



Nombre de la asignatura

**Habilidades directivas**

5<sup>o</sup> semestre

Clave: **LIC** 07143528

Unidad 3. La gestión empresarial eficiente



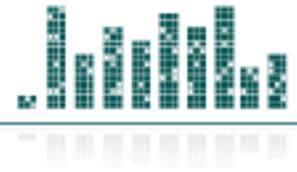
División de Ciencias  
Sociales y Administrativas





### Índice

Presentación.....	2
Competencia específica.....	3
3.1. Liderazgo.....	4
3.2. El coaching como estrategia directiva para el cambio.....	15
Cierre.....	31
Fuentes de consulta .....	32



### Presentación

## Imagina la siguiente situación



Estás en la parte alta del organigrama con muchas responsabilidades y tienes miedo de delegar; no eres capaz de motivar a tu equipo para conseguir los objetivos propuestos o algunos integrantes de la junta directiva te ponen obstáculos constantemente y no sabes cómo actuar. Este tipo de situaciones es muy probable que en algún momento de tu vida profesional las vayas a enfrentar o quizá pase que literalmente te sientas “atascado” ante algún problema de este tipo.

En esta unidad, la última de la asignatura de Habilidades directivas, la propuesta es brindarte las herramientas para que logres, a través del liderazgo y *coaching*, dar solución a los problemas que enfrentas como directivo de la empresa donde te desempeñes profesionalmente y seas un modelo a seguir como líder por el resto de los participantes en la organización.

# Habilidades directivas

## Unidad 3. La gestión empresarial eficiente



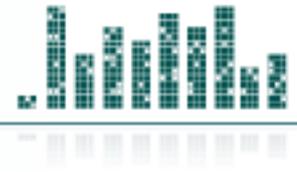
Como unidad de cierre, emplearás todo lo visto y resolverás el caso prototípico, presentado como actividad integradora de la asignatura, así que se te invita a ofrecer tu mayor esfuerzo para culminar esta aventura académica, útil para que logres ser un líder para tus colaboradores y beneficioso para la empresa en donde te desempeñes como gerente o directivo.

### Competencia específica



Fuente: [Freedigitalphotos](https://www.freedigitalphotos.com/)

Diseñar las estrategias directivas a través de la utilización de instrumentos de autoevaluación, diagnóstico y coaching que permita impulsar los cambios requeridos para lograr una PyME eficiente y exitosa.



### 3.1. Liderazgo



Líder

Fuente: [Pixabay](#)

De acuerdo con Aguirre (2014) “liderar es un proceso que se va adquiriendo donde la teoría y la práctica se unen en un mismo criterio. Pensar en liderar no es tener un conjunto de aptitudes, conocimientos o habilidades. No se trata de tener un compendio en la cabeza de los últimos cursos a los que se han asistido” (p. 1). Se debe comenzar por responder la pregunta: ¿Cuál es mi motivación al querer liderar a otras personas?

Después de responder al cuestionamiento anterior, que debe llevar a pensar con profundidad los motivos por los que se necesita liderar a cierto grupo de personas, la siguiente pregunta debe llevar a otra reflexión y útil al mismo tiempo: ¿Crees que existe una única manera de liderar?

Esta pregunta podría tener solo 4 posibles respuestas según Aguirre (2014):

- a) **Sí.** Si la respuesta fue afirmativa, es importante destacar algunas consideraciones que ampliarán nuestro concepto de Liderazgo. Podríamos pensar en un padre o en un profesor. Cada padre ha criado a sus hijos de diversas formas en distintas etapas de la vida bajo distintas circunstancias que hayan transcurrido en su entorno. Por ende, hasta un padre puede educar a sus propios hijos de diversas maneras. Si pensamos también en un profesor o maestro, veremos en sus disertaciones que cada uno tiene un estilo



propio que es lo que lo caracterizan más allá que la materia sea la misma. Entendemos que cada persona es distinta y una persona liderando, intentará liderar bajo sus creencias, sus motivaciones y bajo un contexto que lo rodea.

- b) **No sé.** Si no se sabe la respuesta, no hay de qué preocuparse, de hecho, es una respuesta bien encaminada a poner en un cuestionamiento interesante lo que se cree sobre la esencia del liderazgo. Pensemos en dos personas que deben realizar una tarea para que ambos lleguen al mismo resultado. Tal vez tenga usted que pensar como son ellos para entender cómo lograr que ambos, que son distintos, usted como líder pueda lograr que ambos logren con el objetivo propuesto. Seguramente usted no va a poder liderar a los dos por igual sabiendo de que ellos son distintos. ¡más aún en una organización!
- c) **No.** Si no se ha llegado a esa conclusión, es alentador el camino que ha elegido. Tal vez ha respondido desde su experiencia o simplemente desde un conocimiento que tiene sobre el tema. Grandes líderes como William Wallace dirigiendo a sus soldados contra el enemigo que quería oprimirlos a él y a su pueblo; Winston Churchill desafiando la amenaza nazi aun cuando la mayor parte de Europa había caído ante los alemanes; Mahatma Gandhi conduciendo la marcha de las doscientas millas hacia el mar para protestar por el impuesto sobre la sal; Mary Kay Ash surgiendo como una organización de categoría mundial y Martin Luther King, estando en pie ante el monumento conmemorativo a Lincoln y desafiando a la Nación mediante su sueño de reconciliación. Cada uno ha interpretado a su manera, bajo un contexto dado, en determinadas personas que ellos enfocaban su liderazgo con distintas visiones de ver la realidad. Cada uno de ellos con sus propios estilos, convicciones e ideales han desarrollado una creencia de vida sobre muchas personas para que actúen de distintas formas aceptando distintos patrones internalizados en cada uno de sus seguidores.
- d) **Depende.** Es una muy buena respuesta. Tal vez usted por experiencia ha tenido algunos enfoques sobre su liderazgo y siempre se ha manejado sobre ciertos estándares que han determinado su propio estilo de liderazgo. Pero aquí estamos haciendo hincapié en su reacción como líder frente a la oportunidad de liderar. Es posible encontrar colaboradores que comparten ideas con su director o gerente y otras que no, pero juntos deben concretar ciertos objetivos de la PyME: ¿Pensará en un solo camino para entablar una



