

ESPECIALIZACIÓN EN LIDERAZGO Y COACHING

FCE - UNLP

Título del Trabajo de Integración Final:

El líder coach en el contexto organizacional. El caso de la Directora General de Planificación Financiera de la Tesorería General de la Provincia.

Candidata a Especialista:

Lic. María Florencia Cikatelli

Directora:

Dra. Cecilia Inés Nóbile

Fecha:

11 de julio de 2024

Índice General

1.	Introducción	3
2.	Objetivos del TIF	
	Objetivo General	6
	Objetivos Específicos	6
3.	Diseño Metodológico	7
4.	Marco Teórico	
	Sobre el Liderazgo	9
	Sobre el Coaching	14
	<i>La Comunicación: Un Aspecto Clave en el</i>	
	<i>Coaching</i>	<i>19</i>
	Sobre el Líder coach	23
	<i>Competencias a Desarrollar por un Líder-Coach..</i>	<i>26</i>
5.	Resultados obtenidos	
	Sobre la Organización Tesorería General de la	
	Provincia	31
	Sobre el Área Estudiada	34
	Sobre la Líder Bajo Análisis	37
	Relevamiento de Campo	39
	<i>Encuesta a colaboradores</i>	<i>42</i>
	<i>Autopercepción de la líder analizada</i>	<i>47</i>
6.	Conclusiones	52
7.	Bibliografía	58
8.	Anexo 1	61
9.	Anexo 2	78

1. Introducción

Hoy, liderar es una acción que se inicia cuando un sujeto desarrolla la capacidad de formular las preguntas difíciles (esas que todos preferirían no tener que hacerse) y de ayudar y recibir ayuda por parte de los demás para encontrar las respuestas correspondientes.

Gore, La vida en las organizaciones (2021)

En todas las organizaciones existen gerentes, directores, coordinadores, jefes o supervisores, que por el principio de delegación, deben influir sobre personas y grupos para orientarlos hacia el logro de fines y objetivos. Quienes ocupan estas posiciones que implican ejercer un proceso de influencia y dirigir a otras personas, se suelen denominar líderes.

Sin embargo, no existe un acuerdo sobre el término liderazgo: mientras que unos asimilan el líder al jefe o gerente otros consideran que se puede conducir o ser jefe sin desempeñar el rol de liderazgo y también se puede liderar un grupo sin poseer un rol formal o cargo en la jerarquía.

En este trabajo, asumimos que líder es sinónimo de quien ocupa un cargo formal en la jerarquía de una organización y por tanto tiene la autoridad y responsabilidad de influir sobre otros para alcanzar resultados.

El liderazgo es un concepto que ha sido ampliamente estudiado desde diferentes ópticas, existiendo un vasto desarrollo sobre sus características, formas de desempeñarlo (o estilos), competencias necesarias, etc. Muchas teorías también han estado interesadas en abordar los factores que hacen que un líder sea eficaz.

En términos generales podemos definir al liderazgo como el proceso de influencia sobre personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos (Yukl, 2008). Por ello, la tarea de todo líder resulta muy relevante para la organización o grupo en

el que se desarrolla, porque produce impactos en las tareas y resultados a alcanzar, en las relaciones humanas de los miembros y en cuanto a las posibilidades de cambio de esa agrupación humana.

En esta especialización, hemos recorrido distintos enfoques del liderazgo haciendo hincapié en uno de ellos: el **líder coach**.

Y respecto a éste hemos trabajado diversos contenidos orientados a describir las competencias que debiera desarrollar un líder coach como así también recursos y herramientas que pueden potenciar la tarea directiva provenientes de distintas disciplinas, tales como el Coaching Ontológico, la Programación Neurolingüística, la Teoría de la Comunicación, entre otras.

En particular, en los módulos 4 Coaching Ontológico I y en el Módulo 12 de Coaching Ontológico II, abordamos distintas competencias y herramientas genéricas y específicas, así como otros recursos que se espera que un **líder coach** desarrolle. También analizamos las diferencias entre un gerente tradicional, un líder y un **líder coach**, éste último planteado como un estilo superador de los anteriores.

El jefe o gerente tradicional, sería un líder que da instrucciones y órdenes, que los subordinados acatan. El gerente fija objetivos, resultados a alcanzar y motiva a las personas con un esquema también tradicional, de premios y castigos o “la zanahoria y el palo” (Covey, 2005, p. 31). Considero que esto no es, per se, malo ni bueno, aunque en el contexto actual, definido como frágil, no lineal, incomprensible y que genera ansiedad (*BANI* por sus siglas en inglés¹), este estilo, pareciera quedar un poco obsoleto. Más aún si pensamos que gran parte de los colaboradores de las actuales organizaciones son millennial o centennials, generaciones que valoran espacios que promuevan la autonomía y la participación.

Por su parte, el **líder coach** es un estilo que surge a partir de incorporar diversas herramientas provenientes del coaching, que le permitirán al líder desarrollar a las personas que trabajan en su equipo y organización, para que las mismas adquieran mayores capacidades, autonomía, responsabilidad y, en definitiva,

¹ BANI: Brittle (quebradizo), Anxious (que genera ansiedad), Non-linear (no lineal) e Incomprehensible (incomprensible)

procuren un mayor bienestar y efectividad tanto personal como organizacional. No se trata de que el líder - gerente, jefe, directivo - deje de serlo para pasar a ser un “coach” sino, que utilice las herramientas del coaching, en el desarrollo del proceso de influencia sobre otros.

Por otro lado, en el trabajo final del módulo “Coaching Ejecutivo y Organizacional” abordamos en forma grupal una problemática de una organización en particular. En el grupo del que participé tomamos un área de la Tesorería General de la Provincia (TGP), lugar donde trabajo, sobre la cual analizamos resultados concretos de un equipo de trabajo que su líder deseaba modificar. Asimismo, avanzamos en una aproximación muy preliminar a la cultura y valores de la mencionada organización.

Considerando todo lo anteriormente expresado, en este trabajo integrador final de la Especialización, me propongo profundizar lo realizado, analizando si la líder del área seleccionada de la TGP se acerca a las características de un líder coach.

2. Objetivos del TIF

Objetivo General

Realizar un análisis sobre el estilo de liderazgo de la Directora General de Planificación Financiera de la Tesorería General de la Provincia, haciendo especial foco en determinar si tiene características de líder coach.

El objetivo del trabajo se orienta a responder a la pregunta: ¿la Directora General de Planificación Financiera de la Tesorería General de la Provincia tiene desarrolladas competencias de líder coach?

Objetivos específicos

- Elaborar una definición de líder coach y describir qué competencias y recursos debería desarrollar.
- Diseñar y validar instrumentos para relevar las competencias de un líder coach.
- Determinar a partir del trabajo de campo, si la Directora General del área seleccionada de la TGP tiene desarrollada, en algún grado, las competencias de líder coach.

3. Diseño metodológico

La propuesta para el desarrollo de este trabajo fue realizar un estudio de caso, tomando como unidad de análisis la Dirección General de Planificación Financiera de la Tesorería General de la Provincia.

Para su desarrollo, en primer lugar, surgió el desafío de construir, a la luz del análisis bibliográfico y de lo desarrollado en el Módulo 4 Coaching Ontológico I y en el Módulo 12 Coaching Ontológico II de la Especialización, una definición de líder coach profundizando en cuáles son las características y competencias que este tipo de líder debería desarrollar. Luego, este desarrollo lo contrasté con la mirada de dos Coaches reconocidos y una Especialista en Coaching y Liderazgo para que, en base a su experiencia y conocimiento, me den un feedback respecto a la definición construida, incorporando los comentarios y sugerencias recibidas.

Una vez concluida la construcción de la definición y delineadas las características - que denominé competencias- que un líder coach debería desarrollar, diseñé los instrumentos de recolección de datos en función a las variables que definí para medir cada competencia.

En este sentido, desarrollé dos formularios de encuesta, uno dirigido a los 20 miembros de la Dirección, buscando recabar información sobre el estilo de liderazgo que ejerce la Directora General, según la mirada de sus colaboradores. Y otro, con idéntica estructura, pero redactado en primera persona para que lo conteste la Directora General, a fin de indagar en su autopercepción en relación a su liderazgo. Para ambos utilicé una escala de Likert de 5 posiciones, donde 1 era el mínimo y 5 era el máximo.

Adicionalmente, confeccioné una guía para realizar una entrevista en profundidad a la Directora General, con el fin de complementar la información recolectada a través de la encuesta sobre su auto-percepción y sobre todo para realizar la descripción de la líder, en relación a su historia profesional.

Como soy miembro de la organización, utilicé también la observación participante como técnica de relevamiento, buscando sumar elementos cualitativos para el análisis y descripción de la líder en su contexto organizacional.

Además, recurrí a documentación formal para el relevamiento de la estructura organizacional.

Concluido el relevamiento, realicé la sistematización de la información recolectada en las encuestas, a través de tablas y gráficos calculando el promedio y moda para obtener los índices necesarios para el análisis. Además, transcribí la entrevista realizada, que no forma parte de este trabajo por no contar con autorización de la fuente. Documenté los hallazgos propios de la observación y leí y documenté información de los documentos oficiales consultados. Luego, procedí al análisis de todos los datos e información relevada, arribando a conclusiones respecto a las características de la líder bajo análisis.

En relación a las conclusiones, a la luz de los resultados obtenidos, analicé cuán cerca ella considera estar de lo que un líder coach es y cuál es la percepción de sus colaboradores. También las principales diferencias entre ambas visiones. Además, analicé la utilidad de la definición y caracterización del líder coach desarrollada como así también la pertinencia de los instrumentos de relevamiento creados y aplicados. El aporte más valioso de este TIF, considero que es el desarrollo de la definición y competencias que describen a un líder coach y el intento de medirlas a través de instrumentos de relevamiento, aunque sea en una primera aproximación. Para finalizar, si bien excede a los objetivos de este trabajo realizar una propuesta de intervención para mejorar las competencias menos valoradas por la líder y los colaboradores, esboqué de modo preliminar, posibles acciones para potenciar el rol de la líder.

4. Marco teórico

Sobre el liderazgo

Si bien como establece Castro Solano (2008) “no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo” (p. 108), podemos señalar, en términos generales, que el liderazgo es un proceso de influencia que ocurre entre una persona a la que llamamos líder y sus seguidores o colaboradores.

Citando a Yukl (2008) diremos que se trata de “un proceso en el cual una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización” (p. 2). Además, este autor sostiene que:

El liderazgo es el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes (Yukl, 2008, p.8).

Vemos que se trata de un proceso social de influencia, en pos de orientar las acciones de otros para el logro de determinados objetivos y resultados.

Cabe señalar que en este proceso impactan algunas variables, tales como las características y conductas que asume el líder, las percepciones de los seguidores y sus creencias acerca de cómo el líder se tiene que comportar para ser considerado como tal y el contexto en el que se desarrolla tal influencia.

El liderazgo entonces, podemos decir que además de ser un proceso social, es contextual en el sentido en que su desarrollo se ve influenciado por las características de la situación en la que se ejerce el liderazgo, y es atributivo por ser resultado de un proceso de percepción social: alguien es líder si es percibido como tal por los otros.

Para E. Schein (1985) los líderes tienen una función clave en la creación, mantenimiento y, en caso de ser necesario, la destrucción de la cultura organizacional. Sostiene que lo único realmente importante que hacen los líderes quizás sea la creación y conducción de la cultura, ya que el liderazgo y la cultura de una organización son dos caras de la misma moneda.

Para Marcelo Mannucci (2022) el liderazgo “es el conjunto de habilidades que permite crear y gestionar posibilidades de desarrollo” (p.2) y liderar “es la capacidad de visualizar un estado futuro y crear opciones para alcanzarlo” (p.2).

Kotter (2005) sostiene que el liderazgo no es algo místico ni relacionado al carisma o a unos dotes especiales que posee una persona, y lo distingue categóricamente de la gestión o la gerencia de una organización. Afirma que mientras que el líder se ocupa de enfrentar el cambio fijando la orientación o visión de futuro junto con la estrategia para lograrla, la gestión se ocupa de enfrentar la complejidad a través de la elaboración de planes, presupuestos, fijando objetivos y metas, asignando recursos. La tarea del líder tiene que ver con alinear a las personas, comunicando la visión para posibilitar la formación de las coaliciones que permitirán alcanzar tal visión. Motivar e inspirar son dos tareas fundamentales de todo líder. Por su parte, los gerentes se ocupan de crear las estructuras, dotar a la organización del personal necesario, comunicar el plan, delegar responsabilidades, monitorear y controlar, de resolver problemas. El mencionado autor sostiene que liderazgo y gestión se complementan y que ambos son necesarios para alcanzar el éxito en un contexto cambiante e incierto.

Más allá de las múltiples definiciones existentes, a continuación se presentan los principales enfoques de investigación sobre el liderazgo. Cabe señalar, que las corrientes desarrolladas muestran una evolución en la concepción del liderazgo:

I. Enfoque de los rasgos:

Engloba los primeros estudios e investigaciones en liderazgo, desarrollados entre 1930 y 1940. El planteo de esta corriente, basada en diferentes teorías de la personalidad, apunta a la identificación de diferencias individuales, sosteniendo que algunas personas son líderes naturales por estar dotadas de ciertos rasgos que otros no poseen y que aseguran el éxito. Entre esos rasgos encontramos: la tolerancia al estrés, altos niveles de energía, integridad, intuición, capacidad de anticipación, autoconfianza y madurez emocional, entre otros. Según este enfoque “líder se nace”. Algunos motivos por los cuales este enfoque no ha tenido gran impacto es la gran variedad de resultados hallados en

las distintas investigaciones realizadas, lo que tornó difícil la síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos para lograr identificar potenciales líderes.

II. Enfoque conductual:

Desarrollada entre 1950 y 1960 ante cierta decepción de los investigadores con el enfoque de los rasgos, esta perspectiva puso el acento en analizar las conductas de los líderes y en su relación con el liderazgo efectivo. Desde esta perspectiva, no se “nace” siendo líder, sino que se puede enseñar y capacitar a una persona para liderar un equipo u organización.

La principal sede de estos estudios fue la *Ohio State University* (EE UU). Para medir la conducta de los líderes, la mayoría de las investigaciones se basaron en cuestionarios que abordaban dos variables:

- La consideración (u orientación a las personas): se trata de conductas que tienen como finalidad mantener o mejorar las relaciones entre el líder y sus colaboradores. Ej: respeto, confianza, creación de clima de armonía
- La iniciación de estructuras (u orientación a las tareas): relacionada con acciones relativas al trabajo en sí, tales como organizar y coordinar las tareas, definir roles, derechos y obligaciones.

