



## XI REUNIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

XX AÑOS IMPULSANDO LA GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

27 al 29 de Julio del 2021 - Mediante Sesiones Virtuales

### **Liderazgo: atrévete a romper el "status quo"**

***Manoel Agrasso Neto***

Unifacvest, Av. Mal. Floriano, 947, Centro, CEP 88503-190, Lages / SC / Brasil, Tel. (55+48)  
999030197, e-mail: agrassoneto@gmail.com

***Adriana M. Bakhos Sleiman***

Bakhos Coaching & PNL C.A, Calle Zamora Res. El Parque, Cúa Estado Bolivariano de Miranda,  
Venezuela, Tel 584122407308, e-mail: adrianabakhos@gmail.com

Sub-Tema 5 – Impulso para el desarrollo de nuevos liderazgos.

### **1. Introducción**

La investigación del liderazgo en las ciencias sociales en general y la psicología, en particular, es un tema que desde hace mucho tiempo ha despertado gran interés. En la última década hay un crecimiento desde la psicología en publicaciones sobre liderazgo (Bustamante & Correa, 2017).

La mayoría de los trabajos sistematizados fueron publicados en español e inglés. Entre los elementos comunes está el notorio interés de los autores por profundizar y entender el comportamiento del líder, asociado a procesos psicológicos, variables psicológicas vinculadas para comprender cómo se da, cuáles son sus efectos y qué acciones se pueden desarrollar para fortalecerlo (Bustamante & Correa, 2017).

El estudio del liderazgo se hace con relación a elementos particulares del líder tales como autenticidad, capacidad de servicio, motivación, atención, compromiso, bienestar emocional y entrenamiento, así como elementos grupales en relación con sus seguidores, específicamente con la cohesión, retroalimentación y rendimiento (Bustamante & Correa, 2017).

Cuando se estudia el liderazgo haciendo énfasis en factores del contexto, este está asociado a temas como confianza, clima organizacional e innovación y en cuanto a los seguidores y subordinados, al estilo y congruencia del líder (transaccional y transformacional) (Bustamante & Correa, 2017).

El concepto de liderazgo ha sido alterado profundamente, trayendo una

preocupación mayor con el desarrollo de personas que ocupan u ocuparán cargos que ejercen influencia sobre personas. En este contexto, se considera al liderazgo como un recurso para ampliar las posibilidades de aprendizaje y para el crecimiento de las organizaciones (Bustamante & Correa, 2017).

Mientras la alta dirección de una organización define, apoya y acompaña políticas para aumentar el llamado “capital intelectual” (Edvinson y Malone, 1988), los gestores, en especial la gerencia media, facilitan y conducen los procesos que hacen posible el desarrollo del capital humano, por medio de la adquisición, mantenimiento y consolidación del conocimiento.

Procesos estos que envuelven factores personales, psicosociales y emocionales, y que dependen, en gran parte, de la influencia que la organización ejerce sobre esas personas.

Éste es uno de los motivos por los cuales se hace evidente la importancia de estudiar los procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, vinculados al establecimiento del liderazgo dentro de las organizaciones.

Se presentan a continuación: objetivos, materiales y métodos, resultados - liderazgo, conocimiento como ventaja competitiva, aprendizaje organizacional, andragogía, coaching en las organizaciones, correlación entre variables, conclusiones y finalmente. referencias bibliográficas.

## **2. Objetivos**

Este estudio tuvo como objetivo verificar el *status quo* del concepto de Liderazgo, así como variables relacionadas a él, donde las correlaciones sean positivas.

## **3. Materiales y Métodos**

Se realizó investigación correlacional, que busca explorar relaciones que pueden existir entre variables, excepto la de causa-efecto. Es descriptivo porque no hay manipulación de variables (Goodwin y Goodwin, 2015).

La investigación correlacional consiste en buscar diferentes variables que interactúen entre sí, de esta manera, cuando se evidencia un cambio en una de ellas, es posible suponer cómo será el cambio en la otra directamente relacionada con ella.

A través de una revisión bibliográfica no exhaustiva, se identificaron las siguientes variables: liderazgo, conocimiento, aprendizaje organizacional y coaching.

