- CoachU: Coach University.
- CSTS: Center for the Study of Traumatic Stress.
- DCI: Defensa Consultoría Internacional.
- DoD: Department of Defense.
- IAC: International Association of Coaches.
- ICC: International Coaching Community.
- ICF: International Coaching Federation.
- IEC: Instituto Europeo de Coaching.
- IPEC: Informe Personal de Calificación.
- ISAF: International Security Assistance Force.
- PFCC: Programa de Fortalecimiento de Competencias Conductuales.
- TRADOC: United States Army Training and Doctrine Command.
- UNIR: Universidad a distancia de La Rioja.
- USFOR-A: United States Forces in Afghanistan.

II. RESUMEN

En este estudio se pretenden analizar las ventajas del liderazgo-coaching respecto al resto de estilos de liderazgo y valorar si puede implementarse en las Fuerzas Armadas españolas. Para ello se han analizado los diferentes estilos de liderazgo y las características, valores y herramientas del coaching como disciplina y del liderazgo-coaching como modelo de liderazgo. Posteriormente se han observado distintos ejemplos de países donde ya se ha incorporado este modelo y se ha examinado el caso español para comprobar la adecuación de este estilo a nuestro sistema. Con este trabajo se llega a la conclusión de que la cultura de coaching puede ser incorporada de forma positiva a nuestras Fuerzas Armadas, comenzando por institucionalizar el estilo de liderazgo transformacional, introduciendo matices de los estilos más avanzados de liderazgo y finalizar implantando el coaching mediante la formación de coaches internos y la instauración de una cultura de coaching en la organización.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, coaching, líder-coach, cultura de coaching, Fuerzas Armadas.

ABSTRACT

This study aims to analyze the advantages of coaching-leadership with respect to the rest of leadership styles and to assess if this model could be implemented in Spanish Armed Forces. For it, there have been analyzed the different leadership styles and the characteristics, values and tools of coaching and coaching-leadership. Afterwards, there have been taken into account several examples of countries where this model has already been applied and there have been studied the particularities of the Spanish case in order to conclude if coaching-leadership could be integrated into our system. Thus, this work leads to the conclusion that coaching-leadership can be incorporated to our Armed Forces, beginning with the implementation of transformational leadership, adding of principles of more advanced styles and ending with the implementation of coaching through the training of internal coaches and the integration of a coaching culture in our organization.

KEYWORDS: leadership, coaching, coach-leader, coaching culture, Armed Forces.

III. INTRODUCCIÓN

I. 1. Motivaciones y justificación de la investigación

Las Fuerzas Armadas existen desde que existe el propio concepto de Estado. Más aún, podríamos afirmar que una de las razones principales de la formación del Estado, cuyo espíritu westfaliano permanece prácticamente inalterable, es la cesión por parte del pueblo de su derecho a la venganza y de los instrumentos de coerción al poder público. La evolución de la sociedad ha sido seguida lentamente y con muchas reticencias por unas Fuerzas Armadas cimentadas sobre las virtudes heroicas y basadas en una visión carismática del liderazgo. Esta institución, a pesar de consagrarse como defensora y guardiana de las tradiciones, ha ido incorporando determinados rasgos de esta nueva concepción de la sociedad, a la que sirve y a la cual pertenecen sus miembros. Sin perjuicio de esta adaptación parcial, queda mucho camino por recorrer.

Para aquellos que hemos consagrado nuestra vida a la carrera de las armas no ha pasado desapercibida la progresiva evolución de esos valores en los que se fundamentan las mismas Fuerzas Armadas, que la sociedad ha ido sustituyendo por una visión más instrumental y egoísta y que ha terminado por separar esta institución de los ciudadanos. Por otro lado, es vital para las Fuerzas Armadas mantener ese trasfondo homérico, pues es innegable que las particularidades y los rigores de la milicia, que exige una implicación hasta el punto de entregar la vida en caso necesario, precisan un compromiso difícil de sostener con los valores de la cultura occidental actual. Por ello debemos, manteniendo el espíritu militar, analizar ese nuevo *ethos* y esas herramientas que la sociedad civil aplica con gran éxito en campos tan extrapolables al ámbito de las Fuerzas Armadas como la gestión del talento o el liderazgo e incorporar aquellas que puedan aportar algo positivo a la institución y que permitan congraciarse de nuevo con la ciudadanía.

Merece una mención especial el frágil vínculo de la organización con el que constituye su eslabón más directamente implicado en el cumplimiento de la misión y en el que se aprecia una menor y decreciente vocación y sentimiento de pertenencia e identificación: las clases de tropa y marinería. Como último nivel de la estructura de mando, cualquier cambio que se realice en el sistema de liderazgo repercutirá en ellos, por lo que las conclusiones de este estudio pueden ayudar también a paliar en parte estos problemas adicionales.

En particular, el coaching ha sido concebido y ha demostrado resultar un instrumento eficaz para ayudar a las personas a en la consecución de sus fines de mejora y progresión. En el campo del liderazgo en particular, el coaching es ampliamente utilizado en la sociedad civil para el desarrollo de las características de los atributos del líder y el modelado de los directivos y jefes haciendo converger las líneas marcadas por la organización y las propias aspiraciones individuales.

La aplicación de los fundamentos del coaching enfocado en el liderazgo, adaptado a las Fuerzas Armadas españolas puede contribuir eficazmente al acercamiento de la institución a la sociedad y acarrear una gestión del talento más eficaz, favoreciendo una mayor vocación de permanencia y motivación por la elección de una verdadera carrera militar en el personal de la organización.

I. 2. Objetivos, destinatarios y problema fundamental

- Objetivo general:

Analizar las aplicaciones del coaching integradas en el modelo de liderazgo de las Fuerzas Armadas de otros países y estudiar si pueden incorporarse elementos de esta disciplina en el modelo existente en las Fuerzas Armadas españolas.

- Objetivos específicos:

(O1). – Conformar una definición de liderazgo adaptada al ámbito de las Fuerzas Armadas y vigente en la actualidad, partiendo de las múltiples definiciones existentes del término, en particular en el entorno militar.

(O2). – Analizar la evolución histórica del concepto de liderazgo, describiendo las teorías modernas en este campo.

(O3). – Examinar el modelo de liderazgo existente en las Fuerzas Armadas españolas en general y, en concreto, en el Ejército de Tierra.

(O4). – Definir el concepto de coaching, partiendo de las distintas aproximaciones y de las características propuestas por las diferentes asociaciones nacionales e internacionales existentes dedicadas a este campo.

(O5). – Describir los diferentes tipos de coaching existente, analizando aquellos que puedan ser aplicables en alguna medida a la institución de las Fuerzas Armadas.

(O6). – Considerar el coaching enfocado en el liderazgo y la figura del coach-líder, desarrollando aquellos aspectos que sean de aplicación al ámbito militar.

Por su parte el problema fundamental del estudio es:

Identificar correctamente qué valores y atributos del sistema de liderazgo existente en las Fuerzas Armadas deben ser mantenidos y consolidados y qué elementos pueden ser sustituidos o reforzados con otros de la disciplina del coaching de cara a legitimar este sistema y fortalecer el vínculo de la institución con sus miembros, especialmente las clases de tropa y marinería.

En relación a los destinatarios de este trabajo, podemos argumentar que son todos los integrantes de las Fuerzas Armadas españolas, especialmente sus cuadros de mando y, en particular, los Oficiales y suboficiales del Ejército de Tierra español encuadrados en las unidades de la Fuerza.

I. 3. Metodología, estructura y enfoque

La metodología a utilizar en la realización de este trabajo será eminentemente teórica, para lo que se manejarán como base los manuales y referencias militares existentes respaldados por los textos y documentos relativos a este ámbito de estudio. Además se tendrán en consideración determinados estudios empíricos puntuales para apoyar alguno de los postulados realizados.

En cuanto al enfoque se ha optado por una solución mixta, motivo por el cual el presente trabajo consta de dos ejes fundamentales. Primeramente se analizarán la evolución histórica del concepto de liderazgo, tanto de forma aislada como en el marco de las Fuerzas Armadas. Posteriormente se estudiará la disciplina del coaching. En este contexto se realizará un análisis comparativo entre diversos modelos de liderazgo de distintas Fuerzas Armadas que ya han incorporado algunos elementos de coaching. Las conclusiones de ambas líneas irán enfocadas al estudio de la factibilidad de la incorporación de estos u otros elementos del coaching al modelo de liderazgo de las Fuerzas Armadas españolas.

I. 4. Agradecimientos

La elaboración de un Trabajo de fin de Grado es, principalmente, el resultado del esfuerzo y dedicación del alumno, pero resultaría imposible de llevar a cabo sin la ayuda de todas las personas que, de una manera o de otra, por acción u omisión, han participado en su elaboración. A todas ellas es justo dedicarles unas líneas de agradecimiento.

En primer lugar a los profesores y personal docente del Grado de Ciencias Políticas y Gestión Pública de la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR) por acompañarme en la aventura de continuar con mi formación. Su paciencia, conocimientos y dedicación me han ayudado a encontrar el camino por el que proseguir con mi pasión por aprender. Merece una mención especial el Dr. D. Jesús Díaz del Campo, director de este trabajo, por su comprensión y ayuda más allá del mero deber docente.

También gracias al resto de profesores, maestros e instructores, tanto civiles como militares, que han sabido dejar en mí la semilla del ansia de conocimiento, que me ha llevado a encontrarme hoy aquí. Debo mencionar especialmente a los mandos y profesores de los que aprendí a ser oficial en la Academia General Militar de Zaragoza (AGM) y, sobre todo, en la Academia de Infantería de Toledo (ACINF). Pero si alguien merece aparecer en este apartado son los profesionales con los que he tenido el placer de compartir destino en mi relativamente corta vida militar: Los cuadros de mando de los que he aprendido directamente el verdadero sentido del liderazgo y la tropa que me ha enseñado porqué no existe mejor profesión que la de oficial de infantería. Podemos dedicar toda una vida al estudio de esta disciplina pero, si no la vivimos personalmente, día a día, en los rigores de la instrucción militar y bajo los efectos del sueño, el frío, el hambre o el cansancio, no conoceremos realmente su esencia. Si no hemos de tomar decisiones duras y trabajar hasta superar los límites de nuestras capacidades bajo la atenta mirada de los soldados de la mejor infantería del mundo, no merecemos pretender el apelativo de líder. Nada más motivador que su exigencia, nada más satisfactorio que su respeto.

Finalmente, debo agradecer su apoyo y paciencia más allá de lo razonable a mi familia y amigos, que han sabido entender mi compromiso e implicación con mi desarrollo profesional. En especial, y por encima de todas las cosas a mi madre, que sabe querer como sólo saben querer las madres.

IV. EL LIDERAZGO. CONCEPTO Y MODELOS EXISTENTES

IV. 1. Definición del concepto

Según el diccionario de la Real Academia Española, en el ámbito que nos afecta, líder es aquella “persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientador”. Etimológicamente dicho vocablo es una adaptación del inglés del sustantivo *leader*, que en castellano se traduciría como jefe o guía y que está directamente relacionado con el verbo *to lead*, en castellano guiar o dirigir. En este sentido podríamos definir el liderazgo como “la capacidad o el proceso de influir sobre las personas para dirigir las hacia la consecución de unas determinadas metas de forma voluntaria”. Por ello es evidente que para que exista un líder debe existir al menos un liderado o seguidor.

Pero el término dista mucho de ser preciso. Según el doctor Bernard Bass, padre del liderazgo transformacional, “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”. Así, en su libro “Stodgill’s Handbook of Leadership”, agrupa más de 70 definiciones en 11 categorías¹:

1. El liderazgo como foco de procesos del grupo
2. El liderazgo como rasgo de la personalidad
3. El liderazgo como el arte de inducir obediencia
4. El liderazgo como ejercicio de influencia
5. El liderazgo como conducta.
6. El liderazgo como una forma de persuasión
7. El liderazgo como una relación de poder
8. El liderazgo como instrumento de logro de fines
9. El liderazgo como un emergente de la interacción
10. El liderazgo como rol diferenciado
11. El liderazgo como iniciación de estructura

Por ello, el propio Bass² opta por una definición amplia del liderazgo como la “interacción entre los miembros del grupo que ocurre cuando un miembro modifica la motivación o competencia de otros miembros”. Según esta afirmación, cualquier miembro del grupo puede ejercer su liderazgo en una interacción concreta. Resulta evidente que no es sencillo determinar quién es un líder o qué interacción es un acto de liderazgo.

Está generalmente aceptado que el concepto de liderazgo tiene dos facetas. De este modo podemos hablar de una faceta del liderazgo innata y una aprendida. Esta afirmación es fundamental, pues implica que el liderazgo puede mejorarse. De forma similar podemos considerar una parte organizacional y una personal del término, pues el puesto ocupado por un individuo en el esquema organizacional

^{1,2} BASS, B.M. (1981), *Stodgill’s Handbook of Leadership*, Free Press, Nueva York.

³ LANDOLFI, H. (2009), *La esencia del Liderazgo*, Ediciones Dunken, Buenos Aires.

afectará a la influencia de éste sobre los demás.

Es importante remarcar que, según la idea actual, el líder no sólo lidera, sino que, como señala el profesor Hugo Landolfi³, “se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. (...) Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales -de cada una de las personas que conforman el equipo de

liderazgo-, junto a aquellos que son estrictamente organizacionales”. Es posible detectar en la gran mayoría de las definiciones del término tres elementos necesarios:

- El líder. Una persona con capacidad de tener autoridad sobre el resto.
- Los seguidores. Uno o varios individuos que ceden parte de su voluntad propia a favor del líder.
- Un fin. Un objetivo, una acción o tarea que ha de llevarse a cabo.

La consecuencia evidente de la presencia de los roles diferenciados de líder seguidor es la existencia de una distribución desigual del poder. El concepto en sí, debe situarse más próximo al contexto de la influencia que al de la coacción, por lo que es importante remarcar la voluntariedad de los individuos que conforman el grupo para seguir al líder. El liderazgo así entendido no es una cualidad poseída por la persona sino que le es conferida, no ya por la organización, sino por los miembros del grupo, que delegan en él una parte de su voluntad. Esta interacción grupal debe estar construida sobre el apoyo, confianza y respeto mutuos.

En esta línea se encuentra la definición recogida por el Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra, que concibe el liderazgo como la “habilidad que tiene un Jefe para influir en sus subordinados más allá de lo que su autoridad le permite, sin que éstos se sientan coaccionados”⁴.

Además de estos elementos, existen otros términos que suelen incluirse, en muchas ocasiones de manera errónea, dentro de la definición de liderazgo. De entre los conceptos que algunos autores consideran como elementos pertenecientes al liderazgo cabe destacar el poder, definido como el “dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo”⁵. Según Hollander y Offerman dentro de las organizaciones existen tres formas diferentes de poder, que pueden coincidir en un mismo individuo o aparecer de manera aislada, dependiendo de la posición jerárquica o de las características individuales de cada uno. La primera de estas formas de poder, aquella que encontraremos inevitablemente en cualquier institución en la que exista una jerarquía formal, es el *power over*, o poder sobre, entendida como la mera dominancia. Este poder se basa exclusivamente en la posición que aquel que lo ostenta ocupa en la organización, independientemente de sus características personales o su capacidad para ejercerlo y, por tanto, de la

⁴ MINISTERIO DE DEFENSA. EJÉRCITO DE TIERRA. MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA. (2007), *OR7-026 Orientaciones Liderazgo*

⁵ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, “Poder. Segunda acepción”.

relación con sus subordinados o del grado de cumplimiento de las metas del grupo del cual está a cargo. La segunda forma de poder es el *power to*, o poder hacia, que consiste en la capacidad de imbricar las voluntades, aspiraciones y motivaciones del grupo que se lidera para lograr poner en consonancia la consecución de los fines colectivos con la de los individuales de cada uno de los miembros que lo componen. Relacionado con el concepto de empoderamiento, este tipo de poder es compatible con la autodeterminación de cada uno de los componentes del grupo. El tercer tipo de poder es el *power from*, o poder desde. Este último hace referencia a la capacidad de cada uno para resistir el poder o las demandas de los demás. Estos autores consideran que sólo los individuos situados en un nivel relativamente alto de la pirámide organizacional podrán ostentar las tres formas de poder, mientras que aquellos situados en los escalones más bajos únicamente podrán ejercer los dos últimos tipos⁶.

Como hemos comprobado aparecen otras nociones añadidas como la de dominancia, ejemplo claro de idea que no debemos utilizar como sinónimo de liderazgo. El caso de este concepto es obvio, pues la dominancia puede ser entendida bien como un rasgo de la personalidad, el deseo o predisposición a influir en otros, o como una característica asociada a la posición de un individuo en el grupo con respecto a los demás, pero carente de ese factor de cesión de voluntad tan importante en el contexto relacional. Por esta razón es tan importante diferenciar entre los conceptos de *manager*, directivo, supervisor o, en el ámbito militar, mando; y líder. Cabe recordar la clásica distinción entre las voces poder y autoridad o *potestas* y *autoritas*. Cuanto más marcada es la jerarquía en una organización, más patente se hace esta diferencia. Las Fuerzas Armadas son un ejemplo claro de ello, pues el ejercicio del mando se basa en el empleo que se posea y el cargo que se ejerza. Este mando tiene un fuerte respaldo legal mediante un procedimiento formal de designación y un completo sistema de sanciones. El liderazgo, por el contrario, no cuenta con ese respaldo legal. El respeto y la admiración al líder nacen únicamente del reconocimiento como tal por parte de sus seguidores y descansa en la convicción de cada uno de los individuos y la cesión de voluntades de aquellos. Por tanto, parece evidente que el liderazgo se basa en la autoridad, mientras que el mando se basa en el poder. Consecuencia de ello es la diferencia patente entre los atributos del líder, que son personales e intransferibles, y los del mando, institucionales y que pueden ser relevados con otro de similar empleo en cualquier momento.

⁶ HOLLANDER, E.P.-OFFERMANN, L.R. (1990), "Developing leaders for tomorrow. Power and Leadership in organizations. Relationship in transition". *American Psychologist*, vol. 45.

IV. 2. Modelos tradicionales

IV. 2. 1. Tipos de dominación. Max Weber:

Uno de los primeros estudios sobre el liderazgo fue el llevado a cabo por el filósofo, economista, politólogo e historiador alemán Max Weber, considerado como uno de los fundadores de la sociología moderna. El liderazgo es comprendido en estos inicios como sinónimo práctico de la dominación y, a pesar de no ser desarrollado exhaustivamente, aparece dividido en tres tipos diferenciados⁷:

IV. 2. 1. 1. Liderazgo carismático:

Basado en la capacidad del líder de generar entusiasmo en sus seguidores, este liderazgo está íntimamente relacionado con las características personales de quien lo ostenta. Dado su fuerte carácter individual, el líder tendrá un peso específico relativamente desmesurado respecto del equipo o el grupo de trabajo que lidera. La importancia del líder eclipsa la personalidad y, generalmente la iniciativa de los miembros de la organización, lo que puede generar el colapso del trabajo o del grupo en sí en caso de su desaparición o ausencia.

IV. 2. 1. 2. Liderazgo tradicional:

Mientras que en el modelo carismático el liderazgo dependía casi exclusivamente de las características personales del líder y nada, o muy poco, del factor institucional del cargo, el liderazgo tradicional representa el ejemplo opuesto. Aquí el puesto que ocupa el líder en la organización le otorga directamente el poder de organizar, dirigir, coordinar y dar órdenes a sus seguidores, independientemente de su capacidad o sus características individuales.

IV. 2. 1. 3. Liderazgo legal o burocrático:

Como complemento a su teoría de la burocratización de la sociedad, Weber concluye que el modelo ideal de liderazgo hacia el que toda sociedad debe converger es el legal o burocrático. El líder burocrático será, por tanto aquel que haya accedido al poder de acuerdo a las leyes y apoye el ejercicio de sus funciones en el aparato legal existente. Puesto que el sistema legislativo construido por una sociedad constituye la expresión de su voluntad, aparece uno de los elementos fundamentales de los que, como hemos estudiado, definen el concepto mismo de liderazgo: los seguidores. Podemos entender, por tanto, el liderazgo legal o burocrático como aquel que emana, a través de las leyes, de los seguidores.

Debido a la inestabilidad definitoria del liderazgo carismático y el continuo peligro latente de una revolución o asalto al poder ante el liderazgo tradicional, Weber entiende que es inevitable que modelo burocrático sea el que finalmente impere en cualquier sociedad.

⁷ WEBER, M. [TRADUCIDO POR MIGUEL ABELLÁN] (2010), *Sociología del poder. Los tipos de dominación*, Alianza Editorial, Madrid.

IV. 2. 2. Estilos clásicos. Lewin, Lippit y White:

En los años 1938 y 1939, Lewin realizó diversos estudios con distintos colaboradores para concluir distinguiendo tres tipos de liderazgo⁸:

IV. 2. 2. 1. Liderazgo autocrático:

El liderazgo autocrático representa un poder centralizado en un individuo rodeado de un sistema de mando estructurado jerárquicamente. El líder repartirá órdenes a una organización disciplinada. A partir de este tipo de liderazgo podemos definir un modelo burocrático caracterizado por un sistema autoritario en el cual el poder no lo acapara el líder sino un grupo de autoridades debidamente cualificadas según un criterio específico. En cualquiera de estos dos tipos de liderazgo, el conjunto de normas y leyes en las que se apoya el sistema deben estar claramente establecidas y legitimadas por los seguidores.

IV. 2. 2. 2. Liderazgo democrático:

Este estilo de liderazgo se da en grupos horizontales en los cuales los miembros poseen el mismo estatus. La toma de decisiones se realiza en común en forma de parlamento. De nuevo podemos considerar, según los autores, dos tipos de liderazgo democrático. El liderazgo carismático será aquel que nace de la capacidad del líder para atraer de forma natural a sus seguidores hacia sus valores e ideales. Quien ejerce este liderazgo arrastra a los demás implicándose personalmente en el grupo e implicando al grupo en el objetivo que él marca. Existe también un liderazgo persuasivo, propio de líderes con suficiente capacidad de convicción como para influir sutilmente y motivar al grupo para obtener el trabajo de mayor calidad posible. Mientras que el líder carismático “arrastra” el líder persuasivo “impulsa” o “motiva”.

IV. 2. 2. 3. Liderazgo permisivo o *laissez faire*:

Este modelo puede llegar a considerarse como falta de liderazgo, pues la tarea del líder se reduce a facilitar al grupo la información y los instrumentos básicos para la toma de decisiones y el cumplimiento de la misión, como un mero transmisor entre el escalón superior y el equipo, sin ejercer su iniciativa o autoridad en ningún punto del proceso. El líder no participa en la decisión ni en la ejecución, no controla el trabajo y delega en el grupo la aplicación de sanciones.

Existen diversos estudios que demuestran que los modelos de liderazgo democráticos o participativos producen mejores resultados tanto en lo relativo a la calidad y originalidad del trabajo realizado como al grado de satisfacción de los componentes del grupo y la relación de los miembros del equipo entre sí y con el líder. Los estilos autoritarios o autocráticos, a pesar de tener un desempeño inicial relativamente alto, acaban desembocando en desmotivación, apatía y difícil reconciliación entre los objetivos individuales de los miembros con el del grupo. El

⁸ FOLADORI, H. (2002), “La concepción del liderazgo en Kurt Lewin”. (disponible en Web: http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html, última consulta 20 abril 2015)

estilo permisivo suele implicar una escasa o nula cohesión del equipo y una ineficacia e ineficiencia en el trabajo. La relación del líder con el resto de componentes es, asimismo, mala.