Esta corriente sostiene que para que un líder sea efectivo resulta necesario desarrollar ambas variables. La principal falencia de este enfoque es que se presenta como *acontextuado*, sin considerar variables de la situación en la que hay que ejercer el liderazgo.

III. Enfoque situacional:

Esta perspectiva destaca la importancia de las condiciones y factores ambientales que afectan al liderazgo. Se basa en la idea de que un tipo de conducta o estilo de liderazgo no es óptimo para todas las situaciones contextuales.

Existen varias teorías que se enrolan bajo este enfoque. Entre las más reconocidas, encontramos la Teoría de la contingencia de Fiedler (citado por Winert A., 1985). En su modelo, Fiedler sostiene que el rendimiento o eficacia de un grupo depende de lograr una adaptación adecuada del estilo de dirección

utilizado por el jefe y del grado en que la situación del grupo favorece o le permite influir a ese jefe sobre sus miembros.

El autor identifica tres variables situacionales críticas que influyen en el liderazgo efectivo:

- a) la relación existente entre el líder y el grupo: que puede ser buena o mala.
- b) la estructura de las tareas que ha de realizar el grupo: que puede ser alta o baja.
- c) el poder y la autoridad de los que está provisto el líder: que puede ser fuerte o débil.

La combinación de los estados que pueden tomar estas variables, dan lugar a 8 situaciones posibles para liderar, que serán más o menos favorables para el jefe. A su vez, Fiedler propone determinar el estilo del jefe a partir de un breve cuestionario, que arroja un indicador denominado LPC (*least preferred coworker*). Mediante un análisis del estilo de liderazgo -a través del LPC-y de cada situación, concluye que un jefe con una calificación LPC baja será más eficaz en situaciones extremas (muy favorables o muy desfavorables) mientras que un jefe que presenta un alto LPC será eficaz en condiciones medias.

IV. Enfoque transformacional:

La mayoría de las teorías que engloba este enfoque consideran tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar por ende a una perspectiva más integral que el resto de las orientaciones descritas.

Una de las teorías más conocidas es la de Bass (1985) y sus colaboradores, denominada **Teoría del liderazgo transformacional**. En ella, el foco está puesto en el efecto que el líder produce sobre sus seguidores. Según los autores, los líderes transformacionales provocan cambios a partir de generar conciencia en los seguidores sobre la importancia y el valor que tienen las tareas que realizan para el logro de los resultados. De esta manera, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en pos de los objetivos de la organización o del equipo. Esto genera confianza y respeto hacia el líder y los seguidores son motivados a obtener logros más allá de lo que se espera de ellos. Bass (1998) considera que los líderes transformacionales son especialmente apropiados para situaciones de cambio, ya que permiten a sus seguidores

afrontar con éxito conflictos o el estrés que pudiera surgir, brindando seguridad, confianza y tolerancia ante la incertidumbre.

Este estilo se diferencia del **Liderazgo transaccional**, que propone premiar o sancionar a los seguidores, en función de su rendimiento y del cumplimiento de los objetivos propuestos. En este esquema, los seguidores están motivados sólo por intereses personales.

V. Otros enfoques más modernos

Goleman, Boyatzis y Mc-Kee (2003) describen un tipo de liderazgo que denominan “**resonante**”. Los autores establecen que una de las tareas fundamentales de todo líder es despertar los sentimientos positivos de sus colaboradores y ello ocurre cuando un líder produce “resonancia”. Para lograrlo, sostienen que los líderes deben basarse en las competencias de la inteligencia emocional, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismo y con los demás.

El liderazgo resonante, para Goleman, Boyatzis y Mc-Kee (2003) “es un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva” (p.3).

Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes negativos y perturbadores para el grupo que lidera.

Por otra parte, Scharmer (2007) con su “Teoría U”² propone analizar el liderazgo desde una perspectiva de “lienzo en blanco”. Sostiene que no importa sólo lo que los líderes hacen o cómo lo hacen, sino su estado interior, la fuente o el lugar interno desde el que operan o intervienen, desde donde se originan sus acciones.

Estas miradas renovadas sobre el liderazgo, nos acercan más al tipo de líder que es objeto de este trabajo: el **líder coach**.

² La “Teoría U” propone una metodología para comprender y aplicar un ciclo de aprendizaje de cinco pasos o movimientos, que implica aprender del futuro a medida que surge.

El enfoque del **líder coach** es una corriente con menor grado de desarrollo hasta el momento, la cual surgiría a partir de que el líder aplique las competencias y herramientas desarrolladas desde la disciplina del coaching al proceso de liderazgo.

A partir de la revisión bibliográfica llevada adelante para el desarrollo de este trabajo integrador final, es dable señalar que, si bien hay ciertos trabajos desarrollados sobre la temática, no se encontró un cuerpo teórico sólido en relación a qué es un líder coach, y qué habilidades y competencias debe desarrollar para ser eficaz, lo cual resulta lógico considerando que “la práctica del coaching profesional es relativamente nueva” (Goldvard y Perel de Goldvarg, 2011, p. 13).

Por ello, en el próximo apartado, avanzaré desarrollando y caracterizando, en primer lugar, la disciplina del coaching y, en particular el coaching ontológico, para luego aproximarnos a una idea más acabada de lo que un líder coach es o podría ser.

Sobre el Coaching

Según la International Coach Federation (ICF) el **coaching** 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”³.

Además, la ICF describe el método como *interactivo* explicando que “en cada sesión el cliente elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas”⁴, lo cual favorece la transparencia y la motivación del cliente para actuar.

El coaching acelera el avance de los objetivos del cliente, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección. El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo

³ <https://icf.ar/coaching/>

⁴ Ídem cita anterior

conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación del método de coaching.⁵

En relación al **coaching ontológico**, tal como abordamos en la Especialización en Liderazgo y Coaching, podemos definirlo como un proceso conversacional en el que el coach facilita al coachee⁶ reducir la brecha entre el estado presente y un estado deseado.

También lo hemos definido como una modalidad de aprendizaje orientada a transformar el tipo de observador que somos de la realidad, con el objetivo de expandir nuestras posibilidades y capacidad de acción y, por lo tanto, de incrementar nuestra efectividad y bienestar.

Según Echeverría (2011) se trata de:

una práctica de aprendizaje que tiene un rasgo particular: está abierta a la posibilidad de una transformación profunda vivida por el coachee -y muchas veces, reconocida por los demás- como un cambio significativo del tipo de ser que era previamente. Es en este sentido que la identificamos como un “aprendizaje transformacional” (p.63).

En un modo amplio, la práctica del coaching siempre involucra desplegar técnicas de resolución de problemas (Echeverría, op. cit.). Hay muchas técnicas y la mayoría se enfoca en lo que se denomina “**aprendizaje de primer orden**” que tienen que ver con modificar en forma directa las acciones que realizamos en pos de lograr la solución al problema o lo que deseamos cambiar. Pero el coaching ontológico propone ir más allá y apunta a trabajar sobre dos variables que R. Echeverría denomina “condicionantes ocultos”: el **observador** y el **sistema**.

El **observador** se refiere a cómo miramos “el territorio”, a cómo le damos sentido a la realidad que enfrentamos y cómo la interpretamos. Sería la manera en la que armamos nuestro mapa para recorrer ese territorio. Por ende, esta visión define cómo formulamos los problemas. Y de esto dependen las alternativas de

⁵ Ídem cita anterior

⁶ Coachee: persona que en un proceso de coaching recibe por parte de un coach los conocimientos y herramientas para desarrollar todo su potencial y mejorar su vida. Es el cliente que acude a un coach para llevar a cabo un proceso de coaching.

acción que percibimos como posibles para actuar y resolver esos problemas. “Al cambiar nuestro modo de observar, emergen nuevas formas de acción” (Echeverría, op. cit., p. 32).

Recordemos que el mapa no es el territorio⁷, sino que es nuestra representación del mundo, pero existen otras miradas que pueden enriquecer o ampliar ese mapa.

Además, el tipo de observador que somos está influenciado por los **sistemas sociales** en los que hemos participado durante nuestras vidas. Somos seres sociales y participamos de varios sistemas de relaciones humanas o sociales: la familia, el trabajo, el club, los amigos.

Echeverría sostiene que para lograr ciertos resultados y que los mismos se establezcan en el tiempo, no alcanza con cambiar acciones, sino que necesitaremos transformar el **tipo de observador que somos** y los **sistemas** de relaciones humanas a los que pertenecemos. Esta capacidad, la denomina “**aprendizaje de segundo orden**”.

Un tercer estadio de aprendizaje, implica la transformación del “ser” que somos. Se trata de un cambio en la forma de percibir el mundo o de enfocar la vida. Según el autor, cuando los cambios de primer y segundo orden son tan profundos, se puede llegar a transformar la esencia del ser que éramos antes de iniciar un proceso de coaching, lo que denomina “**aprendizaje de tercer orden**”.

Por supuesto que la profundidad de los cambios a realizar, dependen de la voluntad y las expectativas del coachee, que es quien descubre y decide hasta dónde desea avanzar.

Por ende, el **coaching ontológico** es un proceso conversacional de aprendizaje, que permite que el coachee reduzca la brecha entre el estado actual y un estado futuro que desea, a partir del acompañamiento de un coach. Desde esta perspectiva, el lenguaje se torna fundamental, ya que crea y construye realidades.

Desde el coaching ontológico podemos identificar tres dominios primarios de los seres humanos, que surgen de la biología y permiten identificar posibles campos

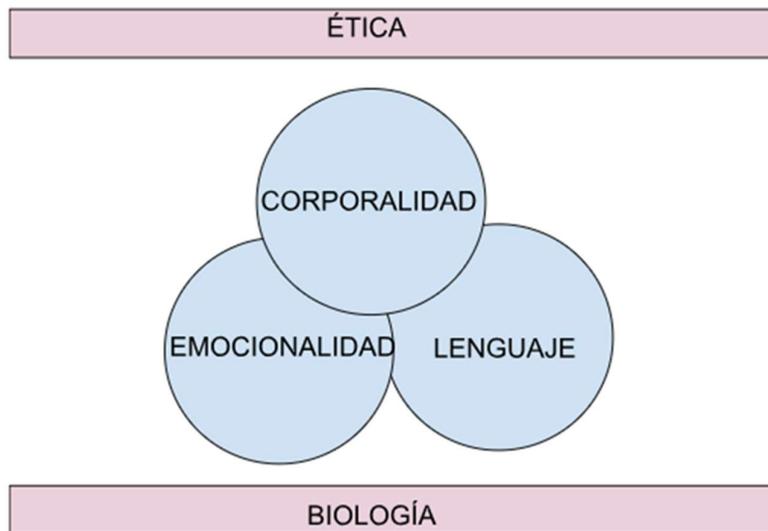
⁷ Concepto abordado en el Módulo 1 “Programación Neurolingüística” de la Especialización.

de intervención para el coach. Ellos son: **la emoción, el lenguaje y la corporalidad**. Juntos conforman una estructura que se encuentra relacionada y alineada, donde un cambio en alguno de los dominios repercute en los demás. Echeverría denomina a estos tres dominios como “**la estructura de lo posible**” que se encuentra dada por la biología de cada ser humano y limitada por las restricciones éticas que nos auto-imponemos en función al sistema o contexto que nos rodea.

Las personas nos expresamos a través de los tres dominios, a veces en forma congruente, otras, comunicando algo en un dominio - por ejemplo, la corporalidad- que no podemos expresar en otro, - por ejemplo algo que no podemos decir con palabras-. Un coach debe estar atento a las expresiones de los tres dominios de su coachee, ya que una transformación en uno de los dominios, influenciará y repercutirá inevitablemente en los demás.

Figura 1

La estructura de lo posible



Fuente: Echeverría, 2011 p.52

La ICF propone un modelo de competencias centrales de coaching, que deben guiar la práctica de todo coach. El mismo está formado por ocho competencias agrupadas en cuatro apartados lógicos:

- **A. Cimientos o Principios:**

1. **Demuestra práctica ética:** el coach comprende y aplica consistentemente la ética y los estándares del coaching.
 2. **Encarna una mentalidad de coaching:** desarrolla y mantiene una mentalidad abierta, curiosa, flexible y centrada en el cliente.
- **B. Co-crear la relación de coaching:**
3. **Establece y mantiene acuerdos:** consensúa con el cliente acuerdos claros sobre la relación de coaching, el proceso, los planes, las responsabilidades de cada uno y las metas. Establece acuerdos para la relación de coaching en general, así como para cada sesión en particular.
 4. **Cultiva confianza y seguridad:** se asocia con el cliente para crear un entorno seguro y de apoyo que permita al cliente compartir libremente. Mantiene una relación de respeto mutuo y confianza.
 5. **Mantiene presencia:** está totalmente consciente y presente con el cliente, empleando un estilo abierto, flexible, conectado y confiado.
- **C. Comunicar con efectividad:**
6. **Escucha activamente:** se enfoca en lo que el cliente es y no solo en lo que dice, para entender completamente el mensaje en el contexto del cliente y para apoyar la autopercepción de éste.
 7. **Evoca la conciencia del cliente:** facilita la toma de conciencia y el aprendizaje del cliente mediante el uso de herramientas y técnicas como preguntas poderosas⁸, el silencio, metáforas o analogías.
- **D. Cultivar el aprendizaje y conocimiento:**

⁸ Según la ICF las preguntas poderosas tienen que ver con una competencia de la coach definida como “la capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria, con el fin de obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente”

8. Facilita el crecimiento del cliente: se asocia con el cliente para transformar el aprendizaje y la conciencia en acción. Promueve la autonomía del cliente en el proceso de coaching.

Estas competencias se ponen en juego a lo largo de todo el proceso de coaching. Es importante remarcar que un coach no emite juicios de valor, ni sugiere, ni aconseja qué hacer, ni opina sobre lo que escucha. Su postura es de acompañamiento y escucha activa. Debe indagar para que el coachee descubra por sí solo sus intereses, sus necesidades y encuentre posibilidades y oportunidades futuras, identificando limitaciones y preocupaciones, también emociones, definiendo acciones a futuro, para así poder declarar nuevas realidades -ya que el lenguaje construye realidades-, que le aporten mayor efectividad y/o bienestar.