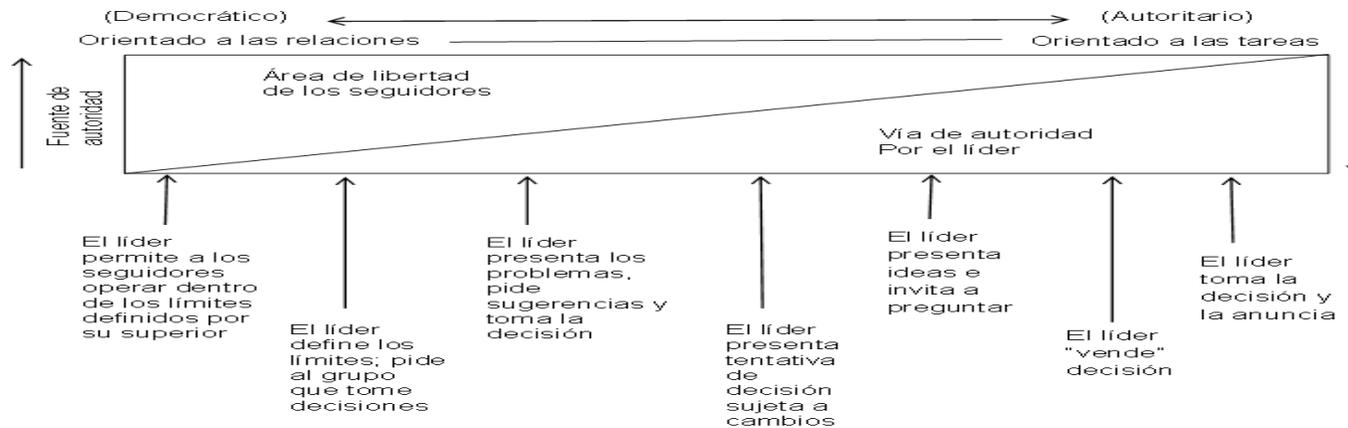
conversación con todos? o ¿Los llamará a cada uno por separado y aplicará dos estilos distintos? ¿A uno solo le dará instrucciones precisas de lo que se debe hacer y motivarlo al comenzar y a los otros los persuadirá para obtener su aprobación?

El centro de atención de los **enfoques situacionales** del liderazgo es el comportamiento observado por el líder y de los miembros de su grupo (los seguidores) en diversas situaciones, y no hay una hipotética habilidad innata o adquirida o potencial para el liderazgo. Este acento en la conducta y en el medio abre la posibilidad de capacitar al individuo para que adapte su estilo de liderazgo a cada situación. De las observaciones de la frecuencia (o la rareza) de ciertos comportamientos de liderazgo en numerosas situaciones distintas, se elaboran modelos con los que los líderes puedan hacer algunas predicciones acerca del proceder más adecuado para la situación en la que se encuentren.

Para abordar los enfoques situacionales, hay que asumir que el liderazgo es de naturaleza **situacional o contingente** y que existen tres componentes principales del proceso: el líder, el seguidor y la situación. En este modelo, el líder elige uno de los siete comportamientos de liderazgo de acuerdo con las fuerzas entre el mismo, el seguidor y la situación como se muestra en el siguiente esquema.



### El continuo de comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt



Fuente: Hersey, Blanchard, Johnson y Dávila, 1998.

Se puede analizar que el comportamiento autoritario tiende a expresar el interés por las tareas, mientras que el comportamiento democrático refleja el interés por las personas.

Los líderes influyen en sus seguidores de dos maneras: 1) les dicen qué hacer y cómo. 2) comparten con ellos las responsabilidades del liderazgo, comprometiéndolos en la planeación y en la ejecución de las tareas. El primero es el tradicional estilo autoritario, que subraya el interés por los cometidos, mientras que el último es el estilo más democrático, que no manda y que insiste en el interés por las relaciones humanas.

En el estilo autoritario el líder impone todas las políticas; en el democrático, están abiertas a la discusión y decisión del grupo.



### Modelo de contingencia de Fiedler

Tres variables situacionales determinan si una situación es favorable para el líder:

Sus relaciones personales con los miembros del grupo.

El grado de estructuración de la tarea que el grupo tiene asignada.