IV. 2. 3. Teorías contrapuestas. Taylor y Mayo:

IV. 2. 3. 1. Escuela de la Administración Científica:

Para Taylor, el líder debe satisfacer las necesidades de la organización y no la de sus miembros. Las características principales de este modelo son la instrumentalización de los trabajadores y la subordinación de la satisfacción y motivación individuales frente al objetivo de la institución. Este estudio se centró en la experimentación con los “tiempos y movimientos”⁹ a fin de convertir a cada trabajador en una máquina lo más eficiente posible para la organización.

IV. 2. 3. 2. Escuela de las Relaciones Humanas:

Mayo¹⁰ por el contrario, buscó demostrar la importancia del factor psicológico y social en el seno de las empresas y organizaciones, y concluye que deben formar parte de la preocupación del líder las necesidades, sentimientos, aspiraciones y motivaciones de los individuos pertenecientes a la institución.

IV. 2. 4. Douglas McGregor:

McGregor¹¹ determina que las conductas de los líderes y su relación con los miembros de su grupo de trabajo se ajusta a una filosofía de entre dos posibles: la *teoría X* o la *teoría Y*. La primera de estas teorías corresponde a un líder que considera que a los componentes de su equipo no les gusta el trabajo que realizan, siendo su única motivación el salario que perciben. Deberá existir, por tanto, un efectivo sistema de sanciones y un férreo control del desempeño de los trabajadores. La segunda teoría sostiene que el mismo trabajo es, por sí sólo, un buen motivador, por lo que lo único que debe hacer el líder es facilitarle su labor, otorgándole libertad de acción a los distintos niveles de planeamiento y ejecución.

⁹ TAYLOR, F.W. (1911), *Shop Management*, Harper & Brothers, New York/London.

¹⁰ MAYO, E.-CHIAVENATO, I. (2006), *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill.

¹¹ MCGREGOR, D. (1960), *El lado humano de las empresas*, McGraw-Hill.

IV. 2. 5. Teorías científicas analíticas

IV. 2. 5. 1. Liderazgo permanente. Tannenbaum y Schmidt:

Estos autores distinguen dos posibles orientaciones para la conducta del líder: la orientación a la tarea y la orientación a la relación¹². Aquí se conjugan ambas teorías de McGregor, dando la posibilidad de que se combinen de manera variable en un cuadro dividido diagonalmente en dos y en el que la actitud del líder puede moverse longitudinalmente de E1 a E2, dependiendo de la importancia que éste otorgue a las necesidades de los trabajadores frente a las de la empresa.

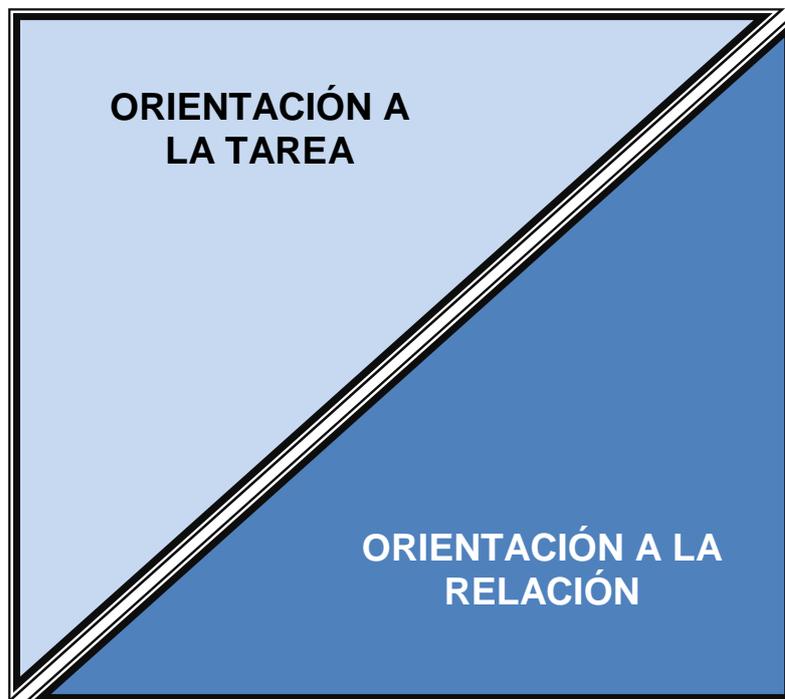


Fig. 1. Orientación de la conducta del líder. Tannenbaum y Schmidt
Fuente: elaboración propia

¹² TANNENBAUM, R.–SCHMIDT, W. (2009), *How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review Classics.

IV. 2. 5. 2. Malla directiva. Blake y Mouton¹³:

Este modelo constituye un paso más respecto al de Tannenbaum y Schmidt, pues considera que el liderazgo está compuesto de las dos conductas descritas por estos autores, pero de manera independiente, sin que, necesariamente, el aumento de una de las conductas implique directamente la disminución de la otra.

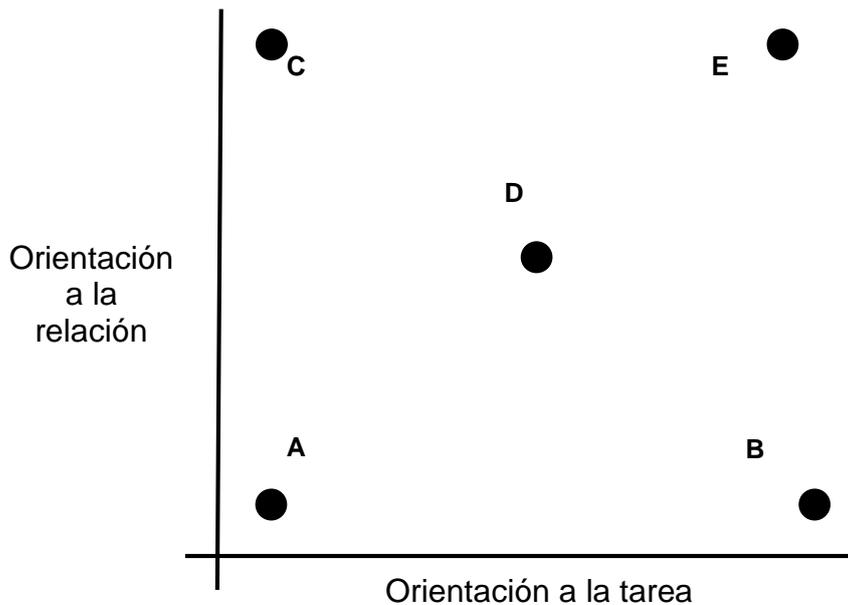


Fig. 2. Orientación de la conducta del líder. Blake y Mouton
Fuente: elaboración propia

La orientación a la tarea se refiere al interés por la calidad, eficacia y eficiencia del trabajo y la producción. La orientación a la relación se refiere a las personas que pertenecen a la organización, su autoestima, aspiraciones, motivación y las relaciones en el trabajo.

Para describir este modelo de liderazgo, Blake y Mouton eligen 5 ejemplos de líderes característicos¹⁴:

- A. Líder 1.1: Líder conformista. Directivo descuidado y con poco interés tanto en el trabajo como en las personas, poco motivado e incapaz de motivar a los demás. Ineficiente e ineficaz.

¹³ BLAKE, R.-MOUTON, J. (1968), *Corporate Excellence Through Grid Organization Development a Systems Approach*, Gulf Publishing Company .

¹⁴ FRIEDMAN, H. S.-HALL, J. A.-HARRIS, M. J. (1985), "Type a behavior, nonverbal expressive style and health", *Journal of Personality and Social Psychology*.

-
- B. Líder 9.1: Líder autoritario. Orientación total a la tarea. Exigente y poco preocupado por las aspiraciones y necesidades del grupo. Puede producir resultados a corto plazo o en situaciones de crisis, pero a largo plazo se expone al sabotaje activo o pasivo del grupo.
 - C. Líder 1.9: Líder agradable. Orientación total a las personas. Se consiguen unas condiciones de trabajo cómodas lo que, en determinados grupos y circunstancias, puede aumentar la producción. Los problemas y discrepancias se intentan suavizar o evitar para mantener la mejor atmósfera posible de trabajo.
 - D. Líder 5.5. Líder equilibrado. Compromiso entre tarea y relaciones. El líder busca evitar el conflicto y conseguir las mejores condiciones de trabajo sin comprometer la tarea.
 - E. Líder 9.9. Líder democrático. Este estilo corresponde a la dirección en equipo. También se conoce como *círculos de calidad*, donde los trabajadores y los directivos se reúnen para distribuir el trabajo, buscar mejoras, revisar los resultados y analizar la situación, encontrar posibles problemas y tomar decisiones. Todos se hacen responsables, en cierta medida, del trabajo y las relaciones en el seno de la organización.

Para esta teoría los líderes ideales son aquellos del tipo E. Líder 9.9.

IV. 2. 5. 3. Liderazgo situacional. Hersey y Blanchard:

A partir del modelo propuesto por Blake y Mouton, Hersey y Blanchard entienden que no todos los grupos responden igual a un estilo de liderazgo, por lo que no puede determinarse si un estilo u otro es mejor en términos absolutos y con independencia de los seguidores. Estos autores analizan las características del equipo de trabajo para concluir que tipo de líder será más adecuado en cada caso. El buen líder será, por tanto, el que sea capaz de adaptarse al estilo más adecuado al grupo que lidera. Es más, puesto que los equipos de trabajo no se mantienen inalterables al paso del tiempo, el líder debe estar preparado para adaptarse a los cambios que se produzcan en su grupo¹⁵.

La teoría del liderazgo situacional sostiene que el estilo más eficaz varía según la madurez de los subordinados, madurez que dependerá del deseo de logro, la predisposición a aceptar responsabilidades y la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. Para los autores la relación entre el líder y los seguidores pasa por cuatro fases:

- Fase inicial: Los subordinados tienen un bajo nivel de madurez. El líder debe orientarse al trabajo. Hay que enseñar al grupo sus tareas y familiarizarlo con las reglas y procedimientos. El líder debe *ordenar*.
- Segunda fase: Según los subordinados aprenden sus tareas, cierto grado de orientación a ellas sigue siendo indispensable, pues aún el grupo no puede

¹⁵ HERSEY, P.–BLANCHARD, K. (1969), *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall.

asumir toda la responsabilidad. A pesar de ello, la orientación a las personas del líder debe aumentar conforme se familiarice con sus seguidores para estimular mayores esfuerzos por parte de ellos. El líder debe *vender*.

- Tercera fase: Al aumenta la capacidad y motivación de los empleados, estos buscan una mayor responsabilidad. El líder ya no tendrá que orientarse tanto a la tarea, algo que puede llegar a ser incluso contraproducente, pues es probable que, en este punto, los empleados posean un conocimiento técnico del trabajo mayor que el del líder. Aún así, es importante seguir ofreciendo apoyo y motivación para fortalecer el trabajo, la iniciativa y la decisión de los seguidores para obtener una responsabilidad mayor. El líder debe *participar*.

- Fase final: Cuando el grupo de trabajo va adquiriendo gradualmente más confianza y experiencia, el líder puede reducir el grado de apoyo y estímulo. En este punto el grupo es prácticamente independiente. El líder debe *delegar*.

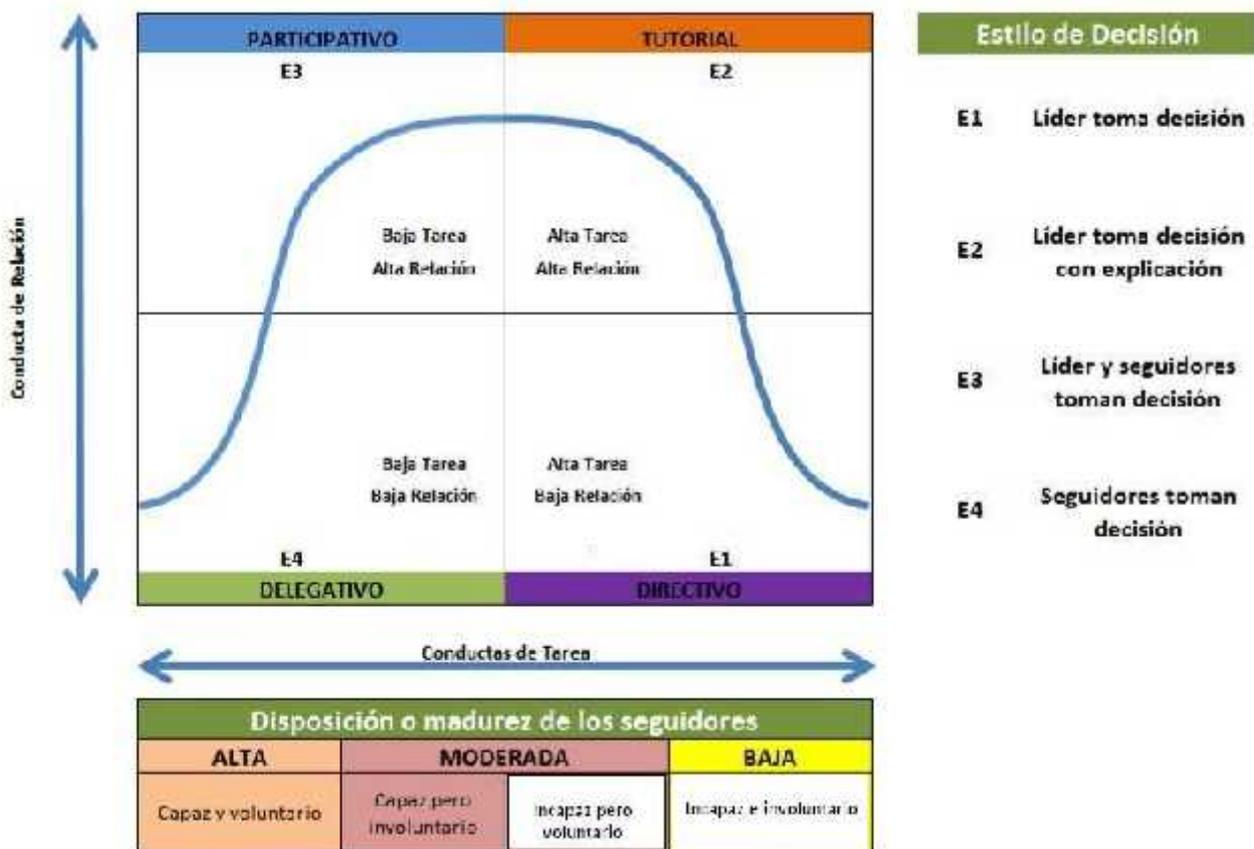


Fig. 2. Liderazgo situacional. Hersey y Blanchard
Fuente: rogermendezbenavides.blogspot.com

IV. 3. Nuevos modelos

La globalización, la investigación, las nuevas tecnologías de la comunicación, la diversidad cultural, la crisis económica, los movimientos sociales y el cambio en general han motivado que se exploren nuevas formas de liderazgo que puedan compaginar un entorno cambiante e innovador con la continuidad, sin olvidar un fondo ético de valores tradicionales y sociales. Un liderazgo global e integrador y multicultural. Además, la globalización ha traído consigo la descentralización en la ejecución y la dispersión de los equipos de trabajo, por lo que entran en juego nuevas formas de “liderazgo virtual” o “liderazgo a distancia”, que modifican la visión tradicional del trabajo cara a cara.

Fue a partir de los años 80, con la aparición de los estilos de liderazgo carismático y transformacional, cuando se dio el pistoletazo de salida al origen de las nuevas formas de liderazgo. Pasemos a estudiar las que más acaparan la atención investigadora.

IV. 3. 1. Transición a nuevos modelos: Liderazgo transaccional y transformacional¹⁶

IV. 3. 1. 1. Liderazgo transaccional:

Más que de liderazgo, en este modelo debemos hablar de gestión o de dirección pues se centra exclusivamente en el cumplimiento de tareas a corto plazo, hasta un punto que no estimula e incluso coarta la iniciativa y creatividad¹⁷.

La idea general del modelo gira en torno al concepto del “castigo-recompensa”, en función del desempeño y el cumplimiento de los objetivos marcados. La “transacción”, por tanto, será ese intercambio entre el empleado y el jefe, donde el primero aporta lo que quiere el segundo, un trabajo bien hecho, y este último le da a cambio aquello que satisfaga las necesidades y deseos del trabajador.

El líder transaccional necesita ciertas habilidades para ejercer este tipo de liderazgo correctamente. Es básico, para este modelo, ser capaz de localizar las necesidades y aspiraciones de los seguidores para tener la moneda de cambio adecuada. Por lo general, estos líderes se centran en el presente y son buenos en las labores tradicionales de administración. El hecho de marcar unas reglas claras para la relación, tiene la ventaja de que la confianza de los seguidores en el líder es muy alta, siempre que éste sea consecuente con el reglamento; pero tiene el inconveniente de que el sistema tiende a permanecer inalterable en el tiempo, pues es la continuidad lo que se premia, no la innovación, con el riesgo añadido que esta conlleva. Por ello, este modelo tan efectivo en los primeros años de la Revolución Industrial en que las personas eran consideradas únicamente como una pieza más del engranaje de la maquinaria de producción, hoy no es más que un obstáculo para el cambio y la adaptación de las organizaciones¹⁸.

¹⁶ FIGUEROLA, N., “Liderazgo Transaccional y Transformacional - Las dimensiones del Liderazgo”. (disponible en Web: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>; última consulta: 22 de abril de 2015).

¹⁷ RODRÍGUEZ-PONCE, E. (Agosto de 2007), “Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”, *Interciencia*. Vol. 32. nº 8.

¹⁸ BECKHARD, R.-GOLDSMITH, M.-HESELBEIN, F. (1996), *El líder del Futuro*, F. Drucker, Ed. Deusto.

IV. 3. 1. 1. Liderazgo transformacional:

En un diagrama de malla directiva este tipo de liderazgo se situaría en la zona contraria al anterior, en el área de la orientación a las personas. Su aspiración es que los trabajadores logren el mayor compromiso posible con las metas, el grupo de trabajo y la organización. Así, el líder se centrará en la responsabilidad del empleado por su propio desarrollo personal, que llevará aparejado un mejor cumplimiento de los objetivos de la organización¹⁹.

Este modelo se caracteriza por su capacidad para producir cambios, tanto en los productos y procesos, como en la visión, en la estrategia y la propia cultura de la organización. Los líderes transformacionales, lejos de enfocar el trabajo como una transacción con sus seguidores sometida a unas reglas estrictas, con recompensas y castigos, se concentran en implicarles en el proceso de cambio como protagonistas, haciéndoles partícipes de las necesidades y objetivos de la organización. El líder debe centrarse en el compromiso de su grupo de trabajo consigo mismos y con la institución, por encima de incentivos y sanciones, sobre una perspectiva a largo plazo. Aquí, las cualidades personales de líder, sus valores e ideales, tienen una importancia mucho mayor que en el liderazgo transaccional.

Lejos de ser incompatibles, los modelos de liderazgo transaccional y transformacional son complementarios. La visión del líder transformacional puede y debe ser reforzada por un cuadro de mandos intermedios centrados en la tarea y en los detalles del trabajo rutinario.

IV. 3. 2. Liderazgo calichin'g²⁰:

Este liderazgo puede considerarse una suerte de liderazgo transformacional, pero se diferencia en que se fundamenta específicamente en promover el crecimiento profesional de los componentes del grupo. El líder se concentra en que sus seguidores crezcan en las habilidades técnicas y personales relacionadas con la tarea y en su capacidad de asumir responsabilidades, creando un vínculo que fomenta la implicación de los trabajadores en los proyectos de la organización, a la vez que se mejora la calidad del recurso humano de esta.

IV. 3. 3. Liderazgo educacional²¹:

Un paso más allá del liderazgo calichin'g es el liderazgo educacional, donde el líder se centra en que sus seguidores desarrollen una serie de capacidades o habilidades de forma integral y holística, sin descuidar el componente afectivo-emocional. El líder facilitará los recursos, asesorará, orientará al grupo, realizará la evaluación y el feedback del trabajo con el objetivo de mejorar continuamente el proceso y el resultado.

¹⁹ BASS, B.M. (1998), *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

^{20, 21} SALAS GRIJALVA, S. T. (2012), "Tesis de Grado: Gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011- 2012", Universidad Técnica Particular De Loja / Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sede Guayaquil.

IV. 3. 4. Liderazgo auténtico²²:

En sintonía con el modelo transformacional, el liderazgo auténtico propugna una íntima asociación de los conceptos de ética y liderazgo, poniendo el acento en la formación moral de los líderes, últimos constructores de la estructura intangible de la organización.

Este modelo defiende que hay ciertas características personales imprescindibles para un líder auténtico: La vocación de servir a los demás, la capacidad de marcarse una misión clara y compartirla, un sistema sólido de valores con los que discernir entre lo correcto e incorrecto en las situaciones de crisis, capacidad de confiar y crear confianza en sus colaboradores, autodisciplina, pasión por su trabajo y su misión y empatía para conectar y preocuparse por su equipo. En el ejercicio de su rol de líder aparecerán numerosas situaciones en las que las circunstancias empujen inevitable conflicto interno. En este caso, el líder auténtico a un comportamiento distinto al que su sistema de valores le marque, lo que crea un personal, resistiendo cualquier presión externa a comprometer sus valores. A largo plazo, este ejemplo individual servirá de inspiración al resto de miembros de la organización.

IV. 3. 5. Liderazgo transcultural²³:

Como resultado de la globalización y sus efectos en todos los campos de estudio, se ha generado una corriente ideológica que se centra en analizar la influencia de la cultura a la que pertenece una sociedad o grupo social en el tipo de líder que prefiere o el estilo de liderazgo más eficaz en ella. A pesar de la dificultad de la realización de una comparativa o estudio exhaustivo, se han detectado numerosas similitudes entre las preferencias y percepciones de distintos estilos de liderazgo entre grupos sociales pertenecientes a una misma cultura e incluso a culturas similares. Asimismo, las características más valoradas en un líder suelen coincidir dentro de una misma sociedad. Más aún, existe un conjunto de atributos del líder aceptados, valorados y preferidos universalmente, como puede ser el caso del carisma y la orientación a las personas o la relación.

A pesar de estos descubrimientos, nos encontramos lejos de encontrar una fórmula universal del liderazgo o, siquiera, un indicativo preciso de la capacidad de liderazgo de uno u otro líder.

IV. 3. 6. Liderazgo complejo²⁴:

Como hemos visto, la transición de los estilos tradicionales a los nuevos modelos de liderazgo se realizó, principalmente, por la evolución del concepto

²² GEORGE, B. (2003), *Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*.

²³ VALENTÍN, N.-RIVERA, M.E.-MBAWMBAW, J.-NIETO, R.-TÉLLEZ, R. (Diciembre de 2005) "Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones". *Investigación universitaria multidisciplinaria*. Año 4. nº 4.