La Comunicación: Un Aspecto Clave en el Coaching

Para el desarrollo tanto del liderazgo como del coaching, se torna fundamental la **comunicación** entre las personas implicadas. La comunicación es una función esencial de los seres humanos y con aplicaciones infinitas. Podemos decir que la comunicación es una matriz básica sobre la cual -o partir de la cual- se desarrollan las actividades humanas. Y es por esto, que la esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción. Desde este punto de vista, todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo.

En relación a las teorías existentes, interesa destacar los conceptos vistos en el Módulo 12 “Coaching II” de esta Especialización, provenientes de la denominada “Escuela de Palo Alto”, creadores del modelo interaccional o pragmático de la comunicación humana, centrado en la interacción de las personas y no en las condiciones “ideales” para la transmisión de información, tal como planteaban anteriores teorías.

Paul Watzlawick, Jackson y Beavin, investigadores de la Escuela de Comunicación Humana de Palo Alto, California (EE UU), desarrollaron una serie de axiomas, que vendrían a ser condiciones de hecho, que permiten entender un proceso de comunicación. A los fines del presente trabajo, interesa

describirlos en tanto deben ser considerados por todo coach, al desarrollar su práctica.

- 1) **Es imposible no comunicarse:** Todo comportamiento o conducta humana tiene una función comunicativa, aun cuando no haya una intención o cuando se trate de evitar la comunicación. La comunicación no es sólo verbal, también existe la comunicación paraverbal (o no verbal), es decir el uso de gestos, expresiones faciales, movimientos corporales, tono de voz, etc.
- 2) **Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto, una metacomunicación:** el nivel de contenido se refiere a aquello que se transmite verbalmente, al significado de las palabras que se expresan, a la parte explícita de los mensajes, es decir “al fondo”. El nivel de relación -“la forma”- condiciona al de contenido, modificando la interpretación que hace el receptor (ejemplo: no es lo mismo hacer un pedido con tono de ironía que con un tono amable). La metacomunicación, que consiste en dar un mensaje (fondo) y en dar información sobre el propio mensaje verbal (forma), está condicionada por la relación entre emisor y receptor.
- 3) **La naturaleza de una relación depende de la puntuación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales:** Mediante la adecuada puntuación y secuenciación del contenido del mensaje permitimos interpretar relaciones de causalidad entre eventos, así como compartir información con nuestro interlocutor en forma satisfactoria.
- 4) **La comunicación humana implica dos modalidades: la digital que serían las palabras dichas, y la analógica,** relativa a la comunicación no verbal y al cómo se dicen esas palabras.
- 5) **Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios:** Se refiere a la relación que existe entre emisor y receptor en un proceso de comunicación. Cuando ambos tienen un poder o posición equivalente en el intercambio, la comunicación entre ellos es simétrica. La comunicación complementaria se da cuando los interlocutores tienen un poder o capacidad informativa distinta, en donde

uno de ellos puede intentar neutralizar el intercambio, o dominar la interacción.

Como al coaching lo hemos definido como un proceso conversacional, cobran especial relevancia las conversaciones que pueda desarrollar un coach.

La conversación es la unidad mínima de comunicación. Para llevarla adelante, se requiere hablar y escuchar, generar rapport⁹, sintonía, acompasar ... en algún punto la conversación es como una danza¹⁰ entre el coach y el coachee.

Un concepto relevante en el desarrollo de las conversaciones dentro de la práctica del coaching se refiere a los **actos lingüísticos**. Éstos son expresiones verbales con diferentes objetivos y funciones en la construcción de la realidad, que todo coach debe conocer y utilizar según las circunstancias. Algunas de ellas, son las siguientes:

- **Afirmaciones:** son proposiciones acerca de nuestras observaciones. Describen cómo vemos el mundo. Son comprobables. Pueden ser verdaderas o falsas según la evidencia existente, y relevantes o irrelevantes en función a nuestras inquietudes.
- **Declaraciones:** son expresiones basadas en decisiones. A través de ellas generamos nuevos contextos, nuevas realidades, cambian algo en el mundo. Pueden ser válidas o inválidas según la autoridad conferida a quien las emite.
- **Juicios:** son un tipo de declaraciones que generan identidad pública y privada sobre otros. El juicio le pertenece a quien lo emite. Pueden ser válidos o inválidos, según la autoridad que le confiere a quien lo emite y también pueden ser fundados o infundados, en función a la existencia o no de acciones pasadas que los sustenten.

Asimismo, dentro de las denominadas **modalidades del habla**, el coaching realiza una distinción entre “proponer” e “indagar”:

⁹ Rapport: es crear una conexión empática con otra persona, lo que favorece una comunicación más natural y con menos resistencias.

¹⁰ Conceptos abordados en el “Módulo 4: Coaching Ontológico I” de la Especialización.

- **Proponer:** implica hablar desde nuestras propias inquietudes, transmitiendo nuestra forma de observar el mundo y los cursos de acción que consideramos más adecuados. Desde esta perspectiva hablo y pregunto a otros, pero para comprobar mi hipótesis.
- **Indagar:** es hablar para posibilitar que el otro revele sus inquietudes y dé a conocer su forma de observar la situación y los cursos de acción que él considere más adecuados. Es la modalidad del habla que utiliza un coach, preguntando desde el modelo mental del coachee, para que la persona descubra sus intereses y recursos, reconozca sus emociones, identifique limitaciones, plantee posibilidades y oportunidades futuras, defina acciones y declare nuevas realidades.

Por otra parte, el coaching ontológico distingue **operadores modales**, que son expresiones que definen un límite, la posibilidad o necesidad de algo. Hablan de las creencias de la persona que los dice y dan una “pista” sobre su identidad. Un coach deberá estar atento a los operadores modales que emplea su coachee. Hay dos tipos:

- **de posibilidad:** en el modelo mental de quien las expresa definen qué es lo que considera posible o no (“puedo” / “no puedo”; “es posible” / “es imposible”; “soy capaz” / “soy incapaz”; “podría” / “no podría”; “es fácil” / “es difícil”, etc.).
- **de necesidad:** incluyen una obligación en el modelo mental de quien habla. Dan por sentado que existen reglas de conducta, aunque las mismas no estén explícitas (“hay que” / “no hay que”; “debo” / “no debo”; “tengo que” / “no tengo que”; “debería” / “no debería”; “es necesario” / “no es necesario”, etc.)

Sobre el Líder Coach

Recapitulando lo desarrollado en los apartados anteriores podemos decir que todo líder de una organización o equipo debe conseguir que el trabajo se cumpla en pos del logro de unos objetivos definidos para alcanzar resultados. Para ello, ejerce un proceso de influencia sobre sus colaboradores. Además, se espera que el líder se ocupe de desarrollar capacidades y competencias de los miembros de sus equipos de trabajo.

El desafío es cómo lograrlo.

A partir del recorrido teórico realizado, podemos afirmar que el **estilo de líder coach** podría mostrar un camino para desarrollar con efectividad esa función de dirección hacia objetivos y resultados, con un componente de desarrollo de las personas que trabajan con ese líder.

Como se señaló a lo largo de este documento, uno de los objetivos del TIF es construir una definición de líder coach y de las competencias que quien intente aplicar este estilo, deberá desarrollar.

En este sentido, podemos entender que un **líder coach** será aquel líder que aplica en el desarrollo del proceso de influencia sobre otros, las competencias y herramientas del coaching, porque conoce y/o se ha formado en esa disciplina. La conjunción “líder + coach” daría como resultado una propuesta más renovada de la figura del líder de un equipo u organización.

No se trata de proponer que el líder formal - gerente, jefe, directivo - deje de serlo para pasar a ser un “coach” tal como lo hemos definido en el apartado anterior, sino, que éste incorpore diversas herramientas del coaching que le permitirán desarrollar a las personas que trabajan en su equipo y organización, de modo que las mismas adquieran mayores capacidades, autonomía, responsabilidad y, en definitiva, les procuren un mayor bienestar y efectividad tanto personal como organizacional.

Considerando las definiciones de liderazgo y de coaching desarrolladas en los apartados precedentes, podríamos entender al **líder coach** como un actor que procurará expandir las posibilidades y capacidad de acción de sus

colaboradores, incrementando su efectividad y bienestar, a la vez que procura el cumplimiento de objetivos y logro de resultados.

Desde esta perspectiva, un **líder coach** será más bien un facilitador, un vehículo, un artífice de posibilidades de futuro para los miembros de un equipo u organización, alejándose de la mirada tradicional del líder, jefe o gerente.

El **líder coach** será un guía que acompaña y motiva a sus colaboradores a lograr la mejor versión de sí mismos, a través del desarrollo de competencias personales y del aprendizaje de nuevas habilidades para potenciar el trabajo en equipo, y de este modo lograr los objetivos y resultados esperados en el área u organización.

Según Moreano, (2018, p. 5) los aspectos fundamentales que un líder coach debería desarrollar son:

- **Esencialidad y orientación al ser:** implica creer en las personas, en que tienen potencialidades que pueden desarrollar.
- **Conciencia y sabiduría:** es facilitar el desarrollo del colaborador desde la expansión de su conciencia y el aprendizaje o cambio de tercer orden.
- **Respeto y confianza:** el líder coach no decide qué competencias debe desarrollar el colaborador, sino que es él quien decide en qué quiere desarrollarse a partir de la visión y misión de su puesto.
- **Aprendizaje:** relativo a la orientación al desarrollo de sus colaboradores.
- **Liderazgo esencial y autenticidad para liderar:** lo básico es transmitir a los demás confianza y sinceridad, que emergen desde la autenticidad.

García Cruces (2014-2015) señala que el liderazgo basado en coaching consigue fomentar la conciencia y la responsabilidad en los colaboradores, considerando:

- a la **conciencia** como “el darse cuenta de”, lo cual implica que el colaborador obtenga el suficiente conocimiento para clarificar y entender los fines de su trabajo y los medios a utilizar para lograrlos. La conciencia implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que se ve, se oye, se siente.
- a la **responsabilidad** sobre sus acciones, como algo a fomentar luego de que el colaborador toma conciencia de sus capacidades y sabe que puede

elegir. De este modo es más fácil asumir la responsabilidad sobre sus acciones. Cuando el colaborador acepta, elige, y asume la responsabilidad de sus pensamientos y acciones, su compromiso aumenta y por tanto mejora su desempeño, a diferencia de cuando se le da una orden sobre algo que no puede elegir.

Siguiendo los Módulos 4 y 12 (Coaching Ontológico I y II respectivamente) de la Especialización, podríamos decir que un **líder coach** demuestra interés genuino por sus colaboradores, y se comunica, los evalúa y les entrega feedback manteniendo conversaciones a partir de los recursos que aporta el coaching ontológico.

La comunicación se presenta como un aspecto fundamental y distintivo de un líder coach.

Considerando que todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo, el **líder coach** será consciente de esto y por eso estará atento a la comunicación tanto verbal como no verbal. Las conversaciones que mantenga con sus colaboradores y colegas son su gran herramienta. Por eso, aplicará las distinciones que propone el coaching ontológico y será cuidadoso de sus palabras, ya que, según esta perspectiva, el lenguaje construye realidades.

Un **líder coach** en sus interacciones con sus colaboradores, estará atento a los tres dominios del ser -emoción, lenguaje y corporalidad- propios y de los demás, entendiendo a la persona como un ser completo, que no puede disociar un dominio del otro.

Para poder actuar como tal, el líder coach, sería deseable que haya realizado un trabajo introspectivo y reflexivo, un camino de conocimiento personal que le permita ser plenamente consciente de su propio ser, del tipo de observador que es -en términos de Echeverría-, de su emocionalidad, de sus distinciones lingüísticas, para luego poder ejercer una influencia positiva y comprometida sobre los demás. Idea relacionada con el planteo de Otto Scharmer (2007) que sostiene que importa analizar desde qué fuente operan los líderes, es decir cuál es el estado interior de aquel que lidera o interviene en una organización.

Competencias a Desarrollar por un Líder Coach

A continuación, se presenta una propuesta de doce competencias clave que considero que un líder coach debería desarrollar. La misma, de producción propia, se organiza en tres bloques lógicos: las bases de la relación de liderazgo, co-creación de la relación líder-colaborador y comunicar con efectividad.

Las bases de la relación de liderazgo:

1. **Ayuda a generar sentido y orientación:** el líder coach trabaja para que sus colaboradores se sientan parte de la visión o propósito del área o de la organización, y los anima a que a partir de alcanzar una visión compartida logren sus aspiraciones personales. Ofrece “contexto” y explicación del impacto e importancia del trabajo de sus colaboradores.
2. **Mantiene acuerdos y demuestra ética:** el líder coach establece reglas claras que comparte con sus colaboradores, las respeta y en caso de ser necesario, las ajusta junto con los otros, para aumentar el bienestar y la efectividad del grupo y organización. En todas sus interacciones aplica consistentemente la ética.
3. **Posee inteligencia emocional:** siguiendo a Goleman (2005), diremos que un líder coach tiene **autoconciencia** (dada por la conciencia emocional, una autoevaluación y valoración realista, y la autoconfianza), práctica la **autogestión** (tanto emocional como en relación a la adaptación a situaciones y a superar obstáculos, al impulso para alcanzar logros, y a la iniciativa para aprovechar oportunidades), la **conciencia social** (dada por la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio) y una adecuada **gestión de las relaciones sociales** con sus colaboradores y otros actores de la organización (dada por la habilidad para manejar conflictos, promover la colaboración y construcción de equipos, para inspirar y ejercer influencia sobre otros en pos de una visión) .
4. **Desarrolla un estilo flexible:** es un líder que desarrolla y mantiene una mentalidad abierta, flexible y curiosa, es decir encara los temas con “mentalidad de principiante”. Tiene un “enfoque de observador múltiple”, orientado a considerar otras miradas, a entender diferentes posturas -a

diferencia del “enfoque único” que tiende a imponer lo que piensa-. No es el típico líder que “se las sabe todas”, que se queda con lo que piensa, sino que es abierto a las propuestas de los demás.