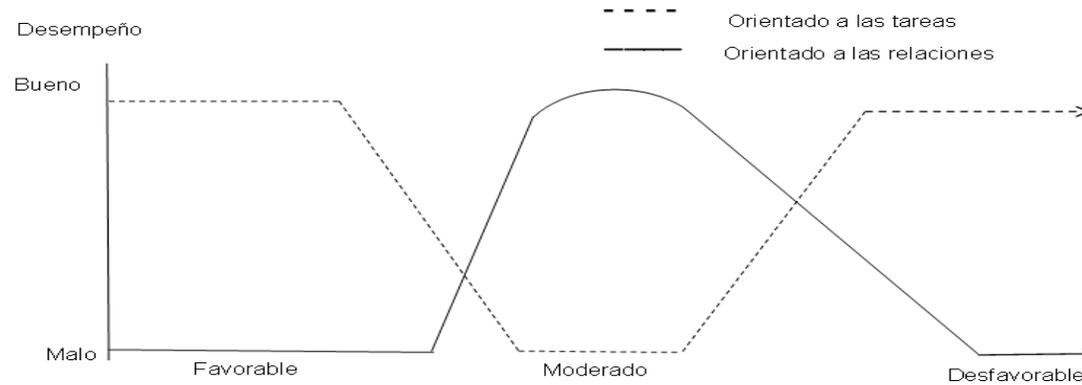
El poder y la autoridad que le brinda su posición.

Como se puede observar en la siguiente figura, se conciben ocho combinaciones de estas variables situacionales. Cuando la situación de liderazgo varía de buena a mala en cuanto a las relaciones entre el líder y los miembros, de elevada a baja en la estructura de la tarea y de fuerte a débil en el poder de posición.



### Síntesis del modelo de contingencia de Fiedler

Síntesis del modelo de contingencia Fiedler



Categoría  
Relaciones líder-  
miembro  
Estructura de la tarea  
Poder por puesto

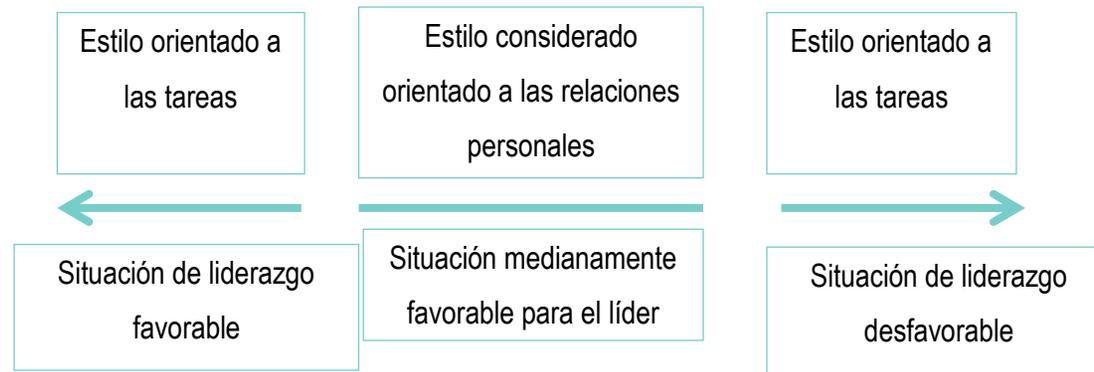
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder- miembro	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Poder por puesto	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Fuente: Hersey, Blanchard, Johnson y Dávila, 1998.



La situación más favorable para que los líderes influyan en sus grupos es aquella en las que son queridos por los miembros (buenas relaciones entre el líder y los miembros), tienen una posición poderosa (fuerte poder por posición) y dirigen un trabajo bien definido (estructura de tareas elevada).

### Estilos de liderazgo que Fiedler concluyó que son apropiados para diversas situaciones de grupo



Fuente: Hersey, Blanchard, Johnson y Dávila, 1998.

En resumen, como se propone en la figura siguiente, hay dos estilos de liderazgo básicos: 1) el orientado a las tareas y 2) el orientado a las relaciones personales.

### La teoría de la ruta a la meta de House y Mitchell

De acuerdo con esta teoría, los líderes son eficaces por su impacto en la motivación y la satisfacción de sus seguidores, por su capacidad de desenvolverse adecuadamente.