²⁴ CORNEJO, H. (2014), "Liderazgo complejo en procesos de implementación-Apropiación tecnológica", *VI Congreso internacional de investigación y práctica profesional en Psicología. XXI Jornadas de investigación*. Facultad de Psicología- Universidad de Buenos Aires.

mismo de liderazgo que, para adaptarse a la sociedad, debe integrar el carácter integrado, dinámico, multidisciplinar, horizontal y descentralizado de las actuales organizaciones. Este modelo defiende que el liderazgo no puede basarse ni en las características del líder ni en las relaciones entre este y los seguidores, pues ambos factores constituyen un bloque excesivamente estático que sólo refleja la realidad de la organización después de que se produzcan los inevitables y continuos cambios que se dan en esta. Para establecer un liderazgo adaptativo, el modelo imperante debe avanzar con la misma organización e incluso adelantarse a las variaciones que se produzcan en esta. Por ello, la característica más importante tanto del líder como de la relación de este con los trabajadores ha de ser la flexibilidad.

Se han detectado, dentro de esta corriente, distintos tipos de liderazgo en función de hacia dónde esté desplazado el centro de gravedad de la preocupación del líder, tarea o relación: el liderazgo administrativo, el facilitador y el adaptativo.

IV. 3. 7. Liderazgo integrado²⁵:

Este estilo de liderazgo consiste en que la figura del líder integre cuatro roles básicos para lograr el mejor resultado posible independientemente de la situación. Estos roles son el de *visionario*, estableciendo el objetivo y la dirección que debe seguir el grupo para alcanzarlo; el *táctico*, centrado en lograr los resultados intermedios que garanticen la consecución del objetivo final, ordenando, delegando, evaluando y realizando feedback; el de *facilitador*, integrando a los componentes del equipo y creando un ambiente colaborativo fundamentado en unas relaciones efectivas de trabajo; y de *contribuidor*, aplicando sus capacidades personales y laborales y su experiencia al grupo de trabajo en pos de un mejor resultado.

En función del escalón jerárquico, la situación, la misión y las características del grupo, el líder deberá ejercer estos roles en la proporción adecuada.

IV. 3. 8. Liderazgo de equipo²⁶:

Con la progresiva importancia adquirida por los grupos de trabajo o equipos dentro de las organizaciones se ha analizado el impacto del liderazgo en ellos, condicionado a la pertenencia del líder a estos o a la existencia de un líder externo. A pesar de que, según los modelos tradicionales, existe un individuo relativamente externo al grupo perfectamente identificable como líder del mismo, cuyo estatus es inalterable, esta corriente concluye que, en determinadas situaciones, el rol del líder debe desprenderse de ese carácter individualista, dejando de estar tan ligado a una persona en particular para pasar a pertenecer al grupo en conjunto. A pesar de ello las funciones del líder en el equipo se mantienen prácticamente constantes, siendo éstas el establecimiento de metas, la motivación e impulso, la planificación y organización del grupo y el control de los resultados.

Dentro de este modelo existen distintos estilos de liderazgo:

²⁵ JIMENEZ, A.-PIMENTEL, M.-ECHEVERRÍA, M. (2002), *España 2010: Mercado Laboral, proyecciones e implicaciones empresariales*, Ediciones Díaz de Santos.

²⁶ LLANO CIFUENTES, C., "El líder en el grupo de trabajo", *Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa*, Universidad Panamericana

IV. 3. 8. 1. Liderazgo enfocado a la interconectividad:

En este tipo de liderazgo, el líder se centra en cultivar el liderazgo en el resto de miembros del equipo. Puede considerarse un estilo de transición hacia otros tipos de liderazgo de equipo, para despojar la figura y la función del líder del carácter personal.

IV. 3. 8. 2. Liderazgo por procesos:

El líder desarrollará una función distinta según el proceso. Para el proceso de coordinación, el líder repartirá los roles según las capacidades de los seguidores, planificará el trabajo y actualizará la organización y la estrategia en función de la situación. Para los procesos cognitivos el líder identificará lo necesario para realizar el trabajo, planificará las tareas y motivará al equipo.

Para los procesos afectivos el líder se centrará en controlar las relaciones afectivas dentro del grupo. Para los procesos motivacionales es fundamental que el líder realice una retroalimentación.

IV. 3. 8. 3. Coaching de equipo:

Como coach, el líder impulsará, motivará y controlará el aprendizaje de los seguidores y su desarrollo como grupo. Sus funciones estarán divididas en distintas etapas, según la madurez del equipo: motivadora, consultiva y educativa orientada a la reflexión y la autocrítica.

IV. 3. 8. 4. Liderazgo adaptativo:

Este es el máximo exponente de este tipo de liderazgo, en el cual el rol de líder rotará entre los componentes del grupo de trabajo en función de los objetivos, las necesidades o las circunstancias. Este estilo de liderazgo exige un equipo y unos individuos muy maduros.

IV. 3. 9. Liderazgo compartido:

Conocido también como distribuido, colectivo o de iguales, este modelo va elimina más allá del liderazgo adaptativa, eliminando directamente la jerarquía dentro del grupo, desapareciendo así el rol de líder. En este caso, las funciones de este son ejercidas de manera separada, secuencial o simultánea por los miembros del equipo. Este estilo de liderazgo posee un efecto muy positivo en las relaciones entre los miembros, en los resultados individuales y en los del equipo. A través de este modelo, la organización puede obtener un mayor provecho de las capacidades tanto innatas como desarrolladas de sus componentes, a la vez que se aumenta el compromiso de los trabajadores con los objetivos y la visión de la institución. Este modelo posee una alta efectividad en equipos dedicados a la investigación, las funciones consultivas o la toma de decisiones²⁷.

²⁷ BOLIVAR, A. (2014), *Construcción de capacidades de la escuela: Liderazgo compartido y comunidades profesionales de aprendizaje. Una propuesta de investigación*, International Journal of Educational Leadership and Management.

IV. 3. 10. Liderazgo afiliativo²⁸:

Enfocado principalmente en la relación o las personas, este tipo de líderes se centran en la creación de un ambiente de trabajo con un fuerte carácter social, para lograr que los miembros de la organización se involucren afectivamente en el trabajo que realizan. El objetivo es la creación de unos vínculos muy fuertes entre los trabajadores y de estos con el líder para lograr una resolución constructiva de los conflictos que aparezcan. Este modelo refuerza la cohesión y lealtad del equipo y la comunicación, que debe ser cultivada a través de un feedback lo más positivo posible.

Dado su enfoque casi exclusivo a la relación, este tipo liderazgo debe ser complementado con otro modelo más centrado en la tarea para no reducir la calidad del trabajo.

²⁸ GOLEMAN, D.-BOYATZIS, R.-MCKEE, A. (2003), *El líder resonante crea más*, Plaza Janés.

IV. 4. El liderazgo en las Fuerzas Armadas españolas

IV. 4. 1. Liderazgo y Fuerzas Armadas:

Tradicionalmente el ámbito natural del liderazgo es la guerra. Es en el combate donde más importancia cobra la existencia de un líder fuerte y seguro, cuya autoridad no sea cuestionada, pues no se trata únicamente de escoger qué estrategia aplicar o coordinar los apoyos logísticos, sino de asumir la responsabilidad de tomar decisiones que implican arriesgar la vida, el bien más valioso, de sus subordinados.

A los elementos que, como ya hemos analizado, están contenidos en el concepto de líder, hemos de sumar las particularidades del liderazgo específicamente militar. Este hecho afectará inevitablemente a la decisión sobre qué estilos de liderazgo, de los estudiados anteriormente, pueden aplicarse en este ámbito y cuál será el más adecuado en cada situación o para cada nivel jerárquico. Las Fuerzas Armadas están diseñadas para cumplir eficazmente su misión, que según el artículo 8 del Título preliminar de la Constitución Española (CE) es la de “garantizar la soberanía e independencia de España, defender su integridad territorial y su ordenamiento constitucional”. La naturaleza de esta misión implica que la actuación de esta institución se realizará indudablemente en situaciones de crisis o conflicto, lo que condiciona drásticamente sus características. Por ello, la estructura de las Fuerzas Armadas debe ser compleja, piramidal y fuertemente jerarquizada, construida sobre un sistema normativo que garantice la efectividad y rapidez en el cumplimiento de las órdenes, con un procedimiento de comunicación estrictamente basado en la cadena de mando y con un claro conducto reglamentario establecido²⁹. El liderazgo militar posee la condición indispensable de ser capaz de adaptarse a esa estructura y a las complicadas situaciones en las que, previsiblemente, deberá ser ejercido.

En el ámbito específicamente militar el concepto líder se ha empleado con dos significados diferenciados por un importante matiz. La primera acepción del término hace referencia a la idea del *buen jefe*, añadiendo un valor adicional a la figura de esos jefes legítimos que, por sus cualidades o capacidades personales, logran que sus órdenes, instrucciones o decisiones sean con voluntariedad, acatadas por sus subordinados más allá de su estricto deber³⁰. Además de estos jefes formales que son capaces de ejercer un liderazgo efectivo, también se considera líder a aquella persona que, sin ser jefe legítimo, es capaz de influir en los demás. A pesar de que estos dos significados están generalmente aceptados, la doctrina sólo considera como líder a los pertenecientes a la estructura formal de mando, por considerar que el líder informal es una figura con alta capacidad conflictiva. Esta consideración es debida a que, puesto que normalmente los objetivos del líder informal no coinciden con los de la organización, la influencia que ejercen estos líderes sobre el grupo se realiza en una dirección contraria a la deseada; pero, aún cuando los objetivos personales del líder informal no se opongan a los de la organización formal, su mera existencia genera una tensión permanente

²⁹ MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO DE TIERRA. (1998), *Manual de Enseñanza: el Mando como líder (ME7007)*, Ministerio de Defensa, Madrid.

³⁰ ESCUELA NAVAL MILITAR DE LA ARMADA. (2012), *Programa de Formación en Liderazgo*, Marín.

con el jefe o líder formal. Por ello, oficialmente, para considerar a un elemento de la organización como líder se considera condición necesaria, aunque no suficiente, ser mando.

Tal y como apunta el Capitán de Fragata D. Saturnino Suanzes Fernández de Cañete, “en el ámbito militar, ese rico bagaje de sanas tradiciones y valores inmutables existente puede esconder un estilo de mando con grandes posibilidades de mejora y en cualquier caso, necesitado de una corriente de aire fresco”³¹. Y esto es debido al escepticismo existente en el ámbito de las Fuerzas Armadas a la hora de innovar en materia de liderazgo, sobre todo cuando se trata de tomar como base fuentes no militares. Este hecho, que se da independientemente de la importancia que se otorga al campo del liderazgo en la organización, puede estar debido, bien al entendimiento de que queda poco que mejorar o aprender en este sentido, o bien al miedo a que la inclusión de nuevos modelos afecten a la estructura formal de la institución.

Las características particulares de la institución hacen que, de todos los tipos de liderazgo que hemos analizado, el liderazgo personal parezca el más adecuado para la organización militar. Este particular ha sido así entendido en el seno de las Fuerzas Armadas, lo que ha motivado que el grueso del esfuerzo realizado en el ámbito del liderazgo haya sido en este sentido. A pesar de ello, el vertiginoso ritmo de evolución de la sociedad actual que, inevitablemente, afecta al grupo humano perteneciente a la institución, hace que éste cambie, posea nuevas necesidades y responda de forma distinta a los estímulos, exigiendo una gestión, dirección y comprensión adaptadas. Pero no es la sociedad lo único que ha mutado, pues la misma esencia de la misión de las Fuerzas Armadas ha evolucionado con la aparición de nuevas amenazas, nuevos actores y la creciente complejidad de los escenarios en los que tienen lugar distintos conflictos armados, lo que ha motivado que la descentralización, la delegación y la capacitación para la toma de decisiones y asunción de responsabilidades a los escalones inferiores sea vital para el cumplimiento de la misión. En este contexto resulta evidente que la transición del líder carismático y heroico de antaño hacia nuevos modelos de liderazgo es fundamental³².

La fuerte jerarquía de la estructura militar y esa resistencia institucional al cambio resultan especialmente patentes en ciertas actitudes que suponen un claro freno a la necesaria adopción de rasgos de los nuevos modelos de liderazgo y afectan a otros importantes aspectos que van desde la motivación de la tropa y su voluntad de permanencia hasta la eficacia y efectividad del trabajo. Resulta problemático el vicio, más o menos generalizado en los escalones inferiores e intermedios de mando, del exceso de control en las tareas realizadas por los subordinados. Este comportamiento, que no es ni mucho menos exclusivo de las Fuerzas Armadas, es conocido como *micro-gestión* o *micro-supervisión*. Esta conducta, que a priori puede parecer repercutir únicamente en el tiempo malgastado en ese exceso de control o supervisión, afecta de manera determinante a la

³¹ ESFAS, Departamento de Organización y liderazgo. (2009) *Guión. Teoría de la Organización*, Madrid.

³² MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO DE TIERRA. (2007), *Orientaciones Liderazgo (OR7-026)*, Ministerio de Defensa, Madrid.

motivación de los subordinados y coarta su iniciativa y talento. Además, el hecho de que un determinado escalón de mando focalice desproporcionadamente su atención en las tareas particulares del nivel inferior, conlleva una pérdida de la visión estratégica propia de su nivel. Más complejos son otros problemas más enraizados en el mismo sistema de valores y enseñanza del liderazgo, como la constante actuación en base a modelos de comportamiento épicos, que crea el espejismo de que la conducta en el trabajo diario debe estar guiada por ese estilo heroico. Es obvio que por mucho que haya cambiado la sociedad o la naturaleza de la guerra, en el momento del cumplimiento final de la misión, en el enfrentamiento cara a cara con el enemigo, esos modelos de actuación siguen completamente vigentes, y debe lucharse porque así continúen. Pero eso no quita que el gran reto del líder militar actual sea adaptar su liderazgo a la situación, a la misión encomendada y al grupo humano que lidera. En este sentido, es fundamental establecer un ambiente de trabajo donde las decisiones sean producto, en la medida de lo posible, de un debate dinámico, sincero y libre de prejuicios, en el que se debe hacer valer la disciplina de una manera lo más justa posible y siempre cuando la decisión haya sido tomada. No sólo porque, como hemos analizado, de un equipo humano quepa esperar más información y más y mejores ideas que de una sola persona, sino porque, a la hora de la verdad, el líder no siempre estará presente para tomar todas las decisiones en el momento preciso.

Cabe hacer mención especial a la disciplina, que debe ser comprendida por todos los miembros de la organización como justa y necesaria, y a la que debe entenderse que todos los elementos estarían dispuestos a adherirse de forma voluntaria en pro de un mejor cumplimiento de la misión. El líder militar tiene la compleja tarea de compaginar el ejercicio justo de la disciplina con el mayor reparto posible de las responsabilidades, crear un ambiente de trabajo positivo y motivador, gestionando correctamente el talento puesto bajo sus órdenes y ejercer su liderazgo encontrando el equilibrio entre la estricta obediencia a sus órdenes y el debate abierto y sincero. Este conjunto de tareas que, indudablemente, exige una serie de competencias emocionales, implica la necesidad de formar un líder allá donde haya un jefe³³.

³³ DEPARTMENT OF THE ARMY (1 de agosto de 2012), "Army Doctrine Reference Publication N° 6-22. Army Leadership". (disponible en Web: http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf; última consulta: 29 de marzo de 2015).

V. EL COACHING. MARCO CONCEPTUAL, HISTORIA Y TIPOS DE COACHING

V. 1. Definición del concepto

Según la International Coaching Federation (ICF), la organización más importante a nivel internacional en este ámbito, "el coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida."³⁴

En otras palabras, el coaching³⁵ es una relación profesional continuada basada en un proceso de diálogo cuyo objetivo primordial es ayudar al coachee a establecer unas metas concretas, alcanzables y medibles para lograrlas mediante ese compromiso contractual que mantienen coach y coachee juntos. Mediante técnicas como la escucha activa y sobre una conversación respetuosa, el coachee logra entender qué cambios debe hacer, qué caminos debe seguir, de qué competencias requiere, que relaciones debe cultivar y qué debe evitar o reforzar. Coaching no debe confundirse con, ni ser un sustituto de, terapia, consejo legal o diagnóstico médico, aunque ninguna de las anteriores disciplinas, llevadas a cabo por un especialista en la materia, es incompatible con el coaching. En esta relación interactúan dos actores principales: El coach o director del proceso y el coachee o coachees, persona o grupo de ellas que reciben esas orientaciones.

Su vocación es que su ámbito de aplicación sea universal, pudiendo aplicarse sus fundamentos eficazmente en la empresa, los negocios, los grupos sociales, en la vida personal o en la carrera profesional. El objetivo del proceso es que los logros sean prácticamente ilimitados y, por tanto, muy diversos, pudiendo mencionar entre otros: aumento del rendimiento, desarrollo de metas particulares o de equipo, adquirir habilidades específicas, identificar oportunidades y aprovecharlas, desarrollar competencias o capacidades, tomar decisiones, establecer metas y alcanzarlas, esclarecer y alcanzar propósitos, buscar el camino más eficaz para lograr un fin o sacar lo mejor de uno mismo en una situación dada.

El rasgo definitorio del coaching es el modo en que se consiguen esos resultados. El método seguido por esta disciplina se basa en ayudar a las personas a darse cuenta de situaciones o acontecimientos que ellos por sí mismos no son capaces de percibir. La clave se encuentra en que debe ser el propio interesado el que observe una realidad, profundice en su conocimiento, desarrolle las ideas para encontrar la manera de actuar más adecuada en su caso y tome una decisión, usando sus propios recursos y habilidades para lograr sus objetivos.

³⁴ IFC (2012), "Definición del Coaching Según IFC" (disponible en web: <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>, última consulta el 19 de abril de 2015).

³⁵ Contrato de coaching personal (2013). Empresa: alphacoaching [www.alphacoaching.com]

V. 2. Historia del coaching

Existen ciertos autores que ligan el origen del término coach al húngaro de *kocsi*, *cocchio* en italiano y, en español, coche. Esta voz procedería del nombre de la ciudad húngara de Kocs³⁶, que alcanzó gran popularidad en los siglos XV y XVI. Esta población, a unos 70 kilómetros de Budapest, se encuentra a medio camino de Viena y Pest, lo que hizo que se convirtiese en parada obligada al viajar entre estas dos capitales. Dada la afluencia de visitantes se comenzó a asociar al nombre de la ciudad al carruaje utilizado para realizar ese trayecto, que se hizo famoso por su suspensión y comodidad. De este modo, se hablaba del *carruaje de Kocs* o *kocsi*. El coaching hereda este vocablo porque está diseñado para encargarse, al igual que el coche, de transportar a las personas de un lugar a otro, desde donde están hasta donde quieren llegar, pero dejando descansar en el conductor toda responsabilidad sobre el resultado del proceso.

Aunque la disciplina del coaching, entendida como tal, es relativamente moderna, su esencia, algunos de sus métodos y muchas de sus características ya se pusieron en práctica hace miles de años. Ya en la antigua Grecia, el filósofo Sócrates promovía el empleo del diálogo como forma de llegar al conocimiento, ayudando así a sus discípulos a recorrer el camino para alcanzar la verdad. La Mayéutica simbolizaba el acto de dar luz a la verdad que hasta ese momento había permanecido oculta. También podemos encontrar en la filosofía socrática la incidencia en la importancia de ser consciente de las carencias, necesidades, debilidades y flaquezas propias para poder estar en mejor posición de cara a la consecución de las propias metas y objetivos.

Otro antecesor de esta disciplina es Platón³⁷, en cuyos diálogos podemos encontrar verdaderas sesiones de coaching. Este filósofo, de nuevo, nos muestra la gran capacidad de las preguntas como herramienta para potenciar las conversaciones y como vehículo para llevar a sus interlocutores al encuentro de la verdad y la adquisición de conocimiento. El último de los filósofos griegos que asienta uno de los elementos claves del coaching es Aristóteles³⁸, defensor de la acción como metodología básica para llegar a ser. El coaching, basado en la escucha activa y por medio de preguntas poderosas, tiene como fin último generar una acción en el coachee.

Después de la filosofía clásica, podemos seguir la evolución de los conceptos de los cuales emana la disciplina del coaching a través de la evolución de las distintas ciencias. El existencialismo otorga protagonismo a la persona como eje de su universo particular, particularidad de la que se vale el coaching para hacer énfasis en la capacidad de los seres humanos de entender la realidad y tomar consciencia de sí mismos para marcarse nuevas metas y poder alcanzarlas. La psicología humanista se basa en ésta y en la fenomenología, haciendo al coach deshacerse de todo prejuicio hacia el coachee, para lograr que él mismo encuentre su propia esencia. Por último, el construccionismo ha ayudado al coach a facilitar la formación

³⁶ SELMA, A. (enero de 2015), "El carruaje de Kocs", *Escuela de coaching sostenible*. (disponible en Web: <http://coachingsostenible.blogspot.com.es/2015/01/el-carruaje-de-kocs.html>).

³⁷ PLATÓN. (1968) *Diálogos*, Ediciones Ibéricas.

³⁸ ARISTÓTELES. (1946) *Ética a Nicomaco*, Tecnibook Ediciones, Buenos Aires.

del conocimiento del mundo interior y exterior, algo que es posible de alcanzar mediante el pensamiento, el lenguaje y la acción. Existe la creencia generalizada de que el concepto de coach tiene su origen en el entrenamiento deportivo. En la lengua española, y en ese contexto, esta voz se trata de un anglicismo innecesario, debiendo traducirse como entrenador o preparador. El entrenador se trata, obviamente, de aquella persona encargada entrenar a un deportista individual o un equipo; pero hemos de ser cuidadosos aquí y evitar pensar que el concepto se ciñe exclusivamente a la preparación física y técnica de las capacidades relativas a la disciplina o deporte en la que compitan el deportista o deportistas entrenados. No podemos dejar de lado la importante función que, históricamente, vienen desempeñando de manera implícita estos entrenadores, descansando sobre ellos la dirección, entrenamiento, asesoramiento, preparación, motivación y seguimiento de sus entrenados. Es debido a este conjunto de importantes funciones que, habitualmente, llevan a cabo los entrenadores deportivos y a la mayor juventud del concepto de coaching con respecto al del entrenamiento deportivo, a lo que puede caerse en el error de considerar al coach como heredero de las funciones del entrenador deportivo, pero aplicadas a campos distintos al deporte. En realidad hemos de entender ambos términos como vocablos con un mismo antepasado, el carruaje de Kocs. Evidentemente, el coaching posee una gran aplicación al campo del deporte, donde lleva utilizándose como herramienta al servicio de ese amplio abanico de funciones atribuidas a los entrenadores desde prácticamente los primeros años de su nacimiento como disciplina, a mediados de los años '70.

Es fundamental hacer mención, en este punto, a Timothy Gallwey, uno de los pioneros en el estudio de esta disciplina; autor de la serie de libros "The inner game", centrados en el entrenamiento deportivo. El método propuesto por Gallwey, muy influido por la psicología humanista, se centra en hacer consciente al deportista de la importancia del "juego interior" de su mente y de cómo éste debe estar en consonancia con su "juego exterior" para lograr los resultados deseados. El éxito de esta filosofía de entrenamiento tuvo tanto éxito que, en pocos años, se exportó a todo el mundo. La aceptación de este método fue tal que uno de los directores de estas academias, Sir John Withmore³⁹, encontró que podía aplicarse a otros ámbitos. Su aplicación al entorno de la empresa dio origen al coaching empresarial.