- **Co-creación de la relación líder-colaborador:**

5. **Cultiva confianza:** crea un entorno emocionalmente seguro y de apoyo que permite a los colaboradores compartir libremente sus opiniones y pensamientos. La confianza es una decisión, no basta con esperar que suceda, por ende, el líder coach la declara y la cultiva con sus colaboradores. Para ello, también desarrolla empatía. Mantiene relaciones de respeto mutuo y confianza con sus colaboradores.
6. **Promueve la motivación:** acompaña, alienta y genera motivación en sus colaboradores. Los conoce y sabe qué los motiva. Por eso busca desafíos para que las personas se sientan protagonistas (no víctimas) y los anima a trascender más allá de los objetivos planteados.
7. **Fomenta la participación y autonomía:** anima a encontrar soluciones y recursos para enfrentar problemas o desafíos, en forma colectiva, siempre que las condiciones lo permitan. No se guarda información necesaria para llevar adelante las tareas. Fomenta la reflexión y prefiere la autonomía de los colaboradores para resolver los temas. Pregunta poderosamente¹¹ para despertar esa reflexión en los colaboradores y para generar nuevas ideas.
8. **Facilita el crecimiento y desarrolla a las personas:** como tiene un interés genuino por sus colaboradores, reconoce y promueve su autonomía, acompaña la evolución y los logros obtenidos, propiciando un entorno de aprendizaje y crecimiento. Promueve a sus colaboradores y acompaña el desarrollo de su carrera.
9. **Promueve el trabajo en equipo:** para ello genera un contexto emocional propicio para que el equipo se desarrolle en libertad, promueve el desarrollo de cada integrante en pos del equipo, es custodia del resultado

¹¹ Acción relacionada con la competencia central de coaching N°7 definida por la ICF. Las preguntas poderosas tienen que ver con “la capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria, con el fin de obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente”. En este caso, sería en la relación líder-coach y colaborador.

o de los objetivos que el equipo tiene que lograr, y es quien provee de contexto organizacional al equipo.

- **Comunicar con efectividad:**

10. **Escucha activamente:** se mantiene consciente y presente en sus interacciones, para entender completamente el mensaje en el contexto de los colaboradores. Propicia el descubrimiento y la exploración a partir de la escucha activa, integrando el lenguaje, las emociones y la corporalidad de sus interlocutores. Está atento a las distinciones lingüísticas que emplea su interlocutor, para entender su modelo mental.
11. **Propicia conversaciones abiertas y francas:** con colaboradores y otros actores de la organización como forma de transmitir claramente mensajes y compartir significados. Su estilo es indagar por sobre proponer, siempre que sea posible, para que el otro revele sus inquietudes y dé a conocer su manera de ver la realidad. Para ello, pregunta poderosamente¹². Realiza declaraciones válidas y congruentes, basadas en posibilidades que tengan sentido. Realiza afirmaciones verdaderas y relevantes. Ofrece juicios fundados. Las modalidades de comunicación que emplea, tanto digital como analógica, son congruentes y asertivas. Genera rapport y sincronía con el otro. Está atento a los tres dominios del ser, tanto propios como de los demás.
12. **Entrega y solicita feedback:** facilita la toma de conciencia y el aprendizaje de los colaboradores mediante el uso del feedback frecuente -es decir, cuando lo considera oportuno-, basado en juicios fundados y relevantes sobre su desempeño o sobre las tareas asignadas. Está atento al uso de los operadores modales de posibilidad y de necesidad para poder motivar a los colaboradores a trascender y dar el máximo potencial. Además, promueve y solicita feedback sobre su desempeño como líder a sus colaboradores, con el mismo objetivo de tomar conciencia de sus acciones y promover el auto-aprendizaje.

¹² Preguntar poderosamente tiene relación con la competencia central de coaching N°7 definida por la ICF. Las preguntas poderosas se asocian con “la capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria, con el fin de obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente”. En este caso, sería en la relación líder-coach y colaborador.

Estas doce competencias serán utilizadas para evaluar si la líder seleccionada tiene características de líder coach, y en qué grado o medida.

Es importante señalar que se puede aprender a ser líder coach. Todo/a líder que pretenda desarrollar este estilo de liderazgo, será deseable que realice formación y práctica en coaching, así como también en otras disciplinas complementarias como la programación neurolingüística, prácticas de mindfulness¹³, entre otras, a fin de desarrollar las competencias clave.

Ahora bien, según algunos trabajos la posibilidad de implementar el estilo líder coach “requiere de unas condiciones estructurales especiales y de una determinada cultura de organización que si no se da, hace inútil todo intento.” (Cañas Rodas, 2017, p. 3).

En esta línea, Cañas Rodas (op. cit.) sostiene que se deben en primer lugar examinar qué tipo de procedimientos, políticas y niveles de toma de decisiones existen en la organización, sosteniendo que cuanto más simplificados, accesibles y cercanos sean, más fácil será implementar el estilo líder coach.

Por otra parte, García Cruces presenta, en base a Ravier (2005), la Matriz de Creatividad y Urgencia que, si bien se orienta a definir situaciones contextuales que permitan determinar cuál es la ideal para utilizar distintas disciplinas en una organización -como el coaching, la formación, el mentoring o la consultoría-, utilizaré esta herramienta para definir cuándo se daría la situación adecuada para desarrollar el estilo líder coach en una organización.

En función al cruce de dos ejes, identifica cuatro situaciones, según la urgencia de la situación o el desarrollo de las tareas sea baja o alta, y en función a que se requiera alta o baja creatividad para su desarrollo. Así, identifica los siguientes casos:

¹³ Según el Instituto Europeo de Psicología Positiva el Mindfulness es la focalización de la atención en el momento presente, es un método para conseguir la atención plena, centrándonos en lo que está sucediendo “aquí y ahora”, aceptándolo sin más, sin intentar cambiar, ni juzgar nada. Su significado es plena consciencia.

- **Baja urgencia y baja creatividad:** en este caso se requiere más formación técnica en la organización, por ende, lo idóneo sería la formación.
- **Alta urgencia y baja creatividad:** en este caso lo más adecuado sería la consultoría, ya que la situación requiere asesoramiento específico que establezca qué hacer en un corto tiempo.
- **Alta urgencia y alta creatividad:** aquí lo idóneo sería el mentoring, donde alguien transfiere experiencia y conocimiento para ayudar a abordar situaciones de manera más adecuada y a desarrollar habilidades en las personas.
- **Baja urgencia y alta creatividad:** este es el contexto idóneo para el coaching, en el cual se requiere creatividad del equipo y existe tiempo para que surja.

Considero que existe parcialmente la situación de **baja urgencia y alta creatividad** en el área seleccionada de la Tesorería General de la Provincia (TGP), en el sentido en que en general las tareas no requieren de una resolución inmediata, salvo algunas específicas que se realizan sistemáticamente con una frecuencia definida; es decir hay tiempo para completar las tareas y actividades, y, además, en general es baja la urgencia de realizarlas. Y en relación con la creatividad, si bien no se trata de tareas absolutamente creativas e innovadoras, hay mucho espacio para pensar y crear nuevas formas de hacerlas. Muchas veces a partir del uso de la tecnología o bien revisando procedimientos y herramientas que se utilizan en la actualidad.

Por otra parte, como se desarrollará en el próximo apartado, la TGP ha cambiado en los últimos años, a partir de la jubilación de personal con mucha antigüedad en el organismo, dando lugar a que personas más jóvenes ocupen puestos de jerarquía, posibilitando que los procedimientos y tareas se actualicen y se simplifiquen, muchas veces de la mano de la tecnología.

Por todo ello, considero que hay un contexto medianamente propicio para desarrollar el estilo líder coach en el área bajo estudio.

5. Resultados Obtenidos

Sobre la Organización Tesorería General de la Provincia

Como se señaló previamente, en el trabajo final realizado para el módulo “Coaching Ejecutivo y Organizacional” de la ELIC, abordamos en forma grupal una problemática de una organización en particular. En el grupo del que participé, elegimos un área de la Tesorería General de la Provincia (TGP), lugar donde trabajo, sobre la cual analizamos resultados concretos de un equipo de trabajo que su líder deseaba modificar. Para ello, utilizando herramientas abordadas en la materia, realizamos una aproximación preliminar a la estructura, estrategia, cultura y valores de la mencionada organización.

En este TIF, profundizaré lo desarrollado en el mencionado trabajo final.

La Tesorería General de la Provincia es un organismo público creado en el año 1821. Tiene la condición de ser un Organismo de la Constitución, estatus adquirido en 1873 que aún mantiene.

La Ley de Administración Financiera y Control del Sector Público N° 13.767 le confiere, entre otras, las siguientes atribuciones:

- Centralizar y registrar diariamente el movimiento de los ingresos de fondos, títulos y valores que se hallen a su cargo y orden, y de los egresos que contra ellos se produzcan.
- Planear el financiamiento hacia los sectores público y privado en función de las políticas que al efecto se fijen.
- Abonar las órdenes de pago que le remita la Contaduría General de la Provincia, con arreglo a la planificación fijada en el Presupuesto de Caja y a las autorizaciones que emanen del Tesorero General.
- Resolver, cuando así corresponda, la toma de fondos provenientes de operaciones de crédito concretadas y autorizadas por el Poder Ejecutivo, en función de las necesidades de uso que emerjan de los estados de situación financiera que formule el Organismo.

- Elaborar el Presupuesto de Caja de cada Ejercicio una vez sancionado el Presupuesto de la Administración General, elevarlo al Poder Ejecutivo y al Ministerio de Economía e informar mensualmente sobre su ejecución.
- Coordinar el funcionamiento operativo y ejercer la supervisión técnica de todas las unidades de tesorería que operen en el Sector Público Provincial, dictando las normas y procedimientos pertinentes.

Para aproximarnos al sistema organizacional “Tesorería General de la provincia” utilizamos el modelo LIMA del triángulo estratégico, tal como se muestra en la figura siguiente.

Figura 2

Triángulo estratégico - Modelo LIMA



Nota: este gráfico es de elaboración propia en función al modelo presentado por las profesoras del módulo “Coaching Ejecutivo y Organizacional” de la ELIC

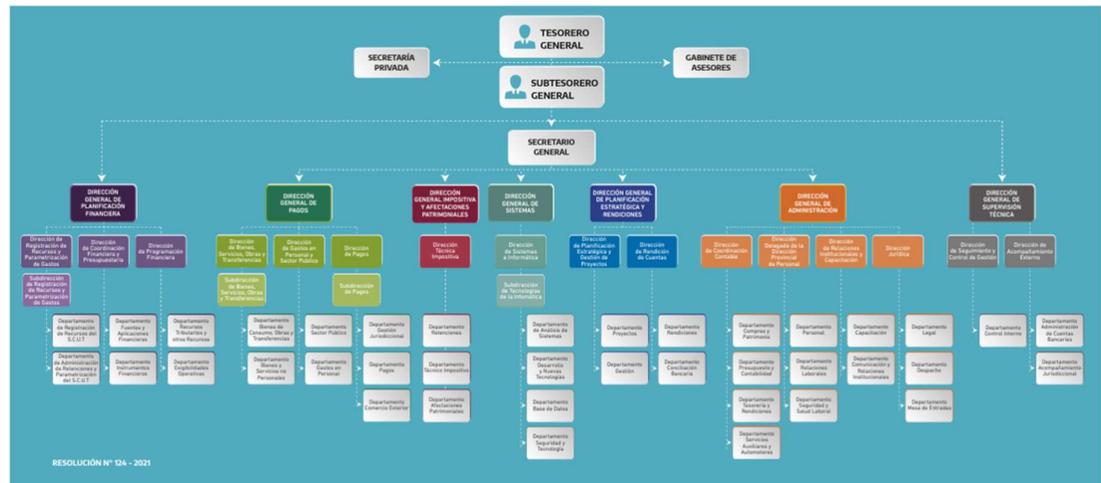
En relación a la **estrategia**, podemos decir que si bien la Ley de Administración Financiera y Control del Sector Público N° 13.767 y normativa asociada define las principales misiones y funciones del organismo, cada gestión de gobierno le imprime un matiz particular a la estrategia general de la TGP, siendo definida por las autoridades superiores.

No se observa una gestión por objetivos, sino más bien una planificación anual que se sigue parcialmente, dado que surgen problemáticas que hacen que los recursos deban dedicarse a solucionar los temas que se ponen en agenda, sean propuestos por las autoridades, por actores externos a la organización como otros organismos, o motivados por situaciones como la publicación de una nueva norma que afecta la actividad de la TGP.

Respecto a la **estructura**, se trata de una organización cuyo tamaño es pequeño, cuenta con alrededor de 250 empleados, pero con una división horizontal -dada por la cantidad de área- y vertical -vista en la cantidad de niveles jerárquicos- bastante amplia. Como toda organización pública, está diseñada y gestionada bajo el modelo burocrático, con una alta formalización.

Figura 3

Organigrama oficial de la TGP



Nota: la fuente es la página oficial de la Tesorería General de la Provincia (www.tesoreria.gba.gov.ar)

En relación a la **cultura organizacional**, es interesante destacar una particularidad respecto a su historia reciente y al modelo de gestión. En estos 202 años de existencia, durante 29 años la misma persona ejerció el cargo de Tesorero General hasta su jubilación, producida en el año 2016, retirándose con más de 85 años de edad. Obviamente el entonces Tesorero forjó la organización

a su estilo, con una autoridad muy fuerte, paternalista y más bien tradicional. También este estilo de liderazgo, contribuyó a que muchos miembros tengan un gran sentido de pertenencia hacia el organismo, de hecho, en conversaciones es posible escuchar a alguno de los miembros más antiguos decir que siempre van a querer lo mejor para la TGP, más allá de los intereses personales o de las gestiones de gobierno que la conduzcan.

En ciertos aspectos la organización parece una pyme familiar: trabajan varios familiares y la mayoría de las personas se conocen mucho manteniendo lazos de amistad y compañerismo muy fuertes. Gran parte de los miembros de esta organización solo trabajó en la TGP, inclusive muchos de sus funcionarios o líderes, a diferencia de la realidad de otros organismos en los cuales los funcionarios, en general, responden a una gestión política, y por ello llegan a los ministerios u organismo y arman equipos con personas externas de su confianza.

Otras características son la formalidad extrema en los procedimientos, la limpieza y el cuidado del edificio, la cortesía y amabilidad con que la gente se relaciona, el saludo “con un beso” al cruzar personas en los pasillos, el ambiente tranquilo, silencioso en general, entre otras.

En relación a los líderes de la organización, se puede señalar que hasta hace 6 años aproximadamente, se observaba un plantel más bien envejecido, donde la mayoría de los cargos jerárquicos eran ocupados por personas de más de 60 años, con mucha antigüedad en la institución y de absoluta confianza del entonces Tesorero. En los últimos años ingresaron jóvenes en la planta temporaria y permanente del organismo y los ocupantes de muchos cargos jerárquicos se jubilaron, permitiendo cierta renovación y nombramiento de personas más jóvenes e incluso algunos externos a la Tesorería General, cosa que rara vez sucedía en el organismo anteriormente.