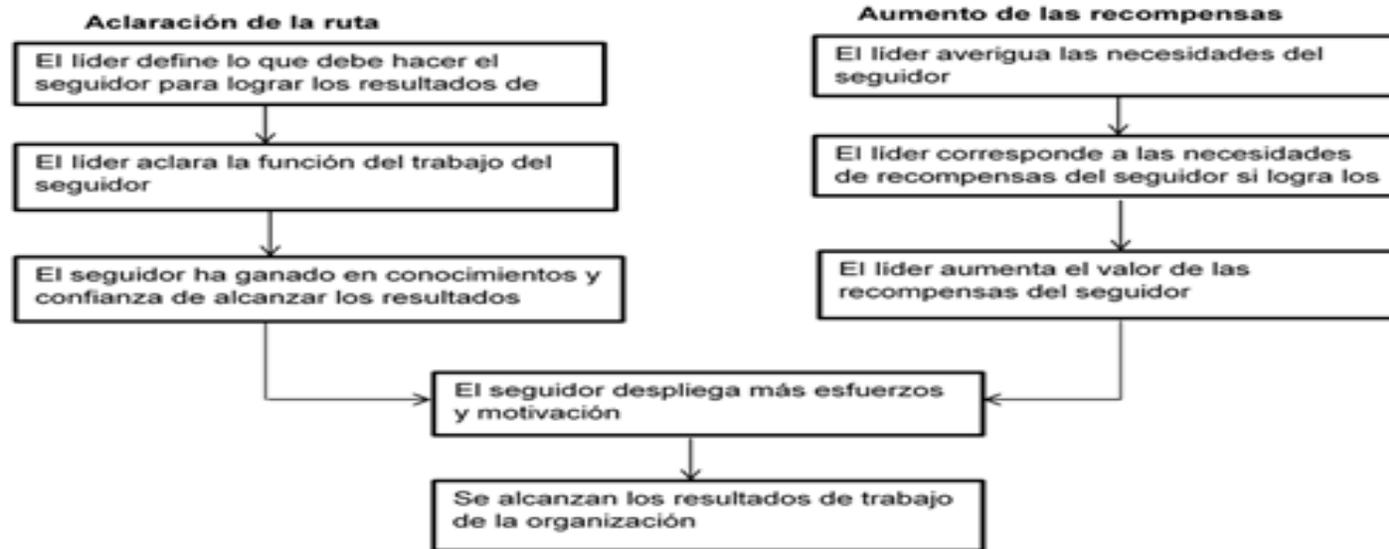


- La teoría se llama de la ruta a la meta porque su mayor interés es la forma en que el líder influye en las percepciones de los seguidores de sus metas laborales, de sus objetivos personales y de las rutas para alcanzarlas.
- La teoría propone que el comportamiento del líder es motivador o satisfactorio al grado al que incrementa la consecución de metas de los seguidores y clarifica las rutas hacia éstas.
- El modelo de liderazgo se refuerza porque el comportamiento del líder motiva a los subordinados.
- Según la teoría de la meta, los líderes dan lo mejor de sí cuando aportan lo que falta en la situación.

Como se muestra en la siguiente figura, el trabajo del líder es aumentar los beneficios de los trabajadores por alcanzar las metas y hacer que las rutas hacia estos beneficios sean claras y fáciles recorrer.



### Funciones del líder en el modelo de ruta a la meta



Fuente: Hersey, Blanchard, Johnson y Dávila, 1998.



La teoría de la ruta a la meta es un excelente ejemplo de la necesidad del líder de diagnosticar las situaciones antes de intervenir.

### **Modelo de Stinson y Johnson**

Postula que el comportamiento muy orientado a las tareas es más provechoso si:

1. Las tareas de los seguidores están muy estructuradas y estos tienen fuertes necesidades de logros e independencia, así como un grado de educación o de experiencia superior (es decir, si están sobre calificados para el trabajo).
2. Las tareas de los seguidores carecen de estructura y estos tienen pocas necesidades de logros e independencia lo mismo que poca educación o experiencia en el puesto (esto es, les faltan calificaciones para el trabajo).

El comportamiento orientado a las tareas es más eficaz si:

1. Las tareas de los seguidores están muy estructuradas y estos tienen pocas necesidades de logros e independencia, pero un grado adecuado de educación o experiencia en el trabajo.
2. Las tareas de los seguidores carecen de estructura y estos tienen fuertes necesidades de logros e independencia además de grados elevados de educación y experiencia.

Las necesidades de logros e independencia, y su grado de educación y experiencia influyen en la determinación del estilo de liderazgo más pertinente.

### **Modelo de contingencia de Vroom y Yetten**

Se basa en la suposición de que la interacción de las variables situacionales y los atributos o las características del líder determinan el comportamiento de éste que puede influir en la eficacia de la empresa.

Las variables situacionales serán:



1. Como los seguidores, el tiempo y las exigencias del trabajo, interactúan con los atributos personales del líder.
2. Como la experiencia o la capacidad de comunicarse, da por resultado el comportamiento del líder.
3. Cierta estilo de liderazgo, para influir en la eficacia de la organización.
4. Que también recibe el flujo de otras variables situacionales fuera del control del líder (por ejemplo, las condiciones económicas mundiales, las actividades de la competencia o la legislación gubernamental).

Este modelo es de contingencia porque los posibles comportamientos de líder dependen, o son contingentes, de la interacción de las preguntas y la evaluación del líder de la situación al dar una respuesta.

### **Modelo tridimensional de la eficacia del líder de Hersey y Blanchard**

El estilo de liderazgo de uno comprende cierta combinación de comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones. Ambos procederes, que son parte fundamental del concepto de estilo de liderazgo, se define a continuación:

1. Comportamiento de tarea: Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y medios de cumplir con el trabajo.
2. Comportamientos de relaciones: El grado al que los líderes, para mantener las relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo, se inclinan a abrir canales de comunicación, brindar apoyo socioeconómico, escuchar en forma activa, dar “sacudidas psicológicas” y facilitar las conductas.

### **La dimensión de la eficacia**

- La eficacia del líder depende de la pertinencia de su estilo para la situación en la que opera.
- Cuando el estilo del líder es el adecuado para la situación, lo llamamos eficaz; en el caso contrario, lo llamamos ineficaz.



- Si la eficacia del estilo de comportamiento del líder depende la situación en la que aparece, se sigue que cualquiera de los estilos básicos será eficaz o ineficaz según la situación.