Dentro de la investigación correlacional, hay dos tipos diferentes, uno positivo y otro negativo. Las correlaciones positivas significan que la variable A aumenta y, en consecuencia, la variable B. Por otro lado, cuando se trata de correlaciones negativas, cuando la variable A aumenta, la variable B disminuye.

## **4. Resultados**

### **4.1 Liderazgo**

La literatura sobre el liderazgo cuenta con un gran número de fuentes, diversas y heterogéneas que provienen de diferentes disciplinas, sin embargo, aún no hay acuerdos sobre su definición y tampoco existe un único modelo que lo

explique en su totalidad (Bustamante & Correa, 2017).

Los resultados, a partir del SPSS y del SPAD, muestran aportes importantes de las investigaciones realizadas durante la última década, donde se identifican sus componentes básicos, los modelos teóricos que lo explican, las diferentes metodologías para su medición; los desarrollos en cuanto a variables psicológicas asociadas y los aspectos organizacionales que la literatura científica evidencia en resultados de estudios sobre el liderazgo en las organizaciones (Bustamante & Correa, 2017).

La revisión de la literatura realizada por Fernández (2009), presenta avances en relación con la importancia de la alineación de la función de los líderes con la planeación estratégica, los valores, la cultura, la relación con los seguidores, el sentido de pertenencia y la identidad con la organización (Brown & Treviño, 2009), las normas, el cumplimiento de los reglamentos internos de trabajo (Tyler & Blader, 2005) y el comportamiento ético de los trabajadores en las organizaciones (o no éticos) (Brown & Treviño, 2006).

Aunque estos trabajos evidencian la influencia del liderazgo, otros autores como Dinh y Lord (2012), Howell y Shamir (2005) y Shamir (2007) caracterizan la influencia de los seguidores en las interacciones grupales y las dinámicas intrapersonales, para poder entender la forma como se logran los resultados por las acciones del liderazgo.

#### **4.2 El conocimiento como ventaja competitiva organizacional**

Según Teles *et al.* (2010), se reconoce la existencia de una base de consenso en torno a la idea del conocimiento como recurso para la obtención de ventaja competitiva organizacional. Todavía, el que aún no está satisfactoriamente asimilado por los contextos organizacionales es el hecho de que el conocimiento expresa mucho más que la simple suma de las informaciones, datos y recursos que la organización posee y almacena.

Tal equívoco implica aceptar que el conocimiento es la capacidad de la organización de producir nuevos patrones de resultados a través de las personas, o sea, de la singularidad de la dimensión humana considerada como recurso único, difícilmente reproducible y cambiante (Teles *et al.*, 2010).

De esta forma, es cada vez más evidente la necesidad de organizaciones que estimulen, creen condiciones y reconozcan nuevas ideas, creaciones, interacciones y asociaciones, con la posibilidad de generar resultados pioneros y de innovación (Teles *et al.*, 2010).

En este sentido, es importante percibir que el conocimiento generado no es necesariamente fruto de los programas prescriptivos de entrenamiento organizacional, sino de la atención que se le da y dispensa a la naturaleza humana en el contexto del trabajo, así como de los canales de expresión de que las organizaciones disponen para aprovechar y valorar este potencial (Teles *et al.*, 2010).

A medida que el hombre es el único dotado de un aparato cognitivo y, por lo tanto, capaz de aprender, el aprendizaje pasa a ser una práctica continua del trabajador del conocimiento. No es por otra razón que este tema ha sido discutido tan

ampliamiento como fuente principal de innovación y foco de políticas, como destacan Cassiolato y Stallivieri (2010).

Dentro del campo de la gestión, la literatura viene destacando el papel del conocimiento en la nueva economía, focalizándolo como fuente segura de ventaja competitiva.

La potencialización de la capacidad de obtener tal ventaja puede ser comprendida a partir de un conjunto de recursos tangibles e intangibles relativos a factores humanos, físicos y otros (Barney, 1986; Penrose, 1997), los cuales deben ser gestionados de manera que garanticen para las empresas la supervivencia y la innovación.

Esta visión de la empresa como agente de organización, creación y transformación del conocimiento se vincula también al proceso de aprendizaje organizacional y a la creación de competencias, pues es a través de la gestión del conocimiento que las empresas pueden construir las competencias que estratégicamente las distinguirán.