Dados los buenos resultados de la incorporación del conjunto de enseñanzas y postulados de Gallwey al mundo de los negocios, el asesor financiero Thomas J. Leonard decidió aplicarlos a la esfera personal de la vida. Leonard, que escribió 6 libros relacionados con el coaching, fundó en 1992 Coach University (CoachU), en 1994 la International Coach Federation (ICF) y la International Association of Coaches (IAC), la asociación de coaches profesionales más grande del mundo. Thomas J. Leonard es reconocido como el padre del coaching moderno.

Dado que, como hemos visto, podemos considerar el coaching como un legatario de la psicología humanista, los años '80 constituyen una época muy importante para esta disciplina. Durante estos años, las duras críticas y ataques provenientes de la psicología académica contra la psicología humanista, debidos al auge que esta última experimentó durante los primeros años de dicha década, hicieron que su

³⁹ WHITMORE, J. (2003), *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*, Paidós empresa, Barcelona.

práctica decayese hasta el punto de desaparecer prácticamente. Aquí, un recién nacido coaching moderno aprovechó la ocasión para ocupar ese espacio vacío, reclamando su identidad propia y enfocándose a tres áreas principales: Coaching personal, coaching ejecutivo y coaching organizacional. El impulso heredado de la psicología humanista, los buenos resultados obtenidos por su aplicación en el campo deportivo y la difusión que se le ha dado como disciplina, ha hecho que el coaching se haya instituido como una de las profesiones más desarrolladas en el Siglo XXI.

V. 3. Competencias clave del coaching

Para una “mayor comprensión sobre las habilidades y los enfoques utilizados actualmente en la profesión”, la ICF ha desarrollado las 11 competencias clave⁴⁰, o básicas, del coaching que deben ser tenidas en cuenta y demostradas por cualquier coach.

V. 3. 1. Establecer los cimientos:

V. 3. 1. 1. Adherirse al Código Deontológico y estándares profesionales⁴¹

Se refiere a la capacidad de comprender la ética y los estándares del coaching y de aplicarlos apropiadamente en todas las situaciones de coaching. Incluye la comunicación clara de las distinciones entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo y el compromiso a referir al cliente a otro profesional de apoyo en caso necesario.

V. 3. 1. 2. Establecer el acuerdo de coaching

Es la habilidad de entender lo que se necesita en cada interacción específica de coaching y establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de coaching. Incluye la determinación de si hay un encaje efectivo entre su método de coaching y las necesidades del cliente potencial.

V. 3. 2. Crear conjuntamente la relación:

V. 3. 2. 1. Establecer confianza e intimidad con el cliente

Se dice de la habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de respeto y confianza mutuos. Incluye el interés genuino por el bienestar y el futuro del cliente, la integridad personal, honestidad y sinceridad, el cumplimiento de las promesas y el apoyo constante a los nuevos comportamientos y acciones, incluyendo aquellos que suponen asumir riesgos y miedo al fracaso.

V. 3. 2. 2. Estar presente en el coaching

Hace referencia a la habilidad para tener plena conciencia y crear relaciones espontáneas con el cliente, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza.

V. 3. 3. Comunicar con efectividad:

V. 3. 3. 1. Escuchar activamente

⁴⁰ INTERNATIONAL COACHING ASOCIATION. “Las 11 competencias clave del coaching”. (disponible en Web: <http://www.icf-es.com/mwsicf/ser-coach-de-icf/competencias-coaching-icf-espana?format=pdf>; última consulta: 17 de mayo de 2015).

⁴¹ IFC ESPAÑA. (2012), “Código Deontológico”. (disponible en web: <http://www.icf-es.com/mwsicf/etica-icf/codigo-deontologico-icf-espana>, última consulta el 24 de mayo de 2015).

Como en el punto anterior, es la habilidad para enfocarse completamente en lo que el cliente dice y lo que no dice, entender el significado de lo que se dice en el contexto de los deseos del cliente, y apoyar al cliente para que se exprese. Incluye la capacidad de diferenciar entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal del cliente, resumir, parafrasear, reiterar y reflejar lo que el cliente ha dicho para asegurar claridad y comprensión, animar, aceptar, explorar y reforzar al cliente para que exprese sus sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc. y extraer lo esencial de lo que el cliente comunica.

V. 3. 3. 2. Realizar preguntas potentes

Se refiere a la habilidad de hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de coaching.

V. 3. 3. 3. Comunicar directamente

Alude a la habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de coaching, y utilizar el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo posible sobre el cliente. Incluye la aportación de feedback, el reencuadre y articulación para ayudar al cliente a entender desde otra perspectiva, y la utilización de metáforas y analogías que ayuden a ilustrar.

V. 3. 4. Facilitar aprendizaje y resultados

V. 3. 4. 1. Crear consciencia

Es la habilidad de integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar consciencia y de ese modo alcanzar los resultados acordados. Incluye la comunicación de perspectivas más amplias a los clientes y la inspiración a comprometerse para cambiar sus puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades para la acción, la expresión de nuevos descubrimientos a los clientes de manera que sean útiles y con significado y la identificación en los clientes de sus puntos fuertes, las áreas importantes de aprendizaje y desarrollo, y qué es lo más importante para tratar durante el coaching.

V. 3. 4. 2. Diseñar acciones

Se dice de la habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el coaching como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.

V. 3. 4. 3. Planificar y establecer metas

Se refiere a la habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de coaching efectivo. Incluye el establecimiento de resultados alcanzables, medibles, específicos y con fechas determinadas, haciendo ajustes a lo planificado, en función de lo que se justifique por el proceso del coaching y por los cambios en la situación.

V. 3. 4. 4. Gestionar progreso y responsabilidad

Es la capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para el cliente y dejar la responsabilidad para actuar en manos del cliente. Incluye el reconocimiento al cliente sobre lo que ha hecho, lo que no ha hecho, ha aprendido o se ha dado cuenta desde la sesión anterior, promoviendo autodisciplina en el cliente e impulsando la responsabilidad del cliente sobre lo que dice que va a hacer, por los resultados de una acción deseada, o por un plan específico con plazos determinados.

V. 4. Tipos de coaching

Dado que el coaching es una disciplina relativamente moderna, existen importantes lagunas en lo relativo a legislación en la mayoría de países en los que existe como profesión. Este hecho se hace patente en aspectos tan importantes como lo relacionado con la titulación exigible para su ejercicio o la inexistencia de colegios oficiales. Por ello, habitualmente, se toman como referencia los parámetros marcados por la ICF, organismo creado por Thomas J. Leonard, considerado padre del coaching moderno, y la organización internacional más importante con aproximadamente 25000 miembros en 120 países. Además, existen otras organizaciones de referencia, tanto a nivel internacional, como la International Coaching Community (ICC), supranacional, como el Instituto Europeo de Coaching (IEC), o nacional, como la Asociación Española de Coaching (ASESCO). En general, la línea marcada por todas estas asociaciones de cierta entidad y renombre es similar, dado que existe un interés común desde la sociedad de coaches por normalizar el sector, regularlo, promover la legislación relacionada y evitar el intrusismo. Por ello los parámetros marcados por estas organizaciones suelen ser muy similares, al igual que los cursos de formación y exámenes acreditativos que imparten y realizan unas y otras.

En lo referente a los tipos de coaching existentes es, precisamente, uno de los aspectos en los que no existe *quórum*. Es más, la ICF no contempla ningún tipo de coaching, limitándose a defender, respaldar, enseñar y exigir un método y un código deontológico. En este sentido, muchas de las organizaciones existentes únicamente reconocen, acreditan y forman coaches, dejando a cada uno de ellos aplicar el método en su campo específico de experiencia. La siguiente relación de tipos de coaching es, por tanto, una enumeración de los tipos de coaching más usuales y los que mayor aplicación tienen al entorno que nos interesa de entre los ofertados actualmente, analizando las características de cada uno para comprobar su posible aplicación a las Fuerzas Armadas. Se ha utilizado para la denominación de las distintas categorías su etiqueta usual, la proveniente del mundo civil. El coaching específicamente dedicado al liderazgo se desarrollará en el siguiente capítulo.

V. 4. 1. Coaching empresarial o de negocios (business coaching)⁴².

El coaching empresarial tiene está diseñado ayudar a un individuo o un equipo a progresar en el seno de una organización, con el objetivo final de alcanzar ciertos objetivos de dicha organización. Este es probablemente uno de los tipos de coaching más indeterminados puesto que el término puede incluir las áreas específicas de coaching para directivos, de equipo, para el rendimiento o el liderazgo y se usa en una amplia variedad de contextos en lo que se encuentra más cercano a la consultoría y mentorización.

Un coach no-directivo ayudará al coachee a identificar sus propias soluciones para avanzar mientras que muchos coaches elegirán una aproximación directiva

⁴² VAN VUGT, M. (2006), "Evolutionary Origins of Leaderships and Followership", *Sage publications*, University of Kent, Canterbury.

ofreciendo al coachee una serie de herramientas, soluciones, modelos y estrategias para lograr el fin que se ha marcado. En estos últimos casos el proceso se mueve prácticamente fuera de los límites del coaching. Del mismo modo, el coach puede elegir un enfoque centrado en ayudar al coachee a desarrollarse personalmente con el fin de capacitarle para alcanzar los objetivos organizacionales marcados. Este modelo suele dirigirse a ayudar a los individuos a entender el papel que juegan en el funcionamiento de la organización, tomar responsabilidades y hacer los cambios personales que generen un mejor rendimiento. Por el contrario, el coach puede centrarse únicamente en las metas, estrategias y acciones y prestar menos atención a los individuos. Esto puede asegurar una mayor eficacia en el cumplimiento de objetivos a corto plazo pero puede no ayudar al rendimiento a largo plazo ni al compromiso de los implicados.

Algunas organizaciones consideran el coaching como una herramienta integral para mejorar su funcionamiento y poseen, por tanto, “cultura coaching”. Entonces existirán directivos y subordinados formados como coaches, y toda la cadena de mando entenderán el coaching como parte de su trabajo para ayudar a los miembros de sus unidades a trabajar mejor. Otras organizaciones eligen utilizar coaches externos.

V. 4. 1. 1. Posibles destinatarios de este tipo de coaching

- Organizaciones que necesiten mejorar su rendimiento general y en las que existan determinados puestos, empleados o equipos clave que puedan protagonizar un desarrollo previsible a través del coaching.
- Unidades o equipos que necesiten ayuda en áreas como: El aumento de la implicación con el propósito, la visión, la misión, los valores y objetivos de la organización, la identificación de asuntos que afecten al rendimiento de la organización, la búsqueda de soluciones y estrategias a seguir, la mejora de los procedimientos de trabajo.
- Unidades en las que los problemas personales afecten al trabajo.

V. 4. 2. Coaching para ejecutivos (executive coaching)⁴³:

Este tipo de coaching es, en realidad, una clase de coaching empresarial diseñado para el desarrollo de altos directivos, mandos de los empleos superiores y algunos componentes clave de la organización. Ayuda a mejorar el rendimiento, llevando las destrezas y habilidades a un nivel superior y ayudando a los individuos a adaptarse a nuevas situaciones, o simplemente ayuda a tratar con un bajo rendimiento. Este coaching se encuentra muy cerca del coaching para el liderazgo o el coaching para el rendimiento pues todos se dirigen a una audiencia similar y tratan asuntos similares.

Este modelo aparece como una alternativa a diversos cursos de liderazgo

⁴³ BECKHARD, R.-GOLDSMITH, M.-HESELBEIN, F. (1996), *El líder del Futuro*, Fundación Drucker, Ediciones Deusto.

demasiado genéricos y con una aplicación escasa en determinados ambientes, situaciones o equipos de trabajo. El coaching ofrece, en este caso, una oportunidad para el coachee para reflexionar, desarrollar la capacidad de detectar sus puntos fuertes y débiles y trabajar en las situaciones específicas a las que se enfrentan. El proceso puede tratar asuntos tanto laborales como personales que puedan afectar al trabajo y suele ser llevado a cabo por un coach externo a la organización, lo que hace que sea un tipo de coaching caro y, por ello, reservado únicamente a aquellos cargos de los escalones más altos de la estructura de la organización cuyo desarrollo asegure un retorno de la inversión realizada.

V. 4. 2. 1. Posibles destinatarios de este tipo de coaching

- Altos directivos o mandos de los empleos superiores que necesiten una ayuda imparcial a la toma de decisiones importantes.
- Directivos que busquen la mejora de su nivel de rendimiento.
- Mandos con problemas en la dirección de sus equipos o subordinados.
- Mandos con problemas personales que afectan a su rendimiento laboral.
- Directivos y cuadros de mando que necesiten ayudar para entender y asumir su rol en una organización que se encuentre en un proceso de cambio estructural.

V. 4. 3. Coaching de equipo (team coaching)⁴⁴:

El coaching de equipo suele llevarse a cabo en un ambiente organizacional con el propósito de mejorar el rendimiento de los distintos equipos de trabajo. El proceso consiste en realizar coaching con cada uno de los miembros del equipo individualmente o, generalmente, coaching con todo el equipo a la vez, o una combinación de ambas.

Este tipo de coaching es una herramienta efectiva para aclarar los fines del equipo, establecer un nexo común entre todos los miembros, reconocer los valores individuales, las necesidades y fortalezas y desarrollar una forma cohesiva de trabajar juntos. En particular, el coaching de equipo, frente a otras dinámicas de grupo, se centra en:

- Desarrollarse como equipo para conseguir trabajar de manera efectiva juntos. Esto incluye ayudar a los miembros del equipo a identificar y compartir sus respectivas fortalezas y valores y cómo pueden trabajar juntos y comunicarse entre sí.
- Ayudar al equipo a trabajar como un todo en metas específicas.

⁴⁴ VAN VUGT, M.-DE CREMER, D. (2002), "Leadership and cooperation in groups: Integrating the social dilemma and social identity perspectives", *European Review of Social Psychology*.

En el proceso de coaching, el énfasis se pone en los miembros del equipo, que son quienes tienen realmente las respuestas y, por tanto, la misión del coach es plantear cuestiones para ayudar a sacar ese conocimiento, identificar el carácter del equipo y asegurarse de que todos sus miembros son escuchados.

La dinámica de grupo se encarga de guiar al equipo hacia una agenda conjunta. El director de esta dinámica normalmente poseerá experiencia en el campo e introducirá conocimientos en las sesiones. La Dinámica de Grupo suele aplicarse en una sola vez, mientras que el coaching requiere varias.

En empresas donde el coaching es una práctica establecida, los líderes utilizan sus herramientas para desarrollar sus propios equipos sobre una base estable. Las grandes empresas pueden formar sus propios coaches internos para desempeñar esta función. Normalmente estos coaches internos se encuentran demasiado cerca de los problemas, siendo incapaces de ayudar eficazmente al progreso del equipo. Por eso los coaches externos juegan un importante papel proporcionando independencia y visión imparcial.

V. 4. 3. 1. Posibles destinatarios de este tipo de coaching

- Equipos ya efectivos que busquen mejoras en el rendimiento.
- Equipos que necesiten adaptar sus responsabilidades y prácticas de trabajo debido a uno o varios cambios en la organización.
- Equipos improductivos.
- Equipos con déficit de comunicación interna.

V. 4. 4. Coaching para el rendimiento (performance coaching)⁴⁵:

Las organizaciones que se centran en la mejora del rendimiento a través de este tipo de coaching contarán con una considerable mejoría en sus competencias, habilidades y, en general, en la eficacia de los empleados.

A pesar de que este tipo de coaching hunde sus raíces en el entrenamiento deportivo, puede ser aplicado a numerosos escenarios en los que los individuos y equipos pertenecientes a una organización buscan mejorar su rendimiento.

La atención de este modelo de coaching recae en el desarrollo de las competencias y confianza individuales para permitir al coachee lograr tanto las metas personales que se marque como otras para la organización para la que trabaja.

Usualmente, la denominación de "coach para el rendimiento" se otorga a los coaches externos contratados para trabajar con los mandos de los niveles

⁴⁵ SÁNCHEZ-SILVA, C. (6 de marzo de 2011), "Ponga un entrenador en su vida", *El País.com*. (disponible en http://www.elpais.com/articulo/carreras/capital/humano/Ponga/entrenador/vida/elpepueconeg/20110306elpnegser_5/Tes; última consulta: 26 de marzo de 2015). Web:

superiores donde existe un mayor retorno de la inversión. Aún así, las organizaciones que posean una cultura de coaching lograrán unos resultados similares o mejores en el largo plazo a través de la formación y el trabajo de los coaches internos.

V. 4. 4. 1. Posibles destinatarios de este tipo de coaching

- Líderes clave dentro de la estructura de la organización cuya mejora en el rendimiento repercutirá directa y positivamente en la de la institución.
- Mandos con una gran proyección que quieran desarrollar todo su potencial.
- Equipos cuyo rendimiento no sea suficiente o, simplemente, sea mejorable.
- Aquellos que ya posean un nivel alto de competencia pero a los que interese continuar con su formación.
- Un equipo nuevo que trabaja reunido por primera vez.

V. 4. 5. Coaching para directivos (management coaching)⁴⁶:

Este estilo de coaching está diseñado específicamente para ayudar a los cuadros de mando de la organización a desarrollarse como líder y, particularmente, como mánager efectivo de recursos humanos.

El hacerse cargo de un equipo de trabajo puede constituir un desafío, especialmente si el directivo no tiene la experiencia suficiente. A pesar de que existen diversos cursos colectivos para tratar con este problema, éstos son excesivamente genéricos, y la mejor solución pasa por el proceso de coaching aplicado al liderazgo.

El coaching para directivos puede configurar un espacio seguro dónde el mando explore los desafíos, identifique los retos y las soluciones específicas para su escenario y área de experiencia.

V. 4. 5. 1. Posibles destinatarios de este tipo de coaching

- Cuadros de mando sin experiencia.
- Líderes que quieren aumentar su rendimiento.
- Mandos que necesitan solucionar ciertos aspectos de su rol de mánager.
- Líderes que buscan desarrollar un plan de personal apropiado.
- Jefes de unidad que buscan organizar de un modo más efectivo sus equipos.

⁴⁶ FRIEDMAN, H. S.-HALL, J. A.-HARRIS, M. J. (1985), "Type a behavior , nonverbal expressive style and health", *Journal of Personality and Social Psychology*.

V. 4. 6. Coaching personal (life coaching)⁴⁷:

El fin del coaching personal o life coaching es ayudar a identificar y alcanzar distintas metas personales en cualquier área de la vida. En este sentido se realiza una aproximación holística del problema, reconociendo desde el principio que cualquier área específica afecta a todas las demás por lo que dedicar tiempo a trabajar sobre campos como las relaciones sociales o de pareja o la faceta espiritual puede repercutir en la mejora de la salud física o incluso en el rendimiento en el trabajo.

Existen estilos muy distintos dentro de esta categoría pero, generalmente, los coaches personales se centrarán en evaluar la satisfacción presente del coachee en las distintas áreas de la vida, explorar que metas quiere alcanzar, cuáles son sus fortalezas actuales y ayudarle a formular una estrategia de desarrollo que le permita avanzar hacia sus objetivos.

V. 4. 6. 1. Posibles destinatarios de este tipo de coaching

- Trabajadores que necesitan realizar cambios en distintas facetas de su vida pero que son incapaces de afrontarlos solos o sienten que existen demasiados obstáculos.
- Mandos con metas importantes a alcanzar para las que necesitan algún apoyo.
- Líderes que precisan claridad y confianza para ayudarles a tomar decisiones.
- Personal que necesita encontrar motivación y metas válidas.
- Empleados que buscan reducir el estrés o lograr un mayor equilibrio vital.

V. 4. 7. Coaching profesional (career coaching)⁴⁸:

El objetivo de este tipo de coaching es auxiliar al trabajador a tomar decisiones o realizar cambios en su vida laboral para impulsar su desarrollo profesional. El coaching profesional, usualmente, ayudará a los miembros de la organización a:

- Identificar objetivos y metas profesionales.
- Descubrir las motivaciones reales para permitir tomar las decisiones más ajustadas esa visión del trabajador.
- Examinar las habilidades, competencias y experiencia adquirida tanto en la vida laboral como personal.

⁴⁷ MENÉNDEZ, J. L. (2008), "Sacar lo mejor", *Today.net*. (disponible en Web: <http://www.preston.com/feedback/art.asp?id=586>; última consulta 20 de marzo de 2015).

⁴⁸ CLAVIJO, M. (22 de julio de 2008), "Sobre cómo alcanzar sus metas y no morir en el intento", *El Tiempo.com*. (disponible en Web: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4390780>; última consulta: 26 de de marzo de 2015).

-
- Analizar la personalidad del empleado para localizar sus fortalezas y adecuación para distintos puestos o itinerarios laborales.
 - Ampliar el abanico de opciones profesionales a considerar.
 - Realizar mejores entrevistas.

V. 4. 7. 1. Posibles destinatarios de este tipo de coaching

- Personal que quiere abandonar o reconducir su trabajo pero necesita algún apoyo para lograrlo.
- Trabajadores que necesitan localizar sus fortalezas y motivaciones para localizar el itinerario profesional que más les conviene.
- Empleados descontentos o desmotivados que precisan realizar cambios en su trabajo.
- Miembros del equipo con necesidad de confianza para dar un paso importante en su carrera.

V. 5. Coaching formal e informal

Aparte de los tipos de coaching comentados, podemos distinguir también dos tipos de sesiones. Cuando hablamos de sesión de coaching nos viene inmediatamente a la mente la imagen de una entrevista personal, perfectamente planificada, en la que el coach se centra exclusivamente en las metas del coachee y como puede éste trabajar para alcanzarlas. En realidad, gran parte del coaching se lleva a cabo con estas premisas, principalmente cuando el coach es externo, como veremos más adelante.

Para un coach interno, o líder-coach, esta imagen no es tan clara. Aunque en este caso las sesiones formales no deben ser olvidadas, como recuerdan Jane Green and Anthony Grant en su libro *Solution-focused Coaching*: “las sesiones de coaching informal en el trabajo son el complemento perfecto al coaching formal estricto; esos minutos dedicados al coaching en un descanso en un pasillo en medio de un importante proyecto”⁴⁹.

Estos dos tipos de coaching no se excluyen mutuamente. Mientras el coaching formal se usa de forma explícita, mediante citas concertadas, se programa con un principio y fin tanto de proceso como de sesión y la conversación transcurre en su mayoría en “modo coaching”; el coaching informal se puede usar explícita o implícitamente, se desarrolla en las conversaciones laborales diarias, es un proceso continuado o estilo de liderazgo y el coach puede cambiar de “modo coaching” a otros estilos de liderazgo en mitad del proceso o de una conversación⁵⁰.

V. 5. 1. Sesiones formales:

La principal y más evidente característica de este tipo de sesiones es que se usan explícitamente. En ellas ambas partes tienen perfectamente claro que se encuentran inmersos en el proceso de coaching y están comprometidos a tanto con éste como con sus resultados.

Estas sesiones generalmente se llevan a cabo con citas concertadas, lo que manda el poderoso mensaje al coachee de que su rendimiento y éxito final es importante y que su líder o la organización le apoyan en su trabajo.