A menudo, la diferencia entre estilos eficaces e ineficaces no es la conducta concreta del líder, si no su pertinencia en el medio en el que se da.

### 3.2. El coaching como estrategia directiva para el cambio

Este apartado trata de lo que es el *coaching* y conocer las técnicas para utilizarlo como una competencia del liderazgo en los directivos y gerentes de las PyME.

Para comenzar, se entiende que, liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona para la consecución de una meta. El potencial de influencia (poder) lo constituye el recurso que capacita al líder para que sus colaboradores colaboren. Para Shapiro (2000, citado por Prizmic, 2012) **coaching** es un proceso para definir resultados a alcanzar, en común entendimiento y acuerdo compartido, basado en un acercamiento efectivo que incremente las posibilidades de lograr resultados exitosos.

Es el proceso de desarrollo planificado encaminado a descubrir y liberal el potencial de aprendizaje de una persona o un equipo, con el fin de mejorar los resultados empresariales y la satisfacción personal.

Los objetivos de su aplicación son:

- Orientar a personas, equipos y organizaciones a la superación de sus niveles actuales de desempeño.
- Facultar, generando un proceso individualizado de aprendizaje para la acción afectiva.



"... tiene dos características básicas: flexibilidad para adaptar el proceso a una gran diversidad de situaciones y rigurosidad para asegurar que le proceso esté consistentemente dirigido al logro de resultados observables" (Chirinos, 2000, citado por Prizmic, 2012).

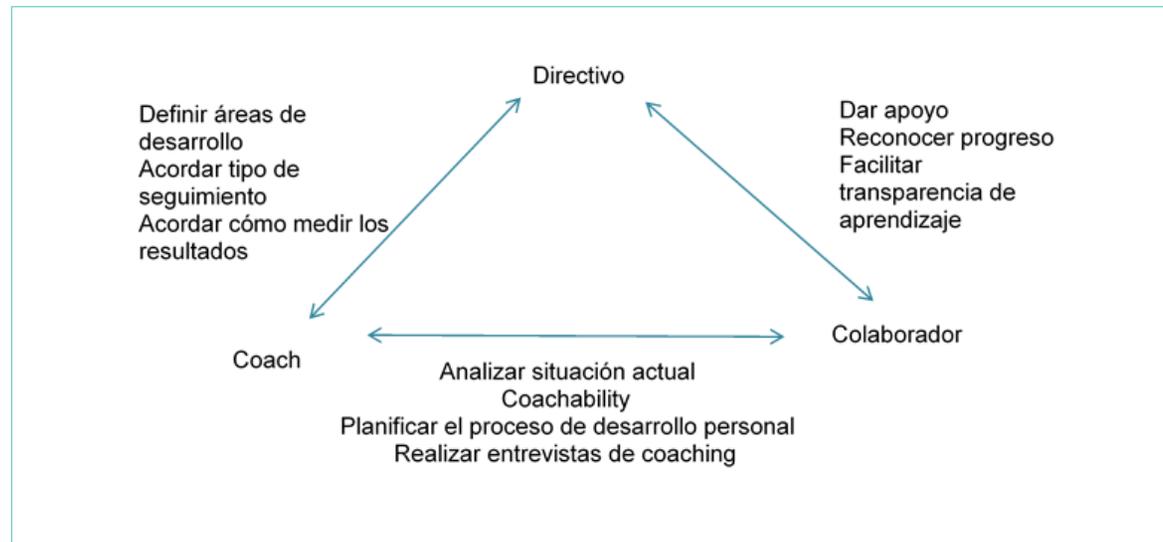
Requiere de alguien más preparado para que ayude a fijar metas, a descubrir las capacidades reales y trabajar con eficiencia para alcanzar objetivos más altos. Para que en una PyME alguien se convierta en un coach se requieren necesariamente conocimientos, habilidades y actitudes. Es decir, un líder que únicamente tiene conocimientos, pero no tiene las habilidades y las actitudes o viceversa, no es un coach.



Un coach en la PyME colabora con el directivo o el gerente y con el colaborador de manera interdependiente como se muestra en el siguiente esquema.



### Colaboración del directivo con el coach



Fuente: Prizmic, 2012.

La tarea del coach con el directivo es definir las principales áreas de desarrollo, acordar el tipo de seguimiento y cómo medir los resultados. Por otra parte, la tarea del coach ante los colaboradores es analizar la situación actual del *coachability*; planificar el proceso del desarrollo personal y realizar entrevistas de *coaching*. Hipotéticamente, el directivo otorga apoyo, reconoce progreso y facilita la transferencia de aprendizaje hacia los colaboradores, pero sin el coach, dicha tarea evidentemente se dificulta.



A continuación, se plantearán 7 aspectos clave para mejorar el *coaching*: 1) el *coachability*; 2) las creencias; 3) las distinciones; 4) la ontología del lenguaje; 5) la entrevista del *coaching*; 6) las preguntas potentes y 7) el *feedback*.