### **4.3 Aprendizaje organizacional**

Aprendizaje organizacional ha merecido interés de la investigación académica y posibilitado el avance de su comprensión y producción de conocimiento resultante de aplicación de sus conceptos centrales.

Argyris y Schön (1978) propusieron dos ciclos de aprendizaje organizacional a partir de consideraciones sobre el tratamiento del error: la de circuito simple (single looping) y la de circuito doble (double looping).

El aprendizaje de ciclo simple es aquel que resulta de la corrección enfocada en el error, no implicando una redefinición de la base de informaciones que se mantiene después de la acción correctiva. O sea, la corrección no suscita cuestionamiento de la base de informaciones de la estrategia adoptada, funciona como un procedimiento instrumental.

En este tipo de aprendizaje se obtiene a menudo un incremento mayor de mejoras y cambios, no generando conocimiento competitivo. El papel del individuo es adaptarse a través de la aceptación de la instrumentalización ofrecida.

El aprendizaje de ciclo doble ocurre por medio de procesos cognitivos, por el uso de suposiciones y combinaciones conceptuales, cambios de percepción, valores y creencias, pues el individuo es agente del cambio y del nuevo conocimiento, no receptor pasivo. Este tipo de aprendizaje favorece el cambio radical, toda vez que llega al cuestionamiento de las estructuras mentales subyacentes al error, tales como la teoría de la acción adoptada, la estrategia en uso y las normas, entre otras.

Argyris (1999) introdujo también el concepto del “ciclo triple del aprendizaje” (triple looping), donde el individuo aprende a modificar o a desarrollar su forma de aprender, a obtener su forma propia de aprender a aprender. En esta fase, el aprendizaje contribuye al funcionamiento de los dos ciclos anteriores.

Las consideraciones en relación al ciclo de aprendizaje remiten a la importancia de la creación de una cultura del aprendizaje, visto que el papel del

ambiente organizacional es un factor crucial para definir la manera cómo la organización opera con las oportunidades de aprendizaje. (Correa, 2008).

### **4.3.1 Andragogia**

Aunque la educación de adultos ha sido un tema importante durante siglos, hasta hace poco se han realizado pocas investigaciones en el área del aprendizaje de adultos. Este es un dato curioso, ya que la educación de adultos ha sido una preocupación de la humanidad durante mucho tiempo.

Esto es sorprendente, considerando todos los grandes maestros de la antigüedad: Confucio y Lao Tse en China, los profetas hebreos y Jesús en los tiempos bíblicos; Aristóteles, Sócrates y Platón en la antigua Grecia, y Cicerón, Evidio y Quintiliano en la antigua Roma, fueron maestros de adultos, no de niños.

Las experiencias de estos maestros se dieron con adultos y, por lo tanto, desarrollaron un concepto muy diferente del proceso de enseñanza / aprendizaje al que eventualmente dominaría la educación formal.

Estos profesores notables creían que el aprendizaje era un proceso de investigación mental, no una recepción pasiva del contenido transmitido. Con ese criterio, desarrollaron técnicas para involucrar a los estudiantes en la investigación. Los antiguos chinos y hebreos inventaron lo que hoy llamamos un estudio de caso, en el que el aprendiz o uno de los miembros del grupo describe una situación, generalmente en forma de parábola, y junto con el grupo explora sus características y posibles soluciones.

Los griegos crearon lo que ahora llamamos diálogo socrático, en el que el líder o alguien del grupo hace una pregunta o dilema y los miembros del grupo reúnen sus ideas y experiencias en busca de una respuesta o solución. Los romanos se enfrentaron más a los aprendices: presentaron desafíos que obligaron a las personas del grupo a declarar su posición y luego defenderla.

En Europa, en el siglo VII, las escuelas se organizaron para enseñar a los niños, principalmente para preparar a los jóvenes para el sacerdocio. Por este motivo, pasaron a ser conocidas como escuelas catedralicias y monásticas. Como la misión principal de estos maestros era adoctrinar a los estudiantes sobre las creencias, la fe y los rituales de la iglesia, desarrollaron un conjunto de suposiciones sobre estrategias de aprendizaje y enseñanza que dieron lugar a la educación convencional. Este modelo de educación persistió hasta el siglo XX.