Cuando se conciertan una serie de citas de este tipo el proceso del coaching adquiere inmediatamente un principio y un fin. Este hecho puede tener cierto efecto motivador, uniendo los esfuerzos de coach y coachee para alcanzar los objetivos marcados dentro del tiempo especificado.

Las características particulares de este tipo de sesión empujan a coach y coachee a permanecer la mayor parte del tiempo en “modo coaching”, con el coachee hablando la mayor parte del tiempo y el coach concentrado en la escucha, la formulación de preguntas y la entrega y recepción de feedback.

⁴⁹ GREENE, J.-GRANT, A. (2003), *Solution-Focused Coaching: Managing People in a Complex World*.

⁵⁰ THOMAS, T. & J. “Mentoring, Coaching and Counseling: Toward a common understanding”. (disponible en web: usacac.army.mil/cac2/cgsc/repository/dcl_Mentoring.pdf ; última consulta: 30 de marzo de 2015)

Para iniciarse es conveniente empezar con el tipo formal, ya que la segunda requiere más experiencia. El proceso es confidencial y no se busca que el colaborador de las respuestas adecuadas, sino que explora nuevos aspectos de su experiencia en el ámbito profesional.

En este tipo de sesiones hay que comenzar tratando de crear un clima de confianza, por lo que conviene reforzar la autoestima del coachee comentando sus fortalezas y aquello que realiza bien en el trabajo. Tratamos de que tome conciencia de sus potencialidades. Tras esto y, según el método o guión escogido, lanzaremos las preguntas previamente esbozadas.

El coach nunca puede dudar de lo que le dicen sus coachees. Si surge algún tema personal hay que tratar de reconducir la conversación al ámbito profesional y si aparece algo que se escapa del ámbito del coach (aumento salarial, ascenso) se puede cancelar la sesión. En definitiva, no se trata de garantizar que la persona encuentre una solución a sus problemas al instante, sino de hacerle reflexionar para que expanda su pensamiento y que adquiera el compromiso de mejora a través de las nuevas acciones que ha descubierto. En algunas sesiones puede que sea necesario que el coach incorpore una nueva dirección de desarrollo si no surge ninguna durante la reunión.

Finalmente en los últimos minutos de la sesión conviene recapitular todo lo que se ha tratado en la sesión para que el coachee tome conciencia de los puntos fundamentales y organizar todas las ideas.

V. 5. 2. Sesiones informales:

Las sesiones informales se originan por sí solas cuando el colaborador trata de resolver un problema acontecido en una situación de su competencia preguntando directamente al jefe o buscando su respaldo. Con estas sesiones se pretende el aprendizaje en el momento en el que la persona tiene más necesidad, por lo que proporcionan un salto de madurez muy grande en poco tiempo y consiguen expandir su nivel de responsabilidad y de autonomía.

Las diferencias respecto a las sesiones formales se centran, por un lado, en el contexto donde tienen lugar y, por otro lado en el tipo y profundidad de las preguntas realizadas por el coach. En las sesiones informales las preguntas irán enfocadas a cambiar los comportamientos y circunstancias inmediatos, mientras que en las sesiones formales se buscará cambiar comportamientos y estructuras internos de la persona (capacidades, creencias, valores...).

En las sesiones informales es necesario tener presente el grado de madurez de la persona en relación a la tarea sobre la que pide ayuda, en casos de madurez muy baja o de poca capacitación no se debe realizar coaching. Así mismo son importantes tanto la disposición y condiciones del coachee para recibir coaching y por la disponibilidad que tenga el líder-coach, no debiéndose abordar una sesión si la situación apremia o el coach dispone de poco tiempo. En todo momento hay que evitar la actitud paternalista, debiéndose prestar atención a cómo habla y se expresa el coachee para evitar disconformidades con lo que dice y poder liderar el proceso.

Una clara ventaja de este tipo de sesión es lo poco violenta que resulta su realización pues, aunque habrá una parte de los subordinados que se sientan incómodos con la idea de estar realizando coaching, seguramente respondan bien a un jefe que toma el tiempo necesario para escucharles atentamente y realiza preguntas poderosas para ayudarles a encontrar su camino para la resolución de un problema o situación complicada, en lugar decirles exactamente qué y cómo deben hacer su trabajo.

En este caso, el proceso no tiene un principio ni un final, sino que se trata de, simplemente, un estilo de liderazgo, de trabajo. Más aún, puesto que no se trata de una serie de sesiones formales, este estilo de mando no es excluyente sino que debe ser utilizado según las necesidades o las circunstancias, de entre los distintos modelos de liderazgo contemplados en este trabajo. La flexibilidad del líder debe ser tal que éste sea capaz de cambiar del “modo coaching” a cualquier otro dentro de una conversación.

V. 5. 3. Qué modelo utilizar:

Ninguno de estos estilos es mejor o peor respecto al otro, sino que la opción más recomendable es su uso combinado, pues posee una gran cantidad de ventajas. El momento y la situación de escoger uno u otro estilos depende de varios factores:

- Las preferencias del líder
- Las preferencias del coachee
- La cultura de la organización
- El tipo de tarea u objetivo

V. 6. Coaching interno y externo⁵¹

V. 6. 1. Coaching externo:

Un coach externo es un profesional contratado como experto en su ámbito para trabajar dentro de la organización con los trabajadores o equipos, normalmente en sesiones formales de una o dos horas de duración y, generalmente, en entrevistas cara a cara. Es relativamente común que, tras las primeras sesiones presenciales, estas entrevistas sean sustituidas por conversaciones telefónicas o videoconferencias, que permiten una flexibilidad mucho mayor. Estas sesiones se complementan usualmente con informes a través de correo electrónico u otro tipo de interacción coach-coachee.

El coach externo se encuentra en una posición relativamente privilegiada, pues se encuentra libre de todas las restricciones de los directivos pertenecientes a la organización. Es fundamental ser consciente de esta ventaja y emplearla en beneficio de los coachees y de la organización en su conjunto.

Además, el empleo de un coach externo posee otras ventajas:

- Mayor perspectiva. Punto de vista objetivo y neutral.
- Focalización en las necesidades del coachee.
- Un interlocutor completamente confidencial.
- Habilidades de coaching muy desarrolladas.
- Experiencia de especialista en campos relacionados con el coaching.

V. 6. 2. Coaching interno:

Aunque lo habitual sea pensar inmediatamente en un coach externo que lleve las riendas del proceso, los mandos de la propia organización tienen un gran potencial para influenciar a sus equipos y al conjunto de la estructura organizacional cuando adoptan un estilo de liderazgo coaching.

Como estilo de mando, el coaching difiere de los modelos tradicionales de liderazgo en una serie de características:

- El líder colabora en lugar de controlar.
- Se delega la responsabilidad.
- Se habla menos y se escucha más.

⁵¹ WHITMORE, J. (2003), *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*, Paidós empresa, Barcelona.

-
- Se dan menos órdenes y se realizan más preguntas.
 - Se da feedback específico en lugar de realizar juicios de valor.

No se trata únicamente de adaptar el estilo de liderazgo para obtener una mayor orientación a las personas, ni ser más agradable con los trabajadores. De hecho, la delegación de responsabilidades suele cargar a los subordinados con una mayor presión, sobre todo si el líder mantiene el enfoque necesario en los resultados, en la tarea.

Como ya hemos analizado, la posición del coach interno es distinta de la del externo, pues mientras este último puede centrarse casi exclusivamente en el coachee, su rendimiento y desarrollo; el primero necesita encontrar el equilibrio entre las necesidades del coachee, el resto de miembros del equipo y el conjunto de la organización.

Existen opiniones contrarias a la posibilidad de que un jefe actúe como coach, dada su posición de autoridad sobre el equipo que lidera. En realidad, aunque la autoridad es un asunto importante, es fundamental poder dejarla a un lado buscando la confianza y el respeto que debe subyacer en la relación profesional líder-seguidor. Además, el coaching interno puede ser llevado a cabo también entre iguales e incluso, si se dan las circunstancias adecuadas, con jefes coachee en manos de coaches pertenecientes a los equipos de trabajo que lideran.

La figura del líder-coach posee varias ventajas:

- Conocimiento profundo de los trabajadores y la organización.
- Relaciones de larga duración.
- Mayor número de oportunidades para influenciar.

Aparte de los evidentes beneficios que la relación de coaching otorga a los coachees, existen también ventajas de llevar a cabo un proceso de este tipo para los líderes:

- Mayor compromiso del equipo que se lidera.
- Mejor rendimiento del equipo.
- Mejores relaciones de trabajo.
- Mejores ideas.
- Mejor flujo de información.
- Recuperación del tiempo invertido, a largo plazo, en el proceso.

V. 6. 3. Qué modelo utilizar:

Como hemos comentado anteriormente, cada modelo posee sus ventajas relativas, por lo que la solución ideal será una combinación de ambos, escogidos en función de las necesidades individuales, de equipo y de la organización.

En el mundo empresarial, donde ya se ha experimentado con este estilo de liderazgo, se opta generalmente por realizar “coaching para coaches”. Este proceso consiste en contratar un coach externo que inicie un proceso de coaching con los coaches internos de la organización. Este sistema es una forma muy efectiva y eficiente manera de ayudar a los directivos a desarrollar sus habilidades, en particular con mandos experimentados que dominan la base pero quieren refinar sus capacidades o enfrentarse a retos de liderazgo más complejos.

Otro planteamiento de este sistema es promover que los líderes-coach de la organización inician procesos de coaching entre ellos para desarrollar sus habilidades de coaching. El mayor rendimiento del coaching en el seno de una organización cuando se transmite a través de todos los niveles jerárquicos de mando, con los altos directivos realizando coaching a los mandos intermedios, que a su vez realizarán coaching a sus subordinados. Si se logra implantar este sistema de una forma tan expandida, el “modo coaching” pasa a constituir parte del espíritu de la organización.

V. 7. Coaching para el liderazgo, liderazgo-coaching y la figura del líder-coach

El estilo de liderazgo de coaching precisa de un líder que sea capaz de dar un paso atrás para empoderar a los miembros de su equipo, impulsar su compromiso y creatividad y ayudarles a realizar su trabajo mientras aprenden algo nuevo en el proceso. Así, en lugar de dar continuamente órdenes o demostrar su conocimiento técnico, el líder hace las preguntas adecuadas y escucha aquello que los miembros del equipo tienen en mente.⁵²

V. 7. 1. Coaching para el liderazgo (leadership coaching):

El coaching para el liderazgo se dedica específicamente a ayudar a los mandos de una organización a desarrollar sus habilidades y competencias como líderes.

La mayoría de los líderes pueden desarrollarse personalmente para lograr ser más efectivos en su papel: tomar decisiones más adecuadas, aumentar su confianza, mejorar las relaciones laborales, dirigir equipos u organizar el tiempo de manera más eficaz o eficiente. En muchas ocasiones los líderes sufren la “soledad del mando” y precisan de un interlocutor imparcial con el cual compartir los asuntos más estresantes, explorar distintas ideas, desarrollar conclusiones y comprometerse para la acción. En otros casos estos mandos simplemente precisan un tiempo y un modo de reflexionar y meditar sobre su trabajo.

A pesar de la existencia de diversos programas de liderazgo diseñados para desarrollar las habilidades y confianza de los líderes, éstos suelen ser demasiado genéricos y no focalizan en los asuntos que afectan directamente a sus participantes, lo que les impide aplicar sus enseñanzas a su trabajo y afecta de manera negativa a la motivación.

Aquí, el coaching es la herramienta perfecta para ayudar al líder a enfrentarse con sus retos específicos y localizar las áreas particulares en las que necesita trabajar. A través de un coach que cree un entorno de escucha, confianza, motivación, compromiso y apoyo, el líder tendrá la oportunidad de analizar sus metas y proyectos en profundidad, su rol en la organización, fortalezas y debilidades y encontrar un punto de apoyo y evaluación para las acciones que deba tomar.

V.7. 1. 1. Posibles destinatarios de este tipo de coaching

- Personal sin experiencia en liderar equipos de trabajo.
- Mandos que buscan mejorar sus competencias como líder.
- Líderes que precisan afrontar asuntos específicos relacionados con su rol.
- Cuadros de mando que necesitan configurar un plan personal de desarrollo.

⁵² PAYERAS, J. (2008), *Coaching y Liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados*, Díaz de Santos, Madrid.

- Jefes de Unidad comprometidos para liderar sus unidades de forma más efectiva y eficiente.

V. 7. 2. Semejanzas entre coach y líder⁵³:

Un buen líder debe poseer siempre habilidades de coaching y saber cuándo debe utilizar este estilo de liderazgo y cuando otros. Aún así, como hemos visto, en ocasiones será necesario un coach externo a la empresa más por los contenidos a trabajar que por la metodología en sí misma. Un ejemplo claro de esto son los puestos que no tienen superior jerárquico como el de Presidente, Director General o Consejero Delegado de una empresa. En el ámbito militar podríamos, en una primera aproximación, trasladarlo a los puestos de General/Almirante, jefes de unidades independientes y comandantes de buques. Sin embargo, en otros niveles de mando lo lógico es que el coach sea el propio líder, sólo en excepciones, por la complejidad del tema a tratar se debería acudir a alguien externo.

En este sentido deberíamos comprobar qué estilos de liderazgo le van ayudar más en la labor de coach al líder y cuales le van a posicionar muy lejos de este rol, aunque esto no quiere decir que se deban aplicar siempre estos estilos de mando. De hecho, según las Teorías de Contingencia, sabemos que no existe un estilo de mando superior a los demás, sino que serán las características del grupo, la tarea, la personalidad del jefe y la situación o contexto los que marcarán que estilo es el más adecuado en cada momento.

V. 7. 3. El liderazgo-coaching frente a otros estilos de liderazgo:

Es fundamental tener claro en todo momento que el objeto de esta propuesta no es cambiar los líderes de nuestra organización, sino lograr que adquieran unas destrezas y actitudes que potencien su estilo de mando para aumentar el rendimiento de la organización.

V. 7. 3. 1. Liderazgo-coaching

El líder-coach es aquel que ejerce su liderazgo aplicando, en la medida de lo posible, los principios de la disciplina del coaching. Así, este mando estará enfocado en el desarrollo y mejora profesional de sus subordinados y en tratar con ellos todos los aspectos que afecten negativamente a su rendimiento o que, simplemente, podrían ser mejorados. Este modelo se encuentra entre aquellos que exigen un líder y unos seguidores con altos niveles de madurez y responsabilidad, pues está centrado en generar empoderamiento y responsabilidad, siendo la delegación un aspecto fundamental.

Aquí el jefe no invertirá su tiempo exclusivamente en el desarrollo profesional y personal de los individuos de su equipo, sino también en la construcción de una red de relaciones productivas y no bloqueadoras. Además, dadas las características de este estilo y el hecho de estar concebido principalmente para el largo plazo, el

⁵³ ROMO, M., "El Líder como Coach". (disponible en Web: <http://martaromo.wordpress.com/2010/01/28/lider-coach/>; última consulta: 28 de marzo de 2015).

personal de la organización será progresivamente más capaz y autónomo, poseerá una mayor motivación por sus progresos y los de la institución y los trabajadores y la organización adquirirán cada vez una mayor madurez.

La conducta del líder-coach estará orientada a la ayuda a sus colaboradores para analizar sus puntos fuertes y áreas de mejora. Utilizará el feedback para permitir que los colaboradores encuentren sus propias formas de realizar las tareas encomendadas y resolver los problemas que aparezcan en su trabajo. El mando se preocupará más por la eficacia del resultado que por la eficiencia de la tarea bien hecha, siempre que a lo largo del proceso exista detrás una mejora cualitativa del tejido organizacional. El jefe delegará de forma planificada, apoyando a sus subordinados y dando libertad para tomar decisiones y cometer errores sin un control excesivo o una supervisión demasiado estrecha. Es igualmente básico que, ante el fallo de un trabajador, el líder evite realizar juicios de valor demasiado duros y dedique tiempo a aquella persona para darle un feedback adecuado y mejorar su desempeño, siempre que sea posible. Evidentemente, ante casos extremos de seguidores reticentes a implicarse en este modelo de trabajo, el líder debe adaptar su estilo de liderazgo a la situación y tomar las medidas pertinentes.

Por tanto, podríamos resumir las características de este estilo de liderazgo como descentralización y empoderamiento de los empleados, incorporando la dirección participativa, delegación y concesión de poder real a los empleados de menor nivel para adoptar y reforzar decisiones.

V. 7. 3. 2. Comparación del liderazgo-coaching con otros modelos

A la hora de focalizar nuestro estudio en el estilo de liderazgo-coaching, es fundamental realizar una comparativa con los modelos de liderazgo ya estudiados anteriormente en este trabajo para localizar si es coherente avanzar a un modelo de estas características, en qué punto nos encontramos actualmente y si existe la posibilidad de apoyarnos sobre algún estilo ya existente para lograr implantar este nuevo modelo de la forma menos drástica y más progresiva.

La consideración de los modelos de liderazgo clásicos y tradicionales parece arrojarnos un abanico de claros contraejemplos de la visión del liderazgo-coaching. En particular, los “tipos de dominación” propuestos por Weber y los modelos clásicos carecen de la complejidad y madurez necesaria para constituir ni siquiera una base válida para desarrollar este nuevo modelo. Aún así, es sencillo comprobar cómo, según avanzamos en los distintos estilos de liderazgo que han ido apareciendo posteriormente, comenzamos a localizar características y matices propios del coaching.

En particular, el primer estilo de mando que muestra características similares a las deseadas como sustento para el liderazgo-coaching es el estilo 9.9 de la malla directiva de Blake y Mouton, que reúne cuatro condiciones fundamentales: concede importancia tanto a los objetivos de la organización como a las personas, impulsa el desarrollo profesional de los miembros de la institución, permite y fomenta la participación de los subordinados en la toma de decisiones y fomenta su motivación.

Es en el modelo transformacional donde se produce realmente el salto cualitativo desde la mera gestión de recursos humanos al liderazgo con vocación de producir cambios, tanto en los productos y procesos, como en la visión, en la estrategia e incluso en la propia cultura de la organización. Los líderes transformacionales ven más allá del liderazgo del día a día para tratar de implementar un desarrollo progresivo que repercuta en el individuo, el equipo de trabajo y la organización a largo plazo. A grandes rasgos esta es la idea general del liderazgo-coaching. El modelo transformacional constituye, por tanto, un perfecto punto de partida para aquellos líderes u organizaciones en busca de este liderazgo-coaching o de la implantación de una cultura de coaching; aún así, no deja de ser complejo para un mando individual y, por supuesto, para una organización, dejar atrás los estilos anteriores para abrazar un mucho más maduro liderazgo transformacional.

A pesar de que el estilo transformacional puede ser considerado como el modelo elemental sobre el que poder desarrollar el liderazgo-coaching, son los nuevos modelos los que ya, heredando ese mismo espíritu, desarrollan estas importantes características definitorias del coaching como modelo de liderazgo. Específicamente el liderazgo calichin'g y el educacional constituyen dos escalones progresivos de una pirámide a la que, prácticamente, sólo es preciso agregar la filosofía intrínseca del coaching, aplicar su código deontológico y las herramientas propias de esta disciplina. El liderazgo de equipo y el complejo pueden ser entendidos, del mismo modo, como una progresión desde un pseudo-liderazgo-coaching individual hasta un germen de cultura de coaching. Más aún, el liderazgo de equipo ya considera el coaching de equipos como una de sus posibles subcategorías. Finalmente, el liderazgo auténtico servirá como punto de encuentro entre el estilo educacional y el complejo, como base sobre la que cimentar el vínculo necesario en la cultura de coaching entre el sistema como tal y los líderes-coach.

En general, podemos concluir que, salvo casos concretos excesivamente específicos, como el liderazgo compartido o el afiliativo, cualquiera de los nuevos modelos de liderazgo constituye una excelente línea de partida sobre la que construir un modelo de liderazgo-coaching y, finalmente, una cultura de coaching en el seno de nuestra organización. Por tanto, será de vital importancia afrontar el cambio de paradigma de manera realista y progresiva, evaluando objetivamente el punto en que se encuentra nuestra institución y valorando los pasos necesarios para saltar al modelo transformacional, en el caso de que no se encuentre ya implantado, y a los distintos modelos estudiados entre los nuevos estilos, como pasos intermedios para alcanzar el objetivo final del liderazgo-coaching a todos los niveles.

V. 7. 4. La figura del líder-coach:

Cada vez es más importante para todas las organizaciones emplear profesionales capaces de tomar decisiones por cuenta propia y responsabilizarse de ellas. Los procesos de reestructuración encaminados a lograr sistemas más descentralizados y desconcentrados y, por tanto, más eficaces y eficientes, son cada vez más frecuentes. La figura del líder-coach es una pieza fundamental en cualquier sistema así concebido, por lo que es fundamental impulsar su implementación para empoderar todo el tejido de la organización y generar más líderes a su alrededor.

Trasladar el centro de gravedad de decisión desde los escalones más altos hasta el mínimo posible no es una recomendación sino, prácticamente, una necesidad. Tal y como sostiene la teoría de la Nueva Gestión Pública, aquellos elementos más cercanos al inicio y el final del proceso de trabajo deben tener la mayor capacidad de actuación posible, pues ellos son los que poseen un contacto más directo con la realidad, con las necesidades, los problemas y oportunidades existentes.

Según distintos informes de feedback 360º, el liderazgo coaching aumenta de forma lineal el índice de compromiso de los seguidores y disminuye el porcentaje de empleados que piensa en abandonar. Por ello, los líderes de la organización constituyen la clave para la incorporación en la institución de una cultura de coaching por distintos motivos:

- El jefe es decisivo para el aprendizaje. Más del 90% del desarrollo profesional no tiene lugar durante los cursos de formación, sino en el trabajo del día a día.
- La actuación del jefe impacta en la rotación y el abandono. Los trabajadores no huyen de las organizaciones, huyen de sus jefes. El 70% de los profesionales que abandonan de manera voluntaria una organización lo hacen por una mala relación con su jefe directo.
- El líder es un atractor de talento. La entrevista con el futuro jefe es determinante para que una persona acepte o no un puesto de trabajo.
- La figura del jefe siempre es determinante para el rendimiento del equipo, pues repercutirá positivamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Hemos de precisar que estos motivos y datos específicos corresponden al ámbito empresarial. Independientemente de los números exactos, podemos afirmar que el primero de estos motivos se cumple perfectamente en el ámbito militar; mientras que, las características particulares de las Fuerzas Armadas hacen que el segundo y tercer puntos no sean tan evidentes, pues en esta institución poseen un peso específico mucho mayor los motivos familiares y de proyección profesional a la hora de cambiar de destino. Este hecho no permite descartar la idea de que un buen líder que fomente la cultura de coaching a su nivel pueda funcionar como atractor de talento, sobre todo y a nivel específico, en las ciudades o plazas militares donde existan varias unidades.

Por otro lado, es innegable que un buen líder también puede conseguir que sus colaboradores prefieran seguir bajo sus órdenes, lo cual disminuiría las rotaciones de personal en los puestos de trabajo con el consiguiente beneficio que aporta la continuidad en determinados puestos clave del ámbito castrense.

