

# Trabajo Fin de Grado

## Liderazgo e innovación en contextos de trabajo: una propuesta de intervención desde el coaching

---

Autora

Blanca Laguna Gil

Directora

Pilar Martín Hernández

Universidad de Zaragoza  
Campus de Teruel  
2014

# Índice

1. Introducción	3
2. El liderazgo	4
3. La creatividad y la innovación	7
4. El coaching	9
5. Objetivos	12
6. Metodología	13
6.1. Destinatarios	13
6.2. Diseño y procedimiento	13
6.3. Instrumentos	14
6.4. Secuenciación	15
6.5. Presupuesto	19
6.6. Conclusiones	19
7. Bibliografía	21
8. Anexos	24

## Introducción

El fomento de la competitividad dentro de las empresas no se puede lograr sin la promoción de la creatividad y la innovación por muchas razones, sobretodo en este globalizado mundo nuestro, con mercados que cambian rápidamente y donde las demandas para las organizaciones aumentan y son más complejas, lo cual obliga a las empresas a ser más flexibles y contar con trabajadores suficientemente formados y preparados. Para alcanzar esta meta es necesario aplicar una mentalidad creativa y establecer nuevas técnicas de formación que logren modificar la forma de pensar y actuar del personal de la empresa (González-Romá, 2008; Muñoz, 2008). Autores como Botkin (1985) comentan que el factor que tiene más impacto en la competitividad de las organizaciones es la voluntad de la dirección para promover la innovación. Con el paso de los años, esta visión sobre la competitividad sigue presente en el mundo empresarial, En la actualidad la creatividad y la innovación son fuentes para conseguir una ventaja competitiva en la empresa (Müceldili, Turan y Erdil, 2013).

Por otro lado, la situación de crisis económica actual y algunos decepcionantes comportamientos relacionados con ciertos líderes políticos y empresarios, han provocado que se pierda cada vez más confianza en ellos, otorgando la ciudadanía en general mayor importancia a los aspectos morales y éticos que esperan de sus líderes. Con esto, se hace más presente uno de los requisitos fundamentales que deben poseer los líderes, como es la honestidad y la ética. No obstante y aunque importante, lo fundamental dentro del mundo empresarial no sólo es conseguir un líder justo y honrado (aunque esto sea deseable), sino que además sea capaz de atender a las demandas de la organización y de los trabajadores a su cargo. Un líder que conozca las mejores prácticas para con su empresa, que tenga un estilo claro y eficaz de relación con sus empleados, que genere confianza, que ayude a sus empleados a potenciar sus fortalezas y como se ha dicho, un líder con la capacidad y el carácter para promover la creatividad y la innovación (Moriani, Molero y Mangin, 2011). Ante este panorama, el líder puede necesitar una formación que le ayude a manejar de forma más eficiente y competente la relación con sus empleados y afrontar los problemas derivados de su puesto de trabajo, e incluso fomentar la creatividad y la innovación por ejemplo entre sus subordinados.

En este contexto, una práctica que está teniendo una gran acogida en la actualidad y que puede ser de gran utilidad es el coaching ejecutivo, ya que se dedica a formar y ayudar a otra persona a conseguir sus propios resultados y manejar más eficazmente las situaciones (Jaramillo, Martínez y Villamizar, 2012). El coaching se basa en una relación entre el coach, el tutor o entrenador, y el coachee, el pupilo o entrenado, colaborativa e igualitaria enfocada en encontrar las soluciones y no en el estudio de sus problemas, ya que se supone que los coachees son más que

capaces para resolverlos (Grant, 2005). Esta definición de coaching, con una visión del quehacer psicológico y del ser humano, es próxima al enfoque de la Psicología Positiva. Tradicionalmente la psicología parece haberse preocupado más por tratar los aspectos desfavorables del ser humano, es decir las emociones negativas, las deficiencias y patologías, en contraposición, la psicología positiva se centra en construir y desarrollar cualidades que mejoran las capacidades humanas (Castro, 2008). Una Psicología Positiva que en palabras de Seligman (1999) puede definirse como el estudio científico de las virtudes y las fortalezas que conllevan una nueva perspectiva en lo que al potencial y capacidad humana. El coaching y la psicología positiva tienen mucho en común en lo que respecta a su base conceptual, las dos están relacionadas con el bienestar y con la mejora en el desempeño de determinadas habilidades, en primera instancia en un plano individual, ya que están destinadas a un sujeto concreto, aunque puedan beneficiar indirectamente a un conjunto más amplio. Además ambas se centran en los aspectos positivos de la naturaleza humana y en sus fortalezas (Linley y Harrington, 2005).

En este marco, el trabajo que aquí se presenta ofrece una intervención donde desde el coaching se incide sobre el tipo y características de liderazgo ejercido, en aras, en último término de la estimulación de la innovación y la creatividad de sus subordinados. Para ello, y por una parte, se va explicar la interrelación de los términos antes mencionados. Pretendiendo así mismo, y por otra, reflejar como la intervención del coach en la empresa favorecerá la formación de un líder mucho más capaz y competente, y sobre todo, mucho más abierto a nuevas propuestas de carácter innovador y creativo. Lo cual redundará indudablemente en beneficio de la empresa. Para conseguirlo, se va a proponer una intervención específica orientada en este caso hacia el líder de una empresa, un jefe o alto cargo de la misma, siguiendo éste unas pautas y procedimientos guiado por el coach, con el objetivo final de que este líder tenga las características adecuadas para que el entorno en el que trabajan tanto él como sus empleados sea un entorno dinámico, donde sea fácil la comunicación y haya un clima abierto hacia nuevas ideas y proyectos, o dicho de otro modo, hacia la creatividad y la innovación. Creatividad e innovación, que como ya se ha señalado, parecen desempeñar un papel clave para la supervivencia, la competitividad y el éxito de las organizaciones (Moraleda, 2004).

## **El Liderazgo**

La literatura que define al liderazgo es muy extensa y variada, existen numerosas definiciones de liderazgo que resaltan diferentes cualidades del líder, y no existe una definición única en la que los investigadores estén de acuerdo, debido probablemente a la complejidad del mismo. Sin embargo, y tal y como señalan por ejemplo Lupano y Castro (2008) si parece haber un

consenso a la hora de describir éste como un proceso de influencia. En este sentido, autores como Daft (2006), definen el liderazgo como “*la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten*” (p. 156). Así pues, podría decirse que el liderazgo es un conjunto de cualidades de personalidad y capacidades que una persona posee para influir en un grupo de personas concreto, consiguiendo, por ejemplo que este equipo trabaje con entusiasmo y motivación para lograr metas y objetivos comunes (Merma, 2012).