Poco después del final de la Primera Guerra Mundial, comenzó a surgir un creciente cuerpo de ideas, tanto en los Estados Unidos como en Europa, sobre las características distintivas de los estudiantes adultos. Pero fue solo en las últimas décadas que estas ideas evolucionaron y formaron un modelo integrado de aprendizaje de adultos.

En el estudio del aprendizaje de adultos, han surgido dos corrientes de investigación distintas: científica y artística. El científico, iniciado por Thorndike con la publicación de su Aprendizaje de adultos en 1928, busca descubrir nuevos conocimientos a través de una investigación rigurosa. Sus estudios demostraron que los adultos podían, en realidad, aprender, lo cual era importante, ya que esto

proporcionaba una base científica para un campo que anteriormente se basaba únicamente en la pura creencia de que los adultos podían aprender.

La corriente artística, creada por Lindeman en su “El significado de la educación de adultos” (1926), utiliza la intuición y el análisis de la experiencia para descubrir nueva información.

Lindeman estaba preocupado por la forma en que aprenden los adultos. Él sentó las bases para una teoría sistemática de la educación de adultos e identificó supuestos básicos sobre los estudiantes adultos (Lindeman, 1926).

Para Lindeman, una de las principales distinciones entre la educación convencional y la de adultos se encuentra en el propio proceso de aprendizaje. En una clase de adultos, la experiencia del estudiante cuenta tanto como el conocimiento del maestro. Ambos son intercambiables (Lindeman, 1926).

En algunas de las mejores clases de estudiantes adultos, a veces es difícil ver quién está aprendiendo más, el maestro o los estudiantes. Este aprendizaje bidireccional también se refleja en la autoridad compartida. En la educación convencional, los estudiantes se adaptan al plan de estudios ofrecido, pero en la educación de adultos los estudiantes ayudan a diseñar los planes de estudio. En condiciones democráticas, la autoridad pertenece al grupo ”.

Basándose en sus investigaciones, Lindeman (1926) identificó suposiciones básicas sobre los estudiantes adultos:

- Los adultos están motivados para aprender a medida que experimentan necesidades e intereses que el aprendizaje satisfará; por lo tanto, estos son los puntos de partida adecuados para organizar actividades de aprendizaje de adultos.

- La orientación del aprendizaje de adultos se centra en la vida; por lo tanto, las unidades apropiadas para organizar el aprendizaje de adultos son situaciones de la vida, no materias. La experiencia es el recurso más valioso para el aprendizaje de adultos; por tanto, la metodología central de la educación de adultos es el análisis de experiencias.

- Los adultos tienen una gran necesidad de dirigirse a sí mismos; por tanto, el rol del docente es entablar un proceso de cuestionamiento mutuo con ellos, en lugar de transmitirles sus conocimientos y luego evaluar su grado de cumplimiento de lo transmitido.

- Las diferencias individuales entre las personas aumentan con la edad; por lo tanto, la educación de adultos debe anticipar las diferencias de estilo, tiempo, lugar y ritmo de aprendizaje.

Psicológicamente, los adultos son responsables de sus propias vidas. Al desempeñar papeles de adultos, las personas asumen cada vez más la responsabilidad de sus propias decisiones. En relación con el aprendizaje, esto es crucial. Por ello, en el modelo andragógico, la educación de adultos se basa en los siguientes principios:

- Los adultos necesitan saber por qué necesitan aprender algo;
- Los adultos tienen la responsabilidad de sus propias decisiones y de sus

vidas;

- Los adultos ingresan a la actividad educativa con mayor volumen y variedad de experiencias que los niños;
- Los adultos están preparados para aprender las cosas que necesitan saber para afrontar mejor situaciones de la vida real;
- Los adultos se centran en la vida en su orientación al aprendizaje;
- Los adultos responden mejor a los motivadores internos que a los externos.

El modelo andragógico se basa en los siguientes supuestos: Necesito saber - ¿Por qué me está enseñando esto ?; El autoconcepto del alumno - ¿Cómo puedo ser independiente y estudiante? El papel de las experiencias: mis experiencias son la base de mi aprendizaje; Disposición para aprender - ¿Qué problema voy a resolver con lo que quieres que aprenda? Orientación al aprendizaje: ¿estoy aprendiendo materias o herramientas para ganar dinero? Motivación: por eso cae en la prueba ...

