

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA**



**TESIS DOCTORAL**

**TÍTULO:**

**“EL COACHING Y SUS BENEFICIOS EN LA FORMACIÓN DEL MEDIADOR EN  
NUEVO LEÓN”**

**PRESENTADA POR:**

**Jesús Roberto Garza Castillo**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, A**

**“TÍTULO DE LA TESIS”**

**EL COACHING Y SUS BENEFICIOS EN LA FORMACIÓN DEL MEDIADOR EN  
NUEVO LEÓN**

**Aprobación de tesis:**

---

**DR. JOSÉ GUADALUPE STEELE GARZA**

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**DR. FRANCISCO JAVIER GORJÓN GÓMEZ**

**DIRECTOR DEL PROGRAMA DOCTORAL EN  
MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

---

**NOMBRE**

**SUBDIRECTOR DE POSGRADO**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

DECLARO QUE:

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD DECLARO QUE:

1. El presente trabajo de investigación, tema de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor (a) es original, siendo resultado de mi trabajo personal, el cual no he copiado de otro trabajo de investigación.
2. En el caso de ideas, formulas, citas completas, ilustraciones diversas, sacadas de cualquier tesis, obra, artículo, memoria, en versión digital o impresa, se menciona de forma clara y exacta su origen o autor, en el cuerpo del texto, figuras, cuadros, tablas u otros que tenga derechos de autor.
3. Declaro en el que trabajo de investigación que pongo en consideración para evaluación no ha sido presentando anteriormente para obtener algún grado académico o título, ni ha sido publicado en otro sitio alguno.
4. Soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor y hacer plagio, es objetos de sanciones universitarios y/o legales, por lo que se asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de irregularidades en la tesis, así como de los derechos sobre la obra presentada.
5. De identificarse falsificación, plagio, fraude, o que el trabajo de investigaciones haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, responsabilizándome por todas las cargas pecuniarias o legales que se deriven de ello sometiéndome a las normas establecidas y vigentes de la UANL.

AUTOR:

FECHA:

FIRMA: \_\_\_\_\_

## Dedicatoria

*“No vemos el mundo como es, sino como somos” (Talmud)*

A mi Padre y a mi Madre por el apoyo, comprensión y amor que me han brindado en todo este tiempo en las decisiones y proyectos que emprendo.

A mi hermana Karen que me ha brindado su cariño y apoyo en todo este proceso.

A mi buddy Laura Longoria, la cual con sus palabras de aliento me ha brindado el ánimo para seguir adelante.

## Agradecimientos

A mi familia por toda su comprensión y paciencia durante el periodo de esta investigación.

A mi asesor de tesis. El Dr. José G. Steele Garza, quien ha sido un verdadero coach durante este proceso, ya que confió en mí y mi capacidad para transitar por este camino académico, a través de su visión, guía, consejo y compañía fueron catalizadores para en esta experiencia de vida

Al Dr. Francisco Gorjón, quien con su trabajo y dedicación ha logrado inspirar a generaciones al estudio y aplicación de los MSC en nuestra sociedad.

Al Dr. Gabriel Gorjón, el cual con sus palabras me brindaron el impulso necesario para comenzar este camino en la investigación de los MSC.

A la Dra. Jessica Vera, que siempre me ha brindado su amistad y apoyo, agradeciendo esos momentos de risas, previo a iniciar las clases.

Al CONACYT, quien con su apoyo fue posible llevar a cabo esta investigación.

A la Dra. Leonor Ramos, por toda su ayuda, consejos y orientación que me dio en todo este tiempo, así como la oportunidad de trabajar con ella.

A la Dra. Reyna Vázquez, la cual fomentó el estudio del coaching dentro de la mediación.

Al Dr. Paris Cabello, Dr. Abel Partida, Dra. Karla Sáenz, Dr. Arnulfo Sánchez, Dra. Myrna García, Dr. Jesús España, quienes forman parte del cuerpo académico de la Escuela de Pensamiento de Métodos de Solución de Conflictos, su pasión y entusiasmo por la investigación y la difusión de los MSC han contribuido en mi formación dentro del área académica.

A la Mtra. Elizabeth Rodríguez, por sus atenciones de manera constante en todo este tiempo.

A los directores de los centros de capacitación y formación de mediadores, quienes me brindaron su tiempo para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos para la comprobación de esta investigación.

A los mediadores que participaron en la aplicación de encuestas y que a su vez brindaron retroalimentación o compartían experiencias de campo, la cuales enriquecieron esta investigación.

A mis compañeros y amigos de generación, Toa Bi, Carlos, Perla, en especial a Vanny, Irma y Lina, con quienes compartí momentos muy agradables, como aquellas llamadas

nocturnas interminables de desahogo emocional, así como retroalimentación necesaria, y que aún y cuando surgían diferencias en opiniones, se forjó una hermosa amistad.

Al buen amigo Dr. Benjamín Simón, quien con su amistad, apoyo y orientación me brindó confianza en este proceso.

## Índice de gráficas

Gráfica 1. Representación gráfica de las variables.....	23
Gráfica 2. Resultado final: La confianza es un elemento que debe de fomentar el mediador para el desarrollo de la mediación.....	143
Gráfica 3. Resultado final. La seguridad es un elemento que debe de fomentar el mediador para el desarrollo de la mediación.....	144
Gráfica 4. Resultado final. Que el mediador fomente la creatividad de los participantes influye directamente en el desarrollo de la mediación.....	146
Gráfica 5. Resultado final. Para el adecuado desarrollo del proceso de mediación, una de las funciones del mediador es el aclarar los objetivos de los participantes. ....	147
Gráfica 6. Resultado final. Para el adecuado desarrollo del proceso de mediación, una de las funciones del mediador es que los participantes alcancen los objetivos que se proponen.....	149
Gráfica 7. Resultado final. El mediador actuará como un guía en la comunicación para el desarrollo del proceso.....	150
Gráfica 8. Resultado final. Que el mediador fomente la responsabilidad de los participantes influye directamente en el proceso de mediación.....	152
Gráfica 9. Resultado final. Es el mediador quien debe de apoyar a los participantes a priorizar objetivos para terminar con su conflicto.....	153
Gráfica 10. Resultado final. Capacitarse continuamente apoya al mediador a un mejor desarrollo del proceso de mediación.....	155
Gráfica 11. Resultado final. Fomentar el compromiso para el cumplimiento de acuerdos es una función del mediador.....	156
Gráfica 12. Resultado final. Dirigir la conducta de los participantes para obtener sus objetivos es una de las funciones del mediador.....	158
Gráfica 13. Resultado final. Uno de los objetivos del mediador es guiar a los participantes a alcanzar su autorrealización.....	159
Gráfica 14. Resultado final. El mediador velará por la satisfacción personal de cada uno de los participantes.....	161
Gráfica 15. Resultado final. El motivar a los participantes a cumplir sus objetivos es una competencia del mediador.....	162
Gráfica 16. Resultado final. Es el mediador una influencia en la valoración personal de cada participante para lograr el equilibrio en la relación.....	164
Gráfica 17. Resultado final. El dominar técnicas de comunicación brinda al mediador un apoyo para el desarrollo del procedimiento de mediación.....	165
Gráfica 18. Resultado final. El uso correcto del lenguaje influye en el mediador para el desarrollo del proceso de mediación.....	167
Gráfica 19. Resultado final. Una de las funciones del mediador es la de fungir como guía de los participantes del proceso de mediación.....	168
Gráfica 20. Resultado final. Una de las funciones del mediador es la de fungir como apoyo de los participantes del proceso de mediación.....	170

## Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables de investigación.....	25
Tabla 2: Matriz de congruencia.....	28
Tabla 3. Elementos clarificadores .....	40
Tabla 4. Elementos productos.....	41
Tabla 5. Elemento marcos.....	41
Tabla 6. Elementos puntos.....	42
Tabla 7. Funciones coach y mediador .....	65
Tabla 8. Características del líder .....	84
Tabla 9. Necesidades del hombre .....	92
Tabla 10. Categorización de variables.....	126
Tabla 11, Número de segmentos codificados por elementos de la variable liderazgo .....	127
Tabla 12. Número de segmentos codificados por elementos de la variable motivación .....	128
Tabla 13. Número de segmentos codificados por elementos de la variable eficacia .....	129
Tabla 14. Número de segmentos codificados por elementos de la variable mediador .....	130
Tabla 15. Hallazgos.....	131
Tabla 16. Distribución y frecuencia general de cada variable.....	133
Tabla 17. Valor de la escala .....	138
Tabla 18. Valor de alphas de Cronbach.....	139
Tabla 19. Estadística de fiabilidad de variable liderazgo.....	140
Tabla 20. Estadística de fiabilidad de variable motivación .....	140
Tabla 21. Estadística de fiabilidad de variable eficacia .....	140
Tabla 22. Estadística de fiabilidad de variable mediador.....	141
Tabla 23. Estadística de fiabilidad general.....	141
Tabla 24. Variable liderazgo. La confianza es un elemento que debe de fomentar el mediador para el desarrollo de la mediación.....	142
Tabla 25. Variable liderazgo. La seguridad es un elemento que debe de fomentar el mediador para el desarrollo de la mediación.....	144
Tabla 26. Variable Liderazgo. Que el mediador fomente la creatividad de los participantes influye directamente en el desarrollo de la mediación .....	145
Tabla 27. Variable liderazgo. Para el adecuado desarrollo del proceso de mediación, una de las funciones del mediador es el aclarar los objetivos de los participantes. ....	146
Tabla 28. Variable liderazgo. Para el adecuado desarrollo del proceso de mediación, una de las funciones del mediador es que los participantes alcancen los objetivos que se proponen.....	148
Tabla 29. Variable liderazgo. El mediador actuará como un guía en la comunicación para el desarrollo del proceso.....	149
Tabla 30. Variable eficacia. Que el mediador fomente la responsabilidad de los participantes influye directamente en el proceso de mediación.....	151
Tabla 31. Variable eficacia. Es el mediador quien debe de apoyar a los participantes a priorizar objetivos para terminar con su conflicto .....	152
Tabla 32. Variable eficacia. Capacitarse continuamente apoya al mediador a un mejor desarrollo del proceso de mediación.....	154

Tabla 33. Variable eficacia. Fomentar el compromiso para el cumplimiento de acuerdos es una función del mediador .....	155
Tabla 34. Variable motivación. Dirigir la conducta de los participantes para obtener sus objetivos es una de las funciones del mediador .....	157
Tabla 35. Variable motivación. Uno de los objetivos del mediador es guiar a los participantes a alcanzar su autorrealización.....	158
Tabla 36. Variable motivación. El mediador velará por la satisfacción personal de cada uno de los participantes .....	160
Tabla 37. Variable motivación. El motivar a los participantes a cumplir sus objetivos es una competencia del mediador .....	161
Tabla 38. Variable motivación. Es el mediador una influencia en la valoración personal de cada participante para lograr el equilibrio en la relación.....	163
Tabla 39. Variable mediador. El dominar técnicas de comunicación brinda al mediador un apoyo para el desarrollo del procedimiento de mediación .....	165
Tabla 40. Variable mediador. El uso correcto del lenguaje influye en el mediador para el desarrollo del proceso de mediación.....	166
Tabla 41. Variable mediador. Una de las funciones del mediador es la de fungir como guía de los participantes del proceso de mediación.....	167
Tabla 42. Variable mediador. Una de las funciones del mediador es la de fungir como apoyo de los participantes del proceso de mediación.....	169
Tabla 43. Correlación de Pearson liderazgo .....	171
Tabla 44. Correlación de Pearson motivación.....	171
Tabla 45. Correlación de Pearson eficacia .....	171
Tabla 46. Análisis de variable liderazgo .....	172
Tabla 47. Resumen del modelo de liderazgo .....	173
Tabla 48. ANOVA variable liderazgo.....	173
Tabla 49. Coeficientes variable liderazgo.....	174
Tabla 50. Análisis variable motivación .....	176
Tabla 51. Resumen del modelo motivación .....	176
Tabla 52. ANOVA variable motivación .....	177
Tabla 53. Coeficiente variable motivación .....	177
Tabla 54. Análisis de variable eficacia .....	179
Tabla 55. Resumen del modelo de la variable eficacia .....	179
Tabla 56. ANOVA variable eficacia .....	179
Tabla 57. Coeficiente variable eficacia.....	180

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo GROW .....	43
Ilustración 2. Porcentaje de aparición de los elementos que conforman la variable liderazgo	128
Ilustración 3. Porcentaje de aparición de los elementos que conforman la variable motivación .....	129
Ilustración 4. Porcentaje de aparición de los elementos que conforman la variable eficacia..	130
Ilustración 5. Porcentaje de aparición de los elementos que conforman la variable mediador .....	131
Ilustración 6. Hallazgos.....	132
Ilustración 7. Distribución y frecuencia de variables .....	133
Ilustración 8. Histograma liderazgo.....	175
Ilustración 9. Diagrama de dispersión liderazgo .....	175
Ilustración 10. Histograma motivación .....	178
Ilustración 11. Diagrama de dispersión motivación.....	178
Ilustración 12. Histograma eficacia .....	181
Ilustración 13. Diagrama de dispersión de la variable eficacia .....	181
Ilustración 14. Triangulación de resultados .....	185

## Tabla de Contenido

<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1.- NATURALEZA Y DISEÑO DEL ESTUDIO</b> .....	<b>17</b>
1.1- Antecedentes generales de la problemática a investigar .....	17
1.2- Descripción de la problemática.....	18
1.3- Pregunta de investigación .....	20
1.4- Justificación .....	20
Objetivo General .....	23
1.5- Objetivos Específicos.....	23
1.6- Descripción de la Hipótesis .....	23
1.7.1- Representación Gráfica de la Hipótesis .....	23
1.7.2- Conceptualización de las Variables.....	24
1.7.3- Posicionamiento de las Variables Dependientes e Independientes .....	24
1.7.4- Operacionalización de las Variables.....	25
1.8- Método de Estudio.....	25
1.9- Limitación y Delimitación del Estudio .....	26
1.10- Teorías Fundamentales que sustentan la Investigación .....	27
1.11- Matriz de Congruencia .....	28
<b>CAPÍTULO 2- Estado del arte del coaching</b> .....	<b>29</b>
2.1- Definición .....	29
2.2- Origen y Evolución del Coaching.....	30
2.2.1.- Los antiguos pensadores y su contribución al coaching .....	30
2.2.1.1-Socrates.....	30
2.2.1.2.-Platón .....	31
2.2.1.3.-Aristóteles .....	31
2.2.4.- Influencias filosóficas y psicológicas al coaching .....	32
2.3.- Coaching. Sus escuelas de pensamiento.....	37
2.3.1.-Escuela Norteamericana .....	38
2.3.2.-Escuela Europea .....	42
2.3.3.-Escuela Ontológica.....	44
2.4.- Principios del coaching.....	46
2.5.- Actores del Coaching.....	47

2.6.- Tipología de coaching.....	47
2.7.- El coaching en la actualidad .....	49
<b>CAPÍTULO 3.- Coaching: herramienta complementaria para el mediador .....</b>	<b>50</b>
3.1.- El coach: agente de cambio .....	50
3.2.- Competencias claves del coach.....	52
3.3.- El mediador: agente de comunicación.....	58
3.4.- Perfil del mediador.....	61
3.5.- Beneficios del coaching al mediador .....	65
<b>CAPITULO 4.- La influencia del coaching en el liderazgo del mediador .....</b>	<b>68</b>
4.1.- ¿Qué es el Liderazgo? .....	69
4.2.- Características del liderazgo .....	70
4.3.- Teorías del liderazgo .....	73
4.3.1.-Teoría de los rasgos .....	73
4.3.2.- Teoría del comportamiento .....	74
4.3.4.- Teoría funcional o situacional .....	75
4.4.- Estilos de liderazgo.....	76
4.5.- El mediador: líder del procedimiento .....	80
4.6.- Liderazgo en el coaching/líder coah .....	82
4.7.-Aporte del líder coach al mediador .....	86
<b>CAPITULO 5.- Motivación: el coaching como herramienta de proyección del mediador .....</b>	<b>88</b>
5.1 Definición de motivación .....	88
5.2.-Características de la motivación .....	90
5.3.- Teorías de motivación.....	91
5.3.1.- Teoría de las necesidades de Maslow.....	92
5.3.2.- Teoría de los dos factores .....	93
5.3.3.- Teoría de las expectativas.....	93
5.3.4.- Teoría de la fijación de las metas.....	95
5.4.- Coaching ontológico y su efecto en la motivación .....	95
5.4.1.- Modelos mentales: un cambio en el observador .....	98
5.5.- La perspectiva de la motivación del coaching aplicada al mediador .....	99
5.5.1.- Los efectos del conflicto en las personas.....	99
5.5.2.- El mediador y su rol en la motivación de los participantes .....	101
5.5.3.- El coaching y su impacto en la motivación del mediador .....	102

<b>CAPITULO 6.- La eficacia: resultado de la aplicación del coaching .....</b>	<b>106</b>
6.1.- Definición de eficacia .....	106
6.2.- Características de la eficacia .....	107
6.3.- El coaching y su contribución en la eficacia .....	108
6.3.1.- Modelos de coaching que apoyan la eficacia de su implementación.....	112
6.3.1.1.- Modelo de consultoría de Saporito .....	113
6.3.1.2.- Modelo formativo de evaluación de Kirkpatrick.....	114
6.3.1.3.- Modelo de Passmore .....	114
6.3.1.4.- El modelo de adherencia de Kilburg .....	115
6.4.- La eficacia del coaching en el mediador .....	118
<b>CAPITULO 7.- Comprobación del estudio cualitativo .....</b>	<b>122</b>
7.1.- Características del diseño de la investigación.....	122
7.2 Población y muestra .....	123
7.3.- Instrumento de recolección de información .....	123
7.4.- Validez del instrumento .....	124
7.5.- Categorización y decodificación.....	125
7.6.- Agrupamiento de información categorizada .....	126
7.7.- Interpretación de resultados .....	127
7.7.1.- Variable Liderazgo.....	127
7.7.2.- Variable Motivación .....	128
7.7.3.- Variable Eficacia .....	129
7.7.4.-Variable Mediador .....	130
7.8.- Hallazgos .....	131
7.9.- Interpretación integrada de los resultados cualitativos .....	133
<b>Capítulo 8.- Comprobación del estudio cuantitativo .....</b>	<b>136</b>
8.1.- Características del diseño de la investigación.....	136
8.2.- Población y muestra.....	136
8.3.- Instrumento de recolección de información .....	137
8.4.- Validez del Instrumento .....	138
8.5.- Alphas de Cronbach .....	139
8.6.- Análisis estadísticos .....	142
8.6.1.- Variable Liderazgo.....	142
8.6.2.- Variable: Eficacia .....	151
8.6.3.- Variable: Motivación .....	157

8.6.4.- Variable: Mediador .....	164
8.7.- Análisis correlacionales .....	170
8.8.- Análisis regresionales .....	172
8.8.1.- Variable independiente: Liderazgo .....	172
8.8.2.- Variable Independiente: Motivación .....	176
8.8.3.- Variable Independiente: Eficacia .....	179
8.9.- Interpretación integrada de los resultados.....	182
<b>CAPITULO 9.- Triangulación de resultados .....</b>	<b>183</b>
<b>CAPÍTULO 10.- Conclusiones y propuestas .....</b>	<b>186</b>
Conclusiones .....	186
Propuestas.....	189
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>190</b>

## INTRODUCCIÓN

La finalidad de la presente investigación es identificar los beneficios que aporta el proceso de coaching a la formación del mediador. Con el objetivo de de brindarle habilidades y herramientas al mediador que le permitan un óptimo abordaje de los conflictos y emociones de los participantes a través de beneficiar el desarrollo del procedimiento de mediación.

Esta investigación, pretende demostrar que los beneficios que aporta el proceso de coaching consiste en potencializar los rasgos de liderazgo, motivación y eficacia del mediador de manera se buscará introducir competencias del coach a la formación del mediador.

En el primer capítulo de la presente tesis se encuentra el capítulo de metodología, donde se describe de forma breve los aspectos a abordar en la presente investigación. De igual manera se muestra la matriz de congruencia la cual contiene de manera sintetizada los puntos clave de esta investigación.

El apartado teórico, donde el capítulo segundo desarrolla el estado del arte del coaching, se abarcan elementos como el coach y coachee, así como la definición del proceso de coaching, además se describen las escuelas de pensamiento más conocidas del coaching, Norteamericana, Europea y Sudamericana.

El capítulo tercero analiza las figuras del coach como del mediador, donde se contiene perfil, funciones y competencias de cada uno de ellos, así mismo se aborda el tema del área de oportunidad que brinda el proceso de coaching a las funciones del mediador.

La variable liderazgo se desarrolla en el capítulo cuarto, donde se brindan definiciones, así como las características de igual manera se desarrollan diversas teorías acerca del liderazgo, así como los diferentes estilos que existen, entre los cuales resalta el lider-coach y su aporte en el actuar del mediador.

En el capítulo quinto se comprende la variable de motivación, así como su definición, características y teorías, de la misma forma se aborda su importancia en el proceso de mediación y cómo influye en el desarrollo del mediador como de los participantes del

procedimiento. Así también del efecto que tiene el proceso de coaching en la motivación de sus usuarios.

El sexto capítulo se aborda la variable de eficacia, donde se desarrollan las características, así como diversas teorías, de igual manera se habla sobre los beneficios que obtienen los procesos laborales al incluir el coaching en sus prácticas.