La literatura relevante en este punto ha mostrado la existencia de diferentes tipos de liderazgo. De entre todos ellos, cabe destacar el liderazgo auténtico, el liderazgo ético, el liderazgo visionario, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Los primeros muestran modelos de liderazgo más recientes que se centran en valores morales, ideológicos, mensajes visionarios, autoconsciencia, etc. En contraste con los modelos tradicionales de liderazgo como el transaccional, que se basan en el mero intercambio de costes y beneficios (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011). Estos modelos de liderazgo pueden ser descritos como sigue:

- El liderazgo auténtico. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008) lo definen como un patrón de comportamiento del líder, que se basa en y que promueve las capacidades psicológicas y un clima ético positivos. Los líderes fomentan en sus seguidores, una mayor conciencia de sí mismos, una perspectiva de moral interiorizada, un procesamiento equilibrado de la información y una transparencia relacional, fomentando el desarrollo personal positivo.
- El liderazgo ético. Se fundamenta en una concepción del líder que rige su normativa, órdenes y dirección desde una perspectiva moral, basándose por su propia justicia y por la ética humana. Este concepto de liderazgo no es incompatible con los demás y es una característica deseable de cualquier líder empresarial (Moreno, 2001).
- El líder visionario. Tiene un sentido muy claro de su misión y del propósito al que quiere llegar con su empresa. Crea un entorno de trabajo adecuado donde el individuo se pueda desarrollar de manera integral, es un modelo a seguir por sus trabajadores, transmite confianza y respeto. Este tipo de líder expresa su visión, valores y metas para inspirar a sus trabajadores, conectándolo con los objetivos de la organización y así motivándoles a éstos para que también persigan su objetivo. Reconoce las cualidades y potencialidades en sus trabajadores e intenta que las condiciones de trabajo, recursos y apoyo se amolden a cada individuo (Vadillo, 2013).
- El líder transformacional. Morales, Martínez y Montes (2007) describen a este tipo de líder como la persona que intenta aumentar y elevar los intereses de sus trabajadores para con la

empresa y generar una conciencia hacia una misión común con el propósito de alcanzarla en equipo, dejando atrás los propios intereses y centrándose en el bien común de la empresa. El líder consigue este propósito a través de sus conductas, las cuales se basan en el carisma, la inspiración, la estimulación individual y la consideración individualizada.

- El liderazgo transaccional. Se refiere al que se manifiesta en el intercambio habitual de las situaciones cotidianas y estables del trabajo diario. El líder reconoce qué quiere conseguir dentro de la empresa y facilita a sus trabajadores los recursos y el material necesarios para hacer que lo consigan. Es un líder correctivo, pasivo y con subordinados que toman decisiones por él (Vadillo, 2013).

Es importante subrayar las diferencias que se pueden observar entre estos tipos de liderazgo, ya que al remarcarlas, es posible perfilar y definir más precisamente cada tipo de liderazgo. El liderazgo auténtico se puede diferenciar del liderazgo ético en la variedad de direcciones que puede tomar el líder, es decir, en el liderazgo ético el jefe o gestor utiliza exclusivamente una “dirección moral” que dirige a sus empleados hacia un comportamiento ético (Moriano, et al. 2011). El liderazgo auténtico abarca mucho más que esto, se basa en tres elementos principales: conciencia de uno mismo, procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa et al., 2008). El liderazgo auténtico también se diferencia del liderazgo transformacional en que, este primero no requiere del carisma o la inspiración para construir la relación con sus empleados, sino que su fundamento está en el carácter, dedicación y conducta ejemplar del líder (Moriano et al., 2011).

Como podemos ver, estas diferentes tipologías hacen hincapié en características diversas del líder. Aun así, ningún tipo de liderazgo de los que hemos mencionado, a excepción del liderazgo transaccional, exige un líder con cualidades radicalmente distintas entre sí, es decir, aunque haya diferencias entre los liderazgos antes comentados, es posible encontrar en ellos elementos o características comunes. Entre estas cualidades se pueden distinguir: la autorregulación de la conducta, la creatividad, la autorrealización, la integridad, la asertividad, la justicia, el pensamiento en equipo, la motivación, la comunicación, la apertura hacia el cambio y la flexibilidad de comportamientos.

Además de todas estas cualidades, el líder debe poseer los conocimientos técnicos y profesionales correspondientes con el área de actuación de su equipo, - en lo que a este trabajo se refiere serán imprescindibles las habilidades de desarrollo de la creatividad y la innovación -, para extraer el potencial de sus subordinados a estos respectos, y habilidades de gestión y dirección de equipos para poder tramitar los cambios oportunos. En este contexto, cabe destacar la aportación de autores como Mumford, Scott Gaddis y Strange (2002) quienes proponen desarrollar un estilo de liderazgo integrador que incluya tres funciones principales: la generación, estructuración y

promoción de ideas. Con estas características, el líder puede contribuir al desarrollo de los procesos grupales y así facilitar la interacción ofreciendo apoyo a la creación de ideas, clarificando los objetivos, estimulando y motivando a los equipos de trabajo, y participando en la toma de decisiones.(González-Romá, 2008). Otra función importante del líder es complementar los comportamientos o ideas de sus seguidores y su entorno para mejorar la satisfacción y el rendimiento en general.

Ahora bien, parece obvio que algunas de las características del líder hasta aquí destacadas favorecerán la innovación en la empresa, pero más concretamente ¿se pueden establecer relaciones entre tipos concretos de liderazgo con la mejora de la creatividad e innovación?

Numerosas investigaciones establecen que sí existe una relación entre el líder que es democrático, considerado, colaborador y participativo y el fomento de la innovación organizativa y del desempeño creativo (Farr y Ford, 1990; Kanter, 1983; Manz y Sims, 1989; Müceldili, et al., 2013; Mumford et al., 2002; Scout y Bruce, 1994). Al tiempo que recientemente, autores como Müceldili, et al. (2013), apoyan al liderazgo auténtico como el más relevante para la creatividad, afirmando además que este tipo de liderazgo incluye en su terminología al liderazgo transformacional. Según Walumbwa et al. (2008) en su conceptualización, el liderazgo auténtico incluye componentes como la autoconciencia, una perspectiva moral interiorizada, la transparencia relacional y el procesamiento equilibrado, y todo ello parece estar relacionado con la creatividad y la innovación. Además, al igual que el liderazgo transformacional, los líderes auténticos promueven la percepción de seguridad psicológica, construyen confianza y esperanza, son optimistas y consiguen motivar intrínsecamente, lo que hace más creativos a sus empleados (Müceldili, et al., 2013).

En este sentido, cabe destacar que autores como Morales, et al. (2007) opinan precisamente que son los líderes transformacionales quienes más influyen en el desarrollo de la conducta creativa a nivel organizativo, tras la creación de un clima el cual potencie el cambio o mejora de las prácticas necesarias para generar innovación. Esto lo consiguen motivando a los miembros de la organización, de forma intrínseca, aportando valor y significado a su trabajo (auto-eficacia), y consiguiendo la interiorización de los objetivos. Además, al estimularles intelectualmente se les incita a pensar de forma diferente, buscando soluciones nuevas a los problemas.

Hay que tener en cuenta que las tareas o procesos de innovación cambian rápidamente en el tiempo, y esto puede hacer que sea difícil para los líderes estar constantemente cambiando las instrucciones para los diferentes tipos de actividades, por ello es importante un líder que este abierto al cambio, preparado para los diferentes retos que se le puedan presentar y que pueda si se diese el caso, asumir comportamientos contradictorios que tengan un valor práctico para la innovación. El líder tiene que ser sensible a las señales del ambiente para decidir qué papel debe tomar en una cada

situación. Debe cambiar, de forma flexible, entre conductas de liderazgo. Por ejemplo, un líder controlador, puede ayudar a evitar deficiencias, pero puede coartar notablemente la creatividad. (Rosling, Frese y Bausch, 2011). Precisamente el liderazgo transformacional es útil en la gestión de las demandas conflictivas del proceso creativo y proporciona apoyo en las diferentes actividades necesarias para la innovación, facilita la estimulación intelectual y procura la dirección hacia su visión, inspirando y motivando a sus seguidores (Bledow, Frese, Anderson, Erez y Farr, 2009).