Para que se dé el *coachability* (**clave 1**), el coach debe:

- Ser sincero y honesto
- Saber escuchar, no juzga, no da consejos
- Ser asertivo, desafiar y confrontar
- Fomentar la generación de ideas
- Transmitir confianza y fomenta la autoestima
- Estar convencido de que cada persona es única y aprende de una manera diferente, cree en el potencial de la persona
- Estimular la conciencia y el sentido de responsabilidad
- Comprometerse a los resultados positivos
- Conocerse a sí mismo

Sobre el aspecto de *coaching* referido como creencias (**clave 2**), se recomienda hacer el esfuerzo de observar el mundo, no solo de acuerdo a como éste es, sino también de acuerdo a como nosotros somos. Es decir, tomar en consideración los esquemas mentales de los *coachees* que determinarán cómo perciben las cosas. Después, esas percepciones determinarán las experiencias y éstas determinarán los esquemas mentales.



Todo esto en un ciclo interminable como se observa en el siguiente esquema.

### Clave 2: Creencias



Fuente: Prizmic, 2012.

En cuanto a la clave nombrada como las distinciones (**clave 3**), las recomendaciones en cuanto a la comunicación entre el *coach* y los *coachees* son las siguientes:

- Enfrentar una palabra con otra para extraer un matiz, para dar una conceptualización diferente.
- Es un concepto incorporado, hecho propio.
- Concepto que cuando se vive, cambia el comportamiento y entonces se puede trabajar de diferentes maneras.
- Las distinciones no son fijas.



Algunos ejemplos de palabras que se deben distinguir:

- Aceptación / Tolerancia
- Afirmación (Hecho) / Juicio
- Compromiso / Expectativa
- Compromiso / Obligación
- Responsabilidad / Culpabilidad
- Error / Fracaso
- Excelencia / Exigencia
- Explicación / Justificación
- Para qué / Por qué
- Petición / Deseo
- Petición / Orden
- Reto / Problema
- Reclamo / Queja
- Quiero / Tengo que

Para entender a qué se refiere la ontología del lenguaje (**Clave 4**) es necesario saber que hay tres componentes básicos de toda conversación: corporalidad, emocionalidad y lenguaje, y que las conversaciones entre el coach y los *coachees* tienen un poder transformador. La sugerencia entonces es emplear las palabras correctas para esa conversación.



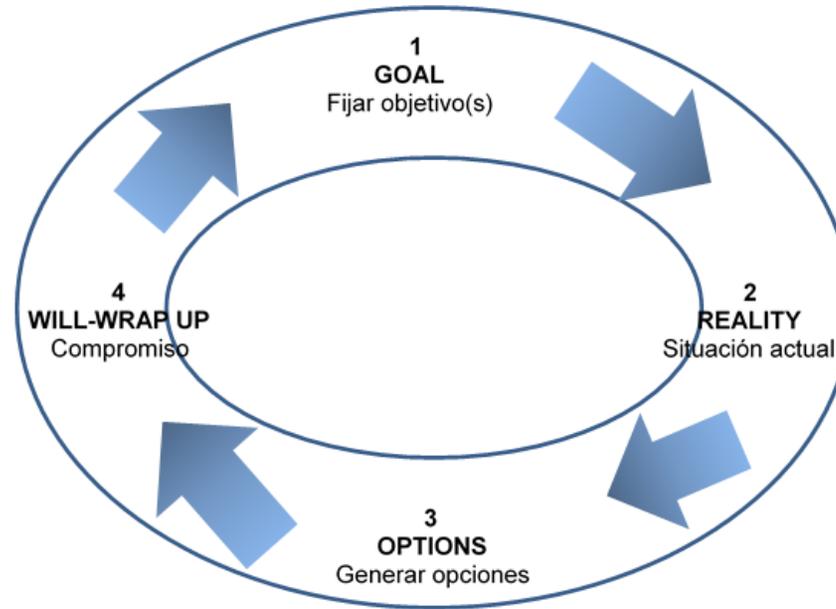
No emplear	Sí emplear
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pero (= borrador universal)</li><li>- Hay que mejorar (Se supone que hay algo mal)</li><li>- Bastante (no es cuantificable, pesa más lo que falta)</li><li>- Foco afuera (en los demás)</li><li>- Tengo que</li><li>- Verbos en condicional (Son escapatoria, no son medibles)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Y... además</li><li>- Hay que potenciar</li><li>- Es mucho, o una cantidad</li><li>- Foco en sí mismo</li><li>- Quiero (implica una acción)</li><li>- Concretar: debes, y cuándo</li></ul>

Fuente: Prizmic, 2012.

La entrevista del coaching (**clave 5**) es una acción clave de todo el proceso y, por lo tanto, se propone la técnica GROW (Goal, Reality, Options y Will-wrap up) como el método para realizarla. Es un método estructurado, basado en la resolución de problemas, establecimiento de metas y orientado a resultados, es uno de los más utilizados en el mundo de la empresa y el coaching ejecutivo. A continuación, se presenta una breve descripción de cada elemento.



### Clave 5 La entrevista del coaching (Técnica GROW)



Fuente: Prizmic, 2012.



a. Goal (fijar objetivos)

Comenzamos por definir una meta específica que debe cumplir los siguientes principios: debe ser medible y alcanzable. Al mismo tiempo realizable y debe dejar una experiencia de éxito, para ello podemos plantear las siguientes preguntas: ¿Qué quieres?, ¿Cuál es tu objetivo?

b. Reality (situación actual)

Después de definir la meta, lo siguiente es definir tu estado actual, podemos utilizar las siguientes preguntas: ¿Dónde estoy?, ¿Qué pasa si no cambio?, ¿Cuál es la causa?, ¿Cuáles serían las consecuencias si no cambio esto?

c. Obstacles/Options (Opciones)

Buscar las opciones que existen para salir de la situación actual y alcanzar la meta o el objetivo, ¿Qué puedo hacer ahora?, ¿Cuáles son mis alternativas?, analizamos la situación, ¿Cuáles serían los beneficios?, ¿Cuáles son los costes que estoy dispuesto a asumir?, ¿Y si...?