Debido a la naturaleza de la investigación de carácter mixto, se llevaron a cabo estudios cualitativos y cuantitativos, los cuales se encuentran en los capítulos séptimo y octavo respectivamente, se describe la metodología que se realizó en cada uno de ellos, así también los resultados obtenidos de la aplicación de sus instrumentos.

En el capítulo noveno se encuentra la triangulación de los resultados de la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos donde se encuentran la relación que existe de los datos obtenidos en cada instrumento.

Con lo anterior, se busca instaurar una línea de investigación que permita estudiar diferentes métodos como lo es el coaching permitan al mediador obtener habilidades que le permitan un abordaje de los conflictos, de las emociones que presentan los participantes. De esta manera llevar un proceso de mejora continua en la profesión de mediación.

## **CAPÍTULO 1.- NATURALEZA Y DISEÑO DEL ESTUDIO**

### **1.1- Antecedentes generales de la problemática a investigar**

El coaching tiene su origen en el método socrático o mayéutica, en el cual Sócrates, para que sus discípulos alcanzaran la virtud, definiéndose ésta como aquello que encamina nuestro ser y hacer para obtener la felicidad (Villa & Caperán, 2010). Su método de investigación y enseñanza está basado en el diálogo entre maestro y alumno, como una mejor vía hacia del conocimiento, en donde el maestro no infunde conocimiento en el alumno, sino que le apoya a comprender y a alcanzar el saber por sí mismo y para el mismo.

La versión moderna del coaching llega por parte del mundo del deporte, particularmente por Timothy Gallway, el cual, en su libro *The inner game of tennis*, explica el combate interior que transcurre en el jugador y si mismo, es decir, frente al adversario que llevamos adentro. Así mismo se buscaba la máxima manifestación del potencial natural del jugador sin la necesidad de una aportación técnica externa masiva (Launer & Cannio, 2008, pág. 21).

Dentro del coaching existen actualmente tres corrientes o escuelas: la escuela Norteamericana, fundada por Thomas Leonard; la escuela Europea, a partir de Timothy Gallwey y John Whitmore; y la escuela Chilena, de coaching ontológico de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla (Collado Apiolaza, 2016, pág. 95).

Launer y Cannio (2008) mencionan que el coaching ya sobrevivió al efecto de la moda para instalarse como práctica necesaria para el buen funcionamiento de los ejecutivos, directivos y cualquier otra persona que desea avanzar, es decir, el coaching se ha integrado a las prácticas sociales como un hábito permanente al desarrollar habilidades con la finalidad de mejorar áreas de su vida, como lo son la personal, social o laboral.

En este contexto anteriormente se tenía que acudir ante un consejero, una eminencia o un psicólogo para poder estructurar pensamientos y tener algún apoyo mental y esto se realizaba de una manera discreta, debido a que no se deseaba dar alguna señal de debilidad o disfunción en el desarrollo de la persona. Es a través de la implementación

del coaching que se ha logrado normalizar la intervención de un tercero como un apoyo en la estructura de los pensamientos y objetivos de las personas y que sea considerado como una herramienta para el desarrollo personal.

Es por ello que hoy en día, debido a la demanda constante de mejores resultados, las exigencias laborales o el estrés, han permitido al coaching instalarse de manera duradera en nuestra sociedad, ya que el aporte que brinda a sus usuarios, les permite aclarar y enfocarse en sus objetivos de una manera eficiente.

Si bien es cierto que existen antecedentes de la implementación del coaching en el procedimiento de mediación, principalmente en España, no se ha encontrado dentro de la literatura científica una evidencia que su implementación en el proceso de mediación. Por lo tanto, la presente investigación está dirigida a demostrar los beneficios que ofrece el coaching al desarrollo del mediador y del procedimiento de mediación.

## **1.2- Descripción de la problemática**

La sociedad, con el paso del tiempo ha evolucionado, volviéndose más compleja, debido a que las personas que la conforman constantemente pasan por situaciones de competitividad y cambios permanentes, lo mismo sucede con los conflictos, los cuales han evolucionado, es decir, han obtenido un desarrollo en su complejidad, desde los intrapersonales, los cuales pueden comprender, inseguridades, no sentirse capaz de llevar a cabo actividades, hasta interpersonales como los problemas con la pareja, la familia, el trabajo hasta expandirse a la comunidad.

Este fenómeno ha alcanzado e impactado también al procedimiento de mediación, donde los participantes llegan con las emociones expuestas, entre ellas se presenta la desconfianza entre los mismos participantes e incluso del procedimiento como en el propio mediador, por lo que es tarea de éste último crear espacios donde los participantes se sientan seguros para llevar a cabo la mediación y con ello llegar a satisfacer sus intereses y poner fin al conflicto que los aqueja.

El mediador debe de adquirir una gama de competencias y herramientas encaminadas en la creación de comunicación entre los participantes, con el fin de alcanzar dicho

objetivo, para ello, éste debe de pasar por una preparación que le permita desarrollar dichas competencias y utilizarlas de la mejor manera posible.

Sin embargo, en ocasiones las capacidades del mediador para abordar el conflicto se ven rebasadas por la percepción que tienen los participantes del conflicto, lo que conlleva a falta de colaboración y compromiso entre los participantes o a situaciones de *impasse* o callejones sin salida dentro del proceso de mediación, así también como una percepción de desconfianza o resistencia hacia el mediador por los participantes.

Esto se debe como mencionan Vidal y Llinás (2016) a que el mediador no utiliza las técnicas adecuadas o son empleadas de una manera incorrecta, es decir, el mediador no posee las habilidades necesarias para la construcción de canales de comunicación que permitan una buena relación de los participantes entre sí, así con el propio mediador, lo que conlleva a que no sea posible el desarrollo de una manera óptima el procedimiento de mediación. Por lo tanto es deber del mediador el conocer y utilizar técnicas adecuadas para la construcción de puentes comunicacionales que le permitan a los participantes derribar los muros que construyeron entre sí y con ello poder expresar de una manera clara y segura el conflicto por el cual atraviesan.

Este desacierto se ve reflejado en las estadísticas del informe anual de actividades del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, donde durante el periodo 2017-2021, el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias para el Estado de Nuevo León muestra una cifra de 2,521 acuerdos incumplidos ya sea de manera total o parcial de un total de 6,847 acuerdos firmados, lo que equivale a un 36.82% (Poder Judicial del Estado de Nuevo León, 2021).

Es importante tomar en cuenta que tanto el procedimiento de mediación, como la aceptación de suscribir un acuerdo son llevados a cabo de manera voluntaria, es decir, no existe una fuerza externa que los obligue a realizar tanto el procedimiento de mediación como el propio acuerdo que ponga fin a su conflicto. Por lo tanto, es posible considerar que el mediador no logre que los participantes sientan que sus intereses son satisfechos, y esto puede ser causado debido a que el mediador no consiguió generar confianza y comunicación entre los participantes, lo que impide un desarrollo óptimo del procedimiento de mediación.

Al tomar en cuenta lo anterior, se pone a la luz esa necesidad de una mejora continua para el crecimiento del mediador con la finalidad de generar confianza, responsabilidad y compromiso entre los participantes con el objetivo de desarrollar un procedimiento de manera eficaz. Por lo tanto es necesario considerar la aplicación de nuevas disciplinas que le permitan al mediador un desarrollo óptimo en sus funciones, bajo este panorama se considera la siguiente pregunta.

### **1.3- Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los beneficios que aporta el coaching a la formación del mediador?

### **1.4- Justificación**

A través de la presente investigación, se estudiará al coaching como un área de oportunidad para la figura del mediador, debido a la necesidad de implementar nuevas técnicas que permitan abordar los conflictos desde un ángulo diferente y con ello, apoyar a la transformación de la relación de los participantes, así como optimizar el procedimiento del mediador.

Los conflictos en la actualidad han evolucionado, lo que los vuelve más complejos, tanto en su abordaje como en la manera de resolverlos, esto ha obligado al mediador a buscar diversas alternativas que le permitan crear confianza, estimular la comunicación y cooperación entre los participantes con el fin de resolverlos de la mejor manera posible.

Como se mencionó en párrafos anteriores, la tasa de incumplimiento de conflictos ha ido aumentando en las últimas fechas, esto puede ser una consecuencia de la misma evolución de la complejidad de los conflictos y que a su vez ha rebasado las habilidades del mediador para abordarlos.

Si bien es cierto, como mencionan Cabello Tijerina y Vázquez Gutiérrez (2018), la mediación es reconocida como el mecanismo de mayor impacto social, lo que la convierte en la herramienta idónea para la ciudadanización de la justicia, debido a que son los propios participantes quienes proponen como llegar a solucionar la situación por la cual atraviesan, es en el mediador donde recae la función de promover un diálogo transformativo que permita la comunicación entre los participantes; sin

embargo, en ocasiones esto no ocurre, debido a la falta de pericia del mediador, lo que conlleva a la desconfianza del procedimiento, a la falta o ausencia de compromiso entre los participantes, que a su vez desemboca en la no satisfacción de sus intereses y esto produce el incumplimiento de los acuerdos realizados.

Es por ello que se debe de considerar nuevas técnicas que permitan la mejora de la comunicación, así como del desarrollo de habilidades, entre estas técnicas se encuentra el coaching como una herramienta para la mejora de la actuación del mediador, ya que en palabras de Useche (2004) el coaching está enfocado en incrementar la motivación y el desempeño personal, así también en aumentar la eficacia de las actividades realizadas para satisfacer a los clientes.

A través del coaching, sus usuarios buscan desarrollarse en diversas áreas de su vida, por medio de un plan o estrategia que les permita fijar objetivos y desarrollarlos en un tiempo determinado, dichos objetivos son seleccionados por ellos mismos, de esta manera no únicamente se genera una satisfacción al concretar estos objetivos, también el procedimiento de coaching genera en sus usuarios responsabilidad y compromiso para llevar a cabo la estrategia para concretar sus objetivos.

Para llevar a cabo dichas estrategias se encuentra la figura del coach, el cual entre sus funciones tiene el transmitir y generar confianza en sus participantes, así como inculcar el sentido de responsabilidad y compromiso, capacidad de innovación y creatividad para mostrar el camino a seguir para el logro de sus objetivos.

Para ello el coach debe de desarrollar diversas competencias, entre las cuales destaca el liderazgo que permita motivar a los participantes a identificar y concretar los objetivos trazados, de igual manera fomentar la confianza, compromiso y responsabilidad en ellos con el fin de aumentar la eficacia del coaching.

Un referente de lo anterior es la implementación de la formación en coaching a los directivos de empresas. Donde a través de este proceso, desarrollan habilidades que les permite crear una relación sólida con sus empleados, así mismo se incentiva la confianza, el respeto y se dirige la atención de los miembros a la visión en conjunto, es decir a consecución de los objetivos de su empresa, esto genera compromiso y

responsabilidad por parte de los miembros del equipo, de igual manera, se muestra que los miembros del equipo desarrollan habilidades similares a las de los directivos, es decir, desarrollan un liderazgo propio que les permita tomar la iniciativa al momento que se les presente alguna dificultad y resolverlo.

De esta manera con la introducción del coaching en la formación del mediador se pretende que éste adquiera un nuevo enfoque para el abordaje de los conflictos, de igual manera desarrolle habilidades que le permitan generar confianza y seguridad en los participantes, lo que conduce a un óptimo desenvolvimiento del procedimiento de mediación.

A través del enfoque de un coach, el mediador adquirirá las habilidades para desarrollar su liderazgo, mismo que será capaz de expandirse a los participantes del procedimiento de mediación, es decir, con la perspectiva del coaching el mediador podrá encaminar a los participantes a identificar sus intereses, tanto de manera individual como colectivo, aproximándose a la cultura del ganar-ganar, de igual manera.

Con ello se pretende que se forme un compromiso y responsabilidad en los participantes, con ellos mismos, como con el procedimiento, de esta manera se reduciría el número de acuerdos incumplidos ya sea de manera parcial o total.

Por lo tanto, el considerar al coaching como un elemento que forme parte de la formación del mediador le permitirá a éste no únicamente el abordaje de los conflictos de los participantes, además, desarrollará habilidades en el mediador que le permitirán un óptimo desarrollo en el procedimiento de mediación, es decir, el fomento de un compromiso y responsabilidad, de igual manera, estas habilidades serán transmitidas a los participantes, lo cual les permitirá un crecimiento personal, donde serán capaces de afrontar futuros problemas de manera pacífica sin la necesidad de un tercero que intervenga.

## Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es determinar cuáles son los beneficios del coaching en la formación del mediador, para la contribución de un óptimo desarrollo del procedimiento de mediación.

### 1.5- Objetivos Específicos

Para cumplimentar el objetivo general trazado, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- a) Identificar los beneficios que desarrolla el coach en el proceso de coaching.
- b) Analizar los beneficios del coaching a favor del mediador.
- c) Evaluar dichos beneficios del coaching en el procedimiento de mediación.
- d) Fundamentar la introducción del coaching en la formación del mediador.

### 1.6- Descripción de la Hipótesis

El coaching beneficia la formación del mediador al potencializar el liderazgo, la motivación y la eficacia.

#### 1.7.1- Representación Gráfica de la Hipótesis

Gráfica 1. Representación gráfica de las variables



### **1.7.2- Conceptualización de las Variables**

Coaching.- Es el resultado de la combinación de una serie de procesos transformacionales que se complementan y enriquecen con un gran número de herramientas de psicología y de otras ciencias y técnicas afines, con la finalidad de desarrollar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño (Beorlegui, 2012).

Liderazgo.- Capacidad para dirigir a un equipo de trabajo hacia metas u objetivos. Implica el deseo de guiar a los demás, creando un clima de energía y compromiso (Villa & Caperán, 2010).

Motivación.- Es un conjunto de procesos que activan, dirigen y mantienen la conducta humana, hacia el logro de una meta (Guillén García, Dorado Mimbbrero, & Medina Díaz, 2002).

Eficacia.- Es el grado de correspondencia que existe entre las metas plateadas y el resultado de transformar estas metas en una realidad objetiva a través de un plan de acción (Ordoñez Santos, 2015).

Mediador.-Tercero neutral experto en técnicas de comunicación que a petición de las partes los apoya a llegar a un resultado (Vidal Teixidó & Llinás Salmerón, 2016).

### **1.7.3- Posicionamiento de las Variables Dependientes e Independientes**

Dentro de las variables que se presentan en esta investigación se clasifican en variables independientes y dependientes de la siguiente manera:

El coaching, se encuentra como una variable independiente ya que es la disciplina que será estudiada y de ella se desprenden los beneficios que apoyaran al mediador y al proceso.

El liderazgo, la eficacia y la motivación serán consideradas dentro de la presente investigación como variables independientes, ya que éstas son los beneficios directos que se obtienen del coaching en el desempeño del mediador y el proceso de mediación.

El procedimiento de mediación es considerado la variable dependiente, ya que es donde se verá reflejado los beneficios del coaching.

### 1.7.4- Operacionalización de las Variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables de investigación

VARIABLE	FACTOR	INDICADOR	ÍNDICE
Liderazgo	Creatividad	Fomentar la participación del brainstorming	Cuantitativo
		Realización de preguntas	Cualitativo
	Confianza	Participación de las partes con el mediador	Cualitativo
Eficacia	Manejo de emociones	Parafraseo	Cualitativo
	Dialogo interpersonal	Comunicación entre las partes	Cualitativo
Motivación	Dialogo intrapersonal	Reflexión de las partes en la sesión de caucus	Cualitativo
	Autorrealización	Satisfacción del mediador por su desempeño	Cuantitativo
		Satisfacción de las partes	Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia.

### 1.8- Método de Estudio

La naturaleza de la presente investigación es de carácter mixto, entendiéndose ésta como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación, e implica la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias, producto de toda la información recabada y así lograr un mayor entendimiento del estudio que se está llevando a cabo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

El análisis de la investigación será llevado a cabo a través de la técnica de investigación de campo, esto es debido a la recolección de datos extraídos directamente de la realidad. Esta recolección de datos puede ser a través de entrevistas, encuestas y observación del fenómeno (Blanco Jiménez & Villalpando Cadena, 2012).

Los datos de la presente investigación serán recolectados de manera transversal, es decir, los datos se recopilarán y analizarán en periodo de tiempo fijo.

El tipo de investigación a realizar será de carácter descriptivo, la cual se centra en medir los estudios con la mayor precisión posible, lo cual permitiría medir situaciones, eventos, comportamientos de personas, grupos y comunidades (Blanco Jiménez & Villalpando Cadena, 2012).

La unidad de análisis con la cual se llevará a cabo esta investigación será la figura del mediador, el cual deberá de encontrarse debidamente certificado por el Instituto de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, de igual manera, la unidad de muestreo que se contempla son los centros de mediación debidamente certificados por el Instituto ya mencionado.

En cuanto a la muestra e instrumento, por la parte cualitativa se llevará la entrevista semi-estructurada, en el cual será dirigido tanto a los mediadores, esto con la finalidad de tener el conocimiento de cómo perciben las sesiones de mediación, así como fortalecer los puntos débiles del proceso de mediación.

En la parte cuantitativa se llevará a cabo una encuesta con escala de Likert dirigida a los mediadores, con la finalidad de conocer su perspectiva de aquello que requiere el procedimiento de mediación, así como de su formación como mediador.

### **1.9- Limitación y Delimitación del Estudio**

La presente investigación se centrará en los centros de mediación públicos del área metropolitana, la cual comprende los municipios de Monterrey, San Nicolás de los Garza, Guadalupe, General Escobedo, Apodaca y San Pedro Garza García en el estado de Nuevo León, México, con la posibilidad de realizar este estudio en otros centros de mediación, dentro y fuera del país.

Así mismo, esta investigación se llevará a cabo por un periodo de 3 años (2019-2021), desglosándose de la siguiente manera:

### **1.10- Teorías Fundamentales que sustentan la Investigación**

Dentro de las principales teorías científicas que sustentan la pertinencia y estudio de la presente investigación, es conveniente destacar las siguientes:

Psicología Humanista.- Teniendo su origen en los años cincuenta, siendo sus principales autores Abraham H. Maslow, Kurt Goldstein, Erich Fromm, Carl Rogers, Henry Murray. Definiéndose como la tercera rama fundamental de la psicología y como tal trata en primer término de las capacidades y potenciales humanos que no tienen lugar sistemático en la teoría positivista ni en la conductista, o en la teoría clásica del psicoanálisis (Henaos Osorio, 2012).

Escuela Norteamericana de Coaching.- Escuela fundada por Thomas Leonard, siendo uno de los representantes más importantes del coaching, el cual impulsó la implementación del coaching de una manera metódica y los principios que rigen el coaching.

Escuela Europea.- Fundada por John Whitmore y basada en el programa de desarrollo de "El juego interior" de Tim Gallwey, esta escuela a través de sus modelos de trabajo fomenta el desarrollo personal de los individuos.

Escuela Ontológica.- Fundada por Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla, esta escuela aporta una nueva manera de interpretar el mundo en que los seres humanos se relacionan y actúan para alcanzar los objetivos que se proponen (Beorlegui, 2012, pág. 24).

## 1.11- Matriz de Congruencia

Tabla 2: Matriz de congruencia

Problema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Marco Teórico	Hipótesis	VARIABLES	Método	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución y complejidad de los conflictos.</li> <li>• Desconfianza y desconocimiento del proceso que llevan a un bloqueo en el proceso de mediación.</li> <li>• Falta de destreza del mediador para activar sus competencias y lograr gestionar las emociones y conflictos de los participantes.</li> <li>• Necesidad de una mejora continua.</li> <li>• El mediador no activa sus competencias.</li> </ul>	¿Cuáles son los beneficios que aporta el coaching a la formación del mediador?	El objetivo general de esta investigación es determinar cuáles son los beneficios del coaching en la formación del mediador para la contribución de un óptimo desarrollo del procedimiento de mediación.	a) Identificar los beneficios que desarrolla el coach en el proceso de coaching. b) Analizar los beneficios del coaching a favor del mediador. c) Evaluar los beneficios del coaching en el procedimiento de mediación. d) Fundamentar la introducción del coaching en la formación del mediador.	Psicología Humanista.- (Peláez Lozano, Lozada Páez, & Olano Duque, 2013) Escuela Norteamericana (Thomas Leonard) Escuela Europea (John Withmore) Escuela Ontológica (Rafael Echeverría, Fernando Flores, Julio Olalla)	El coaching beneficia la formación del mediador al potencializar el liderazgo, la motivación y la eficacia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Motivación</li> <li>• Mediador</li> </ul>	Cualitativo  Cuantitativo	Entrevista semi-estructurada  Encuesta con escala Likert

## **CAPÍTULO 2- Estado del arte del coaching**

### **2.1- Definición**

El coaching es un proceso utilizado para que las personas alcancen objetivos deseados, por medio de su desarrollo personal, con el apoyo de un tercero que los acompaña en dicho proceso. De acuerdo a la escuela de pensamiento y el área a la que esté dirigido el proceso de coaching, cuenta con diferentes definiciones.

Villa y Caperán (2010) lo definen como aquel proceso de acompañamiento individualizado en el que el pupilo libera su talento a través de la detección de puntos fuertes y oportunidades de mejora, así como la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto, a través de un sistema de preguntas por el cual el coach ayuda al coachee a sacar lo mejor de sí mismo.

El coaching se entiende como un proceso integral que tiene la finalidad de apoyar a las personas a producir resultados extraordinarios en las diferentes áreas de sus vidas, como lo son la personal, profesional o laboral, donde al mejorar su desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismo, lo que brinda un aprendizaje que genera una transformación en el comportamiento de manera sostenida en el tiempo con acciones y reflexiones continuas, lo que conlleva a la mejora de la calidad de vida (Lozano Correa, 2008).