A tenor de las referencias hasta aquí apuntadas y de las relaciones evidentes entre liderazgo, creatividad e innovación, cabe esperar que una intervención sobre las características que tenga en cuenta las mismas, con el objetivo de fomentar estas habilidades y competencias, constituya una influencia en la promoción de la innovación (González-Romá, 2008).

### **La Creatividad e Innovación**

De Escalona (2007) comenta que *“la creatividad y la innovación se han convertido en un imperativo de la organización del siglo XXI”* (p. 111), por ello los investigadores organizacionales cada vez se preocupan más por una y otra, intentando desarrollar modelos que expliquen el proceso creativo y el innovador, y a su vez, preparando estrategias que promuevan, evalúen e incentiven el pensamiento, la expresión creativa y la innovación en el entorno organizacional. Ya en 1990 autores como Harrington afirmaban que la organización demanda acciones creativas de sus miembros, requiere niveles de conocimiento, imaginación, recursos, tiempo, espacio, canales de comunicación y acceso a audiencias apropiadas. Ahora bien, la creatividad en la empresa cobra especial importancia en cuanto esta se traduce o se convierte en innovaciones que supongan una mejora en el funcionamiento o una mayor eficiencia y eficacia. Cuando los recursos disponibles de la empresa son adecuados, los profesionales son competentes y la motivación para la creatividad es alta entre los empleados, las posibilidades y el potencial para la innovación incrementan considerablemente (Correa, 2008).

Pero, ¿cómo podríamos definir la creatividad y la innovación? Ambas pueden ser interpretadas en términos de una traducción de conocimientos e ideas en un producto que tiene un valor, en este caso para la empresa.

La creatividad es el resultado de crear algo nuevo dentro del entorno, y/o producir unas mejoras o cambios que generan valor en éste. Muñoz (2008), apunta que la mayor parte de la literatura que ha estudiado la creatividad se centra en los factores individuales, es decir la personalidad, la motivación intrínseca, el estilo cognitivo o los atributos que tienen los empleados creativos. Por su parte, Woodman, Sawyer y Griffin (1993) afirman que la creatividad organizacional supone la existencia de ciertas características individuales en los empleados, tales

como: persistencia en la tarea, curiosidad, apertura al cambio, capacidad de asombro, flexibilidad de pensamiento, capacidad para asumir riesgos y aceptar desafíos, conocimiento de la tarea, habilidades para la integración social, promoción de la autonomía individual y grupal, disponibilidad de recursos, excelentes canales de comunicación, interés por responder a las demandas, necesidades y expectativas de los destinatarios del servicio, incentivación del pensamiento creativo, aceptación del riesgo y la competencia, y liderazgo auténtico, transformacional y visionario.

Por otro lado, West y Farr (1990) definen la innovación como *"la introducción y aplicación intencional, dentro de un rol de nuevos productos, ideas, procesos o procedimientos, para la unidad correspondiente de adopción, diseñados con la intención de beneficiar significativamente el desempeño de rol a la persona, el grupo, organización o sociedad en general"* (p. 9). Ésta definición muestra la diferencia entre creatividad e innovación, la primera hace referencia al proceso de generación de nuevas ideas, mientras que la innovación se refiere a la implantación, introducción o aplicación de esas nuevas ideas con el fin de promover ciertos cambios y mejoras, además la innovación se considera novedosa para el equipo o la organización donde se plantee, en este sentido se trata de una novedad relativa, ya que puede ser novedosa dentro de ese equipo y en otro distinto puede ser de sobra conocida y usada (Muñoz, 2008).

Consiguientemente, la innovación puede incluir, y de hecho con frecuencia incluye, a la creatividad, sobre todo en los primeros momentos en el proceso de innovación, cuando se han de desarrollar nuevas ideas. Pero en la innovación intervienen los factores que estimulan y facilitan la implantación de ideas, factores como el liderazgo, las características de la tarea o la composición del equipo de trabajo (González-Roma, 2008). En resumen, la creatividad tendría que ver fundamentalmente con la creación de ideas diferentes y nuevas, que pueden acarrear una posterior implantación culminando en un proceso de innovación, es decir, la existencia de ideas creativas en las empresas puede conducir al desarrollo de productos y procesos innovadores en la misma. Así mismo, a la creatividad se le suele conferir un carácter individual y la innovación se podría considerar más amplia y social, dentro de un grupo o de una organización. (Hernández y Soria, 2001).

Hay que considerar que con frecuencia en el contexto laboral las personas trabajan dentro de equipos de trabajo, y que a su vez, éstos están situados dentro de un contexto más amplio que es la organización, por lo que ésta tendrá un papel fundamental a la hora de fomentar la innovación y creatividad en sus empleados. Zhou y George (2001) comentan que las organizaciones deben acentuar su apoyo a la creatividad, de manera que los empleados se den cuenta de que en la empresa apoya, respeta, recompensa y valora a quienes generan ideas novedosas y útiles, de esta manera las organizaciones consiguen aumentar la sensación de eficacia en las ideas creativas, lo cual provocará

una mayor creatividad individual que derivará en un beneficio a la empresa. Lo mismo ocurrirá con la innovación donde intervienen muchos factores, por ejemplo, como ya se ha comentado antes, un equipo donde el líder potencie un clima positivo, motivador y con un cierto nivel de exigencia será un equipo más innovador (González-Romá, 2008). Lo cual significa que tanto la innovación como la creatividad son conceptos multinivel, en donde entran en juego las características personales y el contexto.

## El Coaching

En la década de los años 70, Timothy Gallwey inicia la conceptualización de un proceso interactivo, el “*The Inner Game*” destinado a favorecer la mejora del desempeño personal en el deporte. Esta técnica inspiró a muchos personajes, entre los que podemos destacar a John Whitmore, uno de los padres del coaching, que la trasladó al mundo de las empresas. En su libro *Coaching* (2011), recoge la definición de Timothy Gallwey sobre el coaching como un proceso que consiste en liberar el potencial de las personas, para que puedan llevar su rendimiento al máximo y ayudarlas a aprender en lugar de enseñarles. Además el coaching comparte muchos conceptos con la psicología humanista, como la conciencia, ética, voluntad, autoconciencia, libertad, autorrealización y liberación del potencial. Rogers (1986) define la relación de ayuda como “*aquella en la que uno de los participantes intenta hacer surgir, de una o de ambas partes, una mejor apreciación y expresión de los recursos latentes del individuo y un uso más funcional de éstos*” (p. 46).

El coaching proviene de la palabra inglesa *coach* que significa entrenador (usada como sustantivo) y/o entrenar o preparar (si se usa como verbo). Se puede considerar al coaching esencialmente como una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a resultados. El proceso de coaching insiste en el uso correcto de las preguntas, de forma mayéutica hasta que el coachee llegue solo a las respuestas a sus preguntas, hasta que accede a lo que en el fondo conoce. Es posible que nunca se haya formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. Se hace pues de forma autoconsciente y auto directiva. El coach asiste, apoya y anima a los individuos para que encuentren dichas respuestas. El coaching está íntimamente relacionado con el aprendizaje porque entraña aprendizaje. El coaching guarda una relación más estrecha con formular las preguntas apropiadas más que con facilitar respuestas. El coach a través de una serie de preguntas y de conversaciones con el coachee, le hace ver a este las respuestas ocultas a sus preguntas. Un coach se compromete, en una alianza de colaboración, con el individuo para establecer y clarificar la finalidad y los objetivos, y desarrollar un plan de acción destinado a su consecución (Zeus y Skiffington, 2002).