Sobre el Área Estudiada

En relación al área analizada, la misma está formada por veintiún personas, de las cuales 32% son hombres y el 68% mujeres, con una edad promedio de 40 años. Todos son profesionales en ciencias económicas -contadores, licenciados en economía y licenciados en administración-, salvo dos integrantes: uno tiene

estudios secundarios y la otra se encuentra estudiando dos carreras universitarias.

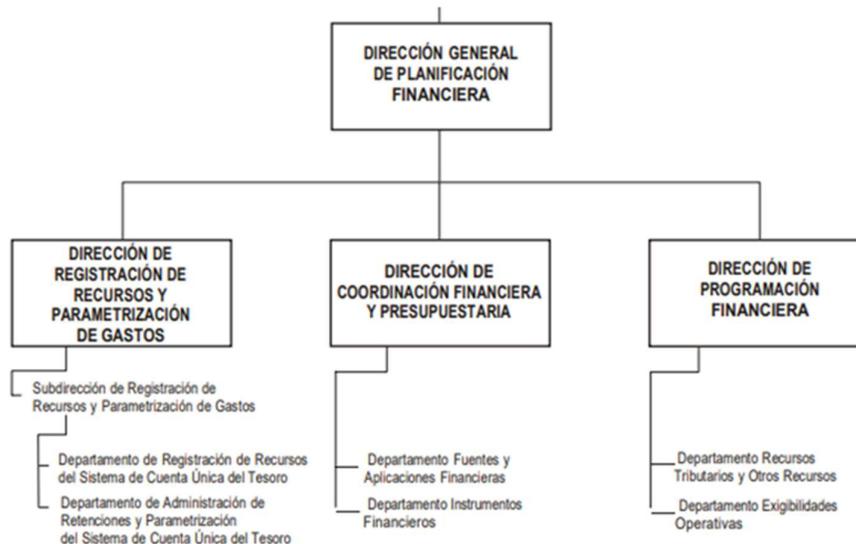
El equipo está conducido por tres Directores de línea y una Directora General - la líder bajo análisis-, con dependencia directa del Tesorero General y Subtesorero.

Una particularidad, tal como se observa en el organigrama que se presenta a continuación, es que además de los cuatro directores, hay seis jefes de departamento y una subdirectora, por ende, diez de los veintidós miembros del área tienen personal a cargo o lideran equipos.

A continuación, se presenta el organigrama del área:

Figura 4

Organigrama de la Dirección General de Planificación Financiera



Nota: la fuente es la Resolución 2021-124 GDEBA - TGP, Anexo 1 (IF-2021-29910957-GDEBA-DCATGP). Tesorería General de la Provincia (www.tesoreria.gba.gov.ar)

Entre las misiones y funciones del área se encuentran:

- Analizar y coordinar la formulación de estudios, proyecciones, cálculos y pronósticos financieros a fin de elaborar el presupuesto de caja del ejercicio.
- Planificar la ejecución financiera y coordinarla con la ejecución presupuestaria.
- Sistematizar el seguimiento de la ejecución del presupuesto provincial y su correspondencia con el presupuesto de caja anual.
- Producir estados proyectados de fondos e informes de evaluación y control, para ser elevados a el/la titular del Organismo.
- Elaborar conjuntamente con la Dirección Provincial de Presupuesto la formulación de la programación presupuestaria.
- Participar en la asignación de cuotas del Sistema de Cuenta Única del Tesoro.
- Proponer acciones a fin de ejecutar operaciones financieras, de incumbencias del Organismo, relacionadas con eventuales déficit o superávit de caja.
- Emitir opinión sobre la factibilidad de asumir compromisos de pago.
- Analizar la ejecución y el registro de los ingresos y egresos de fondos.
- Emitir opinión sobre inversiones temporales de fondos.
- Coordinar con entidades de la Administración Pública y demás organismos oficiales y/o privados, todas las acciones necesarias para la gestión financiera.

Se trata de una Dirección General que, por las funciones a cargo, tiene permanente contacto con funcionarios y empleados de todos los organismos y jurisdicciones de la Administración Pública Provincial, del Banco de la Provincia de Buenos Aires y, además, por estar encargada de realizar las proyecciones de “la caja” provincial, hay una comunicación y trabajo permanente con el Tesorero General.

Esto hace que la líder bajo análisis, en forma constante y en su día a día, se encuentre desarrollando conversaciones con los miembros de su equipo, con la autoridad máxima de la organización - Tesorero General- y con funcionarios de otros organismos de la Provincia.

Es para destacar que en los últimos años se han registrado numerosos cambios en la forma de realizar las tareas, debido a la incorporación de nuevos sistemas de información, aplicaciones y procedimientos, algunos introducidos por las distintas gestiones de gobierno provincial, otras lideradas por el organismo. Por ejemplo, la implementación del SIGAF¹⁴ en el año 2018, impactó notablemente en la forma de llevar adelante las tareas. Actualmente, se continúan realizando adaptaciones y cambios a los sistemas y a los procedimientos.

En relación al clima laboral, puedo afirmar a partir de la técnica de observación participante por ser miembro de esta área, que existe un clima agradable, de respeto, de cordialidad y compañerismo. Si bien cada miembro del equipo tiene tareas bajo su responsabilidad, los trabajos nuevos o los problemas que se presentan, en general, se abordan de manera colaborativa, pensando la solución entre varias personas, inclusive y casi siempre con participación de la líder bajo estudio. No existen conflictos, al menos en forma manifiesta. Existen subgrupos que comparten actividades extra-laborales (como deportes o salidas), lo que también ayuda a sostener un clima laboral ameno y distendido.

Sobre la Líder Bajo Análisis

La líder es una mujer de 49 años, contadora pública por la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Es oriunda de Nueve de Julio, Provincia de Buenos Aires.

Trabaja en la TGP desde el año 1995, habiendo ingresado aun siendo estudiante -bajo el régimen de práctica rentada-, en el área de impuestos. Luego de graduada continuó trabajando en el organismo, ya como profesional, y junto con otras cuatro personas participó de la creación de una nueva área dedicada a la programación financiera, tarea que no existía en el organismo, hasta el momento. “Teníamos que programar la caja de acá a un mes” recuerda, “anticipar la caja real, es decir la billetera”. Recuerda esos años como muy desafiantes, de aprendizaje y sobre todo remarca que en esa época siempre trabajaban en equipo y que las tareas las hacían “todos juntos”, más allá de la

¹⁴SIGAF: Sistema Integral de Gestión y Administración Financiera.

función o cargo que tuviera cada uno, inclusive quien cumplía el rol de Director del área, que luego sería su jefe por más de 20 años.

Comenta que en el equipo ella siempre fue una especie de “filtro” con las personas que se sumaban, como si fuera la encargada de “abrir la puerta” para los nuevos miembros a incorporar al área. De hecho, recuerda “todos se formaron conmigo”.

Continuó trabajando siempre en la misma área, que fue cambiando de nombre. Unos años más tarde fue nombrada Jefa de Departamento primero, Directora de línea luego y, desde el año 2021, es Directora General. En ese año debió incorporar a su Dirección General, un equipo de personas que anteriormente dependía jerárquicamente de otra área. Esto representó un desafío en tanto y en cuanto, los temas técnicos no eran los que venía manejando desde hacía años, y además, el equipo de trabajo no había sido armado por ella.

Más allá de esta incorporación, podemos decir que hace más de 25 años la líder se dedica a tareas y temas similares -con distinta responsabilidad según los roles y cargos que fue ocupando- lo que le permitió adquirir un *expertise* y especialización en planificación financiera como pocos en la organización. Además, como señalé previamente, ella formó a la mayoría de los miembros del área, e incluso promovió a muchos de ellos, y por ello es observable que cuenta con el reconocimiento y el respeto de los miembros del área.

Como miembro del área puedo describirla como una persona que tiene un trato respetuoso y amable con las personas, que está atenta a las necesidades laborales y personales de sus colaboradores, y que quiere estar al tanto de “todos los temas”. Digamos que está presente en las cuestiones estratégicas, pero también en los mínimos detalles. No le gustan los privilegios o al menos no hace uso de los que podría tener -por ejemplo, aunque podría flexibilizar su horario de entrada, llega a la misma hora que los empleados y se queda más tiempo, no tiene secretaria ni asistente -. Suele decir que “sabe menos” que los demás, en relación a los temas que no maneja en profundidad y siempre está dispuesta a que le expliquen sobre eso que no conoce al detalle.

En relación a su desarrollo como líder, sostiene que no recibió formación específica, salvo unas capacitaciones que hace unos años se dictaron en la TGP

junto a la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Pero comenta que tomó ejemplos de sus jefes tanto de lo que hay que hacer como de lo que no hay que hacer al liderar un equipo.

Comenta que desde que es Directora General cambió, a partir de pensar en no hacer lo que no le gustó que hiciera con el equipo alguno de los jefes que tuvo. Por ejemplo, dejar de lado o no considerar gente del equipo. Para ella es importante “no hacer sentir mal a las personas”. Sostiene que la motiva ver resultados tanto a nivel laboral, pero sobre todo a nivel humano, dentro del equipo de trabajo.

Relevamiento de Campo

Tal lo señalado en el apartado metodológico, en base a la propuesta realizada sobre las competencias que un líder coach deberá desarrollar, diseñé y apliqué los instrumentos de relevamiento.

En primer lugar, encontramos los dos formularios de encuesta: uno para los colaboradores y otro con las mismas variables, pero redactado en primera persona, que completó la líder analizada.

Los cuestionarios elaborados comprenden una serie de frases sobre el rol y características del estilo de liderazgo, las cuales se desarrollaron en función a las competencias definidas para un líder coach. En términos del coaching, podemos señalar que las frases utilizadas en los cuestionarios son afirmaciones y juicios, elaborados a partir del análisis bibliográfico realizado para este trabajo.

Tener en cuenta que busqué relevar las percepciones de los colaboradores y la autopercepción de la líder, cuya limitación es que las mismas pueden presentar algún sesgo, pero aún así, considero que es una forma interesante para lograr un primer acercamiento al tema.

Como se señaló anteriormente, se usó escala de Likert de 5 posiciones, donde 1 era el mínimo y 5 era el máximo.

A continuación, se presenta la estructura del cuestionario para colaboradores, clasificando las frases por bloque temático y competencia, tal lo desarrollado en

el apartado “Sobre el Líder Coach”. El cuestionario para la autoevaluación de la líder analizada, tiene las mismas frases, pero redactadas en primera persona.

Tabla 1

Estructura del cuestionario para colaboradores

	Las bases de la relación
	I. Ayuda a generar sentido y orientación
1	Conozco la importancia y el impacto de mi trabajo sobre los resultados a alcanzar, porque me lo ha explicado
2	Me anima a involucrarme en definiciones de objetivos o de nuevas tareas
	II. Mantiene acuerdos y demuestra ética
3	Establece reglas claras que comparte con el equipo, las respeta y en caso de ser necesario, las ajusta en conjunto
4	Cuando se relaciona con personas externas a la Dirección, respeta los acuerdos alcanzados.
5	Al decidir siempre considera la ética como criterio fundamental
	III. Posee inteligencia emocional
6	Se muestra segura y confiada, sin exagerar sus cualidades ni debilidades
7	Nos motiva a aprender de los errores o dificultades que se presentan
8	Muestra iniciativa para alcanzar logros y aprovechar oportunidades
9	Se la nota consiente de sus emociones: alegría, entusiasmo, enojo, etc.
10	Es realista con los ofrecimientos que realiza, sabiendo qué puede cumplir y qué no podrá lograr
11	Registra los sentimientos y emociones de los demás
12	Es agradable en sus interacciones con los demás y en general está de buen humor
13	Puede mantener conversaciones interesantes con las personas.
	IV. Desarrolla un estilo flexible
14	Demuestra que siempre tiene algo para aprender
15	Ante un nuevo problema o tema, escucha las ideas y propuestas de los demás, las analiza en función a lo que ella piensa y luego decide.
16	Acepta sugerencias sobre mejores formas de hacer las tareas
	Co-creación de la relación líder-colaborador
	V. Cultiva confianza
17	Puedo decir lo que pienso y siento cuando hablo con ella.
18	Siento que tengo la libertad de dar mis opiniones y expresar mis sentimientos en mi grupo de trabajo
	VI. Genera Motivación
19	Nos alienta a buscar tareas que nos gustan dentro del área
20	Me conoce y me acompaña para lograr objetivos e incluso ir mas alla de los mismos
21	Facilita recursos para que nos capacitemos
	VII. Fomenta la participación y autonomía
22	Comparte toda la información necesaria para realizar un trabajo
23	Ante un problema genera espacio para la reflexión y así posibilitar soluciones diferentes

24	No nos controla permanentemente el trabajo
VIII. Facilita el crecimiento y desarrolla a las personas	
25	Si hago bien una tarea o resuelvo un problema, me felicita y lo reconoce
26	Siempre que puede intenta mejorar mis condiciones de trabajo
IX. Promueve el trabajo en equipo	
27	Está atento a las emociones y al estado de ánimo que tiene el equipo
28	Nos explica lo necesitamos saber de la organización para que podamos entender el trabajo en equipo a realizar
29	Está atenta al avance y al cumplimiento de nuestro trabajo, velando porque se alcancen los resultados del equipo
Comunicar con efectividad	
X. Escucha con efectividad	
30	Puedo hablar con ella y estar segura/o de que me escucha atentamente y entiende lo que le planteo
31	En las conversaciones que mantiene con su equipo, se mantiene atenta y presente, a pesar de que le suene el teléfono, o tenga otras preocupaciones y distracciones
XI. Propicia conversaciones abiertas y francas	
32	Siempre genera espacios adecuados para las conversaciones ya sea en forma grupal o individual
33	En general sus opiniones están basadas en hechos y acciones que las sustentan
34	Realiza preguntas que me resultan interesantes, que me hacen pensar y reflexionar
XII. Entrega y solicita feedback	
35	Me entrega feedback frecuente sobre mi desempeño en el trabajo
36	Busca generar aprendizajes a partir del feedback que entrega
37	Me pide opinión sobre su rol de líder y noto que considera mis apreciaciones

En el Anexo 1 se presentan los formularios de encuesta.

Para el análisis de la información relevada, para cada competencia se obtuvo el promedio de las frases que incluye cada una y su moda, por resultar interesante analizar no solo la media sino también el valor más seleccionado por los encuestados.