A través de las sesiones informales de coaching, el líder genera una retroalimentación positiva continua para la organización, pues cuando un subordinado o compañero acude un mando concreto con un problema, duda o dificultad relativa a su función específica, si ese mando emplea la herramienta de las preguntas poderosas logrará que quien acudió a él genere nuevas respuestas creativas y líneas de pensamiento y actuación. Se crea un tejido complejo de

aprendizaje y desarrollo continuo. Este líder está actuando como coach, consiguiendo desarrollar el máximo potencial de sus seguidores y colaboradores, ayudándoles a extraer lo mejor de su interior. Además está contribuyendo directamente a aumentar la motivación y el compromiso del equipo, aspectos fundamentales en cualquier institución.

El líder-coach debe tratar de conseguir, en todo momento en que se encuentre en “modo coaching”, a través de sus preguntas, ser como un “espejo” donde el colaborador se vea así mismo y sea consciente de sus actitudes, fortalezas y debilidades para saber qué áreas debe mejorar profesionalmente.

Por otra parte, el impulso institucional al establecimiento de una cultura de coaching es uno de los mejores indicadores de que la organización considera la carrera profesional como una responsabilidad compartida con sus profesionales, aumenta el prestigio de la organización de cara a sus componentes y al exterior y constituye un catalizador para el fomento del desarrollo y de la creatividad. Más aún, la generación de un buen ambiente de aprendizaje continuo es vital a la hora de la retención del talento, ya que éste no atiende sólo a las retribuciones sino, principalmente, a las oportunidades de crecimiento profesional. En general, los buenos profesionales quieren desarrollar sus competencias y tener a alguien que les ayude evidente, continua y sistemáticamente es algo muy valorado.

Como comentábamos en la introducción del trabajo, la implantación de este concepto en las Fuerzas Armadas podría mitigar el problema de la desmotivación que existe hoy día como consecuencia de la Ley de la Carrera Militar 39/07, principalmente para los casos en los que se declara al personal no apto para el ascenso con carácter definitivo o en los que, por las circunstancias, cualquier ascenso se torna muy complicado. Por eso una cultura real de coaching y unos líderes correctamente formados e implicados en este sistema pueden contribuir a mejorar la actitud de los subordinados y generar un clima de confianza y de satisfacción personal.

A pesar de los aspectos positivos de este estilo de liderazgo, es importante recordar que no es aplicable a cualquier contexto, situación, equipo o individuo. Existen numerosas situaciones en las que es necesario que el líder aconseje e incluso ordene directamente lo que debe hacer (por ejemplo personal de reciente incorporación), lo que se quiere desarrollar aquí es que no debe decirse siempre, sino que es labor del líder saber cuándo debe hacer coaching y cuando no, de la misma manera que debe saber cuándo emplear un estilo de mando u otro.

El líder, aunque pueda poseer ciertas capacidades, conocimientos y experiencias propias de un coach profesional, y la organización pueda formarle en este ámbito en cierta medida, se verá sometido a dificultades en el proceso, en la confianza, confidencialidad, independencia, neutralidad y libertad que no afectarían a un coach externo. Por tanto, el líder y la organización deben tener muy presente que, a la hora de realizar el proceso de coaching⁵⁴:

⁵⁴ PALOMERAS, J., “El Líder Coach”. (disponible en Web: <http://winred.com/management/el-lider-coach/gmx-niv116-con9547.htm>; última consulta: 28 de marzo de 2015).

-
- El líder coach no poseerá ni se le podrán exigir las capacidades ni la experiencia de un coach profesional, por lo que deberá de suplir con voluntad esas limitaciones.
 - Resultará muy difícil separar sus dos roles de jefe y coach. Uno de los peligros de este sistema es el de utilizar las sesiones de coaching como meras entrevistas de toma de impresiones o de evaluación del trabajo.
 - Los vínculos que surgen de manera natural entre coachee y coach no son los que unen al jefe y al subordinado. El establecimiento de esta nueva relación puede impedir al inicio un desarrollo efectivo de las sesiones de coaching.
 - Desde el punto de vista de la confianza, será muy complicado que un subordinado se abra de manera espontánea a su jefe convertido en coach, si es que realmente se puede lograr que esto ocurra realmente.
 - El mayor peligro del proceso es el de que el líder trate de proyectarse sobre su seguidor, tratando de dirigirle hacia donde él quiere o donde él cree conveniente. En este caso, el líder no está actuando como un coach, no hace de espejo y la eficacia del proceso tiende a cero.

Estas dificultades son igualmente trasladables al ámbito militar de las Fuerzas Armadas. En este caso concreto también se debe contemplar que la dureza de la condiciones que impone la vida militar y los diferentes escenarios en los que la relación mando-subordinado tiene que desarrollarse son otro obstáculo añadido a esta figura de líder-coach, ya que en estos casos el cansancio físico y psicológico y los prejuicios existentes nos pueden impedir ejercer esa doble tarea de una manera productiva.

Otra posible dificultad puede venir dada de la resistencia a confiar en la efectividad de una nueva disciplina que exige experiencia y ciertas habilidades difíciles de adquirir en corto plazo de tiempo y cuyos resultados no son visibles al instante, lo cual complica el hecho de que los implicados directamente en este cambio de paradigma se impliquen completamente en esta transformación; algo que, sin duda, afectará a los resultados obtenidos, generando una suerte de círculo vicioso muy perjudicial para la organización y sus componentes. Esta situación se puede ver agravada si nos dejamos llevar por la urgencia de las tareas y la obsesión por ver resultados rápidos en lugar de trabajar para hacerlas de la forma más efectiva y eficiente posible.

Es indiscutible que la misión del líder-coach es muy demandante, por ello debe ser aún más consciente de cuando debe realizar realmente coaching y cuando no. Precisamente los momentos de mayor estrés y fatiga en la instrucción y el combate no son lo más idóneos; sin embargo, estos momentos sí que se pueden analizar en entrevistas posteriores para sacar el máximo provecho de la experiencia extraída de ellos, reforzar las respuestas positivas y evitar que se vuelvan a repetir los errores cometidos.

V. 7. 4. 1. Responsabilidades relacionadas con el equipo de trabajo⁵⁵

Hay que tener presente que en una organización el coaching individual y el coaching de equipo son complementarios. Como hemos comentado anteriormente, una de las responsabilidades del líder es la de enseñar a su equipo a pensar, a analizar las situaciones y a encontrar la mejor solución en base a sus propios criterios. Más aún, debe ayudarles a detectar sus áreas de mejora y a trabajar sobre ellas. Para ello el líder tiene que:

- Poseer una “percepción de propósito” por encima de su visión personal. Esto constituye un acto de servicio para convertir la visión en una vocación.
- Motivar el aprendizaje y ayudar a los componentes del equipo a ver la realidad de una manera precisa y a desarrollar una comprensión sistémica de la situación y los posibles problemas.
- Luchar contra la falta de visión compartida, la inercia rutinaria y el anclaje general frente al cambio.
- Infundir energía al equipo.
- Fomentar la toma de decisiones por consenso y la adquisición de compromisos firmes que favorezcan las buenas relaciones.

En el ámbito militar estas funciones son perfectamente asumibles puesto que ya se encuentran plenamente integradas en nuestra institución. Otras funciones adicionales que podemos añadir son las propias del líder: Asegurar el trabajo en equipo a través de la comunicación, el apoyo mutuo y la confianza con el objetivo de cohesionar el equipo y crear sinergia y gestionar los conflictos que aparezcan para evitar que incidan negativamente en el rendimiento del grupo.

V. 7. 4. 2. Habilidades específicas del líder-coach

Más allá de las habilidades de un coach ya comentadas, hemos de tener presente que el líder-coach es en definitiva un complemento a la figura ya existente del líder y de lo que se trata por tanto es de mejorar sus habilidades y desarrollar su capacidad de liderazgo, sin olvidar que la experiencia como coach también va a ser importante. Es, además, básico concienciar a todos los líderes de la organización de la importancia de esta disciplina, para que la pongan en práctica en la medida de sus posibilidades y capacidades y que algún día llegue a asumirse como una responsabilidad más del mando, como ya ocurre en las fuerzas armadas de otros países.

Por lo tanto, las habilidades del líder-coach más importantes son:

- La gestión de su equipo debe ser una de sus principales prioridades. La importancia de este punto es tal que el volumen de tiempo de referencia que

⁵⁵ GIL, F.-ALCOVER, C. M.-RICO, R.-SÁNCHEZ MANZANARES, M. (2011), “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo”, *Papeles del Psicólogo*. Vol. 32.

un líder debe dedicar a esta tarea es aproximadamente de un tercio del total.

- Escucha activa. Focalizar en la conexión humana, en estar emocionalmente presente, dejando de lado sus preocupaciones y centrándose en las preocupaciones de su equipo y sus seguidores. Esta habilidad está directamente ligada a la inteligencia emocional.
- Utilizar las preguntas poderosas para hacer pensar a sus subordinados en lugar de dar únicamente instrucciones o respuestas. Se logra así la implicación y la participación activa, aumentando el compromiso.
- Empujar a sus seguidores a la acción sostenible, a través de planes de acción retadores y motivadores que contribuyan al desarrollo del individuo y, por ende, a la mejora de su desempeño y el de la organización.

En definitiva, comprobamos que la faceta en la que deben trabajar principalmente los líderes de la organización para constituirse en líderes-coach es aquella relacionada con las aptitudes conceptuales y de comunicación.

V. 7. 4. 3. El proceso de coaching en el seno de la organización⁵⁶

Tal y como hemos estudiado anteriormente, el coaching se trata de una disciplina que requiere una importante base conceptual y procedimental, una experiencia previa y que está ligada a un código deontológico que debe ser seguido por los profesionales de este entorno. Por ello, sería excesivamente iluso contemplar la posibilidad de implantar una cultura de coaching estricta en cualquier organización y, mucho más, en una institución tan grande y heterogénea como las Fuerzas Armadas. Por ello, la vocación de la implantación de esta disciplina en el seno de esta entidad se refiere al establecimiento de unas directrices básicas que permitan a los líderes de nuestra estructura jerárquica impartir sesiones formales e informales de cierta calidad, teniendo perfectamente claro en qué consisten y cuál es el objetivo que se persigue.

Tampoco podemos olvidar que los miembros de cualquier organización ya poseen los recursos necesarios para enfrentarse a los obstáculos, problemas y situaciones complicadas derivadas de su trabajo, por lo que el proceso busca obtener nuevas relaciones entre esas capacidades que permitan una reconfiguración para conseguir la adaptación a la nueva situación, es decir, aprender a desarrollarse para hacerse cargo de cometidos propios de sus funciones a los que no se habían enfrentado anteriormente.

Una de las claves para el éxito del proceso es la visualización de la acción y de los resultados buscados y la generación de una suerte de experiencia virtual en el coachee a través de la sesión de coaching con la finalidad de crear las circunstancias y las condiciones que le permitan perder el miedo a asumir riesgos y le permitan pasar a la acción en la dirección pactada con el coach. De este modo se logra que el coachee tome conciencia de los aspectos inexplorados de la

⁵⁶ HOLLANDER, E.P.-OFFERMANN, L.R. (1990), "Developing leaders for tomorrow. Power and Leadership in organizations. Relationship in transition", *American Psychologist*, vol. 45.

experiencia a través de las preguntas o el feedback proporcionado por el coach, produciéndose una expansión de su conciencia que servirá de catalizador para el aprendizaje. Así mismo es deseable cierta repetición de las lecciones identificadas para consolidar lo aprendido, actuando el coach en este caso como generador de feedback, positivo principalmente, del trabajo realizado.

V. 8. Cultura de coaching

Una organización con cultura de coaching es aquella que utiliza esta disciplina de forma consistente por todos sus miembros para maximizar la efectividad y la eficiencia en la consecución de los objetivos.

En la actualidad las Fuerzas Armadas han perdido su tradicional posición a la vanguardia de la innovación tecnológica, procedimental y técnica, por lo que, también en lo referente a la disciplina del coaching, son las empresas civiles las que ostentan el liderazgo hoy en día. Algunas de las empresas pioneras en nuestro país en la utilización del coaching son Banesto, Caja de Burgos y las filiales españolas de Ernst & Young, General Electric, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson o Microsoft, algunas de las más importantes y rentables del mundo. Hoy, más del 40% de las grandes empresas españolas, sobre todo las que pertenecen a entornos muy competitivos, cuentan con procesos de coaching para sus directivos. Según esta tendencia, en los próximos años, el 80% de los directivos de los dos primeros niveles de las organizaciones contarán con un coach externo y el resto de los profesionales con coaches internos. Esta es la esencia de una cultura de coaching organizacional⁵⁷.

Para llegar a lograr implantar esta cultura de coaching las organizaciones tienen que atravesar varios estadios comunes.

V. 8. 1. Primer nivel: Coaching externo

La incorporación de los servicios de un coach profesional a la organización se realiza, generalmente, como parte de la estrategia de gestión del talento. En este estadio se marcarán unos criterios explícitos de trabajo y unos objetivos perfectamente definidos que generarán un proceso perfectamente delimitado con un inicio y un fin precisos.

El coaching se desarrollará en base a una agenda que contemple las prioridades y necesidades del o los coachees y de la organización, bajo la supervisión del coach. Se nombrará un elemento o un equipo perteneciente a la organización para supervisar el proceso y el trabajo del coach y el coachee, poner en común asuntos y necesidades organizacionales, ofrecerle información para que el coach pueda entender las características particulares de la organización y el puesto del coachee en la misma, los planes estratégicos y a corto plazo y las principales políticas de la institución. Los coaches, usualmente, entregarán a este órgano de evaluación un feedback anónimo sobre temas relativos a la gestión de personal. Al finalizar el proceso se realiza una revisión de los logros del coachee y el nivel de cumplimiento de los objetivos marcados.

⁵⁷ CRUZ CORDERO, T., "Cultura deseada y desarrollo de la inteligencia emocional: Coaching una herramienta de ayuda", *nodo50*. (disponible en web: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/cruz1_311004.pdf; última consulta 29 de marzo de 2015)

V. 8. 2. Segundo nivel: Coaching interno

En este punto la estrategia se centra en crear un cuadro interno de coaches para iniciar el proceso de coaching institucional, de modo que, en un plazo determinado, toda la plantilla reciba coaching, y no sólo los cargos más altos.

El primer paso es seleccionar individuos de la organización, para lo que se pueden considerar tres factores además de la voluntariedad: Las habilidades de comunicación, la vida útil dentro de la organización y la disposición de tiempo para hacer coaching. Una vez seleccionados los líderes más idóneos se debe proceder a su formación, que debe ser formal pero menos rigurosa que la recibida por un coach profesional externo. Habitualmente estos programas se componen de cinco a diez días de entrenamiento cada tres o cuatro meses, incluyendo un trabajo práctico evaluado⁵⁸.

La supervisión y el apoyo de todo este proceso por parte de la dirección de la organización son vitales.

V. 8. 3. Tercer nivel: Cultura de coaching

Una vez consolidados los dos niveles anteriores, se puede acometer la tarea de institucionalizar la cultura de coaching en la organización. A partir de este punto es cuando podemos hablar del coaching como un modelo real de liderazgo, cuando la organización está adaptada a este nuevo estilo.

Para alcanzar una cultura de coaching los mandos superiores e intermedios deben recibir formación externa en la disciplina para constituirse como líder-coach.

Además es fundamental realizar un mantenimiento del sistema mediante la realización de reuniones cada cuatro o seis meses en las que se realice un punto de situación liderado por la organización.

El papel de la organización constituye un pilar fundamental en el sistema pues se trata del soporte que garantiza la calidad del proceso y guarda el respeto al código deontológico del coaching. Además, es deseable que la institución se apoye en una organización superior de este ámbito, como puede ser el Consejo Europeo de Coaching y Mentoring que proporciona esta posibilidad a todos los miembros afiliados.

Sin embargo, la situación actual de crisis dificulta la posibilidad de implantar una cultura de coaching en las Fuerzas Armadas, pues el necesario asesoramiento externo por parte de una consultora resulta un requisito imprescindible para dar los pasos que otorguen cierto grado de confianza al proyecto. Eso no es óbice para que se construyan los cimientos permiten la futura implantación de esta disciplina, como ya se ha hecho en otros países.

⁵⁸ YULK, G.A. (1971) *Toward a behavioral theory of leadership. Organizational behavior human performance*, Vol. 6.

VI. COACHING COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO MILITAR

VI. 1. Aplicación del coaching en el ámbito militar en otros países

A la vanguardia del coaching militar encontramos a países con un número elevado de bajas en el combate como EE.UU y Reino Unido. Los manuales y las prácticas de instrucción tienen un apartado que trata sobre cómo enfrentarse a la pérdida de un compañero, el sufrimiento en general o haber resultado herido. El coaching aporta orientación en el autocontrol y la gestión de recursos. Se hace también referencia a la utilidad que tiene este método para militares en activo que pasan al a la vida civil en la etapa de transición. En tiempo de paz, el coaching ayuda a reforzar su actitud ante el servicio y mejorar las actividades sociales.

Los siguientes son simplemente algunos ejemplos de la utilización de esta disciplina por parte de distintos países. La vocación de la siguiente relación no es, ni mucho menos, la de ser exhaustiva.

VI. 1. 1. Estados Unidos de América

David Petraeus, general retirado del ejército norteamericano y personalidad de gran renombre en el campo del liderazgo específicamente militar, que ha servido como comandante de la Fuerza Multinacional en Iraq y de ISAF y USFOR-A en Afganistán, redactó una lista comprendiendo los 12 mandamientos para ser un líder⁵⁹:

1. Liderar con el ejemplo. Si estás orgulloso de su actuación, también lo estarán los demás.
2. Visión, grandes ideas combinadas con un concepto estratégico.
3. Aportar energía, no se puede ser un ladrón de oxígeno.
4. El líder ha de determinar cuándo se puede hacer una excepción de la regla.
5. Todos cometemos errores. La clave es reconocerlos y admitirlos, aprender de ello.
6. Sé humilde. Escucha y aprende.
7. Sé un jugador de equipo.
8. No confíes solo en las órdenes. Las mejores ideas vienen de la base de compartir información.
9. Los líderes deben ser precavidos pero resueltos. Escucha a los subordinados. Prepárate para que todos se fijen en ti cuando tomas una decisión.

⁵⁸ PETRAEUS, D. (2012), "Los doce mandamientos del General Petraeus", *Newsweek.com*.

10. Has de estar en forma para luchar.
11. Plantea desafíos a tus subordinados para empujarlos a la excelencia.
12. Desarrolla la autoestima de cada miembro de tu equipo para que, en cualquier momento, pueda ser el más importante en la batalla.

Si comparamos este listado de habilidades y capacidades necesarias para un líder con la descripción que se ha realizado en este trabajo de las funciones, habilidades y destrezas del líder-coach podemos observar que hay coincidencia en 8 puntos:

- Mandamiento nº 2: percepción de propósito.
- Mandamiento nº 3: infundir energía.
- Mandamiento nº 6: escucha activa y aprendizaje.
- Mandamiento nº 7: gestión del equipo.
- Mandamiento nº 8: hacer preguntas, con el objetivo de compartir información.
- Mandamiento nº 9: asertividad.
- Mandamiento nº 10: planes de acción retadores.
- Mandamiento nº 12: generación de orgullo y reconocimiento.

VI. 1. 1. 1. Army Regulation 600-100

El Jefe de Estado Mayor firma este documento para establecer los principios de liderazgo que regirán en su Ejército, determinando diferentes responsabilidades en torno al ámbito de la doctrina, entrenamiento e investigación.

En su primer capítulo, se establecen estos principios, definiendo la terminología clave asociada, asignando responsabilidades para el desarrollo de esta política y clarificando la concepción y el propósito del mando en torno a los actores fundamentales de este ámbito. Este documento proporciona las orientaciones necesarias al “Center for Army Leadership” (CAL) a través del “US. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) / Combined Arms Center (CAC)” para proceder a la investigación, desarrollo doctrinal, asesoramiento, adiestramiento y evaluación en todas y cada una de las áreas afectadas por este concepto.

Dentro de este primer capítulo, que orienta de forma general el resto de la publicación, se habla del desarrollo del líder señalando la progresividad del proceso. Se hace mención a que todos los líderes tienen la responsabilidad de desarrollar ese embrión que lleva cada uno en su interior de la mejor manera posible. Además de utilizar las herramientas tradicionales como la instrucción, adiestramiento y educación que proporciona la propia Institución, los nuevos líderes pueden facilitar su desarrollo a través de su propio conocimiento y el feedback que proporcionan y

reciben a partir del counseling, mentoring y el coaching,.

Como ya hemos visto, mientras que el mentor o consejero necesitan una mayor experiencia que la persona apoyada, en el coaching sin embargo lo primordial es guiar a la persona para que pueda desarrollar sus actuales habilidades, poner en escena unas habilidades que ya tiene adquiridas. Esta es la esencia de todo el documento

La importancia de estas metodologías para el futuro es evidente. Las características de dinamismo y fluidez de los escenarios actuales hacen necesario que la formación y desarrollo de estos líderes sea cada vez más acelerada y necesaria.

El Ejército de EEUU da plena validez a estas herramientas heredadas del coaching considerándolas como un factor multiplicador que puede influenciar aportando madurez, conocimiento, adaptabilidad y habilidades de trabajo para los actuales líderes en cualquier nivel de mando.

VI. 1. 1. 2. Orientaciones del Departamento de Defensa (DoD)

Existen determinadas habilidades y funciones del coaching intrínsecas a los líderes. De hecho, una parte fundamental del mando militar es la de guiar a los subordinados a través del desarrollo personal a la vez que adquieren un compromiso con la organización a la que pertenecen. Esta tarea y la implicación resultante son absolutamente más efectivas si se conocen los procedimientos y las metas o actividades en donde se habrán de focalizar las energías y el empleo de capacidades.

Dentro de este proceso de orientación del liderazgo hacia la relación y las personas, el coaching y el feedback son unas herramientas muy valiosas, pues permiten guiar a los empleados a dar el paso inicial y les motivan a pasar a la acción.

El salto cualitativo consistente en ir más allá de dedicarse a explicar con a los subordinados los objetivos a alcanzar o darles únicamente información respecto a su desarrollo y actuación, para pasar a dotarles con la capacidad necesaria para que sean capaces de localizar, comprender y hacer los ajustes necesarios en su visión.

VI. 1. 1. 2. 1. Feedback⁶⁰

Consiste en la información que un individuo da o recibe en cuanto al desarrollo de su persona o tareas profesionales. Es el “qué” de las acciones propias.

Si esta disciplina se combina de una manera efectiva con el coaching, resultará el “cómo” en forma de recomendaciones para la mejora, avance y desarrollo personal. De esta manera uno puede cambiar su velocidad o dirección haciendo, si es preciso, los ajustes necesarios.

⁶⁰ DEPARTMENT OF DEFENSE. (1998), *Introduction to Coaching and Feedback*. (disponible en Web: <http://www.archive.org/details/gov.dod.dimoc.613634>; última consulta: 18 de marzo de 2015).

La retroalimentación la podemos recibir de fuentes directas o indirectas, pero todas hacen una excepcional aportación tanto del aspecto personal como de la manera que tenemos de interactuar con nuestro entorno. Las personas necesitan esta aportación exterior para saber qué están haciendo bien y en que podrían mejorar, de tal manera que se puedan realizar los ajustes necesarios para continuar el camino y llegar al destino previsto.