Muradep (2015) lo define como un camino para superar limitaciones, el cual permite hacer conscientes las acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios con la finalidad de facilitar los procesos de cambio que permiten al cliente a tomar acciones que lo lleven a una vida mejor.

Launer y Cannio (2008) se refieren al coaching como una serie de entrevistas individualizadas entre el coachee y el coach, con la finalidad de ayudar al primero a alcanzar sus objetivos y salir adelante en su vida personal y profesional con éxito.

La International Coach Federation (2020), en adelante ICF lo define como el acompañar a un cliente en un proceso creativo y estimulante que lo inspira a maximizar su potencial personal y profesional.

El coaching es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial llevado a cabo con un asesor especializado llamado coach, el cual por medio de la guía, consejo y estimulación cubre el vacío que existe entre el estado actual y el estado deseado, con el fin de superar las limitaciones impuestas y con ello desarrollar el potencial interno de manera plena (Miedaner, 2012).

En estas definiciones si bien a primera vista, son diferentes, se aprecia que comparten diversos elementos, como lo son la figura del coach, la cual funge como acompañante y guía en el desarrollo del proceso, la figura del cliente o coachee, quien es el que lleva el proceso y el desarrollo del potencial interno del coachee, con el fin de concretar los objetivos propuestos.

## **2.2- Origen y Evolución del Coaching**

El conocimiento de la historia y desarrollo del coaching es tan importante como su propia práctica, ya que es necesaria la comprensión de los fundamentos teóricos, con la finalidad de llevar a cabo una práctica eficaz y responsable. Es por ello que en el presente epígrafe se abordaran las principales teorías que apoyaron a la formación del coaching, así como sus escuelas de pensamiento.

### **2.2.1.- Los antiguos pensadores y su contribución al coaching**

Uno de los primeros destellos que se encuentran del coaching, se localizan en las prácticas de los filósofos griegos Sócrates, Platón y Aristóteles, donde cada uno de ellos colocó las bases de lo que actualmente es el coaching.

#### **2.2.1.1-Socrates**

Sócrates le brindó al coaching la metodología del arte de la mayéutica o método socrático, el cual se considera como un método filosófico de investigación y enseñanza basado en el diálogo entre maestro y alumno como mejor camino hacia el conocimiento (Bayón Mariné, 2010, pág. 24), dicho método se encuentre constituido por dos fases, las cuales son:

La ironía: La cual consistía en que el maestro se acercaba a su interlocutor a través de preguntas con la finalidad de crear conciencia en este último de que no sabía nada y con ello se daba el primer paso para el aprendizaje.

La mayéutica: Consiste en la búsqueda de la verdad, es decir, se buscaba elaborar definiciones más exactas de los conceptos, y mientras más exacto era la definición, más correcta y con ello se encontraría más cerca de la verdad (Ravier, 2005).

Con ello se puede observar que el método socrático consiste en guiar al alumno a encontrar el conocimiento por sí mismo, a que éste forme su propio criterio basado en un pensamiento analítico y no impuesto por alguien más. Y es precisamente este método la base fundamental del proceso de coaching, debido a que el coach a través de preguntas guiará al coachee a esclarecer aquellos objetivos que desea concretar así también desarrollar estrategias para alcanzarlos.

#### **2.2.1.2.-Platón**

Dentro de las obras de Platón es posible encontrar las primeras sesiones de coaching en la historia, ya que se observa la intervención del maestro por medio de las herramientas de las preguntas, como de la escucha activa para llevar a cabo una conversación, lo que permite al discípulo redefinir las situaciones por las que atraviesa. De esta manera, a través de las intervenciones de Platón, se consolida el diálogo como la esencia del coaching, así mismo a través de las preguntas y la escucha activa se aborda al coachee para que redefina aquellas inquietudes que posee, con la finalidad de llevar a cabo un proceso eficaz (Bueno González, y otros, 2011).

#### **2.2.1.3.-Aristóteles**

Filósofo Estagirita quien coloca a la Psykhé o Alma en el terreno de lo observable y lo desprende del concepto metafísico. Asimismo mencionaba que la adquisición de conocimiento se conseguía a través de una estrategia inductiva, lo que refiere al transitar del estudio de los objetos al estudio de los actos, de la consideración de éstos al estudio de las funciones y desde este conocimiento al principio del alma (Ravier, 2005).

Aristóteles a pesar de su visión materialista del Alma, acepta una concepción teleológica en sus argumentos, donde menciona que el hombre puede ser definido según los fines y objetivos que persigue.

Ravier (2005) menciona que dentro de su filosofía, Aristóteles cuenta con tres procesos importantes que son el proceso cognitivo, la motivación y el aprendizaje, los cuales contribuyen al proceso de coaching.

El proceso cognitivo se determina en tres etapas, la primera de ellas es la sensación, la cual es verídica, ya que es a través de los sentidos donde se recibe la información. La segunda de ellas es la fantasía y la memoria, donde en la primera percibe y conserva imágenes y en la segunda se ordenan en el tiempo pasado. Por último, la tercer etapa del pensamiento o entendimiento, en ella se elimina lo accidental y se conserva lo esencial a través de la abstracción y se busca establecer un juicio sobre dichas imágenes.

De acuerdo con Barranco Ruíz (Ravier), Aristóteles considera a la motivación como una necesidad de honores, de reconocimiento social y sobre todo de autorrealización mediante la búsqueda de la felicidad. Son precisamente estos conceptos desarrollados a profundidad a través de la filosofía existencialista y la psicología humanista, mismos que son consideradas fuentes metodológicas primarias del coaching.

En cuanto al proceso de aprendizaje, se consideraba que la mente al no tener nada escrito, las personas podrían ser lo que quisieran, en otras palabras, Aristóteles consideraba que existe un potencial interno en las personas y que al ser desarrollado, las personas son capaces de alcanzar los objetivos que se propongan.

#### **2.2.4.- Influencias filosóficas y psicológicas al coaching**

El proceso de coaching como una disciplina emergente cuenta dentro de sus bases para su desarrollo elementos de ciencias humanas, así como aspectos filosóficos, como lo es el existencialismo, la fenomenología, y la psicología humanista.

#### **2.2.4.1.- La filosofía existencialista**

Watzlawick citado en Bayón (2010) define al existencialismo como un sistema filosófico y cultural de la concepción humana que tiene por objeto el análisis, la descripción del sentido y la contradicción de la vida humana.

Sánchez-Barranco citado en Ravier (2005) se refiere al existencialismo como la existencia individual, funge como el eje central en torno al cual se desarrolla la personalidad humana, donde se tiene la capacidad de tener conciencia de la propia soledad y desamparo, pero al mismo tiempo, se cuenta con la capacidad de elegir un proyecto de vida con cierto grado de libertad, en donde a través de compromisos conscientes y responsables se supera la desazón que ocasiona el existir.

El existencialismo aporta al coaching el despertar de la conciencia, de esta manera, se invita a la reflexión como un complemento de la acción, en otras palabras, a realizar una introspección con la finalidad de clarificar metas u objetivos que se quieran alcanzar.

#### **2.2.4.2.- La fenomenología**

La fenomenología es conceptualizada como un saber de las cosas mismas consideradas en lo que realmente son, sin dejarse deformar, lo que permite definir las en un sentido preciso, esencial y original, al abstenerse de todo prejuicio o información no esencial que se tenga de las cosas (Civera & Tortosa, 2006).

Bayón (2010) menciona que la fenomenología establece el sentido de lo real de las cosas y de las personas como son, al abarcar toda su existencia libre de todo prejuicio, lo que implica, observar el fenómeno tal y como es, libre de todo prejuicio, lo que permite tener una interpretación diferente.

En este orden de ideas, la fenomenología aporta al coaching la habilidad para que el coach pueda comprender al coachee de una manera objetiva, ajena de todo juicio o idea preconcebida, con la finalidad de no afectar la relación entre coach y coachee, así como el desarrollo del proceso de coaching.

### **2.2.4.3.-Psicología Humanista.**

La psicología humanista ve la luz en los Estados Unidos y es considerada como la tercera fuerza junto con el conductismo y el psicoanálisis, ésta expresa una orientación holística, un acusado interés por la consideración global de la persona, al tiempo que instrumenta una fuerte aversión por el modelo naturalista en el ámbito de la psicología, de esta manera la psicología humanista no solamente se interesa por lo que las personas son en el presente, sino por lo que pueden llegar a ser.

Riveros Aedo (2014) menciona que la psicología humanista surge de la necesidad de conocer la subjetividad y experiencia interna de la persona, es decir, estudiar a la persona como un todo, donde se toma en cuenta los fenómenos más positivos y sanos del ser humano, como lo son el amor, la creatividad, la comunicación, la libertad, la capacidad de decidir, así como la autenticidad y el arte de ser uno mismo, lo que conduce a un proceso de adaptación hacia uno mismo y hacia los demás.

Por su parte (García Goldsmith, y otros, 2010) menciona que la psicología humanista aporta la idea de que el ser humano es la medida de todas las cosas, ya que el ser humano tiene la necesidad de su autorrealización, así como alcanzar la consecución de su pleno potencial.

De igual manera Bayón (2010) menciona que la psicología humanista analiza los estados de la conciencia para alcanzar el pleno desarrollo del ser humano, de igual manera se admite que el ser humano no es completo, no es perfecto y con regularidad busca o necesita otra vida, pretende el reequilibrio de lo emocional, el recíproco reconocimiento y la confianza.

Algunos de los principales representantes de esta corriente son Abraham Maslow, Carl Rogers y Fritz Perls y a continuación se procede a describir de manera breve su aportación a la psicología humanista.

Abraham Maslow

Abraham Maslow, es considerado como uno de los psicólogos más influyentes de la segunda mitad del siglo XX, de igual manera es el fundador de la psicología humanista, debido a su interés por el funcionamiento psicológico de las personas y por las fuerzas

que las mueven, de esta manera, se entiende que su trabajo se encaminó al estudio de la motivación (Civera & Tortosa, 2006).

A través de su teoría de auto-actualización o auto-realización del potencial humano, Maslow es conducido a realizar estudios en personas sanas, donde se concreta su aporte a la psicología sobre la dimensión sana del ser humano (Riveros Aedo, 2014).

Desde esta visión positiva del ser humano, Maslow considera que las personas tienen que satisfacer necesidades de dos tipos, las primeras son las deficitarias, las cuales abarcan las fisiológicas, las de protección y seguridad, las de pertenencia y amor y las de autoestima y estima por los demás. Las segundas llamadas de crecimiento comprenden a la autorrealización y éstas definen la vida en plenitud (Civera & Tortosa, 2006).

De igual manera, Maslow menciona que las personas autorrealizadas poseen características como una percepción eficiente de la realidad, muestran respeto por sí mismas y los demás, son creativas, se plantean problemas que van más allá de sus necesidades inmediatas y mantienen actitudes y valores democráticos (Civera & Tortosa, 2006).

Carl Rogers

Otro representante de la psicología humanista es Carl Rogers, debido a sus aportaciones, donde destaca la creación de una modalidad terapéutica original, de orientación no directiva, conocida como terapia centrada en la persona o centrada en el cliente, la cual tiene como base las fuerzas autocurativas de la persona, donde se busca que la persona se reconozca a sí misma y pueda generar un cambio positivo en sí misma.

De igual manera, para que este proceso se desarrolle debidamente, es necesario contar con determinados requisitos como que tanto paciente como terapeuta estén en contacto directo, que el paciente presente un estado de vulnerabilidad o angustia, el terapeuta se encuentre en un estado de calma emocional durante las sesiones, así como tener una consideración positiva y una comprensión empática hacia el paciente y que éste último pueda percibir la disposición del terapeuta (Civera & Tortosa, 2006).

Así mismo, a través de la terapia centrada en el cliente, es él mismo quien decide como llevar a cabo el proceso, por lo que se le brinda la facultad de decidir el número de sesiones que necesita, así como el curso que debe de tomar cada una de ellas, del mismo modo de los puntos a tratar durante las sesiones (Ravier, 2005).

Fritz Perls desarrolló la terapia Gestalt, la cual tiene como objetivo que la persona no se mienta a sí misma y que debe de vivir de acuerdo a lo que sea correcto para sí mismo. Lo que conlleva a una autoafirmación que enfrenta el primer paso a la autenticidad, a través del principio de vivir en el aquí y ahora, la persona confiaría mucho más en sus propios sentidos y percepciones (Riveros Aedo, 2014).

La terapia Gestalt maneja la condición del ser humano como un continuo desarrollo, capaz de alcanzar metas, auto-trascender, influido por el entorno, más no determinado por éste, con capacidad de elegir y decidir, libre pero responsable dentro de una coexistencia, puesto que es un ser en relación con otros (Velásquez, 2001).

Ravier (2005) señala que la terapia Gestalt pone en un primer plano el qué y el cómo que el por qué, donde el objetivo de las intervenciones terapéuticas son el empujar hacia comportamientos que permitan romper con la situación, para ello, se cuenta con una serie de principios como el aquí y el ahora, la autoconciencia o darse cuenta, la confrontación y la relación yo-tú entre terapeuta y cliente.

Con ello se puede observar que la psicología humanista brinda con un notable aporte hacia el coaching, ya que es a través de ésta que se cuenta con conceptos como lo es la autorrealización, el potencial interno, el desarrollo personal y la conciencia. Son precisamente estos conceptos en los que el coaching basa su desarrollo, debido a que busca el desarrollo del potencial de las personas, a través de un proceso de concientización y auto-aprendizaje.

### **El construccionismo**

Parafraseando a Ravier (2005) el construccionismo es una teoría de educación desarrollada por Seymour Paper del M.I.T. basada en una teoría creada por el Psicólogo suizo Jean Piaget, la cual establece que las personas construyen el conocimiento de

forma activa, a través de sistemas de creencias robustos a partir de sus experiencias con el mundo.

De esta manera Papert estableció que el mejor aprendizaje no vendrá de encontrar las mejores formas de que un profesor instruya, sino de brindar a los estudiantes las mejores oportunidades para que se construya dicho aprendizaje.

De esta forma se observa que la influencia que tiene el construccionismo en el coaching, principalmente en la manera de trabajar entre el coach y el coachee, ya que el coach impulsa al coachee a generar conocimiento o respuestas desde su interior para concretar sus objetivos fijados, y de igual manera se trabaja la creatividad tanto del coach como del coachee.

### **El deporte y su vínculo con el coaching**

La versión más moderna del coaching es traída del mundo del deporte, particularmente con Timothy Gallwey, quien produjo una serie de libros, entre ellos “El juego interno del tenis”, donde explica el combate interior que lleva el jugador contra él mismo, es decir, con el adversario que se lleva dentro, que puede ser traducido. Gallwey propone contra los métodos tradicionales un método más suave, donde el entrenador lleva a su alumno a controlar los obstáculos internos para alcanzar su máximo nivel (Launer & Cannio, 2008).

### **2.3.- Coaching. Sus escuelas de pensamiento**

El proceso de coaching se ha desarrollado a lo largo del mundo, lo que ha generado la creación de diferentes líneas o escuelas de coaching que coexisten de manera simultánea y a su vez han marcado diferentes tipologías o estilos de coaching que existen actualmente.

El contar con diferentes líneas o escuelas de coaching no pretende perjudicar o generar alguna división entre los profesionales del coaching, al contrario, le brinda la oportunidad de enriquecer la perspectiva que se tiene del proceso, lo que le favorecerá para desarrollar de manera óptima el mismo.

A continuación se realizará un desarrollo de las escuelas más importantes, por tanto de mayor impacto en el desarrollo de la práctica del coaching, donde se abordará sus fundamentos, ideologías, así como sus fundadores.

### **2.3.1.-Escuela Norteamericana**

La escuela de coaching norteamericana fue desarrollada por Thomas Leonard, el cual es considerado como uno de los precursores del coaching en la actualidad, Leonard le otorgó un gran desarrollo y conocimiento del coaching a la sociedad, dentro de sus logros se destaca la creación de diversas instituciones encaminadas a la profesionalización del coaching, como lo es la Coach University, la Graduate School of Coaching, la International Association of Certified Coaches, hoy en día International Association of Coaches, así como la International Coach Federation, la cual es considerada como la institución de coaching con mayor reconocimiento en cuanto a la certificación y profesionalización de coaches a nivel mundial (Ravier, 2005).

El estilo norteamericano desarrollado por Leonard, es un modelo autodenominado 5x15, el cual consiste en cinco elementos interrelacionados y cada uno compuesto por quince ítems. Para una mejor comprensión del modelo, así como de esta escuela de coaching, se llevará a cabo una descripción de dicho modelo. Los elementos que componen este modelo son las competencias, las clarificaciones, los productos, los marcos y los puntos de estilo.

Ravier (2005) describe estos elementos; las competencias como las habilidades básicas que debe de contar un coach para el desarrollo del proceso, de igual manera explica cada una de las competencias, las cuales son las siguientes:

- 1.- Generar conversaciones provocadoras, el coach debe de escuchar lo que dice y no dice el coachee, con ello podrá cuestionarlo y brindarle un apoyo en la clarificación de aquello que desea.
- 2.- Revelar al cliente a sí mismo, lo cual significa que el coach tendrá la tarea de volver consciente al coachee de sus valores, motivaciones y deseos, de esta manera se tomarán mejores decisiones que los apoyarán en concretar sus objetivos.

3.- Sacar grandeza, a través de la intervención del coach, se llevará al coachee a que salga de su zona de confort, con la finalidad de generar resultados que le brinden satisfacción y lo motive a continuar en ese proceso.

4.- Disfrutar inmensamente del cliente, lo cual significa que se debe de acompañar al coachee en momentos buenos y malos y con ello se genera un alto grado de confianza del coachee hacia el coach, como consecuencia el proceso aumenta su eficacia.

5.- Ampliar los esfuerzos del cliente, debido a que una función del coach es el actuar como catalizador y acelerador con la finalidad de que el coachee supere aquellas limitaciones que creía imposibles.

6.- Navegar vía la curiosidad, el dejarse guiar brinda como beneficio que tanto el coach como el coachee aprendan del desarrollo del proceso de coaching.

7.- Reconocer la perfección en cada situación, que tiene como finalidad el comprender que cada suceso, problema o situación que se presenta en el desarrollo del proceso de coaching brinda una enseñanza.

8.- Poner rumbo a lo más importante, para ello, el coach deberá identificar las prioridades del coachee durante el desarrollo del proceso, con la finalidad de aumentar la eficacia del mismo.

9.- Comunicar claramente, a través de esta competencia, el coach tiene la tarea de enfocarse y eliminar todo aquello que genere una barrera en el proceso de comunicación entre él y el coachee, como pueden ser los prejuicios, las creencias limitantes o miedos por parte del coachee.

10.- Contar lo que percibes, el coach debe de compartir toda percepción que tiene del coachee, lo cual genera un valor en el coachee, además de que dicha percepción funcione como una guía en las acciones del coachee.

11.- Ser el hinchado del cliente, el coach debe ser un seguidor del coachee que lo aliente en sus acciones, progresos y sueños, lo que provoca en el coachee un sentimiento de apoyo y con ello se generan mayores probabilidades de éxito en el desarrollo del proceso.

12.- Explorar nuevos territorios, con ello, el coach busca ampliar la manera de pensar del coachee, a través de la creación de nuevos conceptos, principios y distinciones durante las sesiones, así mismo a experimentar nuevas maneras de realizar las cosas, lo que resulta en el elemento clave para crear valor al cliente.

13.- Saborear la verdad, siempre existe una situación o evento que al momento de manifestarse transformará la vida de una persona, por lo tanto, será tarea del coach el orientar la percepción de ese evento de una manera positiva.

14.- Diseñar un entorno favorable, a través de esta competencia, el coach se debe de preparar con la finalidad de crear entornos y estructuras que le brinden confianza y seguridad al coachee.

15.- Respetar la humanidad del cliente, si bien la finalidad del coach es maximizar el potencial del coachee, se debe de respetar los límites internos y externos del coachee, así como su dignidad como persona.

Los clarificadores son descritos como preguntas simples que apoyan al coachee con la finalidad de poder poner en orden sus ideas y deseos, además de jerarquizar sus prioridades, de igual manera, los clarificadores apoyan al coach y funcionan como una guía para el adecuado proceso de coaching. En la tabla 3 se muestran los clarificadores:

**Tabla 3. Elementos clarificadores**

¿Urgente o importante?	¿Deseo o necesidad?	¿Crear o eliminar?
¿Atender o evitar?	¿Oportunidad o posibilidad?	¿Problema o preocupación?
¿Hecho o interpretación?	¿Fuente o síntoma?	¿Presente o pasado?
¿Aceptar o resistir?	¿Abriendo o compartiendo?	¿Aceptación o resistencia?
¿Referencia interna o externa?	¿Respuesta o reacción?	¿"Dirigiéndose a" o "Huyendo de"?