Como se utilizó una escala de Likert, las calificaciones obtenidas se valorizaron del siguiente modo:

Valores de Índices 1 y 2: bajo grado de desarrollo de la competencia

Valores de Índices 3: intermedio grado de desarrollo de la competencia

Valores de Índices 4 y 5: alto grado de desarrollo de la competencia

En relación a la entrevista, la misma se desarrolló luego de administrar a líder analizada, la encuesta en primera persona. El objetivo fue profundizar los

resultados obtenidos y completar información de su carrera profesional. **Si bien no obtuve autorización de la líder para realizar una transcripción textual de la entrevista**, los distintos aspectos abordados en la conversación se reflejan en varios apartados del trabajo, sobre todo, en el acápite anterior “Sobre la Líder Bajo Análisis” y en las Conclusiones.

En el Anexo 2 se presenta la guía de entrevista.

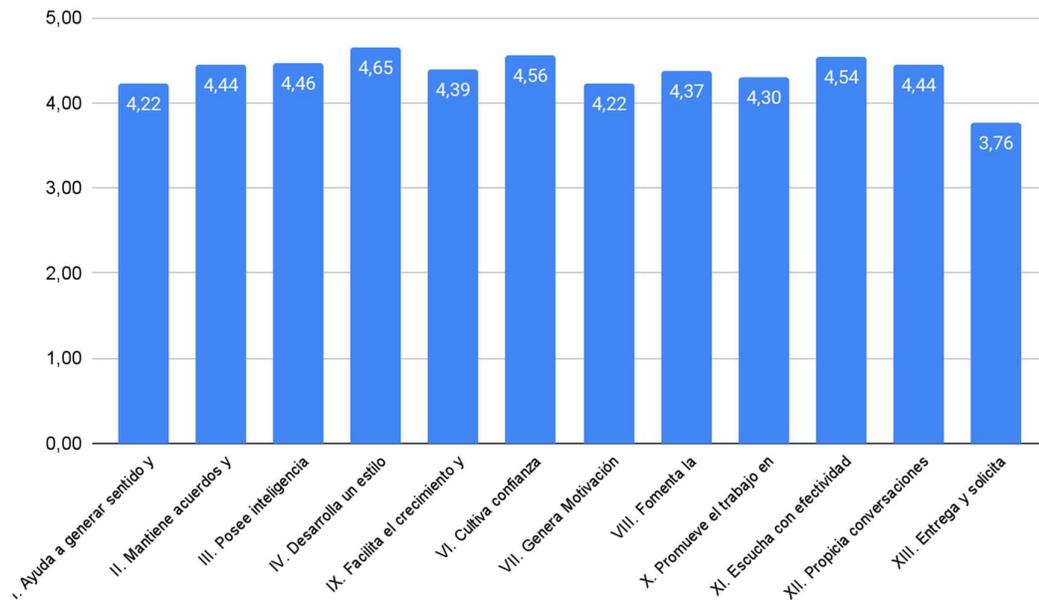
Encuesta a colaboradores

Se relevaron un total de 18 encuestas a colaboradores, excluyéndome a mí y a una persona que se encuentra con licencia prolongada por enfermedad.

Analizando los datos a nivel general, se puede observar que, en once de las doce competencias relevadas, el valor registrado es mayor a 4, lo que indicaría a priori que la líder analizada tiene un alto grado de desarrollo de las mismas.

Figura 5

Índices Generales de las doce competencias evaluadas por los colaboradores



Recordemos que las doce competencias de un líder coach se organizaron en bloques lógicos a los fines de su presentación. A continuación, se describen los resultados alcanzados para las competencias relevadas, organizadas por bloque temático.

Tabla 2

Índices obtenidos para las competencias del bloque “las bases de la relación de liderazgo”

Bloque temático	Competencia	Índice
Las bases de la relación de liderazgo	I. Ayuda a generar sentido y orientación	4,22
	II. Mantiene acuerdos y demuestra ética	4,44
	III. Posee inteligencia emocional	4,46
	IV. Desarrolla un estilo flexible	4,65

Nota: elaboración propia en base a las encuestas a colaboradores

Tal como se muestra en la Tabla 2, el primer **bloque lógico “Las bases de la relación de liderazgo”** comprende cuatro competencias de líder coach, las cuales registran todas altos índices.

El bloque trata sobre cuestiones básicas que sustentan la relación a establecer con los colaboradores - como el sentido ético, la posibilidad de generar acuerdos y mantenerlos, la idea de mostrarles una orientación o guía- y sobre características generales de la persona que lidera - como por ejemplo si tiene o no cierto desarrollo de inteligencia emocional, y el estilo más o menos flexible de liderar-.

En este sentido, destaca con 4.65 de promedio y 5 de moda, el hecho de que la líder analizada **“desarrolla un estilo flexible”**, competencia que indicaría que mantiene una mentalidad abierta, flexible y curiosa. Que encara los temas con mente de principiante, demostrando que siempre tiene algo para aprender y por

ello, ante una nueva situación, escucha ideas y propuestas de los / las demás antes de decidir. Que está abierta a sugerencias sobre nuevas formas y maneras de hacer las tareas.

La competencia **“posee inteligencia emocional”** registra un valor de 4.46 de promedio y 4 o 5 de moda (según la afirmación de la encuesta que se analice), también indicando que tiene un alto desarrollo.

Haciendo zoom en esta competencia, se observa que los colaboradores señalan que la líder tiene alta **autoconciencia**, es decir que es consciente de sus emociones, y que hace una valoración realista de sí misma y tiene autoconfianza, que practica cierta **autogestión** tanto emocional como en relación a la adaptación a situaciones y a superar obstáculos y aprovechar oportunidades; además tiene **conciencia social** dada por la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio y que también posee cierta **gestión de las relaciones sociales** con sus colaboradores. Vale destacar, que si bien todas las afirmaciones registran altos índices, las que menos puntúan se refieren a que “se la nota conciente de sus emociones: alegría, entusiasmo, enojo, etc.” y a que es “es agradable en sus interacciones con los demás y en general está de buen humor”, mostrando algunos puntos que podrían ser potenciados.

En relación a **“mantiene acuerdos y demuestra ética”** los colaboradores valoraron con 4.44 de promedio y una moda de 5, su ética como criterio fundamental al momento de decidir y el hecho de que establece reglas claras y acuerdos que comparte, respeta y, en caso de ser necesario, los ajusta dando participación.

La competencia menos desarrollada desde la mirada de los colaboradores sería **“ayuda a generar sentido y orientación”**, con un valor índice de 4.22 y una moda de 5. Esta competencia significa que la líder hace que sus colaboradores se sientan parte de la visión o propósito del área y de la organización, y que los anima a que a partir de alcanzar una visión compartida logren sus aspiraciones personales, ofreciendo “contexto” y explicación del impacto e importancia del trabajo de sus colaboradores. Este sería un punto a trabajar en caso de querer mejorar sus competencias de líder coach.

Tabla 3

Índices obtenidos para las competencias del bloque “Co-creación de la relación líder-colaborador”

Bloque temático	Competencia	índice
Co-creación de la relación líder-colaborador	V. Cultiva confianza	4,56
	VI. Genera Motivación	4,22
	VII. Fomenta la participación y autonomía	4,37
	VIII. Facilita el crecimiento y desarrolla a las personas	4,39
	IX. Promueve el trabajo en equipo	4,30

Nota: elaboración propia en base a las encuestas a colaboradores

El segundo **bloque lógico “Co-creación de la relación líder-colaborador”**, aborda cuestiones relacionadas con el desarrollo del vínculo, mientras el líder ejerce influencia sobre los colaboradores. Como se observa en la Tabla 3 comprende cinco competencias de líder coach, las cuales también registran altos índices.

“ **Cultiva confianza**” es la que más destaca con 4.56 de índice y 5 de moda. Es decir que los colaboradores expresan que pueden decir lo que piensan y sienten cuando hablan con la líder y que también sienten la libertad de expresarse en su grupo de trabajo. Por ende, pareciera que la líder genera o cultiva confianza tanto en sí misma como en el espacio de trabajo en general.

Las competencias “**facilita el crecimiento y desarrolla a las personas**” y “**fomenta la participación y autonomía**” obtuvieron casi idénticos índices con 4.39 y 4.37 respectivamente.

En relación a la primera de las competencias, los colaboradores expresan que la líder, siempre que puede, intenta mejorar sus condiciones de trabajo y que además, los reconoce y felicita cuando realizan bien una tarea o actividad. La moda para esta competencia fue de 5.

En cuanto a la participación y autonomía, los colaboradores otorgan un alto valor a esta competencia con una moda de 4 o 5 (según la afirmación que se considere), reconociendo que la líder comparte toda la información necesaria para realizar el trabajo y que ante una nueva situación genera espacio para la reflexión y el diálogo, lo que posibilita soluciones diferentes aportadas por ellos. En relación a la afirmación “no nos controla permanentemente el trabajo”, si bien también registra un índice relativamente alto - de 4.06- es uno de los más bajos de toda la encuesta, mostrando que existen algunas voces disonantes, que establecen que no están de acuerdo con tal afirmación.

La competencia “**promueve el trabajo en equipo**” fue valorada por los colaboradores con 4.30 de índice y 5 de moda. Dentro de ella, aparece con el menor puntaje - un valor de 4.22- la afirmación “está atenta a las emociones y al estado de ánimo del equipo”.

La competencia menos desarrollada desde la mirada de los colaboradores es “**genera motivación**”, con un valor índice de 4.22 y una moda de 5. Esta competencia significa que la líder realiza acciones que generan un impulso hacia la acción en sus colaboradores, como alentarlos a buscar tareas que les gusten dentro del área, facilitar recursos para que se capaciten y generen nuevas habilidades y destrezas, además de que los conoce y acompaña para lograr objetivos e incluso ir más allá de los mismos. Este también sería un punto a trabajar en caso de querer mejorar sus competencias de líder coach.

Tabla 4

Índices obtenidos para las competencias del bloque “Comunicar con efectividad”

Bloque temático	Competencia	índice
Comunicar con efectividad	X. Escucha con efectividad	4,54
	XI. Propicia conversaciones abiertas y francas	4,44
	XII. Entrega y solicita feedback	3,76

Nota: elaboración propia en base a las encuestas a colaboradores

El tercer **bloque lógico** se refiere a “**Comunicar con efectividad**”. Como establecimos a lo largo de este trabajo, la comunicación se presenta como una actividad esencial en la relación líder-colaborador, por lo cual se conformó un bloque específico con tres competencias, tal como se observa en la Tabla 4.

La competencia “**escucha con efectividad**” destaca con 4.54 de promedio y 5 de moda, lo que implica que los colaboradores consideran que pueden hablar con ella y están seguros de que los escucha y entiende sus planteos. Además, expresan que en las conversaciones que entabla con el equipo, se mantiene atenta y presente, a pesar de que le suene el teléfono, o tenga otras preocupaciones y distracciones.

La siguiente competencia, “**propicia conversaciones abiertas y francas**” fue valorada por los colaboradores con 4.44 de índice y 5 de moda. Dentro de ella, las afirmaciones que establecen que “en general, sus opiniones están basadas en hechos y acciones que las sustentan” y que “siempre genera espacios adecuados para las conversaciones ya sea en forma grupal o individual” son las que obtuvieron mejores índices. Mientras que la afirmación “realiza preguntas que me resultan interesantes, que me hacen pensar y reflexionar” obtuvo un valor menor.

La competencia “**entrega y solicita feedback**” es la que obtuvo el índice más bajo de toda la encuesta: un valor de 3.76, con 5 o 4 de moda (según la afirmación que se considere). Dentro de esta competencia, la afirmación que mejor rankea establece que la líder busca generar aprendizajes a partir del feedback (retroalimentación) que entrega. Pero los menores valores se obtuvieron en relación a que la líder entrega feedback (retroalimentación) frecuente sobre el desempeño en el trabajo de los colaboradores y que solicita opinión sobre su rol de líder considerando las apreciaciones de ellos, mostrando posibles aspectos a potenciar.

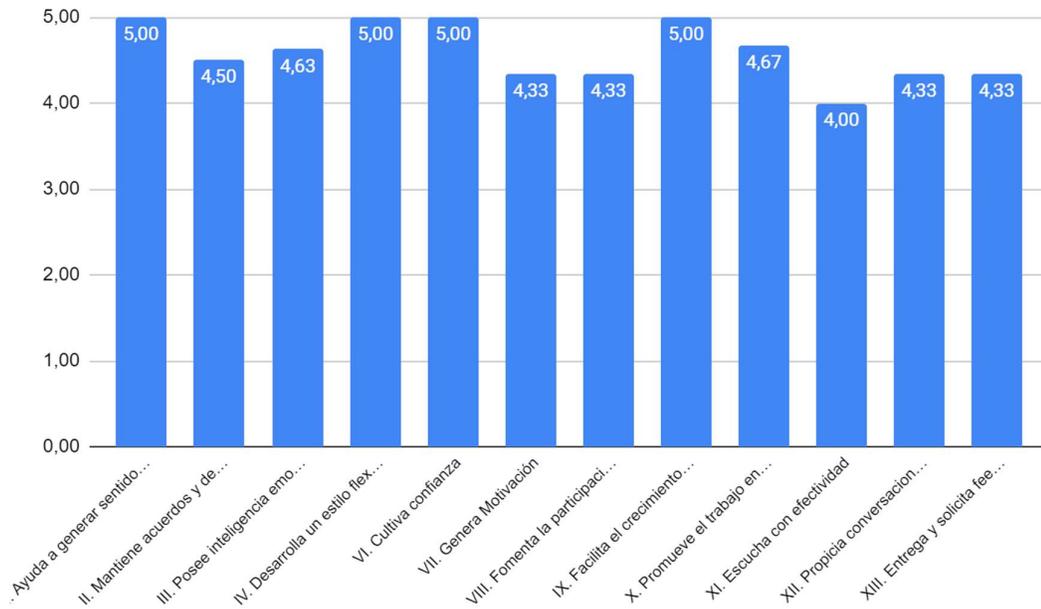
Auto percepción de la líder analizada

Analizando los índices de las doce competencias relevadas, se puede observar que en todos, el valor registrado es 4 o más de 4, en consonancia casi exacta con los valores otorgados por los colaboradores. Esto implica que su

autopercepción es que tiene un alto grado de desarrollo de las competencias de líder coach.

Figura 6

Índices Generales de las doce competencias evaluadas por la líder



Incluso comparando los valores entre ambas encuestas, se observa que los índices alcanzados en la encuesta individual son mayores para todas las competencias salvo para “**escucha con efectividad**” y “**propicia conversaciones abiertas y francas**”. Para la competencia “**fomenta la participación y autonomía**” se registra un índice levemente por debajo del obtenido en la encuesta de los colaboradores.