En este marco cabe hacer referencia a que el coaching es una práctica distinta de otras utilizadas en el contexto organizacional, como el *mentoring* y el *counselling*, y de las que es preciso distinguir. Se podría decir que el coaching persigue objetivos, que están normalmente, mas enfocados en el desempeño laboral y también para ayudar a la persona a cambiar hacia donde desea ir y para transformarse en quien desea, mientras que el *counselling* está centrado en algún malestar o disconformidad con aspectos personales que pueden o no estar vinculados al trabajo y suelen estar acompañados por un *counsellor* para solucionar el problema. Por su parte, el *mentoring* es el proceso de guía que se establece entre un mentor que se considera como un sabio, consejero o guía y un protegido que confía en él y en sus enseñanzas. El *mentoring* es el proceso de guía que se establece entre un mentor que se considera como un sabio, consejero o guía y un protegido que confía en él y en sus enseñanzas. A estas partes se las llamará: consejero Senior y protegido Junior. Desde el punto de vista del protegido, éste va a ser un proceso de mejora en diversos aspectos, pueden estar relacionados con la carrera profesional, laboral, o con la mejora del individuo. El beneficio es recíproco, y aunque parezca que el protegido va a obtener más conocimientos y aprendizajes que su consejero, esta idea es errónea. Palacios y Lumbreras (2006) comentan que para no confundir el *mentoring* con el coaching, consideremos el primero como una forma natural de transmisión de conocimientos y experiencias por parte de alguien que suele ser mayor, más erudito, dotado de experiencia y con un conocimiento más amplio. A los coachs se les considera profesionales con experiencia en la empresa, pero los mentores están reconocidos como expertos en la materia específica que tutorizan. Además el *mentoring* suele centrarse más específicamente en el ámbito profesional en términos de ascenso laboral, siendo el coaching una forma de obtener éxito de cualquier forma en la empresa. Los mentores informan e inculcan sobre las normas, los objetivos, la ética y los valores de la profesión, mientras que el coaching está más relacionado con el desarrollo de un objetivo, los valores, la visión y los estándares propios del individuo.

Algunos autores proponen el coaching como otra forma de liderazgo, Belasco (2001) comenta que “*el coaching está destinado a ser el método de liderazgo del Siglo XXI*” (p. 13). Se puede considerar el coaching gerencial como un estilo de liderazgo, el cual produce la interacción entre el jefe y sus empleados y mejora el desempeño, partiendo del principio de que cada persona y cada equipo tiene recursos propios para lograr sus propósitos y que debe existir una intencionalidad en los esfuerzos para lograr tales metas (Scott, 2007). Correa (2008) también afirma que el coaching como método de liderazgo consigue un comportamiento significativo y duradero que influye en que las demás personas consigan un mejor desempeño en la organización.

Ahora, la pregunta es, ¿cómo podríamos unir la práctica del coaching con el beneficio de la empresa? Al mejorar las cualidades del líder (en este caso solo sería una intervención hacia el líder y no hacia los trabajadores de la empresa, aunque esto último también puede ser beneficioso pero

sería más costoso de hacer) también mejorará indirectamente las relaciones con los trabajadores y el crecimiento de la empresa. El coaching es un proceso que se orienta hacia los resultados, es decir, se basa en la mejora continua del desarrollo de habilidades tales como la capacidad de acción, la motivación y el compromiso, la transmisión de una visión u objetivo común con sus trabajadores, etc. (Correa, 2008). Por lo que se trata de una práctica que consiste en la mejora de las capacidades intrínsecas de la persona, en este caso del líder, la cual se sumerge en una transformación que le permite reflexionar y visualizar las situaciones del trabajo que pretende modificar.

El coach debe poseer ciertas competencias en varias áreas de la empresa, comprender el problema desde el punto de vista de quien solicita el coaching, facilitar la definición de objetivos del coachee y evaluar el alcance de metas, conocer sus fortalezas y áreas de mejora. Este líder debe estar comprometido tanto con las personas, los equipos y la organización, y que sus esfuerzos y resultados estén orientados a la mejora de la empresa. En nuestro caso el interés será el de promover la implementación de cambios organizacionales para crear una organización más competitiva en relación a la innovación y creatividad, a través del apoyo de los equipos. La práctica del coaching para la mejora del liderazgo atiende a las necesidades particulares de los líderes. Se pueden encontrar una gran diversidad en las metas, objetivos y por ende en los resultados. En el estudio de Ladegard y Gjerde (2014), se sugiere que el coaching puede aumentar la sensación general de dominio en el rol del líder, en su confianza para llevar a cabo las conductas propias de su puesto y a su vez que se produzcan cambios por parte de sus empleados, consiguiendo una mejora en la calidad de la relación líder-subordinado. Esta relación generará confianza, una mayor percepción de competencia y eficacia en los empleados y motivación para continuar sus relaciones laborales (Boyatzis, Smith y Blame, 2006).

Es así como en el presente trabajo, se ofrece una propuesta centrada en el coaching ejecutivo como una herramienta, que en último término fomente el aprendizaje y el desarrollo profesional del líder, redundando todo ello en una mejora del rendimiento organizacional. Se espera que tras estimular las capacidades del líder éste a su vez consiga estimular también a sus empleados, y estos consigan tener una visión más creativa, generen e introduzcan más nuevas ideas, y a su vez propongan proyectos más innovadores.

### **Objetivo general**

El objetivo de la intervención será que el líder adquiera unos conocimientos sobre el correcto y más efectivo liderazgo (que cambie su manera de liderar) y que por ende mejore en ciertas características y habilidades, que hagan que estimule más y mejor la creatividad y la innovación de sus trabajadores, para que estos además de sentirse cómodos e involucrados con la empresa, estén motivados para exponer y potenciar su capacidad creativa e innovadora. Alcanzar

este objetivo general pasa por la consecución de los objetivos específicos que se detallan a continuación:

- Diagnosticar las características y actitudes individuales presentadas en el líder de la empresa y con qué tipo de liderazgo sus empleados lo identifican mejor.
- Investigar las actitudes que los individuos del equipo presentan en cuanto a su capacidad de pensamiento creativo e innovación y modificarlas fruto de la intervención.
- Capacitar al líder con las habilidades necesarias para un liderazgo efectivo y motivador de la creatividad e innovación.

## **METODOLOGÍA**

### **Destinatarios**

Los participantes para este trabajo serían el líder y los empleados a su cargo. Estos se encontrarán en una organización que esté interesada en incrementar la creatividad y la innovación de los empleados a través del liderazgo ejercido por su gestor.

### **Diseño y procedimiento**

Se utilizará un diseño en el que la intervención se llevará a cabo en el propio centro de la organización objeto de intervención. Se obtendrá alguna de la información a través de entrevistas al líder y de cuestionarios a los trabajadores de la empresa concreta con la que se intervenga. Esta intervención también tendrá un carácter longitudinal para poder analizar los cambios, a nivel individual y colectivo, producidos por la misma. Así, la evaluación se basará en la toma de medidas en dos momentos temporales, habrá que tener en cuenta el tiempo que se tarde en realizar el post-test y considerar la interferencia que otras covariables puedan contribuir para el cambio esperado.