Fuente. (Ravier, 2005)

Los productos son aquellas herramientas que el coach tiene a disposición del coachee con la finalidad de un correcto desarrollo de las sesiones de coaching. Estos productos

se pueden entender como aquellos beneficios que son transmitidos del coach al coachee durante la sesión de coaching, dichos productos se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4. Elementos productos**

Una perspectiva nueva	Un plan de acción	Formación/aprendizaje
La validación	Una estructura	Un consejo
Un mensaje	Un recurso	Estrategias
Energía	Opciones	Feedback
Una solución	El cuidar	Desafío

Fuente. Elaboración propia

Los marcos tienen la finalidad de cambiar la perspectiva del pensamiento, conducta y actitud del coach como del coachee. Con ello es posible acelerar el progreso y disminuir el esfuerzo del coachee, de manera que se incremente el éxito del proceso de coaching. Los marcos referidos se muestran en la tabla 5:

**Tabla 5. Elemento marcos**

Todo se puede solucionar...o no	Retrasar tiene un costo	El trabajo se debe disfrutar
Siempre se puede disminuir el riesgo	La intuición es una forma elevada de la inteligencia	Los problemas son oportunidades inmediatas
Siempre hay una forma mejor	La respuesta estará por algún lado	La gente siempre da lo mejor de sí mismo, aunque claramente no lo esté haciendo
El éxito es un efecto	La confianza en sí mismo se construye	La conciencia une
Las emociones nos enseñan	Las ideas y genes evolucionan a velocidades diferentes	La vida no es nada personal

Fuente. (Ravier, 2005).

Los puntos de estilo son aquellos aspectos comunicativos que tiene el coach y que con ellos puede frenar o acelerar el proceso de coaching, de igual manera, se refleja en la eficacia y efectividad del mismo. Estos puntos son presentados en la tabla 6.

**Tabla 6. Elementos puntos**

Percibir correctamente lo que el cliente expresa	Colaborar	Utilizar palabras fácilmente entendibles
Responder claramente	Saber recibir y transmitir simultáneamente	Estar seguro de sí mismo
Tomar en serio las preocupaciones del cliente	Comunicar plenamente	Estar centrado en el cliente
Articular de manera simple	Mantener el ritmo	Sentirse cómodo con los problemas
Ser ligero y neutro	Saber escuchar “entre líneas”	Estar “con” el cliente

Fuente. (Ravier, 2005).

La escuela norteamericana, como se puede apreciar, si bien busca concientizar al coachee al cambiar su manera de pensar, su enfoque está dirigido principalmente a la aclaración de los objetivos, así como la consecución de los mismos, al enfocarse en los resultados que pueda alcanzar el coachee.

### **2.3.2.-Escuela Europea**

Esta línea de pensamiento tiene su origen con Timothy Gallwey a través de su obra el juego interior, la cual describe un método que tiene como finalidad ser consciente del combate que existe en el interior de un jugador contra él mismo, por medio de este método el jugador rompe las barreras que le impiden alcanzar su máximo desempeño (Launer & Cannio, 2008).

Esta metodología es retomada por John Whitmore, y a su vez impulsado por la psicología humanista, lo que creó una metodología nueva la cual se enfocaba su aplicación en el mundo empresarial (Ortíz de Zarate, 2010).

Whitmore (2011) entiende al coaching como el proceso que tiene como finalidad liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. Desde esta perspectiva, la visión que Whitmore posee del coaching se encuentra claramente influenciada por la mayéutica de Sócrates, ya que su método consiste en que el coach cuestione al coachee con la finalidad de que éste pueda encontrar soluciones a su dilema.

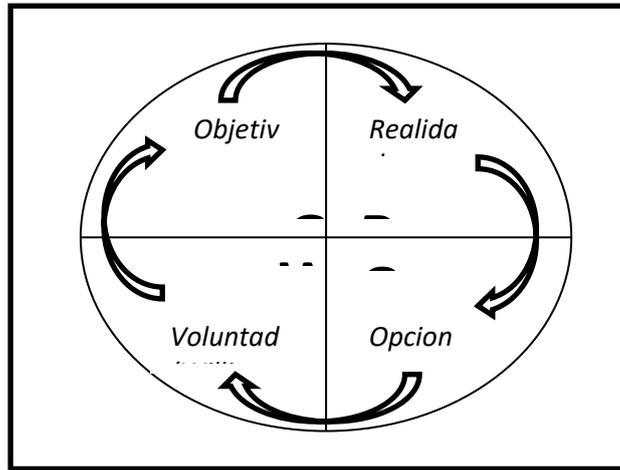
De la misma manera el potencial al que refiere Whitmore tiene su base en la psicología humanista, ya que el coach debe de ver a su coachee no por la persona que es, sino por la persona que puede llegar a ser, a través de las siguientes premisas:

- Elevar la conciencia, entendida como la capacidad de darse cuenta, lo que permite una mayor comprensión sobre sí mismo y aquello que se desea lograr, a través de este autoconocimiento se alimenta la confianza, seguridad y responsabilidad. Por lo que es tarea del coach elevar la conciencia del coachee para que este descubra su potencial.
- Asumir la responsabilidad, lo cual implica el reconocer que las personas son dueñas de sus propias acciones, y con ello, volverse protagonistas de su vida, de esta manera las personas se alejan del juicio de culpable o inocente lo que provoca que sean conscientes de las decisiones que toman y las consecuencias que originan.
- Desarrollar la confianza en uno mismo, con la finalidad de que las personas se reconozcan como seres únicos y valiosos, así como aumentar la seguridad de las acciones que se realizan, lo que permite una actitud de apertura al cambio (Whitmore, 2011).

Así mismo, la escuela europea ha difundido uno de los modelos de trabajo más utilizados en las sesiones de coaching, ya sea de manera individual como a nivel empresarial, denominado modelo GROW, por sus siglas en inglés, el cual Launer y Cannio (2008) es descrito de la siguiente manera:

- Goal, entendida como la definición de la meta u objetivo para la sesión a corto y a largo plazo;
- Reality, la cual refiere aquel examen profundo y objetivo de la realidad y exploración de la situación presente;
- Options, considerada como las posibles opciones;
- Willingness, definida como que es lo que se tiene que hacer, cuándo y evaluar la probabilidad de que esas tareas puedan efectivamente realizarse, es decir, la voluntad de realización.

**Ilustración 1. Modelo GROW**



Fuente. (Beorlegui, 2012)

De esta manera se puede observar que la escuela de coaching europea si bien tiene como enfoque concretar las metas u objetivos del coachee, su primicia es el desarrollar el potencial de las personas, al generar una transformación en ellos con la finalidad de que tengan la confianza, seguridad y capacidad para superar los obstáculos que se les presenten en el futuro.

### **2.3.3.-Escuela Ontológica**

La escuela de coaching ontológico, conocida también como escuela sudamericana o chilena, debido a la ubicación geográfica de su creación, se encuentra conformada bajo los principios derivados de la ontología del lenguaje. Sus principales exponentes son Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla (Ravier, 2005).

Ortiz Zarate, (2010) menciona que debido a que sus bases se encuentran en la metodología del lenguaje, esta escuela cuenta con tres postulados básicos, los cuales son:

Interpretación de los seres humanos como seres lingüísticos. Debido a que el lenguaje es aquello que distingue a los seres humanos, y es a través de éste que es posible describir y comprender los fenómenos humanos.

Interpretación del lenguaje como generativo. El lenguaje genera ser, no niega la realidad externa, pero al momento de que es descrita, se vuelve interna, se vuelve una interpretación e lo ocurrido. De igual manera, el lenguaje genera acción, lo que implica que a través de éste las personas deciden que hacer y con esto empezar a transformar la realidad.

Los seres humanos se crean así mismos a través del lenguaje. Al contrario de la idea que el ser humano es inmutable, este postulado presenta la idea de que el ser humano, por medio del lenguaje, tiene la capacidad de reinventarse, de esta manera se cuenta con el poder de acción para decidir quien realmente se quiere ser.

Echeverría citado en Ravier (2005) menciona que la escuela ontológica cuenta con dos principios generales, los cuales son:

Se desconoce cómo las cosas son, solo se conoce la manera en que son observadas, como son interpretadas, de esta manera se comprende que los eventos que suceden alrededor de las personas dependen de la interpretación que cada uno le brinda, así mismo, dicha interpretación depende del bagaje emocional, cultural y situacional con el que cada uno cuenta, con lo anterior, las personas interpretan las situaciones que viven y esta interpretación se encuentra vinculada a las ideas, creencias, historias, experiencia y emociones con que las personas cuentan.

Esta escuela se encuentra enfocada en impulsar al coachee a tomar conciencia de su ser, lo que implica el darse cuenta de que la realidad que lo rodea solamente es una interpretación que él mismo le otorga, y es a través de dicha interpretación que se condicionan las acciones que realiza el coachee, por lo tanto, se busca que el coachee cambie la manera de interpretar las situaciones y con ello se espera una transformación en la personalidad del coachee, así como la obtención de resultados satisfactorios para éste.

Esto muestra que cada escuela de coaching tiene un enfoque en específico, si bien el coaching tiene como objetivo general que el coach apoye al coachee para que alcance sus objetivos, cada escuela lo hace de manera diferente, ya sea enfocándose en los objetivos, en la persona o en la percepción que tiene la persona de la realidad, según la escuela. Sin embargo la existencia de dichas escuelas no tienen la finalidad de separar a los profesionales del coaching, al contrario, el conocer cada una de ellas otorga conocimiento a los profesionales ya que cada una de ellas brinda un aporte a las competencias del profesional coach, ya sea en su liderazgo para apoyar en el desarrollo de sus usuarios, en la eficacia con la finalidad de concretar los objetivos fijados y en la motivación a través de un cambio de percepción de sus usuarios.

## **2.4.- Principios del coaching**

El proceso de coaching, al igual que otros procesos que existen, está conformado por principios sin los cuales no sería capaz de operar, Villa y Caperán (2010) mencionan que son principios ineludibles del coaching la confidencialidad, la confianza y sinceridad, el compromiso con la acción, el ajuste de la realidad y la objetividad.

El principio de confidencialidad señalan los autores, es obligatorio e inherente al proceso de coaching, con ello el coach debe de resguarda toda información personal y profesional que proporciona el coachee durante la sesión. Al mismo tiempo, el coach debe evitar caer en juicios de valor hacia el coachee. En el caso de existir una tercera parte entre el coach y el coachee, como lo puede ser el lugar de trabajo del coachee, el coach le presentará al tercero los resultados obtenidos del proceso, y no lo expuesto durante el proceso de coaching, con ello se hace valer este principio entre coach y coachee.

El principio de confianza y sinceridad, nace de la interacción entre el coach y coachee, para ello, el coach debe de desarrollar un estilo de comunicación que facilite la apertura del coachee y pueda expresar sus inquietudes durante el desarrollo de la sesión, este principio es importante, ya que es a través de la creación de confianza entre coach y coachee para que este último pueda actuar con total libertad y así aumentar la eficacia del proceso de coaching.

El principio de compromiso con la acción refiere a la obligación que tiene el coach de crear planes de desarrollo que permitan la consecución de los objetivos acordados entre el coach y el coachee, y a la vez, el compromiso del coachee para llevar a cabo dichos planes para alcanzar sus objetivos.

El principio de ajuste de la realidad, está dirigido a la creación del plan de desarrollo y los objetivos acordados, los cuales deberán ser medibles, claros y realistas, vinculados a la mejora del coachee y que supongan un desafío para el coachee.

Principio de objetividad, el cual refiere a la neutralidad del coach ante el coachee, el coach evitará compartir juicios de valor u opiniones subjetivas hacía el coachee.

## **2.5.- Actores del Coaching**

Dentro del proceso de coaching cuenta con figuras que lo componen, éstos son el coach y el coachee, el primero es definido como un profesional con amplia y reconocida experiencia que inspira confianza y que está preparado para escuchar más que para hablar, con capacidad de dar retroalimentación constructiva, además de ser comprensivo, íntegro y respetuoso, un facilitador a nuevos aprendizajes y cambios estructurales (Bueno González, y otros, 2011).

El coachee o cliente es considerado como aquel usuario al que está dirigido el proceso de coaching, ya sea de manera voluntaria u obligatoria, en donde la primera se materializa al momento de que el usuario accede a los servicios de coaching por decisión propia y en la segunda se da principalmente en el ámbito laboral, cuando el usuario es obligado por un tercero, el cual puede ser algún jefe o superior jerárquico que decide que se debe de acceder a un proceso de coaching (Pausa, 2015)

Por su parte Launer (2017) hace una distinción entre el cliente y el coachee, donde el cliente es aquel que contrata el servicio de coaching y el coachee es la persona que recibe el proceso de coaching, si bien la figura de cliente y de coachee pueden recaer en la misma persona, también es posible que la presencia de un tercero, como lo es una empresa que paga por los servicios de coach para sus empleados.

De acuerdo con la Asociación Española de Coaching (2018), el coach profesional se caracteriza por basar sus procesos en valores como la honestidad, transparencia y coherencia, mantener una visión neutra con el coachee, tener una capacidad de escucha activa y de comunicación, mostrar empatía hacia el coachee y desarrollar estrategias de trabajo.

## **2.6.- Tipología de coaching**

El coaching es un proceso el cual busca apoyar al coachee a desarrollar su potencial interior y concretar objetivos deseados. Es importante destacar que debido al desarrollo del coaching, así como de los objetivos del coachee, ya sea en el ámbito personal o profesional, el coaching se ha dividido en diversas ramas o tipologías, las cuales se adecuan a las necesidades del coachee.

Bayón (2010) menciona que el coaching se divide en dos grandes ramas, la primera es el coaching personal, el cual tiene como finalidad trascender en las esferas personal, humana y social del coachee. Y la segunda es el coaching profesional o ejecutivo, el cual tiene como objetivo el desarrollo profesional del coachee en su entorno laboral.

Dentro de la clasificación de coaching personal se pueden localizar el coaching de vida, el cual tiene como finalidad desarrollar diversas áreas de la vida de la persona como puede ser buscar un equilibrio entre el trabajo, las relaciones familiares y sociales, mejorar los comportamientos propios al considerar las fortalezas y debilidades con las que se cuenta o encontrar un propósito en la propia existencia (Launer).

De igual manera se encuentra el coaching transformacional, en el que a través de cuestionamientos y reflexiones de la problemática e historia de vida del cliente, se genera un cambio en el cliente, donde los ambientes caóticos, llenos de estrés y ansiedad son sustituidos por ambientes armónicos (Beorlegui, 2012).

Por su parte, la clasificación del coaching ejecutivo Bueno González (2011), menciona que se centra en el desarrollo de competencias laborales ya sea en los empleados o los directivos y de acuerdo a donde se dirija el coaching se desprende una subclasificación.

El coaching ejecutivo personalizado, el cual se compone de sesiones individuales con la finalidad de desarrollar el potencial del empleado, donde se incentiva la toma de decisiones, el manejo del estrés y la posibilidad de un asenso.

El coaching ejecutivo, llevado a cabo en sesiones grupales con el objetivo de alinear al equipo de trabajo con la visión y misión organizacional de la empresa, con la finalidad de mejorar el rendimiento de la misma.

La formación de líderes coach, la cual está dirigida hacia los directivos y jefes de la empresa, con el objetivo de que desarrollen competencias de coach para impulsar el potencial de sus colaboradores.

## **2.7.- El coaching en la actualidad**

Como se observa, el proceso de coaching ha contado con un importante desarrollo a lo largo de la historia, donde se tiene como base el pensamiento griego, los principios de la psicología humanista, su desarrollo en el área deportiva y laboral, hasta la creación de diferentes escuelas de pensamiento y estilos de coaching, así como instituciones y organizaciones que difunden este proceso.

La sociedad actual evoluciona a pasos acelerados, lo que la vuelve cada vez más compleja, donde las personas deben lidiar con situaciones donde se exige más eficacia y un mayor compromiso, por lo que ha crecido la necesidad de buscar la reflexión personal, el autoconocimiento, el equilibrio y bienestar, así como mejorar las relaciones personales

Es por ello que el coaching se ha posicionado como uno de los procesos con mayor reconocimiento para impulsar lo mejor de las personas, debido a que este proceso busca el desarrollo del potencial interior de las personas, a través de la introspección, el desarrollo del compromiso, la confianza y seguridad, así como la motivación

De igual manera el coaching al tener un carácter multidisciplinario es posible adecuarlo a diferentes áreas o contextos, lo que brinda una oportunidad de mejorar las competencias de sus usuarios, entre las oportunidades que se pueden encontrar se tienen el coaching para padres, adolescentes, artistas, profesionales de la salud, así como los profesionales de la mediación.

### **CAPÍTULO 3.- Coaching: herramienta complementaria para el mediador**

En el presente capítulo se analizará la figura del coach, sus funciones así como sus competencias, posteriormente se explicará la figura del mediador, desde su definición y elementos que lo conforman, su perfil y las competencias que debe de tener para desarrollarse como tal, de igual manera se realizará una comparación de las competencias de ambas figuras, así como también se mencionará el aporte que le brindará la formación de coach a la figura del mediador.

#### **3.1.- El coach: agente de cambio**

Los motivos para que una persona decida tomar un proceso de coaching pueden ser variados, desde un quiebre personal, resolver un conflicto interpersonal o alcanzar un objetivo profesional. De esta manera el proceso de coaching estará dirigido en abrir posibilidades y que el coachee comprenda que éstas dependen de sí mismo y en consecuencia generará una transformación personal (Wolk, 2013).

El coach es un profesional que se desarrolla como un facilitador hacia cambios estructurales y nuevos aprendizajes para el coachee (Lozano Correa, 2008). De esta manera se puede entender al coach como un apoyo para el coachee en el cambio de sus modelos mentales, con el fin de generar una transformación en él.

El coach se define como un profesional con amplia y reconocida experiencia que inspira confianza, preparado para escuchar, que brinde una retroalimentación constructiva, que dentro de sus cualidades destaque el ser íntegro, respetuoso y comprensivo, así como fungir como un facilitador de nuevos conocimientos (op.cit.).

Por su parte Villa y Caperán (2010) mencionan características con las que debe de contar un coach, entre ellas se destacan el liderazgo, la flexibilidad, la empatía, la asertividad, el impacto e influencia, el autocontrol y la innovación. Con esto, se puede apreciar que las cualidades y características del coach se encuentran enfocadas al desarrollo de una adecuada comunicación como al desarrollo personal.

La figura del coach, surge como una necesidad ante situaciones personales y laborales que hacen aconsejable la presencia de un profesional para acompañar en este proceso de transformación del coachee, el cual facilita la creación de redes, los objetivos y la

planeación sistemática, de igual manera enseñará a inventar herramientas y soluciones que faciliten el actuar del coachee en situaciones futuras. (Launer, 2017).

Bueno González (2011) y Whitmore (2011) mencionan que el coach ha de ayudar a su coachee a desarrollar tanto su potencial que se encuentra aún sin explotar, como a identificar y visionar nuevos horizontes, además de guiar a la persona en la planificación de las estrategias necesarias para el logro de objetivos, así como de los obstáculos por los que atravesará y de los recursos que necesitará.

Wolk (2013) y Muradep (2015) coinciden en que el coach colabora con el coachee para que éste se vuelva un observador distinto, orientándolo hacia un nuevo modo de actuar, y por consecuencia, tener resultados diferentes a los acostumbrados. De manera que se inicia el camino en la transformación del coachee y lo acerca a sus objetivos deseados.

Muradep (2015) menciona que para cambiar al tipo de observador que es la persona, en primer lugar se debe de conocer uno mismo y detectar como percibe el mundo, en otras palabras, cada persona crea su propio modelo mental, el cual se puede entender como el cúmulo de experiencias e historias que determina el modo de interpretar el mundo y de actuar en él; dichos modelos mentales pueden impedir el cambio y aprendizaje o bien pueden auspiciarlos y acelerarlos.

De esta manera, será tarea del coach detectar las representaciones internas limitantes que tiene el coachee y apoyarlo en la resignificación de éstas. Una vez realizado esto, se empezará a producir un cambio en los modelos mentales los cuales traen como consecuencia una transformación en el actuar del coachee.

Para que esta transformación surja, será tarea del coach ayudar a crear mecanismos para que el coachee pueda aprender, mejorando su capacidad de adaptación a nuevos retos o a las cambiantes condiciones de su vida. Estos mecanismos los cuales consisten en la reinterpretación de la realidad, redefinición de la propia identidad y la redefinición de los demás actores de la situación problemática, deberán ser personalizados y adaptados a los objetivos y prioridades de éste, con la finalidad de

que pueda actuar con eficacia ante las oportunidades o los desafíos que se le presenten (Launer, 2017).

Algunas características mencionadas por Fleming y Taylor citados en de la Cruz Pimentel (2009) sobre el coach son las siguientes:

- Construye una relación donde las personas son tratadas como iguales, esto con la finalidad de que el coachee se abra y se empiece a crear un espacio de confianza entre ellos.
- Anima a los demás a ir más allá de su nivel de capacidad actual, puesto que el coach busca la manera de sacar el potencial no explotado del coachee a través de acciones diferentes a las que está acostumbrado.
- Aprende todo el tiempo de las situaciones y de las personas, esto es así, debido a que tanto los procesos como aquellos que participan en éste son diferentes, lo cual le brinda al coach experiencias que lo apoyarán en el desarrollo de su profesión.
- Comparte su experiencia y habilidad con los demás, si bien el coach no le dice como hacer las cosas al coachee, sí le comparte experiencias pasadas similares, tanto de él como de clientes anteriores, con la finalidad abrir el panorama de posibilidades.
- Deja hacer en lugar de asumir el control, ya que le brinda a su coachee la libertad creativa de trazar su plan de acción para conseguir los objetivos que éste desea.

Por lo tanto, se puede entender al coach como la figura por la cual, a través de la implementación de herramientas y mecanismos personalizados, apoya al coachee a desarrollar habilidades, las cuales le permitirán volverse un observador distinto capaz de tener claridad al momento de fijar sus metas, así como a trazar un plan para concretarlas.

### **3.2.- Competencias claves del coach**

Para poder ejercer como coach no basta con poseer buenas cualidades de escucha, es necesario llevar a cabo una formación específica con la cual se desarrollaran una serie

de competencias básicas, las cuales permitirán un desempeño óptimo para ejercer como coach (Launer & Cannio, 2008).