En las acciones de educación empresarial, es necesario analizar cuándo es aplicable la andragogía, según las circunstancias. La idea de que la andragogía solo es aplicable en adultos puede limitar el proceso de aprendizaje, dependiendo de las circunstancias. Los niños y jóvenes en diversas situaciones pueden aprender mejor cuando se aplican algunas características del modelo andragógico.

Asimismo, varios entrenadores y profesores adultos ya han descrito situaciones en las que el modelo andragógico no estaba funcionando. En la práctica, esto significa que los profesionales y educadores del desarrollo de recursos humanos tienen la responsabilidad de verificar qué es aplicable en cada situación.

Según el autor, la educación de adultos representa un proceso mediante el cual los adultos toman conciencia de su experiencia y la evalúan. Para ello, no puede empezar a estudiar “disciplinas” con la esperanza de que algún día esta información le sea útil.

Por el contrario, comienza a prestar atención a las situaciones en las que se encuentra, a los problemas que traen obstáculos a su autorrealización. Se utilizan hechos e información de diferentes esferas del conocimiento, no con el propósito de acumular, sino para la necesidad de resolver problemas.

Para Sharan B. Merriam e Rosemary S. Caffarella (2010), la andragogía viene como un modelo duradero para comprender ciertos aspectos del aprendizaje de adultos. No nos da una imagen completa, ni es una panacea para arreglar las prácticas de aprendizaje de adultos. Más bien, forma parte del rico mosaico del aprendizaje de adultos.

#### **4.4 Coaching en las organizaciones**

El coaching ha surgido como una necesidad en las organizaciones debido a las transformaciones que se han producido en la década de los noventa, en la que los líderes deben cambiar su forma de actuar para hacer frente a la nueva era de globalización (Fernández, 2009).

A razón de las transformaciones que han sufrido las organizaciones durante la

década de los noventa, el coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo del directivo (Fernández, 2009).

El coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, ya que se basa en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales (Fernández, 2009).

Se ha revelado como la herramienta adecuada demandada por los directivos para abordar situaciones de incertidumbre, miedo, falta de compromiso, riesgo, estrés, etc. Y supone una toma de conciencia paulatina de este desequilibrio, al tratar de ayudar a gestionar la incertidumbre y el cambio, y de encontrar una manera de seguir avanzando para favorecer el desarrollo de la vida profesional y personal del coachee (Fernández, 2009).

Entre los objetivos de la mayoría de las intervenciones de coaching ejecutivo, las áreas más comunes son las áreas de cambio que se dan en cuanto a sus metas, sobre su desempeño, sus habilidades interpersonales, sus cambios de comportamiento y el papel que desempeña el coach para llevar a cabo con éxito el proceso (Fernández, 2009).

Como ejemplo de una empresa con un alto nivel de desempeño en el desarrollo tanto de coaches como de líderes, podemos mencionarlo Empowerment Coaching Partners. Es una empresa de coaching profesional y de desarrollo de líderes que hace coaching todos los días y forma coaches de alto desempeño para un mercado cada vez más exigente y competitivo. Contan con una plataforma educativa y de entrenamiento en línea o presencial, creada por José Manuel "Pepe" del Río y Guilian G. Carlotti R. Está diseñada para empoderar y transformar a los líderes, coaches, equipos y organizaciones que el mundo actual demanda.

## **5. Correlaciones entre variables**

Dado que la investigación correlacional consiste en buscar diferentes variables que interactúen entre sí, y de esta manera, cuando se evidencia un cambio en una de ellas, es posible suponer cómo será el cambio en la otra directamente relacionada con ella, se presentan a continuación las correlaciones encontradas en la revisión no exhaustiva de la literatura.

La revisión de la literatura permitió identificar una correlación positiva entre las variables liderazgo, conocimiento y aprendizaje organizacional, como se muestra en la introducción.

La revisión de la literatura permitió identificar que la andragogía es una de las corrientes teóricas del aprendizaje más difundidas en la práctica, pero se inserta en un contexto teórico más amplio; estos parámetros del aprendizaje permean buena parte de iniciativas en entrenamiento y desarrollo corporativo, pero una de las implicaciones de este nuevo abordaje es la utilización de prácticas no convencionales, por ejemplo del coaching.