La metodología a utilizar será tanto cualitativa como cuantitativa. Se utiliza la metodología cualitativa para poder conocer el entorno empresarial en el que se trabajará y poder así describir sus cualidades. Esta metodología tiene como objetivo la descripción de las características de un fenómeno, que se puede hacer a través de la observación y de entrevistas semiestructuradas. De este modo, será posible tener una perspectiva holística de la empresa de forma empírica para aproximarnos lo máximo a su realidad, y que así el coach tenga más herramientas y conocimiento para poder tratar los problemas. Una forma de recabar información es a través de la interacción con los empleados y con el gestor o líder de la empresa, concretamente a través de entrevistas

semiestructuradas, de manera que se consiga previamente tener una comprensión y análisis de los sujetos y fenómenos. Éste será el primer paso a realizar por el coach, desarrollará unas pautas previas sobre lo que está ocurriendo y sus posibles soluciones, aunque más tarde utilice métodos cuantitativos para afirmar o negar sus hipótesis sobre lo que pueda mejorarse o que sea un problema en la empresa. En el segundo paso se incluirían los métodos cuantitativos, los cuales tratarán de medir los elementos, ya definidos y conocidos, que conforman el problema.

Las variables a medir en este trabajo son dos: el liderazgo ejercido por el gestor y la capacidad creativa e innovadora de los empleados. Además, estas dos variables van a tener una relación con el tiempo, es decir, se espera que se produzca un cambio tras el paso del tiempo en la variable “capacidad creativa de los empleados” a raíz de modificar la otra variable “liderazgo ejercido”. Para demostrar esta relación entre variables se utilizarán dos instrumentos de medida: el MLQ, el Test de creatividad de Zhou y el TCI-14.

### **Instrumentos**

El MLQ (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo) evalúa tres estilos de liderazgo diferentes: transformacional, transaccional, y laissez faire. Permite medir la forma en la que los individuos perciben al líder en relación con sus comportamientos de liderazgo específicos. A los participantes se les pide que respondan a 70 ítems del test utilizando una escala conductual de 5 puntos que va desde “Nunca” a “Casi siempre”. El test tiene siete factores: cuatro de liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo (laissez-faire). Molero Alonso, Recio Saboya y Cuadrado Guirado (2010) en su estudio sobre la validez de este cuestionario en su versión española, obtuvieron un alfa de cronbach = 0.95.

Zhou y George (2001) desarrollaron la Escala de Creatividad, la cual está compuesta de 13 ítems para medir la creatividad. La clasificación sigue una escala likert de 5 puntos, los participantes pueden responder con 1 (nada característico), 2 (un poco característico), 3 (algo característico), 4 (bastante característico) y 5 (muy característico). La media de la puntuación obtenida tiene un rango de posibles calificaciones de 1 a 5. Este resultado muestra que a mayor puntuación, más creativo se es (alfa = .96).

Anderson y West junto con otros colaboradores desarrollaron el Inventario del clima de equipo (TCI), basándose en una teoría que argumentaba que las innovaciones de un equipo de trabajo se basaban en cuatro factores:

1. Visión: los integrantes del equipo comparten unos objetivos que además son conocidos de

manera clara, realista y alcanzable.

2. Seguridad en la participación: entre los miembros hay una adecuada interacción participativa basada en la confianza, seguridad y compañerismo.

3. Orientación a la tarea: los integrantes están comprometidos con obtener unos buenos resultados, mantener un rendimiento alto y ejecutar las tareas de la mejor forma posible.

4. Apoyo a la innovación: los problemas se ven como retos u oportunidades y los miembros están abiertos a la introducción de nuevas ideas y prácticas para desempeñar sus funciones.

La versión reducida de este, TCI-14, se compone de 14 ítems, cuyas opciones de respuesta son de tipo likert, van de 1 a 5 (muy en desacuerdo a muy de acuerdo). En el estudio de Boada-Grau, Diego-Vallejo, Llanos-Serra y Vigil-Colet (2011), el TCI-14 en su versión al castellano presentó buenos coeficientes de fiabilidad (alfa cronbach de 0,75 a 0,82).

### **Secuenciación**

Como ya se ha comentado, esta intervención tendrá un carácter de proceso para la mejora de habilidades personales del líder, a través del dialogo. Se propondrán unas metas a conseguir pactadas de mutuo acuerdo con el líder de empresa. Las etapas naturales que proceden en la intervención del coach, ayudarán al coachee durante todo el proceso, y determinarán una orientación efectiva. Éstas pueden estar divididas en diez, y son (García y García, 2011; Correa, 2013):

1º El planteamiento del problema, presentado por el jefe de la empresa, ejecutivo o el alto cargo con el que se vaya a tratar. Éste va a ser el único punto a tratar (en el caso de que se vieran problemas añadidos y externos a la organización pero que pudiesen ser impedimento para la práctica del coaching, será necesario contar con la ayuda de otro profesional).

2º La búsqueda de áreas de mejora ejercerá una influencia positiva en la mejora continua de la empresa, sobretodo en el área de la innovación. Es importante que los objetivos estén claros y se asocien con los propósitos de la empresa y del líder, ya que un compromiso con unos objetivos auto-fijados tiende a ser mayor que con objetivos establecidos por terceros.

3º El estudio de alternativas a nivel personal debe haber un ambiente de comunicación abierta entre el líder y los empleados sobre los objetivos a conseguir, las estrategias, toma de decisiones, etc., y cómo adaptarlos a las circunstancias actuales o previstas. El líder debe crear una visión compartida con el grupo para que estos también sean capaces de reflexionar y tener claro si van por buen camino para llegar a la meta.

4º Crear una nueva perspectiva. Es lógico pensar que cualquier líder va a tener unas ideas

preconcebidas sobre lo que es el liderazgo en una empresa, sobre la forma en la que trata a sus empleados, sobre las tareas que se deben hacer, cualquier tema administrativo, etc. Esto muchas veces puede ser chocante con la dinámica de trabajo que propone el coaching. Además, se le exige al *coachee* que destruya sus esquemas o modelos preestablecidos que impidieran su desarrollo integral y siga modelos nuevos que faciliten su desempeño en la organización. Normalmente este paso se va tratando mientras se van solucionando otros problemas, por lo que puede constituir un paso en sí mismo, si el líder de la empresa se siente muy reacio al cambio, será necesario conceder una sesión específica a hacerle cambiar sus paradigmas.

5° Aprendizaje y transferencia al puesto de trabajo, “el aprendizaje en el coaching normalmente se produce mediante la experiencia y tiene como resultado un cambio duradero o permanente en el conocimiento, habilidad y actitud del *coachee*. Asimismo, mejora el liderazgo y las habilidades de dirección, visión, comunicación, relaciones interpersonales y capacidad para desarrollar planes de acción” (García et al, 2011).

6° La llegada de la respuesta innovadora, por medio del proceso socrático de preguntas y respuestas, llegará (por medio del *coachee*) a la solución más acertada. En este momento el ejecutivo o gerente, aparte de llegar a la solución del problema, ha adquirido competencias básicas sobre inteligencia emocional, sobre lo que es ser un buen líder, ha aprendido a ejercer influencia, generar motivación, lograr estimulación intelectual, considerar a cada empleado como individuo único e inspirar a sus empleados.

7° La transmisión desde el conocimiento aprendido individualmente hasta el organizacional; el aprendizaje organizacional es una gran ventaja competitiva que poseen las empresas y un importante propulsor para un eficaz desempeño.