Para desarrollar las competencias que son necesarias en el ejercicio como coach, primeramente se debe de definir lo que es una competencia. Este concepto ha evolucionado a través del tiempo, pasando por la filosofía griega, la filosofía moderna, la sociología, hasta el día de hoy que se sitúa en el mundo laboral, la educación y la psicología (Fuertes Díaz, 2012).

Uno de los pioneros en centrar su atención en las competencias fue David McClelland, el cual las define como el conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una ocupación dada (Lozano Correa, 2008), con esto se destaca que para llevar a cabo una función o actividad es necesario contar con una preparación que permita el correcto desempeño de las acciones que se realizan.

Por su parte, Boyatzis citado por Pereira (2008) señala que las competencias son conjuntos de patrones de conducta que la persona debe de llevar a un cargo para rendir eficientemente en su tarea y funciones, por lo tanto, la manera de actuar de una persona, dependerá del cargo y funciones que posea.

Para Le Boterf citado en Lozano Correa (2008) la competencia es definida como la capacidad para movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado recursos propios como habilidades, conocimientos y actitudes y recursos del entorno para producir un resultado definido. Lo que implica la capacidad de aplicar las habilidades que posee la persona hacia el entorno y con ello desarrollar una adaptación a las situaciones que se le presenten.

Estas definiciones muestran elementos en común, como son los conocimientos, las habilidades o destrezas, que son parte de la persona, de igual manera estos elementos tienen un fin común el cual es desarrollar de manera óptima una función o un resultado.

Es por ello que las competencias toman un papel trascendental en el desempeño del coach, ya que es a través de éstas donde se demostrará la preparación con la que

deberá contar el coach al momento de llevar a cabo el procedimiento de coaching, con la finalidad de que éste sea exitoso y se obtengan los resultados deseados.

La *International Coach Federation*, en adelante ICF (2014) menciona que para ejercer de una manera óptima el rol de coach es necesario desarrollar una serie de competencias básicas para el desenvolvimiento personal, dichas competencias se encuentran clasificadas en cuatro grupos, los cuales son: establecer cimientos, crear conjuntamente la relación, comunicar con efectividad y facilitar el aprendizaje y resultados. Para una mejor comprensión, en la presente investigación se desarrollan dichas competencias descritas por Goldvarg y Perel de Goldvarg (2012) de la siguiente manera:

#### A) Establecer los cimientos

1.- Adherirse al código deontológico y estándares profesionales.- Son las normas éticas y los estándares los que brindan credibilidad a cada profesión, también conocido como un código de ética, el código deontológico de la ICF se encuentra dividido en tres partes, la primera corresponde a la definición del proceso de coaching, la segunda regula la actuación del coach y la tercera la conforma el juramento de ética profesional. Esta competencia tiene como finalidad establecer expectativas claras sobre la relación entre el coachee y el coach. En este punto se resalta la confidencialidad que debe de existir entre ambos, lo que establece ese vínculo de confianza para trabajar de manera conjunta. Así mismo el coach deberá tener claro sobre los asuntos que son o no pertinentes en el proceso de coaching, entre los cuales destacan la ansiedad, depresión, drogadicción o alguna otra patología de origen emocional o mental, las cuales deberán ser derivadas a un profesional apropiado.

2.- Establecer el acuerdo de coaching.- Una vez establecidas las expectativas del coachee, se procede a crear un acuerdo por escrito con la finalidad de brindar formalidad al proceso, además de aumentar el compromiso. Con esto se establecen los temas a desarrollar y los objetivos a tratar, por lo que es importante que el coachee sea claro en éstos, por su parte el coach se comprometerá a guiarlo en su proceso y respetar la confidencialidad de éste, ya que su trabajo no es el de sugerir temas, sino,

el desarrollar el potencial del coachee para que alcance una mayor eficacia y clarifique sus metas.

#### B) Crear conjuntamente la relación

3.- Establecer confianza e intimidad con el cliente.- Esta competencia es definida como la capacidad del coach de posibilitar un espacio de seguridad; una vez que el coachee se sienta seguro y respetado, se logra comprometer con su proceso y manifiesta apertura para abordar cualquier tema. De igual manera, esta competencia refiere a la seguridad que manifiesta el coach de sí mismo, lo que genera en el coachee tranquilidad para desenvolverse en el proceso. Como resultado de la creación de confianza entre las partes, se desarrolla la intimidad la cual produce un espacio que le permite al coachee la posibilidad de compartir sus ideas e inquietudes.

4.- Estar presente en el proceso de coaching.- Entendida como la capacidad de estar plenamente consciente, enfocándose en el “aquí y ahora”. Esta competencia invita al coach a limitar el diálogo interno y los pensamientos del pasado y futuro. Al realizar esto, el coach tendrá la capacidad de adaptarse a los diferentes escenarios que lo lleve el coachee. El estar presente le permite a su usuario aumentar su creatividad, autenticidad y su efectividad al momento de lidiar con los desafíos de su profesión.

Para desarrollar esta competencia es necesario que el coach domine los siguientes requisitos: a) limitar sus pensamientos; es decir, prestar más atención a lo que expresa el coachee que a cuestiones exteriores a la sesión; b) evitar querer quedar bien, puesto que en ocasiones por tratar de demostrar profesionalismo con éste, se evita tocar temas que puedan llegar a incomodarlo, por tanto su eficacia se verá reducida, y c) la percepción del coach al no ver los resultados en el tiempo que él estimaba.

#### C) Comunicar con efectividad

5.- Escuchar activamente.- Definida como la capacidad de concentrarse completamente en lo que dice y lo que no dice el coachee, de comprender el significado de sus palabras en el contexto adecuado y de ayudarlo a expresarse. A través de ella, el coach identifica las preocupaciones, objetivos, valores y creencias, de igual manera se le permite parafrasear e integrar las ideas del coachee. Esta

competencia se encuentra ligada a la presencia del coach, ya que para realizar verdaderamente una escucha activa, es necesario concentrarse en lo que se expresa, con ello, deberá hacer a un lado los juicios.

6.- Realizar preguntas potentes.- Es la capacidad de revelar información necesaria, con el fin de obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para con el coachee. Dicha competencia se lleva a cabo de una manera efectiva cuando el coach ha hecho uso de la escucha activa y la presencia, ya que de no hacerlo así, realmente no tendrán el impacto deseado las preguntas. La finalidad de esta competencia es crear conciencia, compromiso y acción, además de aportar claridad y llevar al coachee a los objetivos que desea.

7.- Comunicar directamente.- Definida como la capacidad para comunicarse eficazmente en las sesiones de coaching, utilizando un lenguaje que tenga un efecto positivo en el coachee. El objetivo de esta competencia es desarrollar la capacidad del coach de formular y expresar correctamente sus ideas, esto con la finalidad de apoyar al coachee a comprender las situaciones desde otro ángulo y con ello abrir nuevas perspectivas de entendimiento a su situación, lo que conlleva a crear a un observador diferente de las situaciones que vive. Para ello, se deberá utilizar un lenguaje apropiado, no técnico para que el coachee se sienta cómodo y tenga una mejor comprensión del mensaje.

D) Facilitar aprendizaje y resultados

8.- Creación de conciencia.- Esta competencia refiere a la capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ser consciente, con la finalidad de obtener los resultados pactados.

Por medio de esta competencia el coach explora la historia del coachee y lo guía a reflexionar acerca de los sucesos que vive y la interpretación que le da a los mismos, de tal manera que al darse cuenta que las interpretaciones provienen de él y no de los sucesos que vive, se desarrolla una nueva perspectiva de los mismos, por consecuencia se generan cambios en las acciones, así también en los valores, creencias, estados de

ánimo y principios éticos vinculados a el mismo, lo cual le brindará nuevas posibilidades para concretar sus objetivos.

9.- Diseño de acciones.- A través de ésta, el coach brinda su apoyo al coachee para definir las acciones que permitan demostrar y poner en práctica lo aprendido, al profundizar la conciencia y brindar una perspectiva diferente de las situaciones que se viven, el coach acompaña a definir las acciones que llevará a cabo el coachee con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el inicio de la sesión de coaching. Una vez hecho esto, el coach lo motivará para la realización de este plan de acción, al incitar a diferentes alternativas a las usuales, lo que conlleva a salir de la zona de confort, de esta manera se mejora el rendimiento de las sesiones, así como la eficacia del coachee.

10.- Planificar y establecer metas.- Ésta se demuestra al momento de redactar el acuerdo de coaching, es aquí donde se determinan los objetivos a llevar a cabo durante el proceso. Si bien el coachee tiene la facilidad de establecer los objetivos que desee, es función del coach apoyarlo a definir el plan de acción para llevar a cabo dichos objetivos, a su vez, deberá prestar atención que éstos sean medibles, concretos y que tengan fechas límites para su cumplimiento, esto con la finalidad de que el coach pueda evaluar el desarrollo del proceso y generar un sentido de responsabilidad en el coachee. Así mismo, el coach deberá de enfocarse en las áreas de oportunidad y fortalezas del coachee, lo que aumenta la eficacia del proceso.

11.- Gestionar Progreso y Responsabilidad.- A través de esta competencia se realiza el seguimiento del desarrollo del coachee, y de sus objetivos, reconociendo las acciones que ha realizado y revisando las que no ha realizado, a su vez, el coach indaga acerca de los obstáculos surgidos en el plan de acción, ya sea por cuestiones externas o internas. Del mismo modo, el coach debe motivar al coachee a que tome el liderazgo de las estrategias y métodos trazados por él mismo, como también fomentar la responsabilidad y compromiso para llevar a cabo el plan de acción con la finalidad de concretar sus objetivos.

Estas competencias como se mencionó anteriormente están encaminadas al desarrollo personal y profesional del coach con el objetivo de brindar un servicio adecuado y

apoyar al crecimiento del coachee. Por consiguiente, el coach es un elemento clave para el desarrollo del coachee, ya que es él quien sienta las bases del proceso, fomentará el diálogo a través de la confianza, y provocará que éste último se vuelva un observador diferente, volviéndolo consciente de la existencia de diferentes opciones para concretar sus objetivos, así también, será trascendental para trazar un esquema de trabajo eficaz para llevar a cabo los objetivos mencionados y con ello producir una transformación en el coachee.

### **3.3.- El mediador: agente de comunicación**

El mediador es un elemento necesario para el desarrollo y éxito del proceso de mediación, ya que si bien es cierto que los participantes son los protagonistas del proceso de mediación, es a través del mediador que éstos actuarán y se desarrollará el proceso de mediación, de esta manera, a continuación se desarrollará lo que implica ser un mediador.

La Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Estado de Nuevo León (2017), contempla la figura del mediador al igual que la del conciliador y el árbitro dentro del concepto de facilitador, el cual es definido como aquella persona física que cuenta con certificación básica o certificación especializada por el Instituto para prestar servicios de Mecanismos Alternativos y que podrá ejercerlos, en los Centros de Mecanismos Alternativos acreditados en los términos de dicha ley o de forma independiente.

Por su parte, el Reglamento de la Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias para el Estado de Nuevo León (2019) define al mediador como la persona neutral e imparcial que interviene en la mediación para facilitar la comunicación entre las partes en una controversia, con la finalidad de que éstas puedan generar opciones de solución al mismo y, en su caso, adoptar la más satisfactoria para aquellas.

Pastor e Iglesias, citados por Steele Garza (2015), consideran al mediador como el defensor de un proceso equitativo, y no de un determinado resultado. Careciendo de poder de decisión autorizado, siendo esto lo que lo distingue del juez o del árbitro. El

protagonismo del mediador es relevante, así como el utilizar de forma correcta las herramientas idóneas para consolidar los acuerdos que surjan en la disputa.

Por su parte Vera Carrera y Bravo Garza (2018) mencionan que la figura del mediador es trascendental para lograr el contexto adecuado, la conducción y el éxito de la mediación, en la cual pueden resolver su conflicto las partes involucradas en el proceso, es decir, en el mediador recae la responsabilidad de guiar a los participantes para que se conduzca de una manera óptima el proceso de mediación y puedan ponerle fin a su conflicto.

Existen diferentes definiciones del concepto de mediador, siendo un número igual a los diversos tipos de mediaciones que pueden existir, como ejemplo se muestran las siguientes definiciones recopiladas por Vera Carrera y Bravo Garza (2018, págs. 37-41):

El mediador familiar es aquel tercero neutral e imparcial y sin capacidad para tomar decisiones por las partes, asiste a los miembros de una familia en conflicto con la finalidad de posibilitar vías de diálogo y la búsqueda en común del acuerdo que facilite la comunicación en pos de un acuerdo pleno, viable y duradero.

El mediador civil es aquel tercero neutral que ayuda a las partes a través del diálogo a solucionar las controversias que deriven de relaciones entre particulares, sean personas físicas o morales, cuidando que no comprendan asuntos de derecho familiar.

El mediador comunitario es aquel tercero neutral que facilita el proceso en el cual los participantes, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas, y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. Así mismo, éste deberá de tener la capacidad de facilitar a las partes a que lleguen a un acuerdo a través del diálogo, en los conflictos que se suscitan en las relaciones interpersonales en cuanto a las distintas formas de asociarse, de convivir y participar en un espacio urbano, en donde la permanencia del vínculo entre las partes es un factor preponderante.

Por otra parte Gorjón Gómez y Steele Garza (2020) definen otras figuras del mediador de acuerdo al tipo de conflicto en el que se desarrollan, como ejemplo se encuentran las figuras del mediador penal y mediador escolar, donde al primero lo definen como aquel tercero especializado y certificado que se encarga de crear condiciones necesarias para lograr una comunicación efectiva y encontrar justicia, donde su objetivo será que las partes tomen responsabilidad sobre su propio conflicto, de este modo la víctima/ofendido estará resarcida y el imputado/ofensor quedará en paz consigo mismo y la sociedad se sentirá más segura. Por su parte, el mediador escolar lo definen como aquel tercero designado voluntariamente por las partes, el cual puede

ser interno como lo son los maestros, alumnos, personal administrativo o externo al plantel educativo y que facilitará la comunicación para el análisis y la solución de las disputas desde una perspectiva constructiva, positiva y respetuosa con la finalidad de resolver los conflictos en la comunidad escolar.

Al analizar estas definiciones se puede observar que si bien se encuentran dirigidas a diferentes tipos de conflicto, todas éstas cuentan con elementos similares tales como ser un tercero neutral, apoyar a que los participantes resuelvan por ellos mismos su conflicto y que esto se haga por medio del diálogo.

Vidal y Llinás (2016) desarrollan estos elementos, y profundizan lo que conlleva ser un tercero para el proceso de mediación, de igual manera la autonomía de los participantes, así como también de la implicación de llevar a cabo el proceso de mediación a través del diálogo.

Primeramente se aborda su calidad de tercero, el mediador intervendrá a requerimiento de los participantes, volviéndolo un punto importante, debido a que el mediador es alguien que se encuentra ajeno al conflicto o fuera de éste, lo que implica, que no ha participado y no tiene nada que ver con éste, por tanto, es requerido por aquellos que sí forman parte del conflicto, con la finalidad de intervenir para apoyarlos en resolver la situación en la que se encuentran.

Así mismo, el mediador como tercero funge como un apoyo a los participantes para que resuelvan su conflicto, no obstante, se mantiene en su calidad de neutral, al evitar dar juicios, a diferencia de los jueces y árbitros los cuales deciden el resultado del conflicto. El mediador, si bien es requerido por los participantes para la intervención en el conflicto, ello no implica que se tenga que proponer opciones, o decidir el resultado apropiado, en este sentido, el mediador no otorgará ni quitará razones, tampoco gozará de la última palabra en la resolución del conflicto, únicamente guiará a los participantes durante el proceso y son precisamente ellos los que a través de su autonomía o voluntad tienen la última palabra en cómo llevar a cabo el proceso de mediación.

Finalmente, el uso del diálogo para generar comunicación y poder llegar a un acuerdo, quiere decir que el mediador además de ser un experto en el conflicto, deberá ser experto en la comunicación humana y en el lenguaje, esto es, que el mediador trabaje no únicamente con lo que los participantes dicen, sino además en el cómo lo dicen, y en aquello que no expresan, pero lo transmiten a través del lenguaje no verbal. De esta manera se puede apreciar que el mediador trabajará con las palabras y los significados particulares que le otorgan los participantes, de igual manera actuará como un filtro en las emociones y sentimientos con la finalidad de transmitir de manera eficaz el mensaje que se pretende dar.

Es necesario resaltar la importancia de la comunicación, ya que sin ésta no sería posible llevar a cabo el desarrollo de la mediación, así como la resolución de un conflicto. Suares, citada en de Armas Hernández (2003) menciona que el mediador es el encargado de apoyar a los participantes a que se expresen de una manera constructiva y a su vez se escuchen, ya que durante el procedimiento de mediación, los participantes se encontrarán con opiniones, posturas, deseos, reproches y sentimientos del otro. De igual manera, tanto Zamora del Río citada en Merino González y Hernández Hernández (2014) como Ortuño Muñoz (2018) comentan que la función primordial del mediador es la de facilitar el acercamiento y la buena comunicación entre los participantes con el fin de hacer a un lado sus posiciones y llegar a un acuerdo satisfactorio en base a sus intereses.

Con lo anteriormente expuesto, se observa que el mediador tiene la tarea de generar una comunicación entre los participantes con la cual se promueva la cooperación entre ellos con la intención de hacer a un lado sus posturas, centrarse en sus intereses mutuos para finalmente llegar a un acuerdo que los satisfaga a ambos.

Con esto se puede definir al mediador como aquel tercero neutral que interviene a requerimiento de los participantes, donde a través del uso de diversas técnicas, promueve la comunicación entre éstos, con la finalidad de resolver su conflicto.

### **3.4.- Perfil del mediador**

El perfil profesional lo define Arnaz citado en Zamora Antuñano et al. (2008) como una descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y

solucionar las necesidades sociales. Por su parte, Moreno y Marcaccio (2014), entienden por perfil profesional al conjunto de rasgos y capacidades que pueden estar presentes en personas que no poseen educación formal en un campo del saber, pero sí cuentan con competencias y con conocimientos que las habilitan a desempeñarse en una tarea. De esta manera se puede entender al perfil profesional como aquellos requisitos que deberá tener una persona para poder llevar a cabo una tarea.

Una vez definido lo que es un mediador, se debe de conocer cuáles son las características con las que éste debe contar para el adecuado desempeño de su profesión. Ortuño Muñoz (2018) menciona que el mediador debe de ser un experto en comunicación ante el que cada uno de los participantes expondrá su visión del problema.

De acuerdo a la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal (2014) en su artículo 48 para ser facilitador se requiere de: poseer el grado de licenciatura afín a las labores que desarrollará, con cédula profesional con registro federal; acreditar la certificación que establece dicha Ley; acreditar las evaluaciones de control de confianza que establecen las disposiciones aplicables para los miembros de instituciones de procuración de justicia; no haber sido sentenciados por delitos dolosos, y demás requisitos que establezca la citada ley y otras disposiciones que resulten aplicables. Las evaluaciones antes mencionadas consistirán en una evaluación final a través de un examen, aprobado éste se tomará una capacitación de ciento ochenta horas, una vez concluida ésta se llevará a cabo una evaluación final que consiste en un examen teórico y uno práctico, que consistirá en una simulación de un procedimiento de mediación, conciliación o junta restaurativa, esto se encuentra señalado en los artículos nueve, diez y once de los lineamientos para la capacitación, evaluación, certificación y renovación de la certificación de las y los facilitadores de los órganos especializados en mecanismos alternativos de solución de controversias en materia penal de las instituciones de procuración de justicia en la federación y las entidades federativas (Secretaría Técnica de la Conferencia Nacional de Procuración de Justicia, 2016).

De igual manera el Reglamento de la Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias para el Estado de Nuevo León (2017), en su artículo 21, menciona que los requisitos para ser facilitador son: tener el grado de licenciatura en derecho o de otra profesión diversa, a criterio del Consejo de la Judicatura; contar con la certificación correspondiente en mecanismos alternativos en los términos de este ordenamiento; y ser de reconocida buena conducta y solvencia moral.

Como se aprecia, tales requisitos coinciden en tener un grado de licenciatura, acreditar las certificaciones requeridas y gozar de buena reputación. Cabe aclarar que tanto para la ley como para el reglamento no es necesario que el grado de licenciatura sea estrictamente el de derecho, sin embargo Gorjón Gómez y Sánchez García (2015, págs. 76-77) mencionan que es necesario el contar con conocimientos legales, puesto que dentro de las funciones del mediador, se encuentra la redacción del acuerdo y así mismo saber identificar cuando un asunto es materia de mediación.

Del mismo modo Gorjón Gómez y Sánchez García (2016, págs. 192-193) mencionan que el perfil del mediador es definido tanto por criterios legales como personales, y que varían de acuerdo al Estado o País donde se encuentre el mediador; así mismo, señalan las características con las que debe de contar un mediador: certificación de su lugar de origen, experto en el motivo del conflicto, imparcial, empático, paciente, que sepa escuchar, conocedor de técnicas de solución de conflictos, de las etapas del proceso de mediación, de técnicas de redacción de acuerdos y las implicaciones legales de éstos.

Rosales Álamo y García Villaluenga (2020) mencionan que el perfil del mediador se entiende como el de alguien que realiza su labor en el ámbito público o privado y se recomienda que lo haga con equipos interdisciplinarios. Además debe de considerar los objetivos de su labor mediadora en equilibrio con las necesidades de los participantes, de igual manera, el mediador deberá contar con una formación interdisciplinaria tanto teórica como práctica en cuestiones de carácter jurídico, gestión de conflictos y psicología.