La revisión de la literatura permitió identificar una correlación positiva entre el

coaching y las variables liderazgo, conocimiento y aprendizaje organizacional, como se muestra en 4.4 Coaching en las organizaciones.

Finalmente, la revisión de la literatura permitió identificar quiénes podrían estar enfrentando el desafío contenido en el título de este artículo. Los resultados muestran que este desafío está dirigido a: líderes actuales y futuros, investigadores, en definitiva, a todo aquel que necesite influir en las personas, como lo demuestran las temáticas abordadas y correlacionadas en este artículo.

## **Conclusión**

El estudio tuvo como objetivo verificar, en la literatura, el *status quo* del concepto de Liderazgo. Para tanto se realizó investigación correlacional, que busca explorar relaciones que pueden existir entre variables, excepto la de causa-efecto. Es descriptivo porque no hay manipulación de variables.

En la revisión bibliográfica no exhaustiva, se identificaron las siguientes variables con correlación positiva: liderazgo, conocimiento (gestión del conocimiento), aprendizaje organizacional (andragogía) y coaching.

La investigación del liderazgo en las ciencias sociales en general, y la psicología, en particular, es un tema que desde hace mucho tiempo ha despertado un gran interés. Se observa que en la última década hay un crecimiento desde la psicología en publicaciones sobre liderazgo.

La mayoría de los trabajos sistematizados fueron publicados en español e inglés, primordialmente, y son reflejo de que las investigaciones que se están llevando a cabo en colaboración (entre 2 y 3 autores).

La revisión de literatura de Aguilar-Bustamante y Andrea Correa-Chica (2017) muestra que en el análisis de referencias, se pueden evidenciar elementos importantes como la influencia de los autores de libros más consultados que son Bass, Avolio, Yukl, Peiro, Hanges, y Contreras. Y frente al tema de autores de artículos, los más representativos son Castro Solano, Avolio, Peiró, Lord, Luthans y Contreras.

Se observa que existe interés de los autores por profundizar y entender el comportamiento del líder, asociado a procesos psicológicos, variables psicológicas vinculadas para comprender cómo se da, cuáles son sus efectos y qué acciones se pueden desarrollar para fortalecerlo.

Las variables psicológicas más asociadas al estudio del liderazgo son: bienestar, confianza, calidad, clima, metas, inteligencia, estrés, ambiente, creencias, necesidades, y expectativas.

Las características que poseen los líderes para guiar y orientar a los equipos de trabajo, seguidores, las que más se presentan en los estudios son: estilo de liderazgo, comunicación, perspectiva, visión, confianza, autoridad, compromiso, autoeficacia, interés, carisma, y responsabilidad, datos que también confirman autores como Lupano y Castro (2008, 2013); Hersey, Blanchard y Jhonson (1998); Yulk (1989); Lussier y Achua (2006); Daft (2006) y Sánchez y Rodríguez (2010), pues el propósito es analizar las consecuencias de un buen o mal liderazgo (Moriano,

Molero, & Lévy Mangin, 2011).

Las teorías y modelos que más se mencionan corresponden al liderazgo transformacional, transaccional, carismático; y otros, en menor número, como el liderazgo compartido, de servicio y distribuido.

Se evidencian abordajes que transitan entre lo teórico-clásico, lo hermenéutico y los de tipo descriptivo, donde la investigación de Aguilar-Bustamante y Andrea Correa-Chica (2017) será relevante por el orden de revisión sistemática que reúne características de un trabajo científico y con un análisis cuidadoso de los resultados.

El liderazgo, en definitiva, sigue siendo un tema complejo, y lo que seguirá para futuras investigaciones es desarrollar trabajos serios, para construir paso a paso un cuerpo de conocimiento sólido.

Sigue siendo necesario explorar de forma rigurosa la relación de los líderes y sus seguidores; los procesos psicológicos involucrados; la relevancia del contexto donde ocurre y profundizar en todas estas cuestiones que permiten conocer y entender el comportamiento de los seres humanos en entornos sociales en general, y organizacionales, en particular.

Segun Fernandez (2009), todas las teorías y estudios de investigación, junto con la habilidad del coach en el proceso interventivo, y el tipo de cultura organizacional o entorno en el que se desenvuelve el ejecutivo, es crucial para la realización de una efectiva intervención que demuestre la eficacia del coaching en las organizaciones.