8° El desarrollo y satisfacción. La percepción, por parte de los empleados de su superior que está haciendo un esfuerzo para poder mejorar sus habilidades, repercute en un impacto positivo para estos en su satisfacción profesional. El aprendizaje dedicado al cambio de comportamiento tiene un efecto positivo en el éxito individual, en la satisfacción por su desempeño y su productividad (Joo, 2005). El coaching ayuda a las personas a mejorar y también muestra consideración hacia los empleados. Al interesarse el líder por mejorar su desempeño, indica que éste les tiene una mayor preocupación, estima, aprecio y apoyo hacia ellos y hacia su bienestar.

9° El aumento del nivel de eficiencia, confianza y compromiso de los empleados tendrá una influencia positiva en los resultados organizacionales. El coaching, a corto plazo, crea una relación de desarrollo de las metas de rendimiento acordadas y aumenta el propio conocimiento sobre sus propios cambios de comportamiento, lo cual hace que el *coachee* se sienta realizado, bien encaminado a conseguir sus objetivos y tenga una satisfacción psicológica con respecto a sus

acciones.

10° El seguimiento del proceso, y de los resultados obtenidos, impulsarán la búsqueda de nuevas áreas que se puedan mejorar. El coaching ejecutivo acarrea que el líder suministre de feedback nuevas ideas sobre la gestión a sus empleados, tratando de conseguir mejoras en el trabajo y en su rendimiento. “El proceso de descubrir, aplicar e integrar nuevos conocimientos, forma un ciclo repetitivo de aprendizaje que se construye, amplía y profundiza de forma continua, y culmina en un proceso de desarrollo” (García et al, 2011).

La intervención estará programada para realizarse durante 2 meses y 2 semanas, en los cuales, una vez a la semana el coach se reunirá con el líder en la organización. Así pues, se plantearán sesiones de dos horas una vez por semana para impartir el programa de coach.

La primera sesión será la llegada del coach a la organización, donde se realizará el primer acercamiento con los empleados, el líder y con el entorno empresarial. El coach llevará a cabo un pre análisis descriptivo sobre la situación real de los empleados y las posibles mejoras a realizar. Esta sesión tendrá una duración de una hora.

En la segunda sesión, se les hará entrega a los empleados de los cuestionarios para que los cumplimenten: el MLQ, el Inventario de Clima de Equipo (TCI-14) y la Escala de medida de Creatividad. Esta sesión y las siguientes durarán dos horas.

En la tercera sesión tras analizar los resultados de los test, el coach se reunirá con el jefe para conocer sus objetivos y plantear el programa de coaching que tendrá como meta tratar las potenciales carencias del líder con respecto a la interacción con sus empleados. Coach y líder pactarán los horarios más convenientes para ambos, el número de sesiones y su duración. Todo ello a través de una entrevista semiestructurada.

Después de haber recopilado información sobre las características del líder y del entorno en el que se intervendrá, las siguientes sesiones se dedicarán a la transformación progresiva del líder en donde se tratarán los temas que puedan suponer un problema de liderazgo. Estos problemas pueden ser la falta de carisma, de inspiración, de estimulación intelectual o de consideración individualizada, problemas para poder ejercer un buen liderazgo transformacional, y/o problemas derivados que puedan ir apareciendo durante la intervención como las concepciones previas que el gestor tenga sobre un correcto liderazgo.

La duodécima sesión estará orientada a conocer, mediante la aplicación de nuevo de los test a los empleados, si durante el tiempo que ha pasado, que será de un mes, han notado y evidenciado cambios en torno al liderazgo de su jefe y si se sienten más motivados para crear en su entorno laboral.

SESIÓN	PARTICIPANTES	ACTIVIDAD	DURACIÓN
1	Coach	Pre análisis descriptivo y primer acercamiento con los empleados, el líder y con el entorno empresarial.	1 hora
2	Coach y empleados	Aplicación a los empleados de los test: MLQ, El test de Creatividad y el TCI-14.	2 horas
3	Coach y líder	Planteamiento del problema por parte del líder. Inicio de la intervención de coaching.	2 horas
4	Coach y líder	Búsqueda de áreas de mejora en el liderazgo. Compromiso con los objetivos auto-fijados.	2 horas
5	Coach y líder	Trabajo de alternativas, el líder debe crear una visión compartida y un ambiente de comunicación abierta fundamentalmente sobre los objetivos y las estrategias.	2 horas
6	Coach y líder	Crear una nueva perspectiva, desmontar las ideas preconcebidas, esquemas o modelos sobre lo que es el liderazgo.	2 horas
7	Coach y líder	A partir de la experiencia se producirá el aprendizaje en el coaching, además se mejorarán las habilidades de dirección, visión, comunicación...	2 horas
8	Coach y líder	Comienzan a aparecer las respuestas nuevas, el ejecutivo adquiere competencias básicas sobre lo que es ser un buen líder.	2 horas
9	Coach y líder	A través del proceso de coaching el líder va adquiriendo las destrezas necesarias: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada Aparece la transmisión del conocimiento aprendido por el líder.	2 horas

10	Coach y líder	El líder continúa adquiriendo las destrezas necesarias. Además los empleados perciben el esfuerzo de su superior para poder mejorar sus habilidades.	2 horas
11	Coach y líder	Continúa la intervención de coaching. Se producirá un aumento del nivel de eficiencia, confianza y compromiso de los empleados.	2 horas
12	Coach	Seguimiento del proceso y de los resultados obtenidos de los post-test.	2 horas

*Figura 1: Cronograma*

### **Presupuesto**

La tarifa que aplica un coach depende de muchos factores: su edad, la experiencia profesional y la formación que ha realizado en coaching, dónde y con qué escuela ha realizado su formación, cuánto ha durado y si es reconocida por una asociación seria, las horas de experiencia real que tiene como coach ejecutivo en empresas, su pertenencia o no a una asociación de coaching, de si es acreditado por una asociación de coaching, si el tipo de coaching es individual o de equipo, el puesto del cliente... En nuestro caso, el coach tendrá un amplio bagaje profesional y una sólida formación en coaching acreditada por una asociación seria, con más de 1.000 horas de coaching real en empresas. Su tarifa será un poco más elevada que la que pueda tener otra persona con menos experiencia profesional en el ámbito de empresas. Parece conveniente estimar que por cada sesión de una hora, nuestro coach reciba una cantidad de 120 euros, ya que además el coaching a un líder suele ser más caro, por lo que el presupuesto final para la intervención, ya que se realizarán un total de 23 horas, será de 2760 euros.

### **Conclusiones**

El objetivo del presente trabajo tenía que ver con la adquisición de los conocimientos y habilidades por parte del líder sobre las materias pendientes para poder procesar un mejor liderazgo que incitase a una mayor innovación y creatividad por parte de sus subordinados. Por ello, y para poder realizar el programa de coaching, en este trabajo se han tenido que dar ciertos acontecimientos para que éste tuviera un sentido real y útil. La llamada del coach por parte de la empresa tendrá un significado de ayuda a un problema o déficit por parte de la misma, en particular a la gestión de líder con sus empleados, es decir su liderazgo. Esto se puede reflejar en los

resultados del MLQ. Anteriormente se ha mencionado que el test medía tres tipos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el laissez-faire, entre estos tres tipos, el liderazgo transformacional es el que más relacionado está con el incremento de la creatividad por parte de sus empleados,. Y es que como ya hemos comentado *“El liderazgo transformacional enfatiza las emociones y los valores orientados al aprendizaje de la innovación, lo que anima la creatividad de los empleados”* (Morales, et al 2007).