El mediador no es un simple oyente amable y pasivo que asiente con la cabeza para mostrar compasión, mientras las partes describen sus aflicciones. Por el contrario, es

un oyente activo, escultor de ideas que mostrará el sentido de realidad necesario para lograr los acuerdos convenientes (Altamarino, 2007, pág. 58). Es por ello que el mediador debe de contar con una gama de habilidades y técnicas las cuales le apoyen a desarrollar el proceso de mediación y con ello los participantes puedan poner fin a su conflicto.

De acuerdo a Steele Garza (2015, pág. 229) el mediador profesional debe de tener habilidades, destrezas, técnicas y el método científico que faciliten el procedimiento, con la finalidad de evitar la incertidumbre y desconfianza a lo largo de su actuación, además de reunir como mínimo características como la imparcialidad, neutralidad, honestidad, así como crear condiciones de confianza y puentes de comunicación, saber parafrasear, ser experto en la intervención de crisis, utilizar la escucha activa, ser tolerante y paciente, ser creativo, flexible y contar con un sentido del humor.

De esta manera el perfil del mediador se muestra más complejo de lo que los requisitos normativos hacen notar, el mediador es una persona que se pondrá al servicio de los participantes y como se mencionó anteriormente, debe de ser un experto tanto en el conflicto como en la comunicación, por lo tanto, debe de recibir una formación multidisciplinaria, contar con un desarrollo personal, además de poseer actitudes y aptitudes para desenvolverse con los participantes del proceso de mediación.

Con ello, se puede concluir que para cubrir el perfil de la figura del mediador, no únicamente basta con reunir los requisitos que mencionan la normativa, sino que además, es necesario contar con conocimientos que lo apoyen a distinguir cuando una situación es mediable y a su vez a saber explicar el alcance legal del proceso y el acuerdo de mediación; de igual manera, deberá obtener competencias encaminadas al desarrollo humano, las cuales le brinden la capacidad de restaurar la comunicación entre los participantes, y a su vez, que éstos busquen la satisfacción de sus intereses dentro del proceso.

Es por ello que se considera necesario estudiar diferentes técnicas que permitan al mediador mejorar sus funciones, de esta manera se considera al coaching como una

herramienta que lo apoyará, tanto para el desarrollo del proceso, como en la transformación de los participantes.

### 3.5.- Beneficios del coaching al mediador

A lo largo de este capítulo se han desarrollado conceptos tanto de la figura del mediador como del coach, donde se manifiestan semejanzas y diferencias en sus funciones. La tabla 7 muestra las semejanzas y diferencias entre el coach y mediador.

Tabla 7. Funciones coach y mediador

FUNCIONES		
COACH		MEDIADOR
✓	Sus actuaciones se basan en situaciones presentes, pero orientada hacia el futuro.	✓
✓	Su actuación es a través de técnicas de comunicación.	✓
✓	Le brinda protagonismo a sus clientes	✓
✓	Busca la confianza del cliente.	✓
✓	Genera un cambio de observador	x
x	Genera un cambio en la relación entre los participantes.	✓
x	Está enfocado en resolver conflictos.	✓
✓	Está enfocado en alcanzar metas.	x

Fuente. Elaboración propia

El coaching hoy en día es una práctica común en numerosas empresas; lo que le ha permitido sobrevivir al efecto de moda al instalarse como práctica necesaria para el buen funcionamiento de los ejecutivos, directivos y personas en general que desean avanzar. Siendo este un proceso que apunta el desarrollo del potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos y cambios en profundidad (Launer & Cannio, 2008).

Consecuentemente, se han realizado investigaciones relacionadas con el impacto o los beneficios del coaching a determinadas áreas laborales como lo son las ejecutivas,

comercio, la rama gerencial, trabajar con proyectos, así como en áreas profesionales, como es el caso de la docencia, con resultados favorables, donde se destaca el crecimiento del liderazgo de sus usuarios, la motivación para realizar los objetivos trazados y el aumento en la eficacia de sus procesos.

Una de estas investigaciones es la realizada por Brevis Torres (2017), menciona que la aplicación del coaching a las sesiones de mediación que ha realizado le ha brindado resultados favorables, ya que a través de su formación como coach ha hecho que los mediados cambien el tipo de observadores que son, y con ello se tiene una perspectiva diferente de su situación, con ello se ha abierto el espacio para un diálogo efectivo que les permita resolver su situación.

Al introducir las competencias del coaching anteriormente desarrolladas a la formación del mediador, se pretende que éste pueda fortalecer y complementar las habilidades con las que ya cuenta, además, le permitirá llevar a cabo esa transformación que se busca en la relación entre los participantes. Esto puede ser posible dado que uno de los objetivos del coach es cambiar la percepción que tiene el coachee de su realidad, con ello el mediador podrá lograr que los participantes tomen conciencia sobre la subjetividad de sus discursos, de cómo interpretan la situación que están viviendo, de esta manera los participantes podrán conocer y comprender la realidad del otro y con ello generar una relación empática que los lleve a un cambio en su actuar.

Dentro de las ya mencionadas competencias del coach, se encuentra la denominada presencia, la cual consiste en que el coach limite el diálogo interno y se enfoque en aquello que está expresando el coachee. Esta competencia, al trasladarse al espacio de mediación, permite al mediador limitar sus prejuicios enfocándose en el discurso de los participantes, de tal manera podrá llevar a cabo una adecuada escucha activa y desarrollo eficiente en la fase de preguntas, con ello se fomenta la confianza entre los participantes con el mediador, además aumenta la seguridad del mediador para desarrollar el proceso y por consiguiente reforzar su calidad de tercero neutral e imparcial.

Otro rasgo a destacar es la capacidad que posee el coach para guiar al coachee a la planificación de metas, la cual como ya se ha mencionado consiste en apoyar al coachee a clarificar los objetivos que desea realizar, lo que le permite al mediador conducir a las partes a clarificar aquello que realmente quieren para poner fin a su conflicto, así como la manera de llevarlo a cabo, por lo tanto, esta competencia tiene la finalidad de fomentar la creatividad de los participantes para resolver su conflicto, dando como una consecuencia el aumento de la eficacia del proceso de mediación.

Por su parte, la competencia de gestión de proyecto le podrá permitir al mediador contar con las habilidades necesarias para fomentar la motivación, responsabilidad y compromiso por parte de los participantes para cumplir con el proceso de mediación y así mismo llevar a cabo el acuerdo celebrado por ambos de manera voluntaria.

Al analizar estas competencias se puede observar que existe esta relación donde se complementan con el perfil del mediador, acrecentando la confianza y seguridad en él y con los participantes, adicionalmente, se le brinda a éstos últimos claridad en cuanto a lo que realmente quieren obtener durante el proceso de mediación.

Cabello Tijerina y Vázquez Gutiérrez (2018) mencionan que la introducción del coaching como una herramienta para el mediador, brinda a éste conocimientos de modificación de la percepción y habilidades de gestión de emociones y toma de decisiones, lo cual podría hacer más sencillos llevar a cabo los procesos de intervención en la mediación.

La finalidad de introducir competencias del coach a la formación del mediador no es sustituir con las que este último ya cuenta, al contrario, es agregar nuevas con el objetivo de complementarlas, ya que la introducción de una formación de coach ha impactado en diversos profesionistas de manera positiva en las áreas de liderazgo, motivación y eficacia, mismas que se desarrollarán en los capítulos posteriores de la presente investigación.

## **CAPITULO 4.- La influencia del coaching en el liderazgo del mediador**

El ser humano ha logrado evolucionar para funcionar como parte de una comunidad, lo que falta en fuerza y velocidad, es compensado en responsabilidades cooperativas. Es a través de esta cooperación que se han construido ciudades, así como alianzas que han permitido el control del medio ambiente y asegurar la supervivencia de la especie, gracias a que los miembros de la comunidad poseen una meta en común (Kottler, 2018). Para el logro de las metas u objetivos propuestos, es necesario que existan una o varias personas que asuman un rol que brinde confianza y seguridad a los miembros, así como la responsabilidad de las acciones que se deben de realizar, en otras palabras, que ejerza la función de liderazgo.

El concepto de liderazgo, así como la figura de líder han evolucionado de acuerdo a las necesidades sociales. Entre las cuales Acosta Peña (2018) señala las siguientes:

Civilizaciones antiguas.- Se destaca el espíritu de liderazgo debido a las cualidades de servir, capacidad de dirección y gestión de personas, donde la finalidad del liderazgo era la evolución y desarrollo de la comunidad, donde la figura del líder recaía en emperadores o sacerdotes.

Edad media.- En esta época, el modelo de liderazgo recaía en el terrateniente, el cual se encargaba de la planificación y organización de todos los individuos en su territorio, como un ejemplo de ello recae en la figura del rey, que al poseer la máxima autoridad, el liderazgo que ejercía estaba sujeto a la sumisión y obediencia de las personas. Este modelo tuvo su declive a finales del siglo XV debido a la inconformidad de las personas y como resultado de esto se tiene un cambio en el liderazgo, debido al empoderamiento de las personas, lo cual sirvió como base para la revolución industrial.

Revolución industrial.- Debido a los cambios del modelo de producción y a los avances científicos de la época, el liderazgo se orienta al cumplimiento de metas y desarrollo de actividades específicas para garantizar la producción a gran escala. Es gracias a esta época que el liderazgo empieza a desarrollarse al concepto que se tiene actualmente,

donde se busca la eficacia de los procesos, así como la motivación de los miembros del equipo para llevar a cabo los objetivos trazados.

Durante el presente capítulo se desarrollará el concepto de liderazgo y el papel que éste desempeña tanto en el procedimiento de mediación y el proceso de coaching.

#### **4.1.- ¿Qué es el Liderazgo?**

El liderazgo a lo largo del tiempo es considerado como un tema relevante para el estudio de las ciencias sociales. De igual manera se han acumulado diversas definiciones para este concepto, debido a que existen distintos enfoques en torno al estudio del liderazgo dependiendo del área en la que se aplique (Vera Carrera & Tamez Rodríguez, 2018).

Kottler (2018) menciona que el liderazgo ha sido descrito de manera diferencial por los profesionales como el inspirar a otros a tomar acciones constructivas, ser ejemplo, proporcionar soluciones a los problemas, instruir y guiar a otros en su desarrollo, facilitar el proceso de crecimiento o construir confianza. En tal sentido, se entiende que el liderazgo son todas las acciones dirigidas a apoyar a buscar soluciones en los conflictos que se presentan en el día a día, así como motivar a los demás con la finalidad de desarrollarse como personas.

Santos citato por Rivera *et al.* (2018) señala al liderazgo como el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo u organización a través de procesos comunicativos, toma de decisiones y despliegue del desarrollo de habilidades y capacidades que permitan potencializar y estimular al máximo la fortaleza de los recursos humanos y con ello dirigir la visión conjunta hacia los objetivos y metas deseados, lo que conlleva a un incremento de la productividad, creatividad e innovación en el trabajo, así como la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Chiavenato define al liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana, de modo que se entiende que a través del proceso de comunicación una persona impulsa a los demás para que de manera

voluntaria dirijan sus acciones con la finalidad de alcanzar un fin establecido (Preciado Hoyos & Monsalve Gómez, 2008).

Por su parte, Gorjón Gómez (2017) describe al liderazgo como un proceso en el cual se influye en las actitudes de un individuo con el fin de lograr un objetivo determinado, dicho proceso es llevado a cabo por la figura del líder, el cual se define como aquella persona que logra reunir u orientar los esfuerzos particulares de las personas que buscan un objetivo que produce satisfacción en todos los involucrados y que obtiene los resultados esperados en las metas establecidas.

Al analizar estas definiciones, es posible entender al liderazgo como el proceso en el que una persona reconocida como líder desarrolla una influencia en los demás con la finalidad de dirigir los esfuerzos de éstos hacia la consecución de un objetivo o meta que satisfaga los intereses en común del grupo.

En esta tesitura, se le puede considerar como líder a aquella persona que tenga la capacidad de motivar a los demás a crecer, al que se preocupe por el desarrollo del otro y trabaje su autenticidad, al tiempo que desarrolla su autoconciencia, la cual le permitirá influir en los otros (Launer, 2017).

#### **4.2.- Características del liderazgo**

Así como existen diversas definiciones de liderazgo, del mismo modo, diferentes autores mencionan diversas características que forman parte del liderazgo, Rivera Hernández *et al* (2018) menciona que un líder debe de contar con determinadas características tales como comunicación, decisiones en equipo, percepción, uso de la inducción, habilidades humanísticas, mente abierta, pensamiento subjetivo, proactivo, creatividad, iniciativa, sentido común, orientar a la organización para el cumplimiento de la misión trazada y resolver o contribuir a la solución de conflictos.

Por su parte. Vera Carrera y Tamez Rodríguez (2018) describen un conjunto de características que debe de poseer un líder, las cuales son las siguientes:

Habilidad de comunicación.- El líder debe de saber expresarse de una manera clara y precisa con el fin de comunicar y transmitir los objetivos, por lo que deberá de emplear

la escucha activa para llevar a cabo dicha tarea y hacer que los demás comprendan lo que trata de expresar.

Inteligencia emocional.- La cual le permite estar consciente de sus aptitudes y emociones, como así también las del grupo, y con ello crear estrategias para potencializarlas hacia la obtención de los objetivos trazados.

Capacidad de establecer metas y objetivos.- Para poder guiar a un grupo, se debe de saber a dónde se quiere llevar, por esta razón, el líder debe de tener los objetivos claros y definidos, así mismo, éstos deberán ser acordes a las capacidades del grupo.

Capacidad de planeación.- Entendida como la habilidad de hacer un plan cuyas acciones se encuentren encaminadas al cumplimiento de las metas u objetivos trazados, definir las acciones que deben de realizar las personas de un grupo, así como los recursos a utilizar para conseguir los objetivos trazados.

Autoconocimiento.- Debido a que un líder debe de estar consciente tanto de sus fortalezas, las cuales deben de ser aprovechadas al máximo, así como de las debilidades, mismas que se deben de combatir para que no sean un impedimento al momento de llevar a cabo la búsqueda de los objetivos.

Transmitir conocimiento.- El líder, al llevar a cabo esta función trascendental permite el crecimiento y desarrollo de nuevos líderes.

Empatía.- Por medio de esta característica, el líder reconoce las necesidades y capacidades de su grupo, así también le apoya a detectar problemáticas y proponer soluciones, por consiguiente, es posible la creación de un vínculo entre el líder y el grupo.

Innovación.- A través de ella, el líder se mantiene en apertura a nuevas posibilidades y perspectivas, lo que lo llevará a determinar nuevas formas de realizar acciones necesarias para concretar los objetivos trazados.

Responsabilidad.- Así como se establecen metas y se planifican estrategias, el líder también debe velar por el cumplimiento de las mismas, ya que en sus hombros recae el éxito o fracaso del proyecto.

Información.- El líder debe de tener conocimiento acerca de los objetivos a trazar, así como de las competencias y habilidades de su equipo, con ello realizar las gestiones necesarias para el establecimiento de acciones conducentes a la realización de los fines planteados.

Por su parte, Gorjón Gómez (2017) menciona que el liderazgo cuenta con características distintivas, entre las que destacan las siguientes:

- Liberar el potencial de las capacidades humanas.
- Otorgar poder a las personas y a las instituciones.
- Genera una mayor plenitud y realización personal, lo que conlleva a cambios en las personas.
- Contar con la capacidad para guiar y dirigir, creando empatía y aceptación.

Así mismo Ivancevich, citado por Guerra Suárez y Gutiérrez Rondón (2011) menciona que existen cuatro rasgos principales que debe de tener un líder:

Dar dirección y significado a la gente que dirige, lo cual implica recordar a las personas que es lo importante y por qué constituye una gran diferencia lo que hacen.

Generar confianza, ya que sin ésta no se crearán los lazos necesarios para poder concretar los objetivos señalados.

Favorece la acción y aceptación de riesgos, lo que significa que el líder es alguien proactivo con el fin de obtener el éxito, pero al mismo tiempo que es consciente de la posibilidad del fracaso.

Es un proveedor de esperanza, tanto de formas tangibles como simbólicas, de esta manera se refuerza la convicción de que se alcanza el éxito.

Si bien estas características varían según los autores, se observa que todas estas cualidades mencionadas se encuentran encaminadas al desarrollo de aptitudes y actitudes en la persona líder, con el fin de influir en el comportamiento de las personas, como resultado de ello, ser capaz de gestionar el capital humano, así como los recursos y medios con el fin de llevar a cabo determinadas tareas para conseguir los objetivos deseados.

### **4.3.- Teorías del liderazgo**

El enfoque teórico del liderazgo así como de la propia figura de líder ha evolucionado de acuerdo a las épocas y necesidades sociales. Como resultado de esta evolución han surgido un conjunto de ideas, reglas o principios que han permitido explicar la naturaleza del liderazgo. Por lo que en el presente epígrafe se describirán brevemente algunas de las teorías de mayor impacto.

#### **4.3.1.-Teoría de los rasgos**

Esta teoría menciona que el liderazgo se manifiesta en personas con ciertos rasgos particulares que afectan el comportamiento de otros, por lo que inciden en los resultados de sistemas y organizaciones (Acosta Peña, 2018).

Esta escuela tuvo un gran auge entre los periodos de 1920 y 1950, donde además, contó con un resurgimiento en la década de los noventa y se enmarca dentro de las teorías del gran hombre o mujer las cuales sugieren que ciertas características o rasgos de las personas son las que diferencian a un líder de alguien que no lo es (Torres & Mendoza Martínez, 2019).

Dentro de las características que se señalan se pueden encontrar la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, originalidad, estatus económico, habilidades cognoscitivas y seguridad, consideradas como las más importantes (Gómez Rada, 2002). Es a partir de esta teoría que surge la interrogante de si el líder ¿nace o se hace?.

Al respecto, Palomo citado en (Alvarado Pérez & Escandón Gallegos, 2017) menciona que el líder nace, por tanto una persona posee o no un conjunto de cualidades que le permitirán ser líder en cualquier situación que se presente o dentro de los grupos donde forme parte como lo son la familia, los amigos o el trabajo, siempre y cuando posea dichas cualidades.

Por su parte Goleman refiere que una de las características del liderazgo es el contar con inteligencia emocional, la cual se define como la capacidad de captar las emociones de un grupo y conducir las hacia un resultado positivo. Sin embargo, esta

característica a diferencia de las ya mencionadas anteriormente, es posible aprenderla (Gómez Rada, 2002).

Ahora bien, esta teoría ha sido estudiada desde los años 20 y no cuenta con resultados generalizables, si bien los referidos rasgos que debe de poseer un líder son importantes para su desempeño, los mismos no son exclusivos de un determinado grupo de personas, características como la inteligencia, la confianza, la creatividad y la seguridad son cualidades que una persona es capaz de desarrollar a lo largo de su vida, ya sea por medio de la educación o a través de la experiencia diaria. En este sentido, esta teoría queda descartada debido a que la figura del líder surge de acuerdo a las necesidades que tenga un grupo o comunidad, y a su vez, sus habilidades pueden ser adquiridas con la experiencia. Sin embargo, es necesario conocer esta teoría debido a su importancia, puesto que fue el primer enfoque teórico en abordar el tema del liderazgo (Alvarado Pérez & Escandón Gallegos, 2017).

#### **4.3.2.- Teoría del comportamiento**

A partir de la década de los cuarenta, los investigadores comenzaron a explorar la idea de que la forma en que se determina el liderazgo es a través del actuar de la persona y no tanto por los rasgos que poseen. De esta manera es como surge la teoría denominada teoría del comportamiento o teoría conductual.

La sede principal de esta teoría fue la Universidad de Ohio donde se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación a dos factores los cuales son: a) la iniciación de la estructura, la cual dirige la conducta de los seguidores a la consecución de la tarea e incluye actos como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir los roles y obligaciones; y, b) la consideración, la cual se define como la conducta que tiene como fin mantener o mejorar las relaciones entre los líderes y los seguidores (Lupano Perugini & Castro Solano, 2013).

A partir de este nuevo planteamiento, la preocupación se centró no en los rasgos que debe de poseer un líder, sino en lo que hace y en cómo lo hace. Como consecuencia de ello, los esfuerzos se concentran en identificar los diversos patrones que hacen que un individuo pueda influir en un grupo o en una organización (García Solarte, 2015). A

través de esta teoría se pretende explicar los factores que intervienen para la creación de la figura del líder.

Lewin citado en García Solarte (2015) define una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo, argumentando que éstas surgen del uso que los dirigentes le dan a la autoridad que poseen, por lo que a través de ello se establecieron tres tipos de liderazgo, los cuales son el liderazgo autocrático, el democrático y el *laissez-faire*, mismos que serán descritos en su apartado correspondiente.

#### **4.3.4.- Teoría funcional o situacional**

Esta teoría fue constituida por Hersey y Blanchard donde, en un inicio era conocida como Teoría del ciclo vital, debido a que los autores reconocieron la necesidad de los padres por cambiar su estilo de liderazgo conforme sus hijos atraviesan por las distintas etapas de la vida, desde la infancia hasta la edad adulta. Así mismo se planteó la aplicación de esta teoría en el ámbito escolar con los distintos niveles educativos y de igual manera en el área laboral, en razón de que es posible dirigirla a trabajadores recién incorporados a una organización o a aquellos más experimentados (Santa-Barbara & Rodríguez Fernández, 2010).