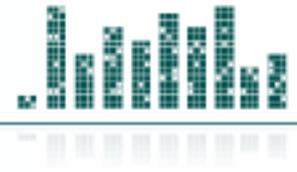
d. Will (Voluntad/Compromiso)

Definir y seguir el plan de acción orientado al objetivo, estimulando la auto motivación y establecer el compromiso a la consecución de la meta propuesta ¿Qué voy a hacer?, ¿Cómo lo hago?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Con quién lo hago?, buscando apoyos, ¿Cuáles son los obstáculos que tengo que vencer? y ¿Cuáles son las probabilidades de éxito?

Sobre las preguntas potentes (**clave 6**), se aconsejan las preguntas breves y sencillas, que tienen más impacto sobre los coachees, ya que no dan lugar a perderse, no hacen pensar demasiado, sino que van al foco del asunto, son “minimalistas”.

Aquí algunos ejemplos:

¿Qué quieres conseguir? → ¿Qué te lo impide?



Pero también es importante la precisión. No es lo mismo preguntar: ¿Qué opción prefieres?, que: de todas las opciones posibles que ahora mismo tienes sobre la mesa, ¿cuáles crees que son las más interesantes para ti?

A continuación, algunos ejemplos de preguntas, de acuerdo a lo que se pretende:

### Preguntas que invitan al coachee a decidir sus objetivos

- ¿Qué te gustaría conseguir?
- ¿Cuáles son tus objetivos?
- ¿Qué metas te has planteado?
- ¿Qué quieres?

### Preguntas que invitan a visualizar el futuro

- ¿Cómo te ves en diez años?
- ¿Cómo te gustaría ser?
- Si pudieras proyectarte hacia el futuro ¿Cómo te gustaría verte?
- ¿Cómo imaginas el futuro de este proyecto?
- Imagina el futuro ideal de esta relación ¿Cómo te gustaría que fuera?

### Preguntas que crean posibilidades

- ¿Qué pasaría si pudieras?
- ¿Qué pasaría si no hubiera límites?
- ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?
- ¿Cómo sería todo si este conflicto no estuviera presente?
- ¿Con qué recursos te gustaría contar?



### Preguntas que sacan a la luz las limitaciones

- ¿Qué te lo impide?
- ¿Qué se está interponiendo en tu camino?
- ¿Qué limitaciones te encuentras?

### Preguntas que profundizan en los sentimientos y emociones

- ¿Cómo te sientes?
- ¿Cómo te hace sentir este conflicto?
- ¿Qué sientes cuando piensas en ello?
- ¿Qué emociones hay dentro de ti cuando hablas de esto?

### Preguntas que dan la responsabilidad al coachee

- ¿Qué resultados quieres conseguir hoy?
- ¿Qué vas a hacer?
- ¿En qué medida estás comprometido con esto?
- ¿Cómo te gustaría terminar esta sesión?

### Preguntas que hablan de la situación actual

- ¿Dónde te encuentras?
- ¿Del 1 al 10 cuál es tu nivel de satisfacción con tu salud?
- ¿Cuáles son las características de la situación actual?
- ¿Cómo te sientes en este momento?

### Preguntas que nos hablan de próximas acciones

- ¿Cuál es el próximo paso?
- ¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo?



¿Qué pequeño paso sería importante dar?

¿Qué vas a hacer de aquí a la próxima sesión?

### Preguntas que nos hablan de distintas opciones

¿Qué opciones tienes?

¿Qué alternativas hay?

¿Qué distintos escenarios te puedes encontrar?

¿Qué formas tienes de abordar este asunto?

### Preguntas que nos hablan del plan de acción

¿Qué acciones habría que incluir en el plan?

¿Qué pasos serán necesarios para conseguir su objetivo?

¿Cuáles serán los principales hitos en el camino?

### Preguntas para pedir permiso y profundizar

¿Puedo interrumpirte?

¿Puedo decirte qué me dice mi intuición?

¿Puedo hacerte una pregunta sobre este tema?

¿Te importa si intento reformular lo que he comprendido?

¿Puedo decirte lo que siento?

### Preguntas evocan a escenarios ideales

¿Cuál sería el mejor resultado?

¿Cuál sería el resultado ideal?

En última instancia ¿Qué te gustaría conseguir?

Imagina que han pasado un par de años, todo ha salido como querías y nos volvemos a encontrar ¿Qué has hecho para conseguirlo?



### Preguntas que hablan del peor escenario

- ¿Cuál es el peor escenario posible?
- ¿Qué pasaría si no lo consigues?
- ¿En qué medida estas preparado para fallar en este asunto?
- ¿Qué podría ser lo peor?

### Preguntas sobre éxitos pasados

- ¿Cuál fue tu comportamiento en una situación similar en la que tuviste éxito?
- En alguna situación similar a la actual en el pasado ¿Cómo conseguiste salir con éxito?
- Aunque sea en diferente contexto, ¿Cuándo tuviste la fuerza de voluntad necesaria para superar un asunto similar?