Así, con la presente intervención se espera que en los resultados en el Multifactor Leadership Questionnaire, y en concreto, el líder objeto de la intervención tenga puntuaciones bajas en las características que componen al liderazgo transaccional y laissez-faire (ya que estas no son las más deseables especialmente desde el prisma del fomento de la innovación y la creatividad, aunque se podrían corregir) y que en las puntuaciones de liderazgo transformacional obtenga mejor calificación, ya que el coach habrá intervenido para mejorar los factores de carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada y en cuanto a los empleados, se esperará observar una mejora en su capacidad creativa. Ya que tras crear un clima de apoyo se influirá positivamente en el desarrollo de la creatividad, destacando la importancia de esta variable en la provisión de ideas creativas por parte de los empleados (Muñoz, 2008).

Tras la aplicación del programa de coaching se esperará pues que estos resultados en los test sean diferentes, y que la intervención del coach haya conseguido la formación de un líder mucho más competente y con unas cualidades favorables para inspirar la creatividad de sus empleados.

Hay que tener también en cuenta las posibles limitaciones que pueden darse en este trabajo, como por ejemplo la consideración de otras variables que puedan ser influyentes que no están incluidos en los cuestionarios utilizados o que el coach no haya percibido. Además también se podría evaluar la creatividad, y también la innovación de los integrantes el equipo que coordina el líder, a otros niveles,. Por último, dado que la presente intervención se centra en una única empresa, y por tanto en un único caso, para poder generalizar los resultados, sería conveniente extender el trabajo y poder comparar así los resultados entre organizaciones, lo que llevaría también a un mayor número de variables a considerar, como las características de la empresa, las diferentes necesidades y personalidad del líder, el número de empleados, actividad que desarrollen, el perfil de los empleados, etc.

## Bibliografía

- Belasco, J. (2001). El momento del Coach-liderazgo en coaching. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts.), *La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo*. México: Pearson Education.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., y Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
- Boada-Grau, J., de Diego-Vallejo, R., de Llanos-Serra, E., y Vigil-Colet, A. (2011). Versión breve en español del Team Climate Inventory (TCI-14): desarrollo y propiedades psicométricas. *Psicothema*, 23(2), 308-313.
- Botkin, J. (1985). Transforming creativity into innovation: Processes, prospects, and problems. En R. Kuhn (Ed.), *Frontiers in creative and innovative management* (pp. 25-40). Cambridge, MA: Ballinger.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blame, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24.
- Castro Liñán, G. (2008). La psicología positiva. *Revista de Psicología, UCV*, 10(1), 150-153.
- Correa, L. J. L. (2013). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, (63), 127-144.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Internacional Thompson Editores.
- De Escalona, B. R. (2007). La creatividad e innovación en las Organizaciones. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*, 8(1), 111-130.
- García, F. C., y García, F. J. L. (2011). Hacia el uso de la filosofía del coaching en las organizaciones para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados: un estudio de casos en universidades. Recuperado de: [http://innovacioneducativa.upm.es/jimcuc\\_11/comunicaciones/003\\_FChornet.pdf](http://innovacioneducativa.upm.es/jimcuc_11/comunicaciones/003_FChornet.pdf)
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. I. R. I. A. M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 32-40.
- Grant, A. (2005). Hacia una psicología del coaching. Recuperado de: [http://www.inteco.cl/articulos/025/texto\\_esp.htm](http://www.inteco.cl/articulos/025/texto_esp.htm)
- Hernández, P. M., y Soria, M. S. (2001). La innovación y creatividad personales en el entorno organizacional: aproximaciones a su estudio. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (9), 145-162.
- Joo, B. K. B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Ladegard, G., & Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*, (25), 631-646.
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2005). Positive psychology and coaching psychology: Perspectives on integration. *The Coaching Psychologist*, 1(1), 13-14.
- Lupano, M. L., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 17(3), 107-122.
- Merma García, M. (2012). El liderazgo. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/Richp3rf3ct/el>

- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, (1), 128-136.
- Morales, V. J. G., Martínez, M. M. R., y Montes, F. J. L. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 16(4), 24-46.
- Moreno Pérez. C. M., (2001). El liderazgo ético fundamentado en virtudes. *Papeles de ética, economía y dirección*, 6, 1-8.
- Moriano, J. A., Molero, F., y Mangin, J. P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Muñoz Doyague, M. F. (2008). La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa. *León: Pecunia*, 147-183.
- Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Palacios, R. C., y Lumbreras, C. C. (2006). Mentoring y Coaching. Perspectivas en las TICs. *Journal of Technology Management y Innovation*, 1(3), 131-139.
- Peralta, Y. F. S. (2012). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 127-144.
- Rogers, C. (1986). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Seligman, M. E. (1999). The president's address. *American psychologist*, 54 (8), 559-562.
- Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial: una Propuesta para fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Posgrado y sociedad*, 2(7), 38-55.
- Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. En M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester: John Wiley & Sons.
- Zeus, P., y Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

## Anexo 1

### Multifactor Leadership Questionnaire

A continuación aparece una serie de frases relativas a la manera de dirigir un Departamento o Unidad de Trabajo. Nos gustaría que Ud. juzgase hasta qué punto su jefe inmediato suele desarrollar la conducta descrita en cada una de dichas frases. Seleccione la opción más apropiada marcando con un aspa (x) la casilla correspondiente de las columnas de la derecha, teniendo en cuenta que:

1	2	3	4	5
NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	CASI SIEMPRE

Cuando la frase no sea aplicable a su caso, o no esté seguro de la respuesta, déjela en blanco. Por favor, seleccione sólo una respuesta por frase.

1	Me siento bien trabajando a su lado	1	2	3	4	5
2	Marca metas elevadas	1	2	3	4	5
3	Sus ideas han hecho que me replantee algunas de mis propias ideas que hasta ahora nunca me había cuestionado	1	2	3	4	5
4	Presta atención personal a aquéllos que parecen que están marginados	1	2	3	4	5
5	Siempre que lo juzgo necesario, puedo negociar con él la recompensa por mi trabajo	1	2	3	4	5
6	Me deja que siga haciendo mi trabajo como siempre lo he hecho, si no le parece necesario introducir un cambio	1	2	3	4	5
7	Evita decirme cómo tengo que hacer las cosas	1	2	3	4	5
8	Me siento orgulloso de trabajar con él	1	2	3	4	5
9	Presenta las cosas con un enfoque que me estimula	1	2	3	4	5

10	Me pone en condiciones de pensar sobre viejos problemas de forma nueva	1	2	3	4	5
11	Procura que vea los problemas como oportunidades para aprender	1	2	3	4	5
12	Sabe reconocer mis logros	1	2	3	4	5
13	No me hace cambiar lo que hago mientras las cosas marchen bien	1	2	3	4	5
14	Evita mostrar preocupación por los resultados	1	2	3	4	5
15	Tengo completa confianza en él	1	2	3	4	5
16	Expresa nuestros objetivos importantes de una manera sencilla	1	2	3	4	5
17	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas que antes me resultaban desconcertantes	1	2	3	4	5
18	Me da oportunidad de saber cómo lo estoy haciendo	1	2	3	4	5
19	Se asegura de que exista un fuerte acuerdo entre lo que espera que yo haga y lo que puedo obtener de él por mi esfuerzo	1	2	3	4	5
20	Está satisfecho con mi trabajo mientras se cumplan las normas establecidas	1	2	3	4	5
21	Evita tomar decisiones	1	2	3	4	5
22	Tiene un don especial para saber lo que debo considerar como importante	1	2	3	4	5
23	Desarrolla formas de motivarnos	1	2	3	4	5
24	Me proporciona razones para cambiar la forma en la que abordo los problemas	1	2	3	4	5
25	Me trata de forma individual	1	2	3	4	5
26	Me da lo que quiero a cambio de recibir mi apoyo	1	2	3	4	5