Este modelo destaca la relevancia de las variables situacionales, de esta manera los autores manifiestan que ningún modelo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que, los subordinados son diferentes y deben de ser tratados de manera distinta. Por consiguiente, la efectividad del liderazgo dependerá de la relación que tenga el líder con sus subordinados (Santa-Barbara, 2000).

Este modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control sobre los subordinados, y se denominan de la siguiente manera: a) Ordenar o Estilo 1 (E1), el cual se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar el desarrollo de la tarea encomendada; b) Persuadir o Estilo 2 (E2), éste se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones tomadas por el superior, así también se explican las ventajas o facilidad de cumplir con lo que se pide; c) Participar o Estilo 3 (E3), por medio de este estilo el mando se comparte entre superior y subordinados, de manera que se facilita el diálogo para llegar a una decisión y

planificación en conjunto y por último se encuentra el d) Delegar o Estilo 4 (E4), aquí al subordinado se le visualiza como un colaborador y se le otorga la libertad de tomar decisiones para lograr los objetivos de su puesto de trabajo (Santa-Barbara, 2000).

Santa-Barbara y Rodríguez Fernández (2010) mencionan que a través de esta teoría cada líder puede tener un estilo preferido para el desarrollo de sus actividades, sin embargo, la efectividad de su liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo amerite.

Además de presentar los diferentes estilos que puede adoptar un líder, esta teoría cuenta con dos dimensiones que deben tomarse a consideración, las cuales son: a) la conducta directiva, misma que es comprendida como la manera en que el líder va a centrarse en las actividades encomendadas, al indicar el qué, cómo y cuándo hacer a sus colaboradores, supervisando el rendimiento de éstos, donde la comunicación es de una sola vía y; b) la conducta de apoyo, en la cual se presenta una comunicación en dos vías, donde se escucha a los colaboradores, dando el ánimo y el apoyo e incluyéndolos en la toma de decisiones (Alvarado Pérez & Escandón Gallegos, 2017).

Con este orden de ideas, se entiende que a través de la Teoría del Liderazgo Situacional la efectividad del liderazgo se encuentra condicionada a factores como lo es la relación que se tenga con los colaboradores, así mismo, se puede concluir que no existe un modelo óptimo de liderazgo, sino que, como consecuencia del contexto o situaciones que se presenten, el líder elegirá el estilo más conveniente de acuerdo a las necesidades de las metas u objetivos que se desean alcanzar.

#### **4.4.- Estilos de liderazgo**

En este apartado se realiza una distinción los diferentes estilos de liderazgo que existen. Como bien menciona Rivera et al (2018) la figura de líder debe de contar con diversas características que lo harán distinguirse entre los demás. El liderazgo, de acuerdo a la influencia y el nivel comunicación que el líder tenga con las personas, se presentará de distintos tipos, los cuales son:

Liderazgo autocrático.- Definido como aquel donde se tiene el poder absoluto sobre los miembros de un equipo, por lo tanto la participación de éstos al momento de

brindar sugerencias que beneficien a los miembros es pequeña o nula. Este tipo de liderazgo puede ser efectivo para actividades sin calificación, sin embargo, una de sus desventajas es el contar con una gran rotación de personal a cargo del líder. Este estilo de liderazgo guarda una relación con el estilo transaccional debido a que se encuentra enfocado a la obtención de resultados en un tiempo determinado, como lo son los procesos automatizados, por consiguiente, el rol de los miembros pasa a ser pasivo, debido a que no se considera la opinión de éstos en la toma de decisiones, lo cual conlleva a la insatisfacción de sus miembros en cuanto a su desarrollo personal y profesional.

Liderazgo burocrático.- En éste se siguen las reglas rigurosamente, verificando que todas las acciones de sus miembros sean llevadas a cabo de manera precisa. Este estilo de liderazgo es adecuado utilizarlo cuando existen serios riesgos de seguridad. En otras palabras, a través de este estilo de liderazgo las indicaciones se deben de seguir al pie de la letra y se asegura que todos los miembros realicen sus tareas como debe de ser. Este estilo resalta cuando las tareas son el manejo de sustancias tóxicas, maquinaria pesada o grandes sumas de dinero, por tal motivo no se permite el error al momento de llevar a cabo las encomiendas.

Liderazgo carismático.- En este estilo el líder inspira demasiado entusiasmo a sus equipos, sin embargo, esto genera problemas ya que al momento de faltar la figura del líder el equipo podría colapsar, debido a que a los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder y al momento de ausentarse la confianza y motivación del equipo decaen.

Liderazgo democrático o participativo.- En este estilo de liderazgo si bien el líder es el que tiene la última palabra, éste invita a los demás miembros del equipo a participar en la toma de decisiones, lo que genera beneficios como lo es la satisfacción por aquello que se realiza, el desarrollo de las habilidades de los miembros, así como aumentar la motivación. Este tipo de liderazgo es adecuado cuando la calidad es más importante que la velocidad. Por medio de este estilo de liderazgo, los miembros del equipo tienen la sensación de control y pertenencia dentro del proyecto en el que participan, además, se fortalece la colaboración y la motivación. Si bien el proceso de

escuchar propuestas de los miembros en cuanto a las acciones que se realizarán toma tiempo, los resultados obtenidos son favorables.

Liderazgo "*Laissez faire*".- Proviene de la expresión francesa "déjalo ser" y es aquel donde el líder deja a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Este estilo de liderazgo es efectivo cuando el líder monitorea y comunica los avances de aquello que se está logrando, de igual manera, se recomienda utilizar este estilo de liderazgo cuando los miembros del equipo son individuos que cuentan con una experiencia amplia e iniciativa propia. Cabe destacar que este estilo funciona cuando los mandos no ejercen el control total de las acciones de los miembros del equipo.

Liderazgo orientado a las personas o relaciones.- Este estilo de liderazgo está dirigido al desarrollo de sus equipos, con la tarea de empoderar y fomentar la colaboración creativa de sus miembros. Por medio de este estilo, se busca incrementar el nivel de participación de los miembros del equipo en cuanto a la toma de decisiones y cooperación en la realización de las tareas encomendadas.

Liderazgo natural.- Se desarrolla al momento que una persona que no es reconocida formalmente como líder toma ese rol con el fin de satisfacer las necesidades del equipo. Dicho estilo de liderazgo se relaciona con el estilo democrático debido a que si bien el líder natural surge de las necesidades del equipo, son los miembros del equipo los que deciden aceptarlo en su rol de líder.

Liderazgo orientado en las tareas.- Este estilo de liderazgo se enfoca en que el trabajo o metas trazadas se cumplan haciendo a un lado la relación con los miembros del equipo, así mismo, este tipo se relaciona con el liderazgo autocrático, debido a que es el líder quien planifica y toma las decisiones que mejor le parezcan. En razón a que en este tipo de liderazgo, el líder se enfoca en la planificación, organización y estructuración de las actividades a realizar, hace a un lado la motivación de sus seguidores y con ello viene el problema de retenerlos durante el proyecto que se lleva a cabo.

Liderazgo transaccional.- Éste nace a través de la idea de que los miembros del equipo acuerdan obedecer a un líder cuando aceptan las tareas que se les encomiendan, a

cambio de un pago por su esfuerzo, de igual manera, el líder tiene el derecho de castigarlos cuando crea que no se están llevando correctamente las tareas impuestas por él. Este estilo de liderazgo es utilizado mayormente en las áreas administrativas. De igual manera dicho estilo se complementa con el liderazgo orientado a las tareas, así como al estilo autocrático, en razón de que los seguidores a cambio de una gratificación llevan a cabo las tareas encomendadas sin participar en las decisiones de las mismas.

Liderazgo transformacional.- Aquellos que lo implementan, son considerados como los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos, su función consiste en inspirar y transmitir entusiasmo a los equipos de manera permanente, usualmente este estilo de liderazgo es utilizado con el liderazgo transaccional, el cual se encarga que las tareas se lleven de manera apropiada y el liderazgo transformacional busca generar iniciativa y agregar valor a lo que se está realizando. A través de este estilo se busca que los miembros del equipo desarrollen una motivación que les permita llevar a cabo los objetivos trazados.

A través del estilo transformador, el líder tiene la tarea de estimular e incentivar al personal bajo su cargo para fomentar la toma de conciencia de visión y misión del grupo, además, desarrollará altos niveles de motivación en los miembros para la consecución de los objetivos trazados para el beneficio del mismo grupo (Guerra & Sansevero, 2008).

Liderazgo coach.- En este estilo de liderazgo, el líder tiene como objetivo aplicar las herramientas del coaching al equipo. Le interesa que los miembros del equipo crezcan como personas, indaga en su vida personal, desea que se sientan integrados en la organización y busca tanto el desarrollo profesional como personal de sus miembros (Carrión-Lavalle, 2017). Por medio de este estilo nace una conexión entre las metas de los miembros del equipo y los objetivos de la organización. Se crea una relación de confianza, aprendizaje y entendimiento entre el líder y los miembros del equipo. Este estilo de liderazgo es el adecuado cuando se busca el desarrollo del potencial de los miembros del equipo.

Con la existencia de los diferentes estilos de liderazgo, los líderes cuentan con diversas opciones de cómo actuar y dirigir a los miembros de su equipo, de acuerdo con los objetivos y las circunstancias que se presenten para desarrollar a los mismos. Si bien cada estilo cuenta con características particulares, su fin, el cual es la consecución de objetivos no cambia, del mismo modo se observa que es posible adoptar diferentes estilos para una misma meta, lo que permite el dinamismo en las relaciones con los miembros del equipo, así como adaptarse a las necesidades de cada uno.

#### **4.5.- El mediador: líder del procedimiento**

Márquez Cebola citado en Gorjón Gómez (2015) identifica al mediador como un profesional especializado en la resolución de conflictos, la cual es también una característica propia del liderazgo, es por ello, que el mediador además de contar con técnicas especializadas para la comunicación y resolución de conflictos, tiene la encomienda de desarrollar las competencias propias de un líder, mismas que le permitan guiar a los participantes en el procedimiento de mediación a fin de que puedan satisfacer sus intereses mutuos y terminar con el conflicto que los aflige.

De igual manera, Gorjón Gómez y Sánchez García (2015) mencionan que para ser considerado un mediador idóneo se deben de tomar en cuenta algunos factores como lo son el respeto, su trayectoria de vida, su sensibilidad, su credibilidad, su prestigio como persona y su confiabilidad. Además, los referidos autores señalan las competencias que debe de contar el mediador para el desarrollo óptimo de su labor, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Capacidad de reestructurar la comunicación entre los participantes a través de técnicas de comunicación
- Capacidad de motivar opciones para la solución del conflicto por parte de los involucrados.
- Capacidad de sustraer los intereses y las necesidades mutuas de los protagonistas del conflicto

Con ello se observa que el mediador posee un grado de influencia hacia los participantes con la finalidad de llevar a cabo el procedimiento de mediación de una manera adecuada. De tal manera que, si bien el mediador no brinda soluciones para

resolver el conflicto, éste asume un papel importante dentro del procedimiento, ya que dirige las fases del mismo, impone las reglas del proceso, así también apoya a la gestión de emociones presentadas por los participantes, lo que conlleva a que el mediador se vuelva una parte activa del procedimiento sin llegar a ser protagónica, y de esta manera, volverse un líder dentro del procedimiento.

Como ya se ha mencionado el líder es aquella persona que logra influir en las actitudes de otros con el fin de lograr objetivos determinados, en el caso de la mediación, es la figura del mediador quien debe de llevar a cabo el procedimiento, con la finalidad de que los participantes logren concretar sus objetivos, los cuales se reflejaran en el acuerdo de mediación.

Gorjón Gómez (2017) menciona que el mediador asume el rol de líder durante el procedimiento de mediación debido a que orienta a los participantes, los guía en pro de sus objetivos y metas, además de lograr que éstos se pongan de acuerdo y resuelvan su controversia, al orientar e identificar el verdadero problema, al tiempo que brinda un orden al procedimiento de mediación, así como de protegerlo de amenazas externas que puedan obstaculizar el procedimiento de mediación.

En esta tesitura, el desarrollo del liderazgo para la figura del mediador es de suma importancia, ya que si bien éste no brinda una solución al conflicto, es su deber desarrollar el procedimiento y guiar a los participantes en el mismo, para que resuelvan su controversia, al clarificar y satisfacer sus intereses. De igual manera, a través del liderazgo propio del mediador se busca el desarrollo de los participantes al generar habilidades que les permitirán resolver los futuros conflictos que se les presenten sin la necesidad de un tercero.

De acuerdo a las acciones que realiza el mediador durante el procedimiento es posible ubicarlo dentro de algunos tipos de liderazgo, entre ellos se encuentra el líder democrático, el liderazgo orientado a las personas, el estilo *laissez faire* y el liderazgo transformacional, debido a que estos estilos tienen en común fomentar la participación de los miembros del equipo, en este caso, de los participantes del procedimiento de mediación. Sin embargo, y como ya se mencionó en párrafos

anteriores, el estilo de liderazgo que pretenda adoptar el mediador deberá estar basado en el contexto o situaciones en que los participantes se encuentren.

Para ello es necesario que dentro de la formación del mediador, se enseñen las habilidades o técnicas de comunicación necesarias para llevar a cabo un procedimiento de mediación, además de ello, resulta necesario fomentar las características propias del liderazgo, como lo es el empoderamiento, habilidades de comunicación, capacidad para establecer metas, así como la planeación de las mismas, el autoconocimiento, entre otras ya mencionadas anteriormente, con la finalidad de brindarle a los participantes una confianza tal, que les permita desenvolverse dentro del procedimiento de mediación así como la clarificación de de sus intereses, al igual que la consecución de sus metas, que en el caso de la mediación se traduce en la resolución de sus conflictos.

#### **4.6.- Liderazgo en el coaching/líder coah**

Uno de los desafíos más grandes para un líder es lograr un buen desempeño y rendimiento de sus colaboradores, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, el líder actual, dada la complejidad y la velocidad de respuesta casi inmediata que exige el cliente, no siempre podrá dar las instrucciones y ofrecer todas las soluciones él mismo, por lo tanto, es necesario que deba entrenar, desarrollar y confiar en la iniciativa de sus colaboradores para que sean capaces de encontrar solución a los conflictos que se le presentan (Villa & Caperán, 2010).

Es por ello, que los procesos sistemáticos de coaching pretenden potenciar los aspectos vinculados a formas de liderazgo próximas a los planteamientos transformacionales, sin renunciar a la complejidad propia de los procesos grupales, dicha complejidad se vuelve mayor cuando se trata de procesos trasversales, los cuales se producen al mismo tiempo que el grupo desarrolla sus tareas y tiene que responder a presiones que surgen dentro del mismo grupo, como del exterior (Martínez Moreno, 2014).

Autores como Román y Fernández citados por (Martínez Moreno, 2014) han propuesto que la perspectiva del coaching puede implicar un nuevo paradigma del liderazgo, en donde el líder pasa a incorporarse como un agente activo para profundizar los

procesos de cooperación y el logro de los resultados a partir de los compromisos establecidos previamente.

Martínez Moreno (2014) señala que la influencia del liderazgo puede ser ambivalente, ya que por un lado se puede observar la capacidad de anular a los colaboradores y homogenizar la manera de pensamiento con la finalidad de llevar a cabo una efectividad inmediata en la consecución de objetivos concretos. Por otro lado, el liderazgo puede ser utilizado para facilitar el desarrollo de los procesos de transformación de las capacidades de las personas que son influenciadas y con ello amplificar las posibilidades de obtener mejores resultados, tanto en lo individual como en lo colectivo.

Así mismo, el referido autor menciona que al enfocarse en el desarrollo de las capacidades de los colaboradores es posible identificar tres acciones que puede realizar el líder y que son potencializadas a través del coaching, las cuales son:

1.- Conversión de recursos en capacidades.- A través de esta acción, las personas identifican sus propios recursos personales, tales como conocimientos, habilidades, experiencias pasadas, hábitos, entre otros, y al ponerlos al servicio de los objetivos trazados pasan a denominarse capacidades. Por tanto, es tarea del líder que las personas se vuelvan conscientes de esto, con la finalidad de que al momento de trazar sus objetivos, sean más ambiciosos y al mismo tiempo se sientan capaces de conseguirlos.

2.- Establecer las condiciones que permitan el atrevimiento de abordar objetivos de reto.-Por medio de esta acción, la función del líder es la de incitar a las personas a asumir riesgos, debido a que en ocasiones las personas desconfían de sus capacidades al momento de aplicarlas en situaciones que les resultan nuevas o de cambios. Al llevar a cabo esta acción se inicia el desarrollo personal y la innovación.

3.- Protección y feedback ante los errores y fracasos.- Esta acción menciona la importancia de la experiencia y el aprendizaje que se tiene de ella, por lo tanto, es función del líder apoyar en la absorción de la ansiedad producida por el fracaso, así como también ver de manera objetiva el proceso de evaluación de las causas que lo

originaron y potenciar la obtención del aprendizaje de estos actos e incitar a los miembros del grupo a continuar en la búsqueda de sus objetivos trazados.

Villa y Caperán (2010) mencionan las características con la que debe de contar un líder coach, las cuales se muestran en la tabla 8.

**Tabla 8. Características del líder**

Interés por la mejora del rendimiento	El líder busca optimizar al máximo el rendimiento de sus seguidores, al moldear las técnicas de ellos y sirve de modelo en las acciones que han de llevarse a cabo para conseguir los objetivos trazados.
Evaluación, diagnóstico y planificación	Se desarrollan herramientas de evaluación de los seguidores con el fin de conocer el rendimiento de cada uno de ellos. Así mismo se busca alinear los intereses de cada seguidor con los intereses del grupo, y se busca potenciar el éxito de cada seguidor y de los líderes informales.
Potencialización y uso de feedback	Se busca una manera de equilibrar el feedback de apoyo con el feedback correctivo. De esta manera se adopta un nivel óptimo de persuasión, asertividad y objetividad del líder-coach con sus seguidores.
Formalidad	El líder coach al desarrollar herramientas de evaluación, así como conocer y aplicar técnicas de adiestramiento garantiza la validez y fiabilidad de la gestión de los equipos. Del mismo modo otorga una respuesta rápida cuando se detectan errores en las funciones encomendadas.
Escucha activa, empatía y asertividad	Es función del líder coach de que toda la información necesaria para la consecución de las metas fijadas fluya de manera óptima y sin ningún tipo de lastre hacia los subordinados, con el fin de llevar a cabo sus tareas encomendadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Villa y Caperán (2010).

Este enfoque desarrollado genera un cambio en la percepción de las personas, debido a que está dirigido más a la misma persona que a la tarea, por lo tanto se orienta más en su interior, en sus objetivos vitales y expectativas, lo que permite facilitar el entendimiento y la confianza y con ello el interés de los subordinados, en otras palabras, se encarga de apoyar a que el subordinado realice un autodiagnóstico con el fin de descubrir y asumir sus áreas de mejora. La gestión adecuada de un líder coach, además de promover el desarrollo de las habilidades del subordinado, también estimula su autonomía, aumenta su confianza y fomenta el desarrollo y superación personal.

Este estilo de liderazgo se encuentra reflejado en la escuela europea de coaching, ya que como menciona Whitmore (2011), se encarga de liberar el potencial de una persona, para incrementar al máximo su desempeño. A través de esta escuela el proceso de coaching tiene un enfoque dirigido al desarrollo interno del coachee más que a sus metas, con ello se pretende que el coachee desarrolle competencias y obtenga herramientas que le permitan completar los objetivos que se propone, así también que obtenga la capacidad de dirigir y enseñar a aquellos que lo rodean estas mismas herramientas.

La idea del desarrollo de las personas es compartida por Villa y Caperán (2010), ya que mencionan que el líder-coach, además de las características mencionadas anteriormente, debe de contar con competencias para el desarrollo de sus procesos, entre las cuales destacan las siguientes:

- Desarrollo de personas, la cual tiene como finalidad ayudar a las personas que se encuentran bajo su cargo a crecer de forma intelectual y personalmente.
- Empoderamiento, donde se otorga poder al personal a su cargo con la finalidad de que logren por sí mismos la consecución de sus objetivos, fijar responsabilidades y otorgar libertad de acción bajo ciertos límites, lo cual establece una buena integración y responsabiliza de los resultados obtenidos a las personas, así también de mejorar su talento y capacidades.

#### **4.7.-Aporte del líder coach al mediador**

Como se mencionó anteriormente, aunque el mediador no es la parte protagónica del procedimiento, éste cumple con un rol importante, el cual es el de guiar el procedimiento y restaurar la comunicación y relación entre los participantes, para ello debe de ejercer un liderazgo que le permita llevar a cabo estos objetivos, es por ello que se debe de considerar la introducción del coaching y del estilo líder-coach por sobre otros estilos de liderazgo en el actuar del mediador.

Si bien los estilos de liderazgo como el democrático, el liderazgo orientado a las personas, el estilo *laissez faire* y el transformacional se encuentran orientados a que los miembros del equipo participen de una manera activa en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos trazados, al momento de trasladarlos al actuar del mediador, resultará difícil el implementarlos de una manera adecuada, debido a que estos estilos tienen una condicionante para llevarlo a cabo, la cual es la experiencia con que cuentan los miembros del equipo.

Es debido a este factor que el emplear los estilos de liderazgo mencionados anteriormente dificultaría la tarea del mediador, en razón de que los participantes, en la mayoría de los casos son personas que no cuentan con las herramientas, habilidades o experiencia para resolver conflictos de manera pacífica o proactiva.

A través del coaching, el mediador desarrollará habilidades en su liderazgo, como lo es la capacidad de identificar las cualidades, fortalezas y debilidades que poseen los mediados y que ellos sean conscientes de las mismas, con la finalidad de utilizarlas a beneficio de los objetivos que tienen los propios participantes.