### Preguntas que añaden metáforas útiles

- Escuchándote tengo la sensación de que tienes una pesada carga a la espalda ¿Cómo sería si en su lugar tuvieras unas estupendas alas?
- Tengo la impresión de que estás metido en una ciénaga con el barro hasta las cejas ¿Cómo sería si pudieras nadar en un mar abierto y cristalino?

### Preguntas que invitan a cambiar de perspectiva

- ¿Cómo solucionaría una persona en la que confías este asunto?
- ¿Qué consejo te darías a ti mismo?
- Si esto le estuviera ocurriendo a uno de tus hijos en el futuro ¿Qué consejo le darías?
- Si vieras esta situación y la trataras con más sentido del humor ¿Qué solución le darías?
- Imagina que eres un vendedor muy exitoso ¿Qué harías en esta situación?

### Preguntas para desestructurar la forma de pensar del cliente

- ¿A qué obedece este comportamiento tuyo?
- ¿Cuál es el denominador común de los últimos conflictos que has vivido?



¿De qué forma todo lo que me estás diciendo hoy comparte cierta similitud?

Cuando dices esto ¿Qué fuerza interior tuya está actuando?

¿Qué parte de ti no estás teniendo en cuenta?

### Preguntas que invitan a elegir

¿Qué opción de las tres prefieres?

¿Qué camino vas a tomar, el A o el B?

Entre resolver el conflicto, aceptarlo o resignarte, ¿qué prefieres?

¿Vas a reaccionar de forma inmediata o prefieres esperar?

### Preguntas que ayudan a iniciar una sesión

¿Qué tal te encuentras?

¿Qué quieres trabajar hoy?

¿Qué te gustaría hacer hoy?

¿De qué te gustaría que hablásemos?

¿En qué podemos trabajar juntos?

¿Cuál es el resultado que te gustaría obtener de esta sesión?

¿Cómo puedo ayudarte?

¿Qué quieres conseguir en esta sesión?

¿Qué esperas hoy de mí?

### Preguntas para profundizar en la experiencia

¿Cómo te sientes cuando eso ocurre?

¿Qué hiciste para que eso ocurriera?

¿Qué consecuencias tuvo?



¿Qué factores había en esa situación?

¿Qué es para ti...?

¿Qué sientes al enfrentarse a una situación como esta?

### Preguntas que ayudan a tomar conciencia

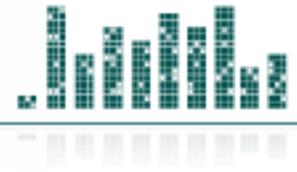
¿De qué te das cuenta?

¿De qué eres consciente ahora?

¿Qué has aprendido?

¿Cuál es la conclusión que sacas de todo esto?

Fuente: Prizmic, 2012.



Sobre el feedback (**clave 7**) del *coaching*, se recomienda lo siguiente:

Al dar el feedback	
Ser específico	Describir lo que se ha visto y sus efectos
Ser constructivo	Sugerir formas para mejorar u otras ideas para tener en consideración
Ser positivo	Dar ejemplos de cosas que la persona ha hecho que te/le han gustado
Ser conciso	Dar información nueva que no se haya dado antes
Al recibir el feedback	
Escuchar	No rechazar, bloquear la información o tener la sensación de que uno tiene que explicar (justificar)
Comprender	Pedir clarificación si no se está seguro de lo que le están diciendo a uno
Analizar	Darse tiempo para pensar sobre el <i>feedback</i> y tomar luego decisiones sobre lo que se va a cambiar (o no)

Fuente: Prizmic, 2012.



### Cierre

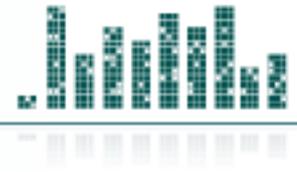


Éxito  
Fuente: [Pixabay](#)

Si tenías la idea de que únicamente había un tipo de liderazgo ahora sabes que existen más y, mejor aún, ahora tienes la claridad sobre cuándo emplear uno u otro tipo dependiendo de las situaciones, de esta manera, el propósito de esta unidad se ha cumplido.

Más allá de tratar ahora de teorizar sobre los distintos gradientes de liderazgo, es importante que reconozcas y tengas el interés de poner en práctica el liderazgo situacional. **Recuerda que la práctica hace al maestro.**

Asimismo, si ahora reconoces al *coaching* como una herramienta para mejorar la dirección de una empresa, has cumplido con el propósito de esta unidad. Este tema está aún en desarrollo y, por tanto, no te quedes con las claves vistas en esta unidad, investiga y continúa tu aprendizaje lo que resta de la licenciatura y también cuando ya estés en el campo laboral.



### Fuentes de consulta

- Aguirre Vara, R. (2014) *Coaching, trabajo en equipo y liderazgo situacional* [Material de curso]. Liderazgo, CMIC, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Disponible en <http://www.cmicvictoria.org/wp-content/uploads/2014/05/Lectura-3.pdf>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. y Dávila, M. J. F. J. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Prizmic, J. (2012) *Habilidades de coaching para directivos. 7 claves para mejorar la comunicación con los colaboradores y obtener más de su talento* [Presentación]. Disponible en <https://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/2012/06.14N.pdf>