Uno de los grandes problemas que giran en torno a este proceso es la posible falta de receptividad por parte de las personas implicadas. En este sentido la manera de aportar esta información, cómo se aporta y quien lo haga van a ser factores determinantes de la misma para que sea verdaderamente efectivo.

La recogida de esta información para el feedback se puede realizar mediante entrevistas, observación directa, informes escritos y la apreciación del entorno. A pesar de poder utilizar cualquiera de estos métodos, siempre es recomendable que el feedback se base en la observación personal del que lo lleva a cabo, complementándolo con otras fuentes de información. Estas últimas pueden ser utilizadas con efectividad a la hora de alimentar posteriores etapas en el proceso del coaching añadiendo oportunidades al desarrollo personal del propio empleado.

- Oportunidad: “Cómo” y “Cuándo” se administra este feedback tiene tanta importancia como el propio contenido del mensaje. No debemos dejar de utilizar este instrumento, pero no debemos abusar de él, pues sólo cuando el feedback se dosifica y aplica en el momento preciso con el objeto de aportar y construir, las personas son más propensas a su aceptación y a adoptar las posturas necesarias tendentes al cambio o mejoría.
- Claridad: Para realizar correctamente un cambio sustancial en su comportamiento o actitud, ha de tener con anterioridad una imagen clara en su mente, si no es así la invalidez de este proceso está asegurada. Para esto, y al objeto de acometer un acercamiento válido y efectivo que facilite el resto del proceso, hay que tener presente a que persona nos vamos a dirigir en el desarrollo de este proceso para facilitar ese primer paso tendente a crear un vínculo con el subordinado dentro del marco del coaching.
- Metodología: Tanto el aporte de información evitando los juicios de valor, como el desarrollo de una conversación fluida intercambiando diferentes puntos de vista constituye un feedback productivo. El tiempo es muy importante, por lo que hay que ser muy selectivo a la hora de determinar el momento y lugar adecuado donde aportar este feedback con el que estamos trabajando. La seguridad de compartir una información después del desarrollo de los hechos es tan importante como la necesaria sensibilidad respecto a los sentimientos y percepciones del subordinado. Promover la bidireccionalidad de las conversaciones es fundamental, exigiendo cierta metodología como la de hacer preguntas de amplia respuesta o razonamiento, manejar los silencios dejando tiempo al empleado para que piense sus respuestas, parafrasear, así como otras técnicas encaminadas a lograr un acercamiento con el subordinado.

VI. 1. 1. 3. Programas del Departamento de Defensa (DoD)

- Health Coaching: Ayuda a crear la disposición adecuada para poder afrontar cambios de estilo de vida mediante el conocimiento personal y la identificación de obstáculos para poder superarlos posteriormente.
- “Quit Tobacco - Make Everyone Proud”: Es una campaña educativa que lanzó el DoD en el año 2007 para ofrecer ayuda a las personas que quisieran dejar el tabaco. En su primera página hace curiosa referencia al término “Phone Coaching”, citando la disponibilidad de un teléfono de ayuda de 24 horas para el logro de este fin utilizándose metodología del coaching tradicional.
- “InTransition”⁶¹: Un coach particular se encarga de tutelar a los miembros de las FAS sometidos a cambios importantes dentro de su propia cadena de mando, estatus o emplazamiento durante esta etapa de transición.

Además el coaching resulta muy útil para aquellos militares que tienen que convivir con situaciones incómodas como la culpabilidad, el miedo, el pánico o el bloqueo. El coach enseña a tomar decisiones rápidas, gestionar un ataque o trabajar en situaciones extremas. Estas destrezas entre otras muchas las aplican también instituciones estadounidenses como el “Center for the Study Of Traumatic Stress” (CSTS), que se ocupa principalmente de millones de militares en reserva de los EEUU; de los cuales hasta 1,5 millones han servido en Irak o Afganistán. Hubo una época en que el número de suicidios de veteranos relacionados con estos conflictos era ya preocupante, lo que obligó a tomar medidas a este respecto, siendo el coaching la piedra angular de la actual aproximación al problema.

VI. 1. 2. Reino Unido

El ejército del Reino Unido ha implementado el coaching como herramienta de liderazgo, en concreto para contribuir al desarrollo de las habilidades físicas y mentales de los individuos e impulsar el aprendizaje de los subordinados en lugar de que esperen a ser enseñados⁶².

Existen dos grandes áreas en las que se utiliza esta disciplina: En el ámbito de las valoraciones y como apoyo a la dirección de unidades, los coaches son militares retirados con suficiente experiencia; y en el contexto académico, los coaches son instructores y profesores formados para asumir esta misión. Además, la Escuela de Liderazgo del ejército británico imparte cursos de formación para instruir coaches internos. En particular existen dos cursos para el desarrollo del liderazgo a través del coaching:

- Sub-unit Coach: Proporciona habilidades de liderazgo para mejorar la actuación profesional como instructor hasta nivel Cía. Las funciones de este

⁶¹ DEPARTMENT OF DEFENSE. (2011), *In Transition*. (disponible en Web: <http://www.health.mil/intransition/>; última consulta: 28 de marzo de 2015).

⁶² RMAS SO1 (2004), *Soldier Management: A Guide For Commanders*, Leadership Development.

coach se centran en el desarrollo de otros instructores para proporcionarles consejo y apoyo, y dar feedback a la cadena de mando en temas de coaching.

- Master Coach: Enfocado al personal que realiza labores de asesoramiento en coaching al Jefe de Gran Unidad. Las funciones de este coach son la implantación de una cultura de coaching en la unidad, el desarrollo de otros coaches internos y el asesoramiento en temas de coaching a través de la cadena de mando.

VI. 1. 2. 1. Armada del Reino Unido. Cultura de coaching⁶³

La Armada del Reino Unido constituye el mejor ejemplo del uso del coaching como un verdadero estilo de liderazgo, pues ha implantado, desde marzo de 2011, una completa cultura de coaching en su estructura organizacional.

Esta estructura constituye una cultura de coaching hasta tal punto que genera sus propios líderes-coach a través de la formación interna, dispone de talleres de coaching para la reflexión y discusión sobre la práctica de los modelos y cómo implantarlos en la rutina del día a día. En su seno se desarrolla una estrategia de comunicación para favorecer el progreso de esta cultura de coaching, existiendo un grupo de trabajo dedicado exclusivamente al coaching. Finalmente se ha organizado una red de coaching a nivel Armada con el fin de desarrollar las técnicas más adecuadas en función de los coachees o la audiencia, como lugar de encuentro de los coaches internos, aquellos que se están formando en esta disciplina y los supervisores institucionales.

VI. 1. 3. Alemania⁶⁴

Dentro de las Fuerzas Armadas alemanas existe un programa de formación en coaching realizado por el Centro de Liderazgo, en colaboración con la universidad de las Fuerzas Armadas alemanas que se imparte a las unidades para desarrollar las habilidades de liderazgo. Este proceso de formación organizacional consta de cuatro fases y dura un año. El objetivo del programa de coaching está orientado a mejorar una serie de competencias de los líderes como la capacidad de gestión de equipos, la comunicación, percepción social, gestión de conflictos, competencia cultural, gestión del estrés y autogestión.

VI. 1. 4. Chile⁶⁵

El Programa de Fortalecimiento de Competencias Conductuales (PFCC) de la Academia de Guerra de Chile está concebido con el objetivo de adecuar las competencias de los líderes de la institución a la gestión del capital humano.

En este programa se contemplan tanto el mentoring como el coaching,

⁶³ UK NAVAL SERVICE. (2011), *Defense Instructions and Notices: Naval Service policy on the use of coaching techniques*.

⁶⁴ BUNDESWEHR. (2015), (disponible en Web: <http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde>).

⁶⁵ ACADEMIA DE GUERRA. (2015), *Proyecto educativo*. (Disponible en Web: http://www.acague.cl/?page_id=36).

entendiéndose este último como una herramienta que facilita el desarrollo de competencias para mejorar el desempeño profesional. Dentro de la Fase de Evaluación de competencias se realiza entre otras tareas un análisis de proceso de coaching individual, e n base al registro del trabajo realizado por los alumnos en el fortalecimiento de sus capacidades. Aquí, el coach es un psicólogo profesional que guía el proceso de adquisición de competencias específicas del coaching para los mandos.

VI. 1. 5. Colombia⁶⁶

Con el título “La Fuerza es una virtud”, en el año 2010 se destaca el desarrollo de un número determinado de sesiones de coaching impartidas por un profesional civil contratado por la Dirección de Sanidad del Ejército Nacional de Colombia. En esta ocasión, el enfoque del proceso estaba destinado a animar a los asistentes a explorar su interior para detectar pensamientos y emociones bloqueantes y reconocer la fuerza como virtud. Este proceso, llamado “de humanización” se consideró interesante como proyecto para todas las grandes unidades a lo largo de todo el país.

VI. 1. 6. Francia. Del ámbito militar al civil

En otros ejércitos europeos como el francés o el italiano no se ha desarrollado todavía ningún concepto institucional de coaching. Pero el coaching militar aplicado al mundo civil sí ha dado buenos resultados, dado que muchas de las técnicas relacionadas con la estrategia, la disciplina o el liderazgo proceden del mundo castrense.

En Francia, la empresa DCI Campus (Defensa Consultoría Internacional) fue fundada por militares en la reserva para dar seminarios a diferentes empresas e instruir a sus directivos y trabajadores a “desarrollar el liderazgo de los gerentes, reforzar la cohesión, aprender técnicas militares de manejo de estrés, optimizar las reacciones del personal directivo así como superarse tanto individualmente como cuando las actividades se desarrollan integrado en un equipo de trabajo.”

⁶⁶ PLAP COACHING. (2011), *La Fuerza es una virtud*. (Disponible en Web: <http://www.progressivelap.com/wp/posts/la-fuerza-es-una-virtud/>).

VI. 2. Aplicación del coaching a las Fuerzas Armadas españolas

A mayor complejidad y dureza, aparece el estrés, miedo y alertas en todas las actividades que realizamos. Para controlar todo esto, el coaching constituye una herramienta inmejorable. Pero la principal utilidad que se puede extraer de esta disciplina por el entorno de las Fuerzas Armadas es la de la mejora de la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes.

VI. 2. 1. Modelo de liderazgo de las Fuerzas Armadas españolas

La documentación militar sobre liderazgo está algo difusa y poco desarrollada. Disponemos de las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas y diversas publicaciones militares que hacen referencia o tratan el liderazgo dentro de los Ejércitos y la Armada, dando unas directrices de cómo debe ser un líder militar. A pesar de que no proponen una fórmula única, sí siguen ciertas líneas comunes, asociando el concepto a autoridad y eficacia, huir del abuso y de la arbitrariedad, ofrecer autonomía y responsabilidad a los subordinados y tratar a éstos con dignidad, consideración y con atención personal⁶⁷. Pero el liderazgo necesita evolucionar al ritmo que lo demanda la situación actual y la sociedad de la que se nutren las Fuerzas Armadas.

VI. 2. 1. 1. Situación actual

Existe una serie de premisas que vienen impuestas a la organización militar y que afectan de manera directa o indirecta al nuevo estilo de liderazgo militar. En primer lugar, la consolidación de unas Fuerzas Armadas totalmente profesionales implican una mejor formación del personal, una creciente motivación, una continuidad en la preparación, y de ello se deriva una mayor exigencia en los resultados. Por otro lado, la entrada de la mujer en las Fuerzas Armadas ha supuesto un cambio de enfoque. Se ha podido comprobar por diferentes estudios que la percepción y el estilo de liderazgo masculino y femenino son diferentes y hay que tenerlo en cuenta a la hora de liderar un equipo. De la misma manera, la multiculturalidad reflejada hoy en día en las Fuerzas Armadas con la inclusión de personal extranjero y de origen magrebí, además de la tendencia hacia lo conjunto-combinado, son factores a tener en cuenta a la hora de ejercer uno u otro estilo de liderazgo.

El estilo de liderazgo militar no debe ser único, dependerá del destino, de la situación y del momento, factor también llamado ubicación organizacional.

Por último no hay que olvidar que, a pesar de que los estudios de liderazgo y el uso de las nuevas técnicas de liderazgo en las organizaciones civiles son en gran medida aplicables y válidas para la organización militar, la percepción del liderazgo para un civil es muy diferente a la de un militar. De este modo, se podrán aprovechar estos estudios pero habrá que adaptarlos. Teniendo en cuenta estas premisas y los avances que están desarrollando las Fuerzas Armadas en el campo del liderazgo expresados en el apartado anterior, podemos afirmar que los nuevos modelos y técnicas de liderazgo son aplicables al militar actual.

⁶⁷ ACADEMIA GENERAL MILITAR (2012), *Plan de Liderazgo en la AGM*, Zaragoza.

A pesar del largo camino por recorrer, ya existen en España iniciativas encaminadas a aprovechar las bondades de la disciplina del coaching y su aplicación al ámbito del liderazgo en las Fuerzas Armadas. Un claro ejemplo de este particular es la participación, por parte de los jefes de compañía y de sección de la Plana Mayor de Mando del Batallón "Montejurra" del Regimiento de Cazadores de Montaña "América" nº 66 en dinámicas de grupo en el contexto del coaching de equipos, que han tenido lugar los días 6 y 7 de mayo del presente año⁶⁸.

VI. 2. 1. 2. Necesidades inmediatas

Por ello, primero se hace necesario definir institucionalmente cómo debe ser un líder militar. El interés por este asunto lo demuestran la multitud de artículos y estudios que se están realizando en los últimos años. El concepto de líder tradicionalmente ha sido asimilado con el de cuadro de mando, pero relacionar una idea tan compleja como la del liderazgo exclusivamente al puesto que se ocupe en una estructura jerárquica no basta. Además de saber dar órdenes, el mando debe motivar a sus subordinados, crear espíritu de equipo y de abnegación. Además, debe tener una formación integral y estar dispuesto a perfeccionarla diariamente y a fomentarla entre sus subordinados a través del ejemplo.

Una vez establecida la definición de líder hay que revisar integralmente la normativa, los procedimientos y los planes educativos y de formación existentes, para actualizar estos según los actuales fundamentos científicos, adaptando el enfoque a nivel de cada escalón de mando teniendo en cuenta el tipo de liderazgo (directo, organizacional o estratégico). El conjunto de lecciones aprendidas del mundo empresarial debe ser adaptado al ámbito de las Fuerzas Armadas y a los retos a los que se debe enfrentar un líder militar de una manera realista.

También se debe potenciar explícitamente la cultura del liderazgo militar y concienciar a la institución de su importancia. Para ello se deben crear departamentos adecuados en los centros de enseñanza, realizar investigaciones y encuestas de la efectividad del liderazgo. Se debe fomentar la formación y el perfeccionamiento dentro de las unidades.

Se debe igualmente preparar al líder para enfrentarse a la complejidad, la incertidumbre y al cambio, escenario característico de una zona de operaciones. Para ello, la formación integral y multicultural, la creatividad, la apertura de mente, la polivalencia de las capacidades son pilares fundamentales para el líder militar.

Éste es el tipo de líder militar que demanda tanto la organización militar como la sociedad y es el que se va a enfrentar a los complejos retos actuales. La complejidad del liderazgo debe adaptarse al entorno y a las posibles modificaciones que sufra la organización militar⁶⁹.

⁶⁸ GONZALO, B.. (Mayo de 2015), "El coaching de equipos llega al "América"". *Ejército de Tierra, Prensa Digital*.

⁶⁹ ALCAÑIZ COMAS, M. (Mayo de 2007), "Reflexiones sobre el liderazgo en la profesión militar". *Revista Ejército, nº 794*.

VI. 2. 1. 3. El líder en las Fuerzas Armadas españolas

El líder militar debe ejercer el liderazgo auténtico, guiado por una ética profesional basada en los valores tradicionales militares, que sirva de ejemplo constante a los subordinados. Este tipo de liderazgo debe ser enseñado desde el principio en los centros docentes militares como parte fundamental de los programas educativos.

La formación, la instrucción y el adiestramiento de las unidades forman parte del día a día del militar, es aquí donde se debe desarrollar el liderazgo educacional. El militar del siglo XXI debe esforzarse en formarse a sí mismo y en formar a sus subordinados. Los centros de enseñanza y las propias unidades deben enfocar la formación hacia las competencias militares en el marco de la enseñanza integral.

El militar debe dominar el conocimiento en todos los ámbitos donde desempeña su labor. Se debe, por tanto, fomentar el liderazgo calichin'g, que promueve el crecimiento profesional de los subordinados.

El liderazgo compartido puede ser de aplicación en los Estados Mayores, de manera que se comparta la responsabilidad en las tareas de planeamiento y apoyo a la toma de decisiones.

El hecho de contar con personal militar de otras culturas, razas y religiones, además de la tendencia hacia lo conjunto-combinado hacen que el liderazgo transcultural esté de plena actualidad. Es necesario tener conocimiento del personal al que se va a liderar, de su cultura, de sus costumbres y de su forma de entender la vida para poder obtener un rendimiento adecuado.

Por supuesto, tanto el liderazgo de equipo como el integrado son de plena aplicación a la institución militar.

VI. 2. 2. El camino a la cultura de coaching

VI. 2. 2. 1. El coaching en las Fuerzas Armadas españolas

Si bien es cierto que en las unidades operativas problemas como la falta de tiempo, la imposibilidad de encontrar el momento y el lugar adecuado por las circunstancias de los programas de instrucción y adiestramiento o la falta de presencia continua y permanente del jefe o del subordinado presentan una barrera importante, no debemos olvidar el beneficio que puede producir en los individuos, el equipo y la unidad en general la implantación del coaching en la institución⁷⁰. Si queremos ejercer el liderazgo de una manera efectiva y permitir que nuestros subordinados tengan iniciativa y sean proactivos, actúen con creatividad, sean más autónomos y se conviertan en líderes la herramienta que proporciona el coaching es el mejor impulso para el liderazgo y el desbloqueo profesional.

⁷⁰ REIMER, D. J. (1996) "Liderazgo para el Siglo XXI; Delegación de Poder, Medio Ambiente y la Regla de Oro". *Military Review* nº 2.

VI. 2. 2. 2. Implantación del liderazgo-coaching⁷¹

Aprovechando la situación actual y la necesidad imperiosa de cambiar estructuras y procedimientos en el seno de las Fuerzas Armadas, se puede fomentar el liderazgo-coaching.

Para ello primero se debe tener una visión clara y motivadora, un objetivo concreto. Posteriormente debo preparar la estrategia de cómo llegar a ella y saber si tengo los suficientes medios y condicionantes para conseguirla. En este sentido se debe huir

a toda costa del concepto de “la soledad del mando”, puesto que actualmente no puede concebirse el liderazgo sin la interdependencia dentro del equipo liderado. Se debe fomentar el diálogo y la comunicación constantes entre jefe y subordinados y la confianza y el conocimiento personal entre los miembros del equipo; pero primero el líder se debe conocer a sí mismo, saber sus limitaciones, sus miedos, sus fortalezas y debilidades, y autocontrolar sus emociones. Dar responsabilidad y delegar. El éxito final depende del trabajo sinérgico de todos sus miembros.

El uso de las herramientas de formación y de desarrollo de liderazgo como la mentorización, la tormenta de ideas o el uso del pensamiento lateral son muy beneficiosas para desarrollar este espíritu dentro del equipo. Igualmente, se debe desechar el concepto de “errores cero” y perder el miedo a equivocarse, a innovar.

Se debe fomentar la iniciativa, dejar fluir dentro del equipo a los líderes naturales y controlar a los posibles compañeros que intenten anular a éstos.

Hemos de recordar la máxima de “mandar es servir” para recuperar la figura del líder al servicio del equipo y no al revés. La vocación de servicio implica pensar primero en el equipo y por último en uno mismo.

Para su implantación es precisa la elaboración de un plan que debe incluir la impartición de cursos de coaching en la modalidad “train the trainers” con la periodicidad y flexibilidad necesaria que permita continuar el trabajo en las unidades.

VI. 2. 2. 3. El objetivo final: La cultura de coaching⁷²

Para la dirección, política y guía general de la cultura de coaching sería necesaria la creación de un organismo a nivel conjunto. A nivel específico, tanto el control como la conducción del desarrollo de dicha cultura la ejercerían miembros de diferentes unidades que representan a todos los implicados y que actuarían bajo la dirección del citado organismo. Por último habría que contar con el apoyo de otro organismo creado específicamente para facilitar el desarrollo de las técnicas y proporcionar supervisión al sistema. Tanto uno como otro organismos deberían recibir el apoyo y el asesoramiento de coaches externos.

⁷¹ CENTER FOR ARMY LEADERSHIP (2010), “Advanced Guide to MSAF Coaching”. (disponible en web: [http://msaf.army.mil/Files/Advanced%20Coaching%20Guide.Final\(2\).pdf](http://msaf.army.mil/Files/Advanced%20Coaching%20Guide.Final(2).pdf); última consulta: 30 de marzo de 2015)

⁷² DEPARTMENT OF THE ARMY. (2007) *Army regulation 600-100. Army Leadership* (disponible en Web: http://www.apd.army.mil/pdffiles/r600_100.pdf; última consulta: 28 de marzo de 2015)

Sería necesario, así mismo, elaborar una estrategia de comunicación interna para explicar los beneficios de la nueva disciplina y apoyar desde el más alto nivel su implantación y desarrollo.

En cuanto a los niveles inferiores, los mandos de Compañía o unidades subordinadas demandan un dinamismo y capacidades necesarias para actuar durante dilatados periodos de tiempo en donde sus decisiones tienen tal importancia que en ocasiones de ellas depende la vida de sus hombres. Estos mandos han de ser capaces tanto de desarrollar acciones directivas de ejecución inmediata como de utilizar dinámicas de grupo, conscientes de que constituye una ventaja competitiva diferenciadora y a la vez una fuente de desarrollo personal.

La utilidad del coaching para nuestra institución, nace de considerar el liderazgo como un proceso para ejercer influencia en otros hacia el logro de un objetivo siendo a la vez aceptado por los propios seguidores o subordinados.

La conjunción de autoridad y poder es la mejor fórmula para afrontar situaciones complejas. El líder debe poseer además esa claridad de ideas y conocimientos que cree un contexto de confianza en su entorno. En tal sentido, las habilidades del coaching se proyectan hacia un perfil de líder inspirador, cuya principal herramienta de dirección es la formación de sus colaboradores, llevándonos a admitir la evidencia de su utilidad en este caso en determinados niveles de mando.

Teniendo en cuenta la situación económica actual, la oportunidad de la aplicación de diferentes programas de coaching a los grupos adecuados, rentabilidad y eficiencia son pilar fundamental si queremos proyectar este concepto en determinados ámbitos internos.

En el ámbito civil se distinguen programas para altos ejecutivos y otros orientados a la gestión de equipos. Esta es la misma distinción en la aplicación del coaching que utilizaremos nosotros en función del nivel jerárquico del cuadro de mando.

Para cometidos específicos como Jefe de Compañía o entidad similar en operaciones complejas, se podrán desarrollar sesiones de coaching contemplando un proceso de selección y planes de trabajo dirigidos e individualizados encuadrados dentro de la fase previa a la proyección para profundizar en el desarrollo de sus cometidos específicos. A partir del empleo de comandante, basándose en la evaluación por competencias, junto con la orientación del mando de personal que corresponda, se puede guiar al alumno en relación a las capacidades que desarrolle. Es aquí donde conviene regular de una forma más precisa la acción tutorial en cuanto a los apoyos necesarios de equipos expertos en estos conceptos.