La industria del coaching necesita converger sobre algunos resultados de evaluación del coaching, pero para ello, tiene que diferenciar los diferentes tipos de coaching ejecutivo que existen, e identificar las mediciones de los resultados individuales y organizacionales que salen de estas intervenciones.

El coaching ayuda a los directivos a ir más lejos de lo que conocen. Es muy importante para ellos apoyarse de un buen profesional, porque les permite reflexionar y oírse mejor, chequear sus percepciones, alterar sus juicios de valor, cambiar sus hábitos negativos, y tener una mayor consideración sobre su trabajo como líderes de la organización.

El coach proporciona la información y entrenamiento adecuado para el desarrollo de cada competencia específica, tanto técnica (como conocimiento de un programa informático), como genérica (comunicación, trabajo en equipo o visión de negocio). En cuanto a los comportamientos, es importante que el líder tenga una comunicación efectiva, oportuna y creciente, y una empatía hacia los miembros que configuran el equipo de trabajo. Por consiguiente, es clave para conseguir el cambio organizacional, que se cambien también los comportamientos, actitudes y competencias en el directivo.

## **Referencias bibliográficas**

Agrasso Neto, Manoel. (2017). O coaching como estratégia de gestão do conhecimento nas organizações. *In: Gestão do Conhecimento nas Organizações: Inovação, Gestão, Educação e Tecnologia / organização*

- Claudia Herrera Martins Menegassi ... [et al.]. -1. ed. Jundiá [SP]: Paco.
- Agrasso Neto, Manoel. (2019). *Creatividade y Innovación en la Pósmodernidad*. Madrid, Editorial Académica Española.
- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>.
- Argyris, C.; Schön, D. (1998) *A Organizational learning: a theory of action perspective*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. 2nd. Ed. Oxford: Blackwell.
- Barney, J.B. (1986) Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, p.99-120.
- Correa, D.A. (2008). Relatório Parcial de Pesquisa. Conhecimento e aprendizagem em contextos organizacionais: mecanismos de criação, aquisição, utilização, apropriação, transferência e gestão. Fapesp. Processo 2006/06799-7. Piracicaba.
- Fernández, María Trinidad Arqueros. (2009) El coaching en las organizaciones. *In: IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad – Empresa* (23, 24 y 25 de noviembre, Madrid), p. 273-284.
- Goodwin, C. J. e Goodwin, K. A. (2017). *Pesquisa em Métodos e Design de Psicologia*. Lightning Source Inc.: Wiley.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96-112. doi:10.5465/AMR.2005.15281435.
- Knowles, M. S.; Holton, E. S. & Swanson, R. A. (2005) *The Adult Learner*. Butterworth-Heinemann.
- Kerlinger, Fred N. (1980) *Metodologia da pesquisa em ciências sociais; um tratamento conceitual*. São Paulo : EPU/EDUSP.
- LAB SSJ. (2010). *Andragogia: Aprendizagem efetiva para o desenvolvimento de adultos*. Acesso em: 20/05/2021, Disponível em: [www.colecao.labssj.com.br](http://www.colecao.labssj.com.br).
- Lindeman, Eduard. (1936). *The meaning of Adult Education*.
- Merriam, S. B.; Caffarella, R. S. & Baumgartner, L. M. (2006) *Learning in Adulthood: a comprehensive guide*. Jossey-Bass: John Wiley & Sons, Inc.
- Nonaka, I (2000) *A empresa criadora de conhecimento* (1991). *In: Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review*. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Penrose, E. (1997) *The theory of the growth of the firm*. *IN: FOSS, N.J. Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford:

Oxford University Press.

Shamir, B. (2007). [Introduction]. From passive recipients to active co-producers. The roles of followers in the leadership process. En B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl- Bien (Eds.), Follower centered perspectives on leadership: A tribute to JR Meindl (pp. 9-39). Stamford, CT: Information Age Publishing.

Thorndike. (1928). Adult Learning.

Wlodkowski, R. J. (2008) Enhancing Adult Motivation to Learn: a comprehensive guide for teaching all adults. Jossey-Bass: John Wiley & Sons, Inc.