Tabla 5

Índices obtenidos para las competencias del bloque “las bases de la relación de liderazgo”

Bloque temático	Competencia	índice
Las bases de la relación de liderazgo	I. Ayuda a generar sentido y orientación	5,00
	II. Mantiene acuerdos y demuestra ética	4,50
	III. Posee inteligencia emocional	4,63
	IV. Desarrolla un estilo flexible	5,00

Nota: elaboración propia en base a las encuestas a la líder analizada

En relación al primer **bloque lógico “Las bases de la relación de liderazgo”**, destacan con un índice de 5 las competencias relacionadas con que la líder considera que ayuda a generar sentido y orientación a los colaboradores y que desarrolla un estilo flexible al liderar. De hecho, estas dos competencias están entre las cuatro que obtuvieron el valor máximo.

Luego, le sigue con un índice de 4.63 la competencia que establece que posee inteligencia emocional. Dentro de ésta registran los índices más bajos las afirmaciones “me muestro segura y confiada, sin exagerar mis cualidades y mis debilidades” y “registro los sentimientos y las emociones de los/las demás”.

Por último, la competencia “**Mantiene acuerdos y demuestra ética**” obtiene un 4.50, donde la afirmación “establezco reglas claras que comparto con el equipo, las respeto y, en caso de ser necesario, las ajusto con ellos/ellas” es la que menos califica.

Tabla 6

Índices obtenidos para las competencias del bloque “Co-creación de la relación líder-colaborador”

Bloque temático	Competencia	índice
Co-creación de la relación líder-colaborador	V. Cultiva confianza	5,00
	VI. Genera Motivación	4,33
	VII. Fomenta la participación y autonomía	4,33
	VIII. Facilita el crecimiento y desarrolla a las personas	5,00
	IX. Promueve el trabajo en equipo	4,67

Nota: elaboración propia en base a las encuestas a la líder analizada

El segundo **bloque lógico “Co-creación de la relación líder-colaborador”**, presenta las otras dos competencias que registran un índice de 5, es decir el valor máximo de la encuesta. Ellas son, tal como se ve en la tabla 6 **“Cultiva confianza”** y **“Facilita el crecimiento y desarrolla a las personas”**.

Por su parte **“promueve el trabajo en equipo”** registra un 4.67, siendo el segundo puntaje más alto de la encuesta. Las competencias **“genera motivación”** y **“fomenta la participación y autonomía”** obtienen un 4.33, el valor más bajo de este bloque.

Tabla 7

Índices obtenidos para las competencias del bloque “Comunicar con efectividad”

Bloque temático	Competencia	índice
Comunicar con efectividad	X. Escucha con efectividad	4,00
	XI. Propicia conversaciones abiertas y francas	4,33
	XII. Entrega y solicita feedback	4,33

Nota: elaboración propia en base a las encuestas a la líder analizada

Por último, en el tercer **bloque lógico “Comunicar con efectividad”**, es donde se registran los valores más bajos de la encuesta realizada a la líder analizada, tal como se puede observar en la Tabla 7.

Las competencias **“propicia conversaciones abiertas y francas”** y **“entrega y solicita feedback”** obtienen 4.33, mientras que **“escucha con efectividad”** registra un índice de 4, siendo la competencia menos valorada de toda la encuesta, lo que mostraría un aspecto a potenciar.

6. Conclusiones

A la luz de los datos relevados, sistematizados y analizados podemos concluir que la líder analizada tiene alto grado de desarrollo de las competencias de líder coach.

Esto se sustenta en que, en once de las doce competencias relevadas en la encuesta a colaboradores, el valor registrado fue mayor a 4, mientras que en la encuesta realizada a la líder, todas las competencias obtuvieron 4 o más puntos.

Por su parte, si bien en la gran mayoría de las competencias la auto-percepción de la líder está por encima de lo que indican los colaboradores, en general coinciden las competencias mejor rankeadas y las que no.

Es para destacar que fue muy valorada, tanto por la líder como por los colaboradores, la competencia relacionada con la **confianza que ella cultiva**. Como se señaló anteriormente, los colaboradores valoran que pueden decir lo que piensan y sienten cuando hablan con ella y también señalan que sienten la libertad de expresarse en su grupo de trabajo. La líder coincide con esas expresiones, dando el mayor puntaje en la encuesta. Por ende, podemos decir que la líder crea un entorno emocionalmente seguro y de apoyo que permite a los colaboradores sentir esa confianza tanto en ella como en el ámbito de trabajo en general, cuestión que se percibe y se valora positivamente en el equipo.

Asimismo, otra competencia muy valorada tanto por colaboradores como por la líder es que ésta **desarrolla un estilo flexible** al ejercer influencia. Esta competencia significa que la líder, lejos de ser una persona que siente que sabe todo, que se queda con lo que ella piensa, es abierta a las propuestas de los demás y cree que siempre tiene algo para aprender. Tiene un “enfoque de observador múltiple”, orientado a considerar otras miradas, a entender diferentes posturas y no a imponer lo que piensa. Los colaboradores valoran esto y ella coincide dando también el mayor puntaje de la encuesta.

Sin embargo, aparecen algunas discrepancias entre la mirada de la líder y la apreciación de los colaboradores. Una de ellas es en relación al **crecimiento y desarrollo que promueve**. Mientras que ella entiende que, siempre que puede, intenta mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores y que los

reconoce y felicita cuando hacen bien una tarea, otorgando a esta competencia el máximo valor, los colaboradores muestran cierto desacuerdo. Éste podría ser un tema a explorar, aunque podría sostener preliminarmente, conociendo la organización, que esto se debe más bien a una condición propia del sistema TGP, dadas las posibilidades limitadas que existen para el crecimiento de las personas.

Una diferencia aún mayor se presenta sobre la competencia de **ayudar a generar sentido y orientación**. La líder entiende que trabaja para que sus colaboradores se sientan parte del propósito del área y que los anima a involucrarse en la definición de nuevos objetivos, ofreciendo “contexto” y explicación del impacto e importancia del trabajo de ellos. A esta competencia, le otorga el máximo valor. Por su parte, los colaboradores muestran cierto desacuerdo con esa afirmación, siendo el segundo puntaje más bajo de la encuesta.

Otra discrepancia se presenta en la competencia “**promueve el trabajo en equipo**”: mientras que la líder la ubica como la segunda más valorada, sus colaboradores la valoraron novena en el ranking. Para ella, el equipo es fundamental, dice que todos los miembros son importantes, que siempre quiere dar espacio y, como señalé anteriormente, que no quiere dejar de lado a nadie. Para sus colaboradores, parece ser importante que ella esté atenta a las emociones y estado de ánimo del equipo, afirmación que puntúan bajo y podría ser lo que repercute negativamente en esta competencia en análisis.

En relación a las competencias menos valoradas, resulta llamativo que la líder considera que **escuchar con efectividad** es la última en el ranking, mientras que los colaboradores la valoran positivamente siendo la tercera competencia más valorada por ellos. En la entrevista la líder señaló que le lleva mucho tiempo laboral dedicarse al equipo, lo cual podría relacionarse con su baja valoración sobre su escucha hacia sus colaboradores. Al indagar con ella sobre ¿qué es mucho tiempo? ¿qué es dedicarse al equipo?, señaló que como su día a día es muy vertiginoso, ella cree que le falta tiempo para escuchar más o mejor individualmente a las personas del equipo.

La competencia relativa a **generar motivación en sus colaboradores** registra bajos índices tanto para la líder como para ellos. Quizás esto pueda estar sustentado en las rigideces propias de una organización burocrática, como es la Tesorería General, donde las posibilidades para encontrar factores motivadores son acotadas. Asimismo, según pude relevar en la entrevista, la líder considera que uno de sus mayores desafíos en su rol es respetar y comprender que cada uno de sus colaboradores es diferente y que por ende también las motivaciones son distintas. Seguramente aquí hay un aspecto a profundizar para mejorar la motivación del equipo.

Para los colaboradores, la competencia menos valorada de la encuesta es la que establece que **la líder entrega y solicita feedback**. Para la líder, por su parte, también es una de las menos valoradas, pero con un índice mayor al de los colaboradores. Dentro de ésta, se aprecia que la afirmación más débil tanto para la líder como para los colaboradores es que solicita opinión sobre su rol de líder y considera las apreciaciones que le dan, siendo un posible aspecto a potenciar. Adicionalmente, existe una distancia en la percepción sobre la entrega de feedback: mientras que la líder califica con el puntaje máximo su acción de ofrecer retroalimentación frecuente sobre el desempeño en el trabajo de sus colaboradores, ellos lo califican con el puntaje más bajo de toda la encuesta, lo que indicaría otro aspecto a relevar en profundidad y potenciar.

Si bien excede a los objetivos de este trabajo realizar una propuesta completa de intervención orientada a potenciar o mejorar las competencias menos valoradas por la líder y los colaboradores, puedo esbozar -preliminarmente- algunas posibles acciones a encarar para potenciar el rol de la líder.

En primer término, es interesante remarcar, como se señaló anteriormente en el documento, que la líder es contadora pública y no ha realizado ninguna formación específica en liderazgo, coaching o disciplinas afines. Su conocimiento es intuitivo y como se describió, también motivado en el ejemplo que representaron otras personas que lideraron los equipos de los que formó parte. Por ende, la realización de una **formación específica en liderazgo** con orientación en coaching, quizás a modo de taller enfocado en poner en práctica los conocimientos, creo que sería una acción muy enriquecedora para ella.

Asimismo, y considerando que la comunicación se presenta como un aspecto fundamental y distintivo de un líder coach, un tema específico a trabajar sería el **feedback** que entrega y que solicita en su rol de líder. Como señalé anteriormente, “**entrega y solicita feedback**” es la competencia menos valorada por los colaboradores y por la líder también. En relación a esto, propondría una **capacitación sobre feedback efectivo**, en la cual se le brinden herramientas sobre cómo y para qué llevarlo adelante, remarcando la importancia de esta instancia en la comunicación para mejorar aún más la confianza que ella cultiva en su equipo, potenciar el aprendizaje y aumentar la autonomía de los colaboradores.

Otro aspecto que surgió como posibilidad de mejora, es la competencia relacionada con **ayudar a generar sentido y orientación**, para la cual la líder se valora positivamente mientras que los colaboradores no. Aquí cabría indagar con más profundidad los motivos de la discrepancia, pero en algún punto también podría relacionarse – como el punto anterior- con aspectos de la **comunicación que la líder mantiene con su equipo, que deberá reforzar o potenciar**. Una acción concreta en este sentido, sería plantear la realización de reuniones periódicas con el equipo, a fin de dar información “contextual”, ofrecer orientación e indagar sobre consultas que tengan sus colaboradores.

Otro punto a mejorar, que surge como discrepancia entre la opinión de la líder y la de los colaboradores, tiene que ver con la competencia “promueve el trabajo en equipo” y puntualmente con la frase referida a que **está atenta a las emociones y estado de ánimo del equipo**, afirmación que los colaboradores puntúan bajo y ella no. Trabajar con la líder, a través por ejemplo **de un proceso o conversaciones de coaching**, para que pueda registrar las emociones y estado de ánimo de los otros, pienso que puede resultar muy importante para el desarrollo de los colaboradores y del equipo.

Debido a que soy parte de la organización en la que esta líder se desarrolla creo todas estas propuestas preliminares que apuntan al desarrollo y mejora de las habilidades y competencias “blandas” de los líderes, tendrían un mayor sentido e impacto si fueran promovidas y validadas por las autoridades de la Tesorería General. Debido a que la dinámica diaria del trabajo es muchas veces vertiginosa, si estas cuestiones quedan a voluntad de una líder en particular,

seguramente no se lleven adelante o bien, queden –en el mejor de los casos– como una medida aislada en un sistema que no valora o promueve tal desarrollo. Por otro lado, quiero señalar que las competencias abordadas en este TIF en general son aspectos poco considerados en estas organizaciones, donde se pone el foco casi exclusivamente en competencias y conocimientos técnicos y/o afiliaciones políticas/partidarias de los líderes o jefes.

Asimismo, para realizar una propuesta integral de formación y desarrollo, considero que sería imprescindible profundizar en una futura investigación, los motivos y razones por las cuales los colaboradores dieron bajos puntajes a ciertas competencias, haciendo foco en las discrepancias observadas entre las valoraciones dadas por la líder y por los colaboradores. Para ello, considero que deberían mantenerse conversaciones en profundidad con todos los miembros del equipo, para luego realizar un análisis detallado de los hallazgos y así poder diseñar una propuesta integral de intervención que genere nuevas posibilidades para la líder y los colaboradores.

Para finalizar, me interesa señalar que la definición y caracterización de un líder coach desarrolladas considero que es el aporte más valioso de este TIF, permitiéndome realizar una descripción –aunque sea exploratoria– del grado en que una líder en particular, en este caso la Directora General de Planificación Financiera de la TGP, presenta características de líder coach.

Los instrumentos de relevamiento diseñados demostraron que fueron útiles y apropiados para cumplir con los objetivos del trabajo, no presentando dificultad para ser completados, según pude relevar con los encuestados. No obstante, recordemos que se trata de una primera aproximación a la descripción y valoración de las características de un líder coach, desarrollo que podría ampliarse y mejorarse en futuras investigaciones.

Asimismo, puedo destacar algunos sesgos del trabajo de campo, asociados al universo pequeño de entrevistados y a que la mayoría de ellos, fueron formados, promovidos y elegidos por la líder bajo análisis, condicionando –probablemente– de alguna manera las respuestas.

Para concluir podemos decir, que aún con aspectos a potenciar, la líder analizada, tiene alto grado de desarrollo de competencias de **líder coach**, siendo

una facilitadora o una guía orientada a expandir las posibilidades y capacidad de acción de sus colaboradores, buscando incrementar su efectividad y bienestar, a la vez que procura el cumplimiento de objetivos y logro de resultados.