VII. CONCLUSIONES

El liderazgo es uno de los conceptos más importantes en el ámbito de las Fuerzas Armadas. Los líderes son la espina dorsal de los ejércitos, pues ellos son los responsables de desarrollar y transmitir las órdenes y constituyen cada uno de los escalones existentes entre los Estados Mayores encargados de los planes estratégicos y los soldados que ejecutarán las acciones que finalmente significarán el cumplimiento de la misión.

Siendo una idea tan fundamental, es sorprendente lo poco desarrollado que está en países como España, donde, a pesar de los recientes avances en el asunto, sigue restando un largo camino para tener siquiera un sistema de liderazgo completo y coherente. La falta de esta estructura que vertebré el sistema es, a la vez, causa e indicador de la falta de homogeneidad existente dentro de la organización y de la necesidad de evaluar realmente el punto en el que nos encontramos y desarrollar un plan que marque unos objetivos y pasos claros para alcanzarlos. Sólo de este modo se podrá construir un modelo unívoco, equilibrado y coherente de liderazgo, al menos, a nivel ejército o armada.

Partiendo, por tanto, de la base del desconocimiento de la situación actual en lo que a liderazgo se refiere, la primera tarea a realizar en aras de alcanzar cualquier modelo de liderazgo institucional debe ser una evaluación del punto de situación. Esta acción debe llevarse a cabo en dos direcciones: Mediante la revisión profunda de toda la bibliografía y documentación existente y a través de la valoración cuantitativa, mediante tests a los líderes de todos los niveles de la organización, y cualitativa, mediante entrevistas y observación directa a determinados mandos escogidos, de nuevo, entre todos los escalones jerárquicos. Para ello, es deseable la creación de sendos organismos institucionales dedicados a la dirección, política y guía del sistema de liderazgo, por un lado; y a la evaluación y seguimiento por otro.

Del estudio de la bibliografía citada en este trabajo y dada la relativa falta de unidad de criterio existente en la organización en lo tocante al liderazgo es de prever que exista una mayoría de líderes militares que se encuentren aplicando los estilos de liderazgo menos maduros de los aquí relacionados; principalmente los estilos clásicos y, como mucho, la malla directiva de Blake y Mouton o el liderazgo situacional; siendo una minoría los encuadrados en los estilos de transición y, los menos, en el modelo transformacional. Por ello y, como ya hemos comentado anteriormente, el segundo paso será la toma de las medidas encaminadas a que la mayor parte de los cuadros de mando de las Fuerzas Armadas aprendan y ejerzan este estilo de liderazgo transformacional como base para un posterior incremento de la complejidad. Estas acciones comprenderán la redacción de toda la documentación necesaria relativa al asunto, a través de un completo plan de comunicación que incluya los manuales, orientaciones, guías, artículos especializados y sesiones informativas necesarios para implantar un sistema de liderazgo homogéneo y coherente; la revisión de los planes de estudio del liderazgo de todas las academias militares; la impartición de jornadas de liderazgo para mandos, encaminadas a conducir sus estilos particulares hacia ese objetivo deseado y la promoción de la aplicación de los principios de este modelo a través de, por ejemplo, los Informes Personales de Calificación (IPEC's).

Una vez asentados los fundamentos de un modelo de liderazgo transformacional, la siguiente etapa para alcanzar la cultura de coaching será adaptar ese modelo a la situación específica en la que se va a ejercer el liderazgo, al equipo y a las capacidades del líder, para evolucionar hacia los modelos modernos de liderazgo. Paralelamente a esta acción es deseable insertar, a través del organismo de coordinación citado, fundamentos de la disciplina del coaching en el modelo de liderazgo de la organización. Ejemplos de esta iniciativa serían la utilización del feedback o las preguntas poderosas y la escucha activa.

La última fase de este proceso de implantación se dividirá en dos y estará encaminada específicamente a la implantación del liderazgo-coaching primero y, finalmente, de la cultura de coaching.

Lo más inmediato sería incorporar esta disciplina en las academias militares (oficiales y suboficiales) como parte del Plan de Liderazgo a desarrollar por las mismas, de forma que los primeros años del Plan los tutores fueran los coaches de los alumnos; para lo cual los primeros tutores deben de haber recibido formación externa. Se debe garantizar una continuidad en el seguimiento del alumno y el Programa de Estudios de la Academia debe de recoger las sesiones de coaching como una tarea más del mismo. Al final de su etapa de estudiante se llevaría a cabo la formación de los alumnos como coaches en forma de seminario, prácticas, etc., para aplicarlo en sus unidades. Paralelo a esta acción se utilizará el servicio de coaches externos con dos objetivos: Coaching para oficiales generales/almirantes y jefes de unidad independiente, cuyo formato se debería de adaptar más al de un coaching para ejecutivos con apoyo externo; y formación del tipo “train de trainers” para el encuadramiento de la primera promoción de coaches internos que servirán de instructores para el resto de líderes de la organización. Estos primeros coaches internos deben estar encaminados a formar el germen de una academia militar de coaching o simplemente de una serie de cursos de la disciplina por los que deberían pasar progresivamente los mandos de las unidades seleccionados para este particular. Estos mandos serán los que formen al resto de cuadros de mandos de las distintas unidades con el fin de instruir a todos los líderes de la institución.

El último paso, concebido para instaurar la cultura de coaching, irá encaminado a implementar todos los instrumentos y herramientas necesarios para soportar el modelo de liderazgo-coaching ya extendido a toda la organización. Dentro de este conjunto de acciones estarán la realización de cursos de reciclaje cada año o cada dos años orientado a actualizar conocimientos; la difusión de unas normas generales de aplicación del coaching (lugares más adecuados, duración de las entrevistas, periodicidad de las mismas, días más adecuados...), y unas normas de control y evaluación que incluyan el personal responsable de realizar esta tarea, apoyándonos en los dos organismos descritos más arriba; la realización de encuestas para controlar que las entrevistas se llevan a cabo según los parámetros y observar la progresión del modelo; y la adopción en todas las Fuerzas Armadas del código ético de buenas prácticas del coach perteneciente al Consejo Europeo como medida de transparencia y apuesta por la calidad.

Es evidente que esta iniciativa tendría ciertos costes, económicos en lo relativo a la contratación de coaches externos y, sobre todo, en tiempo y esfuerzo a

lo largo de todo el proceso; pero creo evidente que los beneficios que se pueden extraer de su implantación son, en comparación, desproporcionadamente.

En resumen, considero que los principios y fundamentos del coaching son perfectamente aplicables en el ámbito de las Fuerzas Armadas españolas y que, como podemos comprobar en los ejemplos existentes de países que ya los han implementado, constituyen una herramienta muy valiosa para el desarrollo del liderazgo. En particular, es factible construir un modelo de liderazgo-coaching y una cultura de coaching en la institución si se realiza la evaluación adecuada de la situación actual, la unificación de criterios y la inversión necesaria para crear las estructuras, documentación y capital humano para adoptar progresivamente los instrumentos que permitan establecer un modelo completo y autosuficiente.

VII. BIBLIOGRAFÍA

VI. 1. Documentos militares

VI. 1. 1. España

- ACADEMIA GENERAL MILITAR (2012), *Plan de Liderazgo en la AGM*, Zaragoza.
- ALCAÑIZ COMAS, M. (Mayo de 2007), *Reflexiones sobre el liderazgo en la profesión militar*, Revista Ejército, nº 794.
- ESCUELA NAVAL MILITAR DE LA ARMADA. (2012), *Programa de Formación en Liderazgo*, Marín.
- ESFAS, DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO. (2009) *Guión. Teoría de la Organización*, Madrid.
- MINISTERIO DE DEFENSA. EJÉRCITO DE TIERRA. MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA (2007), *OR7-026 Orientaciones Liderazgo*.
- MINISTERIO DE DEFENSA. EJÉRCITO DE TIERRA. MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA. (1998), *Manual de Enseñanza. El Mando Como líder*, Madrid.
- REIMER, D. J. (1996), *Liderazgo para el Siglo XXI; Delegación de Poder, Medio Ambiente y la Regla de Oro*, Military Review nº 2.

VI. 1. 2. Estados Unidos de América

- DEPARTMENT OF THE ARMY. (2007) *Army regulation 600-100. Army Leadership* (disponible en Web: http://www.apd.army.mil/pdf/r600_100.pdf; última consulta: 28 de marzo de 2015)
- DEPARTMENT OF THE ARMY (1 de agosto de 2012), *Army Doctrine Reference Publication Nº 6-22. Army Leadership*. (disponible en Web: http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf; última consulta: 29 de marzo de 2015)
- DEPARTMENT OF DEFENSE (2011), *In Transition* (disponible en Web: <http://www.health.mil/intransition/>; última consulta: 28 de marzo de 2015)
- DEPARTMENT OF DEFENSE. (1998), *Introduction to Coaching and Feedback* (disponible en Web: <http://www.archive.org/details/gov.dod.dimoc.613634>; última consulta: 18 de marzo de 2015)
- CENTER FOR ARMY LEADERSHIP (2010), *Advanced Guide to MSAF Coaching*. (disponible en web: [http://msaf.army.mil/Files/Advanced%20Coaching%20Guide.Final\(2\).pdf](http://msaf.army.mil/Files/Advanced%20Coaching%20Guide.Final(2).pdf); última consulta: 30 de marzo de 2015)

VI. 1. 3. Otros ejércitos

- UK ARMY. (2004), *Soldier Management: A Guide for Commanders*.
- UK NAVAL SERVICE. (2011), *Defense Instructions and Notices: Naval Service policy on the use of coaching techniques*.
- ACADEMIA DE GUERRA. (2015), *Proyecto educativo*. (Disponible en Web: http://www.acague.cl/?page_id=36).

VI. 2. Libros

- ARISTÓTELES. (1946), *Ética a Nicomaco*, Tecnibook Ediciones, Buenos Aires.
- BASS, B.M. (1981), *Stodgill's Handbook of Leadership*, Free Press, Nueva York.
- BASS, B.M. (1998), *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- BLAKE, R.-MOUTON, J. (1968), *Corporate Excellence Through Grid Organization Development a Systems Approach*, Gulf Publishing Company.
- BECKHARD, R.-GOLDSMITH, M.-HESELBEIN, F. (1996), *El líder del Futuro*, Fundación Drucker, Ediciones Deusto.
- GEORGE, B. (2003), *Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*.
- GOLEMAN, D.-BOYATZIS, R.-MCKEE, A. (2003), *El líder resonante crea más*, Plaza Janés.
- GREENE, J.-GRANT, A. (2003), *Solution-Focused Coaching: Managing People in a Complex World*.
- HERSEY, P.-BLANCHARD, K. (1969), *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- JIMENEZ, A.-PIMENTEL, M.-ECHEVERRÍA, M. (2002), *España 2010: Mercado Laboral, proyecciones e implicaciones empresariales*, Ediciones Díaz de Santos.
- LANDOLFI, H. (2009), *La esencia del Liderazgo*, Ediciones Dunken, Buenos Aires.
- MAYO, E.-CHIAVENATO, I. (2006), *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill.
- MCGREGOR, D. (1960), *El lado humano de las empresas*, McGraw-Hill.
- PAYERAS, J. (2008), *Coaching y Liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados*, Díaz de Santos, Madrid.
- PLATÓN. (1968), *Diálogos*, Ediciones Ibéricas.
- TANNENBAUM, R.-SCHMIDT, W. (2009), *How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review Classics.
- TAYLOR, F.W. (1911), *Shop Management*, Harper & Brothers, New York/London.

- YULK, G.A. (1971), *Toward a behavioral theory of leadership. Organizational behavior human performance, Vol. 6.*
- WEBER, M. [TRADUCIDO POR MIGUEL ABELLÁN] (2010), *Sociología del poder. Los tipos de dominación*, Alianza Editorial, Madrid.
- WHITMORE, J. (2003), *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*, Paidós empresa, Barcelona.

VI. 3. Artículos

- CLAVIJO, M. (22 de julio de 2008), "Sobre cómo alcanzar sus metas y no morir en el intento", *El Tiempo.com* (disponible en Web: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4390780>; última consulta: 26 de de marzo de 2015).
- BOLIVAR, A. (2014), "Construcción de capacidades de la escuela: Liderazgo compartido y comunidades profesionales de aprendizaje. Una propuesta de investigación", *International Journal of Educational Leadership and Management*.
- CORNEJO, H. (2014), "Liderazgo complejo en procesos de implementación-Apropiación tecnológica", *VI Congreso internacional de investigación y práctica profesional en Psicología. XXI Jornadas de investigación*. Facultad de Psicología- Universidad de Buenos Aires.
- CRUZ CORDERO, T., "Cultura deseada y desarrollo de la inteligencia emocional: Coaching una herramienta de ayuda", *nodo50*. (disponible en web: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/cruz1_311004.pdf; última consulta 29 de marzo de 2015).
- FIGUEROLA, N., "Liderazgo Transaccional y Transformacional - Las dimensiones del Liderazgo" (disponible en Web: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>; última consulta: 22 de abril de 2015).
- FOLADORI, H. (2002), *La concepción del liderazgo en Kurt Lewin*, (disponible en Web: http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html, última consulta 20 abril 2015).
- FRIEDMAN, H. S.- HALL, J. A.- HARRIS, M. J. (1985), "Type a behavior, nonverbal expressive style and health", *Journal of Personality and Social Psychology*.
- GIL, F.-ALCOVER, C. M.-RICO, R.-SÁNCHEZ MANZANARES, M. (2011), "Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo", *Papeles del Psicólogo. Vol. 32*.
- GONZALO, B.. (Mayo de 2015), "El coaching de equipos llega al "América"". *Ejército de Tierra, Prensa Digital*.

- HOLLANDER, E.P.-OFFERMANN, L.R. (1990), "Developing leaders for tomorrow. Power and Leadership in organizations. Relationship in transition", *American Psychologist*, vol. 45.
- IFC (2012), "Definición del Coaching Según IFC" (disponible en web: <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>, última consulta el 19 de abril de 2015).
- INTERNATIONAL COACHING ASOCIATION, "Las 11 competencias clave del coaching". (disponible en Web: <http://www.icf-es.com/mwsicf/ser-coach-de-icf/competencias-coaching-icf-espana?format=pdf>; última consulta: 17 de mayo de 2015).
- IFC ESPAÑA (2012), "Código Deontológico" (disponible en web: <http://www.icf-es.com/mwsicf/etica-icf/codigo-deontologico-icf-espana>, última consulta el 24 de mayo de 2015).
- LLANO CIFUENTES, C., "El líder en el grupo de trabajo". *Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa*. Universidad Panamericana.
- MENÉNDEZ, J. L. (2008), "Sacar lo mejor", *Today.net* (disponible en Web: <http://www.presston.com/feedback/art.asp?id=586>; última consulta 20 de marzo de 2015).
- PALOMERAS, J., "El Líder Coach". (disponible en Web: <http://winred.com/management/el-lider-coach/gmx-niv116-con9547.htm>; última consulta: 28 de marzo de 2015).
- PETRAEUS, D. (2012), "Los doce mandamientos del General Petraeus", *Newsweek*, edición digital.
- PLAP COACHING. (2011), *La Fuerza es una virtud*. (Disponible en Web: <http://www.progressivelap.com/wp/posts/la-fuerza-es-una-virtud/>).
- RODRÍGUEZ-PONCE, E. (Agosto de 2007), "Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas". *Interciencia*. Vol. 32. nº 8.
- ROMO, M., "El Líder como Coach". (disponible en Web: <http://martaromo.wordpress.com/2010/01/28/lider-coach/>; última consulta: 28 de marzo de 2015).
- SALAS GRIJALVA, S. T. (2012), "Tesis de Grado: Gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Sanidad de la Fuerza Naval de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011- 2012", Universidad Técnica Particular De Loja / Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sede Guayaquil.
- SÁNCHEZ-SILVA, C. (marzo de 2011), "Ponga un entrenador en su vida", *El País.com*. (disponible en Web: http://www.elpais.com/articulo/carreras/capital/humano/Ponga/entrenador/vida/elpepueconeg/20110306elpnegser_5/Tes; última consulta: 26 de marzo de 2015).

-
- SELMA, A. (enero de 2015), “El carruaje de Kocs”, *Escuela de coaching sostenible*. (disponible en Web: <http://coachingsostenible.blogspot.com.es/2015/01/el-carruaje-de-kocs.html>; última consulta: 14 de junio de 2015).
 - THOMAS, T. & J., “Mentoring, Coaching and Counseling: Toward a common understanding”. (disponible en web: http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/repository/dcl_Mentoring.pdf ; última consulta: 30 de marzo de 2015).
 - VALENTÍN, N.-RIVERA, M.E.-MBAWMBAW, J.-NIETO, R.-TÉLLEZ, R. (Diciembre de 2005), “Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones”. *Investigación universitaria multidisciplinaria. Año 4. N 4*
 - VAN VUGT, M. (2006), “Evolutionary Origins of Leaderships and Followership” *Sage publications*. University of Kent, Canterbury.
 - VAN VUGT, M.- DE CREMER, D. (2002) “Leadership and cooperation in groups: Integrating the social dilemma and social identity perspectives”. *European Review of Social Psychology*.

ANEXO. CÓDIGO DEONTOLÓGICO DEL COACHING

Juramento de ética profesional de ICF

Como coach profesional reconozco y acepto respetar mis obligaciones éticas y legales ante mis clientes y patrocinadores de coaching, mis colegas y el público en general. Prometo acatar el código deontológico de ICF y aplicar estas normas en mis servicios de coaching.

Si infrinjo este juramento de ética profesional o cualquier parte del código deontológico de ICF, acepto que ICF según su criterio me responsabilice de ello. Acepto además que mi responsabilidad ante ICF por mi incumplimiento, conlleve sanciones como la pérdida de mi titularidad como miembro de ICF y/o mis certificaciones de ICF.

Las normas del código deontológico de ICF

Sección 1: *Conducta profesional en general.*

Como coach:

1. No realizaré intencionadamente ninguna declaración pública engañosa o falsa sobre lo que ofrezco como coach, ni haré declaraciones falsas en ningún documento con relación a la profesión de Coaching, a mis certificaciones o a ICF.
2. Informaré con exactitud sobre mis cualificaciones, pericia, experiencia y certificados de ICF relativos al Coaching.
3. Reconoceré y respetaré los esfuerzos y contribuciones de otras personas y no los asumiré como propios. Comprendo que al infringir esta norma puedo ser objeto de un recurso legal interpuesto por un tercero.
4. Me esforzaré, en todo momento, en identificar las cuestiones personales que puedan perjudicar, ser incompatibles o interferir con mi actividad de Coaching o mis relaciones de Coaching profesionales. Siempre que los hechos y las circunstancias lo requieran, buscaré sin demora ayuda profesional y decidiré la acción que deberé emprender, incluido si resulta apropiado suspender o concluir mis relaciones de Coaching.
5. Me comportaré de acuerdo con el código deontológico de ICF en todas las actividades de formación, tutoría y supervisión de coaches.
6. Me comportaré y notificaré las investigaciones con honestidad y competencia y según las normas científicas reconocidas y las directrices pertinentes aplicables. Realizaré las investigaciones con el consentimiento y la aprobación necesarios de las personas implicadas y de forma que los participantes queden protegidos de cualquier posible daño. Todas las actividades de la investigación se realizarán de modo que se ajusten a la legislación aplicable del país en el que se lleve a cabo.

7. Mantendré, archivaré y desecharé toda la información generada durante mi actividad de Coaching de manera que salvaguarde la confidencialidad, seguridad y privacidad y sea conforme a la legislación y los acuerdos aplicables.
8. Utilizaré la información de contacto de los miembros de la ICF (direcciones de correo electrónico, números de teléfonos, etc.) únicamente en el modo y medida especificados por la ICF.

Sección 2: Conflictos de Interés.

Como coach:

9. Procuraré evitar cualquier posible conflicto de interés y caso de surgir lo expondré abiertamente ofreciendo mi renuncia a continuar con el proceso de Coaching.
10. Informaré a mi cliente y a su patrocinador de cualquier compensación prevista que pueda pagar o recibir de terceros, por referencias relacionadas con dicho cliente.
11. Sólo intercambiaré servicios, bienes u otra remuneración no dineraria cuando ello no dañe la relación de Coaching.
12. No obtendré intencionadamente ninguna ventaja ni beneficio personal, profesional o económico de la relación coach-cliente, excepto lo estipulado en el contrato o acuerdo.

Sección 3: Comportamiento profesional con los clientes.

13. No realizaré intencionadamente declaraciones engañosas o falsas sobre los resultados que mi cliente o patrocinador obtendrán del proceso de Coaching ni de mí como Coach.
14. No proporcionaré a mis posibles clientes o patrocinadores información o consejos que sepa o crea que son falsos o engañosos.
15. Elaboraré acuerdos o contratos claros con mis clientes y patrocinadores. Respetaré todos los acuerdos o contratos constituidos en el contexto de las relaciones profesionales de Coaching.
16. Antes de la reunión inicial o durante ésta, explicaré detalladamente a mi cliente y a los patrocinadores del Coaching - y me esforzaré para que comprendan - la naturaleza del coaching, el concepto de confidencialidad y sus límites, los acuerdos financieros y cualesquiera otras cláusulas establecidas en el acuerdo o contrato de coaching.
17. Seré responsable de establecer los límites pertinentes, claros y respetuosos con las diferencias culturales, que se aplicarán a cualquier contacto físico que pueda mantener con mis clientes o los patrocinadores.
18. No mantendré relaciones sexuales con ninguno de mis clientes o patrocinadores actuales.

-
19. Respetaré el derecho de mi cliente a concluir la relación de Coaching en cualquier momento del proceso, según las cláusulas estipuladas en el acuerdo o contrato. Estaré atento a indicios que muestren que mi cliente ha dejado de beneficiarse de nuestra relación de Coaching.
 20. Si creo que mi cliente o el patrocinador puede recibir un mejor servicio de otro coach o con otros recursos, le animaré para que realice el cambio pertinente.
 21. Aconsejaré a mi cliente que busque los servicios de otros profesionales cuando lo considere necesario u oportuno.

Sección 4: Confidencialidad y privacidad.

Como coach:

22. Mantendré los niveles de confidencialidad más exigentes con la información de mi cliente y del patrocinador. Elaboraré un acuerdo o contrato claro antes de divulgar la información a otra persona, a menos que sea requerido por ley.
23. Elaboraré un acuerdo claro sobre el intercambio de la información de Coaching entre el coach, el cliente y el patrocinador.
24. Cuando me dedique a la formación de estudiantes de Coaching, explicaré claramente las políticas de confidencialidad a los estudiantes.
25. Compeleré a los Coaches asociados o a las personas que dirija al servicio de mis clientes y sus patrocinadores, ya sea de forma remunerada o voluntaria, a que elaboren acuerdos o contratos claros que cumplan la parte 2 Sección 4 del código deontológico de ICF: Normas de confidencialidad y privacidad y todo el código deontológico hasta donde sea aplicable. Aprobado por la Comisión de ética y deontología, el 30 de octubre de 2008. Aprobado por la Junta directiva de ICF, el 18 de diciembre del 2008.