27	Demuestra que cree firmemente en el dicho “si no está roto, no lo arregles”	1	2	3	4	5
28	Evita involucrarse en mi trabajo	1	2	3	4	5
29	Para mí es un símbolo de éxito y eficacia	1	2	3	4	5
30	Usa imágenes y símbolos para orientar mis esfuerzos	1	2	3	4	5
31	Fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos	1	2	3	4	5
32	Descubre lo que quiero y me ayuda a conseguirlo	1	2	3	4	5
33	Cuando trabajo bien me elogia	1	2	3	4	5
34	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos	1	2	3	4	5
35	Si yo no me dirijo a él, él tampoco se dirige a mí	1	2	3	4	5
36	Cuenta con mi respeto	1	2	3	4	5
37	Nos da charlas para animarnos	1	2	3	4	5
38	Me pide que respalde mis opiniones con argumentos sólidos	1	2	3	4	5
39	Me expresa su aprecio cuando realizo un buen trabajo	1	2	3	4	5
40	Procura que obtenga lo que deseo a cambio de mi cooperación	1	2	3	4	5
41	Centra su atención en las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones respecto a lo que espera de mí	1	2	3	4	5
42	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento	1	2	3	4	5
43	Muestra entusiasmo ante lo que debo hacer habitualmente	1	2	3	4	5
44	Me comunica expectativas de alto rendimiento	1	2	3	4	5
45	Consigue que logre identificar los aspectos clave en los problemas	1	2	3	4	5

46	Se preocupa de formar a aquéllos que lo necesitan	1	2	3	4	5
47	Me hace saber que puedo lograr lo que quiera si trabajo conforme a lo pactado con él	1	2	3	4	5
48	No trata de hacer mejoras mientras las cosas marchen bien	1	2	3	4	5
49	Es probable que esté ausente cuando se le necesita	1	2	3	4	5
50	Cree y me transmite la importancia de nuestra misión	1	2	3	4	5
51	Consigue que yo haga más de lo que esperaba poder hacer	1	2	3	4	5
52	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de problemas antes de actuar	1	2	3	4	5
53	Da consejos a quienes lo necesitan	1	2	3	4	5
54	Está claro lo que yo puedo hacer por él y lo que él puede hacer por mí	1	2	3	4	5
55	Tiene que ocurrir un error antes que él actúe	1	2	3	4	5
56	Es difícil de encontrarle cuando surge un problema	1	2	3	4	5
57	Potencia mi optimismo hacia el futuro	1	2	3	4	5
58	Me motiva a hacer más de lo que pensaba que haría	1	2	3	4	5
59	Comprueba que piense en todas las implicaciones antes de actuar	1	2	3	4	5
60	Está dispuesto a instruirme o enseñarme siempre que lo necesite	1	2	3	4	5
61	Me señala lo que recibiré si hago aquello que se necesita hacer	1	2	3	4	5
62	Centra su atención en los casos en los que no consigo alcanzar los niveles y cuotas de producción esperados	1	2	3	4	5
63	Me hace sentir que todo lo que hago le parece bien	1	2	3	4	5

64	Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo	1	2	3	4	5
65	Potencia mi motivación de éxito	1	2	3	4	5
66	Hace que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas	1	2	3	4	5
67	Ayuda mucho a los recién llegados	1	2	3	4	5
68	Me elogia cuando hago bien mi trabajo	1	2	3	4	5
69	Se las arregla para saber cuándo las cosas van mal	1	2	3	4	5
70	En ciertas ocasiones no sabemos dónde ubicarle	1	2	3	4	5

## Anexo 2

### Escala de Creatividad de Zhou and George

Para cada una de las siguientes afirmaciones, indique marcando con una cruz, desde su punto de vista, cómo de característico es cada uno de los trece comportamientos en su organización.

1	2	3	4	5
Nada característico	Un poco característico	Algo característico	Muy característico	Extremadamente característico

- |    |  |           |
|----|--|-----------|
| 1  | Sugiero nuevas formas para lograr las metas o los objetivos para la organización       | 1 2 3 4 5 |
| 2  | Propongo nuevas y prácticas ideas para mejorar la organización                         | 1 2 3 4 5 |
| 3  | Descubro nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o productos o ideas                  | 1 2 3 4 5 |
| 4  | Sugiero nuevas maneras para incrementar la calidad de los servicios en la organización | 1 2 3 4 5 |
| 5  | “Soy una fuente buena de ideas creativas”  | 1 2 3 4 5 |
| 6  | “No tengo miedo de correr riesgos”   | 1 2 3 4 5 |
| 7  | Promuevo y defiendo las ideas de los demás   | 1 2 3 4 5 |
| 8  | Exhibo mi creatividad en la organización cuando se me da la oportunidad                | 1 2 3 4 5 |
| 9  | Desarrollo planes adecuados y programas para la implementación de nuevas ideas         | 1 2 3 4 5 |
| 10 | Suelo tener ideas nuevas e innovadoras en la organización                              | 1 2 3 4 5 |
| 11 | Propongo soluciones creativas a los problemas en la organización                       | 1 2 3 4 5 |
| 12 | Suelo tener un enfoque fresco a los problemas cuando participo en la organización      | 1 2 3 4 5 |
| 13 | Sugiero nuevas formas de realización de las tareas en la organización                  | 1 2 3 4 5 |

### Anexo 3

#### INVENTARIO DE CLIMA DE EQUIPO (TCI)

Marque con una cruz o un aspa la opción que se aproxime mejor a su punto de vista respecto a su equipo de trabajo. Teniendo en cuenta que:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

1	¿En qué medida estás de acuerdo con los objetivos de tu equipo?	1 2 3 4 5
2	¿Hasta qué punto consideras que tus compañeros tienen claros los objetivos del equipo?	1 2 3 4 5
3	¿Hasta qué punto crees que verdaderamente se pueden alcanzar los objetivos de tu equipo?	1 2 3 4 5
4	¿En qué medida crees que estos objetivos son beneficiosos para la organización?	1 2 3 4 5
5	Tenemos una actitud solidaria: «en esto estamos juntos»	1 2 3 4 5
6	Las personas del equipo se mantienen mutuamente informadas acerca de temas relacionados con el trabajo	1 2 3 4 5
7	La gente se siente comprendida y aceptada por los demás	1 2 3 4 5
8	En el equipo hay un intento real de compartir información	1 2 3 4 5
9	¿Están preparados los miembros del equipo para cuestionar el fundamento de lo que el equipo está haciendo?	1 2 3 4 5
10	¿Valora el equipo críticamente potenciales y debilidades en lo que está haciendo para lograr los mejores resultados posibles?	1 2 3 4 5
11	¿Construyen los miembros del equipo sobre las ideas de los demás para conseguir los mejores resultados posibles?	1 2 3 4 5
12	Las personas del equipo están siempre buscando nuevas formas de ver los problemas	1 2 3 4 5

13	En el equipo nos tomamos el tiempo necesario para desarrollar nuevas ideas	1 2 3 4 5
14	Las personas del equipo cooperan para ayudar a desarrollar y aplicar nuevas ideas	1 2 3 4 5