7. Bibliografía

- Castro Solano, A. (2007): Teoría y evaluación del liderazgo. 1ª. Ed. Paidós, Bs. AS.
- Castro Solano, A. y Lupano Perugini María Laura. Estudios sobre Liderazgo. Teoría y evaluación. Trabajo subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. Subsidio N° 029 - SECTIP 0242/03 - Argentina. (2006)
- Cañas Rodas, M.E. (2017) Liderazgo con coaching o líder coach para una nueva generación de directivos corporativos. Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". Revista Realidad Empresarial No. 3, 2017: 3-6
<https://revistas.uca.edu.sv/index.php/reuca/article/download/4711/4704/16046>
- Covey, Stephen R. (2005) "El 8º hábito de la efectividad". Espasa Libros. Barcelona
- Echeverría, R. (2011). Ética y Coaching Ontológico. Granica. Buenos Aires.
- Echeverría, R. (2008). Actos del lenguaje. Volumen I: la escucha. Granica. Buenos Aires
- García Cruces, P. (2014-2015). " La figura del líder coach como un nuevo estilo de liderazgo: un análisis práctico". Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de León.
- Goldvarg, D. y Perel de Goldvarg N. (2011). Competencias de coaching aplicadas. Granica. Buenos Aires
- Goleman, D. (2013) Liderazgo- El poder de la inteligencia emocional. Ediciones B. Barcelona.
- Goleman, D. (2005) "Liderazgo que obtiene resultados" Harvard Business School Publishing Corporation.
- Smartbook La esencia del conocimiento: Resumen del libro "El líder resonante crea más". Barcelona: Plaza y Janés. Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002).

- Gore, E. (2021). “La vida en las organizaciones” Editorial Granica.
- Kotter, John P. “Lo que de verdad hacen los líderes”, Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 83, N°. 11, 2005 (Ejemplar dedicado a: Deje atrás la complejidad), págs. 132-140.
- Mannucci, M. (2022). “Seminario La neurobiología de la incertidumbre La transformación del marco emocional del desempeño”. Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). ELYC. Derechos reservados 2020-64432877 2010 - ISBN 978-958-45-2992-3 2012 - ISBN 978-3-659-05376-4 2016 - ISBN 978-987-627-2 2019 - ISBN 978-1543998085 2021 - ISBN 979-851973864
- Schein, Edgar, (1985) “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”. Plaza y Janes Editores. España.
- Scharmer, C. Otto (2007). Abordando el punto ciego de nuestro tiempo. Traducción al español del resumen ejecutivo del libro de Otto Scharmer “Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge” “Theory U: Leading from the Future as It Emerges”. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning. Traducción al español Zulma Patarroyo www.liderazgocreativo.org www.pataleta.net Javier Ruiz www.tecnalia.info www.teamacademy-euskadi.net
- Senge, Peter (2006) M. “La quinta disciplina; el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2a. ed., 2a. reimp. Granica. Buenos Aires.
- Watzlawick, P., Jackson, D., Beavin, J. (1967) “Teoría de la comunicación humana”. Herder. Barcelona.
- Wiener, Ansfried B. (1985): “Manual de psicología de la organización”. Ed. Herder. Barcelona.
- Yukl, Gary A., Y (2008): Liderazgo en las organizaciones, Madrid, Prentice Hall.
- Moreano C. M. (2018): “El líder coach y su participación en la productividad empresarial”, Revista Contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2018). En línea: <https://eumed.net/ce/2018/3/coach-productividad-empresarial.html>

- Apuntes de clase.

Anexo 1

Formularios de Encuesta

Cuestionario sobre Liderazgo para Colaboradores

La aplicación de este cuestionario se enmarca en el desarrollo de mi Trabajo de integración final (TIF) de la Especialización en Liderazgo y Coaching, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

El objetivo es probar si esta herramienta de relevamiento, es útil y apropiada para medir las características de un/a líder de una organización o equipo de trabajo.

Desde ya te agradezco la predisposición y el tiempo para completarlo.

Instrucciones

El cuestionario presenta 36 afirmaciones respecto a tu Directora General, para ser respondidas seleccionando una opción de las 5 presentadas (utilizando la escala de Likert) donde:

1 es "Totalmente en desacuerdo", 2 es "En desacuerdo", 3 es "Indiferente", 4 es "Parcialmente de acuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".

Cada una de las aseveraciones describe una situación y requiere una sola respuesta.

Como no existen respuestas correctas ni incorrectas, solicito tu opinión basada en tu propia experiencia de trabajo diaria en la TGP, respondiendo de la manera más espontánea y sincera posible. La encuesta es anónima.

Primera Parte: las bases de la relación

En esta primera sección te consulto sobre cuestiones relativas a su estilo de liderazgo y al tipo de relación que plantea con sus colaboradores.

Elegí cuán de acuerdo estás con que las afirmaciones siguientes reflejan adecuadamente las características de tu Directora General:

1. Conozco la importancia y el impacto de mi trabajo sobre los resultados del área, porque me lo ha explicado.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

2. Me anima a involucrarme en definiciones de objetivos o de nuevas tareas.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

3. Establece reglas claras que comparte con el equipo, las respeta y, en caso de ser necesario, las ajusta con nosotros/as.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

4. Al decidir, siempre considera la ética como criterio fundamental.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

5. Se muestra segura y confiada, sin exagerar sus cualidades ni debilidades

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

6. Nos motiva a aprender de los errores o dificultades que se presentan

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

7. Muestra iniciativa para alcanzar logros/resultados y aprovechar oportunidades.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

⋮

8. Se la nota consciente de sus emociones: alegría, entusiasmo, enojo, etc.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

9. Es realista con los ofrecimientos que realiza a los/las demás, sabiendo qué puede cumplir y qué no podrá lograr.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

10. Registra los sentimientos y las emociones de los/las demás.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

11. Es agradable en sus interacciones con los/las demás y, en general, está de buen humor.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

12. Puede mantener conversaciones interesantes con las personas.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

13. Demuestra que siempre tiene algo para aprender.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

14. Ante un nuevo problema o tema, escucha las ideas y propuestas de los/las demás, las analiza en función a lo que piensa y luego decide.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

15. Acepta sugerencias sobre mejores formas de hacer las tareas.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

Segunda Parte: el trabajo y la comunicación

En esta segunda y última parte, te consulto sobre cómo es trabajar con ella y qué tipo de comunicación utiliza.

Recordá elegir una opción de las 5 opciones donde:

1 es "Totalmente en desacuerdo", 2 es "En desacuerdo", 3 es "Indiferente", 4 es "Parcialmente de acuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".

Elegí cuán de acuerdo estás con que las afirmaciones siguientes reflejan adecuadamente las características de tu Directora General:

16. Puedo decir lo que pienso y siento cuando hablo con ella.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

⋮

17. Siento que tengo la libertad de dar mis opiniones y expresar mis sentimientos en mi grupo de trabajo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

18. Me alienta a buscar tareas que me gustan dentro del área.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

19. Me conoce y me acompaña para lograr objetivos e incluso ir más allá de los mismos.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

⋮

20. Facilita recursos para que todos los miembros nos capacitemos a fin de desarrollar nuevas habilidades y destrezas.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

21. Comparte toda la información necesaria para realizar un trabajo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

22. Ante un determinado problema, genera el espacio para la reflexión y el diálogo, posibilitando soluciones nuevas o diferentes.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

23. No nos controla permanentemente el trabajo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

24. Si hago bien una tarea o resuelvo un problema, me felicita y lo reconoce.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

25. Siempre que puede, intenta mejorar mis condiciones de trabajo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

⋮

26. Está atenta a las emociones y al estado de ánimo del equipo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

27. Nos informa y explica lo que necesitamos saber de la organización para que podamos entender el trabajo en equipo a realizar.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

28. Está atenta al avance y al cumplimiento de nuestro trabajo, velando porque se alcancen los resultados del equipo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

⋮

29. Puedo hablar con ella y estar segura/o de que me escucha atentamente y entiende lo que le planteo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

30. En las conversaciones que mantiene con el equipo, se mantiene atenta y presente, a pesar de que le suene el teléfono, o tenga otras preocupaciones y distracciones.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

31. Siempre genera espacios adecuados para las conversaciones ya sea en forma grupal o individual.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

⋮

32. En general, sus opiniones están basadas en hechos y acciones que las sustentan.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

33. Realiza preguntas que me resultan interesantes, que me hacen pensar y reflexionar.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

34. Me entrega feedback (retroalimentación) frecuente sobre mi desempeño en el trabajo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

35. Busca generar aprendizajes a partir del feedback (retroalimentación) que entrega.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

36. Me pide opinión sobre su rol de líder y noto que considera mis apreciaciones.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

Este espacio es libre por si quisieras comentar algo de interés para este trabajo o ampliar alguna respuesta. **Muchas gracias!**

Auto-Cuestionario sobre Liderazgo

La aplicación de este cuestionario se enmarca en el desarrollo de mi Trabajo de integración final (TIF) de la Especialización en Liderazgo y Coaching, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

El objetivo es probar si esta herramienta de relevamiento, es útil y apropiada para medir las características de un/a líder de una organización o equipo de trabajo.

Desde ya te agradezco la predisposición y el tiempo para completarlo.

Instrucciones

El cuestionario presenta 36 afirmaciones respecto a tu rol como Directora General, para ser respondidas seleccionando una opción de las 5 presentadas (utilizando la escala de Likert) donde:

1 es "Totalmente en desacuerdo", 2 es "En desacuerdo", 3 es "Indiferente", 4 es "Parcialmente de acuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".

Cada una de las aseveraciones describe una situación y requiere una sola respuesta.

Como no existen respuestas correctas ni incorrectas, solicito tu opinión basada en tu propia experiencia de trabajo diaria en la TGP, respondiendo de la manera más espontánea y sincera posible. .

Primera Parte: las bases de la relación

En esta primera sección te consulto sobre cuestiones relativas a tu estilo de liderazgo y al tipo de relación que planteás con tus colaboradores.

Elegí cuán de acuerdo estás con que las afirmaciones siguientes reflejan adecuadamente tus características como líder de este equipo de trabajo:

1. A mis colaboradores, les explico la importancia y el impacto de su trabajo sobre los resultados del área.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

2. Los/las animo a involucrarse en definiciones de objetivos o de nuevas tareas.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

3. Establezco reglas claras que comparto con el equipo, las respeto y, en caso de ser necesario, las ajusto con ellos/ellas.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

4. Al decidir, siempre considero la ética como criterio fundamental.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

5. En general me muestro segura y confiada, sin exagerar mis cualidades y mis debilidades

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

6. Los/las motivo a aprender de los errores o dificultades que se presentan.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

7. Trato de mostrar iniciativa para alcanzar logros/resultados y aprovechar oportunidades.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

8. Soy consciente de mis emociones: alegría, entusiasmo, enojo, etc.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

9. Soy realista con los ofrecimientos que realizo a los/las demás, sabiendo qué puedo cumplir y qué no podré lograr.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

10. Registro los sentimientos y las emociones de los/las demás.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

11. Trato de ser agradable en mis interacciones con los/las demás y, en general, estoy de buen humor.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

12. Puedo mantener conversaciones interesantes con las personas.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

13. Creo y demuestro que siempre tiene algo para aprender.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

14. Ante un nuevo problema o tema, escucho las ideas y propuestas de los/las demás, las analizo en función a lo que pienso y luego decido.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

15. Acepto sugerencias sobre mejores formas de hacer las tareas.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

Segunda Parte: el trabajo y la comunicación

En esta última parte, te consulto sobre la forma de trabajo y el tipo de comunicación que empleás.

Recordá elegir una opción de las 5 opciones donde:

1 es "Totalmente en desacuerdo", 2 es "En desacuerdo", 3 es "Indiferente", 4 es "Parcialmente de acuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".

Elegí cuán de acuerdo estás con que las afirmaciones siguientes reflejan adecuadamente tus características como líder de este equipo de trabajo:

16. Mis colaboradores pueden decir lo que piensan y sienten cuando hablan conmigo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

17. En esta Dirección, todos los miembros del grupo tienen la libertad de dar sus opiniones y expresar sus sentimientos.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

18. Aliento a mis colaboradores a buscar tareas que les gustan dentro del área.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

19. Conozco a mis colaboradores y los acompaño para lograr objetivos e incluso ir más allá de los mismos.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

...

20. Facilito recursos para que todos los miembros se capaciten a fin de desarrollar nuevas habilidades y destrezas.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

21. Comparto toda la información necesaria para realizar un trabajo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

22. Ante un determinado problema, genero el espacio para la reflexión y el diálogo, posibilitando soluciones nuevas o diferentes.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

23. No controlo permanentemente el trabajo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

24. Si alguien hace bien una tarea o resuelve un problema, lo/la felicito y lo/la reconozco.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

25. Siempre que puedo, intento mejorar las condiciones de trabajo de mis colaboradores.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

26. Estoy atenta a las emociones y al estado de ánimo del equipo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

:::

27. Les informo y explico lo que necesitan saber de la organización para que puedan entender el trabajo en equipo a realizar. Doy "contexto" sobre el trabajo a realizar.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

28. Estoy atenta al avance y al cumplimiento del trabajo, velando porque se alcancen los resultados del equipo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

29. Cuando hablo con un/una colaborador/a individualmente, escucho atentamente y me enfoco en entender lo que me plantea.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

30. En las conversaciones que mantengo con el equipo, me mantengo atenta y presente, a pesar de que me suene el teléfono, o tenga otras preocupaciones y distracciones.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

31. Siempre genero espacios adecuados para las conversaciones ya sea en forma grupal o individual.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

32. En general, mis opiniones están basadas en hechos y acciones que las sustentan.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

33. En mis intervenciones, trato de realizar preguntas que resulten interesantes, que posibiliten otras miradas sobre el tema tratado y la reflexión.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

34. Entrego feedback (retroalimentación) frecuente sobre el desempeño en el trabajo de mis colaboradores.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

35. Busco generar aprendizajes a partir del feedback (retroalimentación) que entrego.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

⋮

36. Solicito opinión sobre mi rol de líder y considero las apreciaciones que me dan.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

⋮

Este espacio es libre por si quisieras comentar algo de interés para este trabajo o ampliar alguna respuesta. **Muchas gracias!**

Texto de respuesta larga

Anexo 2

Guía de Entrevista

Guía de entrevista en profundidad

1. *Su trayectoria laboral: ¿Cuándo entraste en la TGP y en qué áreas trabajaste? ¿Trabajaste en otra organización? ¿Quiénes fueron tus jefes en la TGP? ¿Cómo eran? ¿A quién recordás como un buen jefe?*

2. *Su desarrollo como líder: ¿Cuándo comenzaste a liderar equipos de trabajo? ¿Recibiste alguna capacitación o entrenamiento para liderar? tuviste que cambiar algo al pasar de directora de línea a directora general? ¿Cuál o cuáles son los mayores desafíos del rol? ¿Qué es lo que más te gusta de ocupar el rol de líder? ¿Hay algo que te gustaría mejorar o potenciar de tu rol?*

3. *Sobre la encuesta: ¿te resultó fácil o difícil contestarla?*