De la misma manera, al reconocer dichas capacidades con que cuentan los mediados, desarrollarán una sensación de confianza y seguridad, las cuales les permitirán desenvolverse dentro del procedimiento de mediación sin limitantes como el temor o la duda, lo que les permitirá tener una visión clara de sus intereses.

Así como, el objetivo del líder-coach es el de liberar el potencial de una persona con el fin de obtener su máximo desempeño, lo que conlleva al desarrollo de habilidades que le permitan desenvolverse en su entorno social como lo es la autonomía, la confianza y

la superación personal, de tal forma, el mediador-coach tendrá la capacidad de apoyar a los participantes a desarrollar habilidades que les permita una respuesta eficaz a las situaciones presentadas en el futuro, a través del diálogo, la escucha, empatía y cooperación.

Es conveniente mencionar que, al llevar a cabo la identificación de cualidades de los participantes, así como el buscar que éstos se desarrollen, el mediador tendrá un rol más activo dentro del procedimiento, mismo que le permitirá tener una conexión más profunda con los mediados, lo que genera una sensación de confianza y seguridad hacia el mediador, así como una motivación para el desarrollo del procedimiento.

Ahora bien, el procedimiento de mediación cuenta con el modelo Transformativo el cual, se enfoca en la transformación de los participantes por sobre el acuerdo que ponga fin al conflicto por el que atraviesan. El proceso de coaching, si bien comparte el objetivo de desarrollar a los coachees, también se busca que puedan lograr sus objetivos propuestos inicialmente, por lo tanto, el mediador-coach, tendrá la capacidad no únicamente de apoyar a la transformación de los participantes, sino además a que éstos desarrollen objetivos en común que satisfagan sus intereses, así como un compromiso para llevarlos a cabo.

Finalmente, la aplicación del coaching al procedimiento de mediación no únicamente tiene un impacto positivo en los mediados, ya que para poder aplicar todo lo anteriormente dicho, el mediador debe de ser consciente de sus fortalezas y áreas de oportunidad, los objetivos que pretende y la manera en que se desenvuelve, por lo tanto, al llevar a cabo una formación de coaching, el mediador será capaz de reconocer y trabajar estas características, lo que le permitirá un mejor desempeño en el desarrollo del procedimiento de mediación.

## **CAPITULO 5.- Motivación: el coaching como herramienta de proyección del mediador**

A lo largo de su vida, las personas llevan a cabo acciones que satisfagan sus necesidades, desde las básicas como el comer o dormir, hasta aquellas con una naturaleza compleja como lo es la autorrealización del individuo. Para llevar a cabo estas actividades, no basta con tener el conocimiento o la habilidad para realizarlas, además se requiere de un elemento que impulse a la persona a llevar a cabo estas actividades, dicho elemento es la motivación, ya que es precisamente lo que permite el desarrollo de las personas, es lo que los incita a lograr sus objetivos o metas, entre estos objetivos se encuentra el resolver los conflictos que se le presenten, ya que de no contar con el ánimo para resolverlos, las personas pueden estancarse en su desarrollo o producir escaladas en su conflicto, mismas que generarían consecuencias graves. Es por ello que se debe de tomar en cuenta el factor motivación en el actuar de las personas. De esta manera se comprende que la motivación tiene un rol importante dentro de las funciones del mediador, debido a que es el motor que impulsa a las personas resolver sus conflictos. De igual manera, es necesario mencionar que en la actualidad, uno de los procesos destacados para incrementar la motivación de las personas ha sido el coaching, debido no únicamente al diseño de metas, sino a que el coach impulsa a las personas a la consecución de las mismas. Por tal razón, en el presente epígrafe se abordará el desarrollo del concepto de motivación, así como las diferentes teorías que la explican, al igual que se desarrollará el beneficio que brinda el proceso de coaching para la motivación de las personas y como ello es posible implementarlo en el actuar del mediador.

### **5.1 Definición de motivación**

El concepto de motivación se remonta a los antiguos griegos como Sócrates, Platón y Aristóteles. Platón creía en un alma organizada de forma jerárquica con elementos nutricios, sensitivos y racionales. Por su parte Aristóteles si bien conservó el concepto de alma jerárquica, empleó una terminología diferente, donde las partes nutricias y sensitivas estaban relacionadas con el cuerpo y eran de naturaleza motivacional, donde al aportar los motivos de crecimiento corporal y quietud, junto con las experiencias sensoriales como el placer y el dolor se forma las bases de la fuerza motivacional irracional e impulsiva. Así mismo, la parte racional contenía los aspectos

intelectivos del alma, como lo son las ideas y la voluntad. Con esta idea de un alma tripartita, los griegos presentan la primera explicación teórica de una actividad motivada, la cual se dividía en los deseos del cuerpo, los placeres y sufrimientos de los sentidos y los esfuerzos de la voluntad (Soriano, 2001). De esta manera se empieza a entender a la motivación como aquel conjunto de acciones de las personas que están dirigidas a satisfacer tanto las necesidades físicas como los placeres o deseos de las personas.

Naranjo Pereíra (2009) menciona que la motivación es un aspecto de importancia en las distintas áreas de la vida, debido a que orienta las acciones, lo que conforma un elemento que conduce el actuar de las personas hacia los objetivos deseados.

La motivación es entendida como la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, ya que determina la dirección ya sea para dirigirse o evitar el objetivo, la intensidad y el sentido de aproximación como de evitación del comportamiento (González Serra, 2008)

Ajello citado en Naranjo Pereira (2009) define a la motivación como la trama que sostiene el desarrollo de las actividades que son importantes para las personas y en las que toman parte. De esta forma, se entiende a la motivación como aquel impulso que lleva a las personas a tomar acción en aquellas actividades de mayor relevancia para ellos.

Gorjón Gómez (2017) se refiere a la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta u objetivo. A través de esta definición se puede entender a la motivación no únicamente como un impulso que dirige la conducta, sino que además implica un proceso mental donde se plantean objetivos o metas y eventualmente se dirige la conducta para conseguir dichos objetivos planteados.

González Serra (2008) hace mención que la motivación es un conjunto entrelazado de procesos psíquicos que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, en su continua transformación y determinación recíprocas

con la actividad externa, sus objetivos y estímulos se dirigen a satisfacer las necesidades de las personas y con ello regular la dirección e intensidad del comportamiento.

En este orden de ideas, se entiende a la motivación como aquel proceso mental el cual regula la dirección e intensidad de la conducta de las personas con la finalidad de satisfacer una necesidad, ya sea reflejada en alcanzar un objetivo o meta trazado con anterioridad.

## **5.2.-Características de la motivación**

La motivación es un proceso mental propio del ser humano, y con el fin de poder evidenciar su existencia en la conducta de las personas, es necesario distinguir determinados rasgos o conductas, mismas que diversos autores han clasificado de la siguiente manera:

Gorjón Gómez (2017) menciona como rasgos de la motivación los siguientes:

- La generación de ideas o metas,
- Producción de intenciones positivas,
- Acciones proactivas
- Disposición positiva
- Satisfacción
- Reconstrucción del ánimo, incentiva el desarrollo personal
- Estímulo que refleja la capacidad del esfuerzo
- Interpretación y valoración de resultados
- Produce reacciones efectivo emocional
- Competencia percibida con uno mismo y con los demás
- Valoración personal y autorregulación

Alonso García (1997) menciona que para identificar a una persona motivada, su conducta debe de presentar características como: que sea propositiva, ya que con ello se dirige el actuar de la persona hacia la meta deseada, así como mostrar fortaleza y persistencia, debido a que se tiene que superar los obstáculos que se le presenten en el camino a alcanzar su meta.

Por su parte Palmero (2005) refiere que dentro de las características de la motivación destaca la intensidad, la cual es conocida también como activación y es descrita como el factor energético que va desde la letarga extrema hasta la máxima de alerta, y la dirección, la cual es comprendida como la variación que tiene que ver con los tipos de objetivos o metas. Con ello, es posible distinguir si una persona se encuentra motivada o no, debido al ímpetu que le implementa a sus acciones, mismas que deben de ser continuas hasta conseguir la consecución de los objetivos planteados.

Si bien varían las características mencionadas por los autores, se observa que las mismas se encuentran dirigidas al actuar de las personas, en su conducta, por tanto, una persona motivada es aquella que a través de sus acciones busca la manera de concretar objetivos o metas y con ello experimentar una sensación de autorrealización, sin la necesidad de un estímulo externo para ello.

Con lo anteriormente mencionado, es posible comprender que la motivación proviene del interior de las personas, ya que se dirige la atención, el esfuerzo, la energía y el enfoque hacia la realización y culminación de una actividad, sin embargo, es en la misma mente donde nacen las limitaciones u obstáculos que impiden la realización de las metas, en razón a las creencias, experiencias y prejuicios que las personas poseen. A este conjunto de ideas se le identifica como modelo mental y es a través de éste por el que las personas frenan o limitan sus acciones, por tal razón, es necesario realizar un cambio en el modelo mental de las personas con la finalidad de remover las limitantes que poseen y con ello generen un incentivo con el fin de alcanzar sus objetivos.

### **5.3.- Teorías de motivación**

Como se mencionó con anterioridad, una de las primeras aproximaciones teóricas de la motivación data con los antiguos griegos, sin embargo, en la época contemporánea con el fin de comprender qué es lo que impulsa a las personas a trazarse objetivos y llevar a cabo las acciones necesarias para concretarlos, se han realizado diversos estudios, así como la publicación de teorías que describen a la motivación desde distintos enfoques; en el presente apartado se describen algunas de ellas.

### 5.3.1.- Teoría de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow analiza la motivación en el contexto de una teoría de la personalidad, la cual denominó “el hombre autorrealizado”, donde se menciona que el ser humano debe desarrollarse al ritmo de sus necesidades, de esta manera, establece una organización jerárquica en una pirámide que consta de cinco niveles. En los primeros cuatro se agrupan las necesidades de carencia, en las cuales se encuentran las fisiológicas como lo son el hambre, sed y sexo, las de protección y seguridad, necesidad de amor y pertenencia y de valoración; ya en el quinto nivel se encuentran las necesidades de autorrealización (Alonso García, 1997).

Para una mejor comprensión de esta clasificación, Naranjo Pereíra (2009) las describe de la siguiente manera:

**Tabla 9. Necesidades del hombre**

Necesidades fisiológicas	Aquellas que dominan la vida del individuo si no se satisfacen debidamente de manera constante. Necesidades básicas para el sustento de la vida (alimento, abrigo, descanso).
Necesidades de Seguridad	Son aquellas que llevan al individuo a liberarse de riesgos físicos, lograr una estabilidad y asegurar su entorno.
Necesidad de amor y pertenencia	Encaminadas a la necesidad de recibir afecto por familiares, amigos o pareja.
Necesidades de estima	Es el sentirse bien con uno mismo, la valoración de respeto por sí mismo y la valoración de los demás.
Necesidad de autorrealización	Entendida como el crecimiento personal, la satisfacción de realizar lo que a la persona le agrada y poder lograrlo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Naranjo Pereíra (2009)

Alonso García (1997) menciona que los cuatro primeros niveles son considerados como necesidades de carencia y que una vez satisfechas éstas, es posible ascender a un nivel

superior, el cual es la autorrealización, misma que se encuentra relacionada con la autoestima.

Es precisamente en este nivel donde se identifica la motivación, debido a que una vez cubiertas las necesidades básicas, el individuo busca la manera de desarrollarse como una persona, de esta manera y sin ningún estímulo externo se impone objetivos y dirige su conducta a culminarlos, y durante este proceso obtiene un sentimiento de satisfacción, plenitud y bienestar.

### **5.3.2.- Teoría de los dos factores**

Esta teoría es realizada por Fedrerick Herzberg en la década de los cincuenta y se utiliza principalmente para describir la relación laboral de los individuos. Ella supone que la satisfacción o insatisfacción laboral es producto de las personas y de la relación que tienen éstos con el empleo y las actitudes frente al mismo (Cabanes Rubira, 2011).

Por medio de esta teoría Herzberg propone dos dimensiones o factores con los cuales se puede causar la satisfacción o insatisfacción laboral. Los primeros conocidos como factores intrínsecos o motivadores los cuales son aquellos que abarcan la relación de empleado trabajo, la realización, el reconocimiento, la promoción y la responsabilidad, que al analizar estos elementos es posible evidenciar que se encuentran en el nivel de autorrealización de la teoría de Maslow, ya que éstos son elementos que buscan hacer sentir bien al individuo.

Los factores higiénicos o extrínsecos son los relacionados al salario, políticas y ambiente laboral, supervisión de gerentes, los reglamentos internos por mencionar algunos, al cubrir estos elementos los individuos evitarán sentirse desmotivados al momento de llevar a cabo sus funciones, ya que, al ser estos elementos externos, se entienden como requisitos mínimos para llevar a cabo sus funciones en condiciones óptimas, los cuales si bien no son motivadores, se procura que no funcionen como elementos desmotivadores en una relación laboral.

### **5.3.3.- Teoría de las expectativas**

Elaborada por Víctor Vroom, esta teoría considera que las personas se motivan al realizar acciones y esforzarse para generar un buen desempeño con el fin de alcanzar

una meta si creen en su valor, de modo que las personas desarrollarán una motivación a por medio de dos supuestos, donde el primero es, si las acciones a realizar aportarán al objetivo trazado y el segundo es la recompensa que se obtendrá de realizar dichas acciones (Naranjo Pereíra, 2010).

De acuerdo a esta teoría, Vroom menciona que la motivación es el resultado de tres variables: la valencia, las expectativas y la instrumentalidad, los cuales se entienden de la siguiente manera (Cabanés Rubira, 2011):

La valencia es entendida como el valor subjetivo que cada persona asigna al resultado o nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta u objetivo, es decir, el deseo, voluntad o impulso que se tiene de concretar una meta, por lo tanto a mayor valencia, mayor será la motivación para alcanzar la meta trazada.

Las expectativas, entendidas como la percepción que se tiene sobre la probabilidad de que un determinado esfuerzo será seguido de cierto resultado, lo que significa que si se tiene la idea de que a pesar del esfuerzo el resultado no será el deseado, entonces la motivación descenderá, pero, si se tiene la idea de que con un esfuerzo elevado el resultado será exitoso, de este modo la motivación ascenderá, estas creencias que poseen las personas se encuentran sujetas a experiencias pasadas, las cuales también condicionan la motivación.

La instrumentalidad refiere a la percepción que tiene la persona en cuanto a la recompensa que obtendrá por el esfuerzo realizado, en consecuencia, si la persona considera que la recompensa que obtendrá será mayor o beneficiosa para éste, el esfuerzo que realice para llevar a cabo la tarea será aún mayor.

Con esto se observa que esta teoría menciona que la motivación de las personas proviene del interior del interior de las mismas, puesto que, son las personas quienes priorizan los objetivos o metas que desean, así como otorgarle el valor a las acciones a llevar a cabo para el logro de sus metas, en relación a sus creencias o experiencias pasadas, por sobre factores externos.

#### **5.3.4.- Teoría de la fijación de las metas**

Teoría desarrollada por Edwin Locke, la cual refiere que el desempeño de los individuos aumenta cuando existen metas concretas o niveles de desempeño establecidos en comparación a que si no existieran (Cabanés Rubira, 2011). Debe de entenderse que una meta u objetivo es aquello que las personas intentan alcanzar, es la finalidad de una acción, para ello se debe de contemplar diversos factores, los cuales son: el conocimiento, debido a que se debe de conocer la meta y los medios que se requieren para alcanzarla, la aceptación, lo cual refiere a que debe de existir un acuerdo sobre lo que se desea realizar, la dificultad, entendido como el reto que debe de presentar la meta para lograr alcanzarla, sin que éste sea considerado imposible de realizar y por último la especificidad, lo cual significa que entre más concreto sea el objetivo será más fácil el poder desarrollarlo. (Naranjo Pereira, 2009).

A través de esta teoría se muestra que el fijar metas así como las acciones que se realizan para alcanzarlas producen en las personas una conducta motivada, siempre y cuando dichas metas reúnan los requisitos antes mencionados, de esto se desprende que si las metas no son aceptadas por las personas o no representan un reto o el objetivo no sea específico, las personas no dirigirán toda su conducta o energía para llevarlas a cabo. Por lo tanto, resulta necesario generar un consenso con el fin de alinear los objetivos o metas con las necesidades o intereses de las personas, esto puede ser de manera interna o de manera colectiva.

#### **5.4.- Coaching ontológico y su efecto en la motivación**

La motivación, como se ha mencionado reiteradamente, es aquel proceso mental que dirige la conducta de las personas para obtener determinadas metas u objetivos trazados por ellos mismos, sin embargo, algunas de las circunstancias que enfrentan las personas, son el proceso de priorización de las metas, así como mantener dicha motivación para seguir el camino para concretarlas. Es precisamente esta situación donde nace la necesidad de acudir a procesos como el coaching con el fin de apoyar y mejorar la situación de las personas.

El proceso de coaching es entendido como aquel acompañamiento donde un coach funge como guía para el coachee a fin de identificar aspectos o áreas de oportunidad

donde pueda mejorar, de igual manera apoya a la creación de metas u objetivos, así como el trazar líneas de acción para concretarlas.

En el proceso de coaching, los coachees son aquellos que encontraron obstáculos, limitaciones o frenos para alcanzar un objetivo, por lo tanto, son guiados con la finalidad de aprender a hacer, a ser y a sentir de manera proactiva, con ello se incrementa la posibilidad de solución, resolución o disolución de alguna dificultad, mirándola desde una perspectiva diferente (Villavicencia Álvarez & Ocaña Arguello, 2017).

Muradep (2015) menciona que se trata de una modalidad de aprendizaje basado en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. De esta forma se entiende al coach como un guía y apoyo al coachee para obtener lo mejor de sí mismo, al mismo tiempo que alcanza sus metas trazadas.

De modo que, el coach influye en los coachees con el objetivo de que se vuelvan observadores distintos, orientándolos hacia un nuevo modo de actuar, lo que conlleva a una diferente manera de ser y de enfrentarse al mundo (Muradep, 2015). En este sentido, a través del coaching se apoya a los coachees a ser conscientes de la situación en que viven y que además tomen en cuenta que existen diferentes opciones para resolver la situación en que se encuentran.

Para lograr estas acciones, es necesario considerar la perspectiva de la escuela de coaching Sudamericana, también conocida como coaching ontológico, la cual tiene como función desarrollar la actitud y aptitud; así como generar nuevas ideas para crear nuevas posibilidades y descubrir nuevos significados, encontrar nuevos caminos y visualizar nuevas conexiones (Beorlegui, 2012).

Echeverría (2011) menciona que el coaching ontológico rechaza la idea de una verdad única, sustituyéndola por la idea de la noción interpretación, refiere además que esto implica un cambio radical; ya que las interpretaciones pueden ser múltiples y pueden convivir con otras diferentes, pues se saben siempre precarias, provisorias y limitadas.

Así mismo, Ravier (2005) define al coaching ontológico como el proceso que busca crear observadores diferentes para comprender mejor la existencia. De igual manera entiende que el tipo de observador que uno es, determina las acciones y éstas los resultados e incluso el mismo ser.

En este orden de ideas, se entiende que los resultados que las personas obtienen no se encuentran directamente ligadas a las acciones que realizan, sino que, dichos resultados son consecuencias de la percepción que las personas tienen de la situación en que se encuentran en ese momento.

Con lo anterior, se comprende que a través de la escuela ontológica de coaching, las personas son capaces de otorgar un significado diferente a las situaciones en las que se encuentran, como menciona Muradep (2015), al cambiar al tipo de observador que es cada persona se vuelven conscientes de los modelos mentales que poseen y con ello tener la oportunidad de modificarlos con el fin de obtener una perspectiva diferente de las situaciones por las que están pasando.

Así mismo, Muradep (2015) señala que los problemas, conflictos y las posibilidades no están en el mundo, sino en la forma de observar las situaciones. Los problemas no son algo externo a la manera de ser, sino a la manera de observarse a sí mismo y al mundo.

Por lo tanto, se infiere que la manera de percibir las situaciones de los individuos se encuentra condicionada al bagaje emocional que posee, ya sean valores, creencias y experiencias, las cuales dirigen su actuar.

Con todo esto, es posible comprender que a través de la intervención del coaching, el coach apoya a los coachees a reconocer las limitantes que ha creado dentro de su modelo mental, por consiguiente, a ser conscientes de las creencias y la percepción que limitan el actuar de ellos mismos, una vez reconocidas estas limitantes se inicia un proceso de transformación que le permite al coachee replantear su realidad, fijar nuevos proyectos en su desarrollo personal o profesional, lo que genera en los coachees la motivación que le permitirá realizar y culminar dichos proyectos. Por lo tanto, el proceso de coaching siembra en las personas la motivación necesaria para concretar los objetivos que se proponga.

#### **5.4.1.- Modelos mentales: un cambio en el observador**

Los modelos mentales son entendidos como las imágenes, supuestos, historias, valores y creencias que determinan el modo de interpretar el mundo y la manera de actuar en él, de acuerdo a lo antes mencionado, los modelos mentales pueden llevar a cabo dos funciones, la primera es que actúen como un freno en el aprendizaje y desarrollo de una persona o bien, pueden acelerarlos y favorecer.

Con el fin de cambiar los modelos mentales de las personas, es necesario cambiar la percepción de las mismas, para ello se requiere realizar un cambio en el observador, lo que implica desafiar las creencias, juicios, valores, imágenes e historias de las personas a fin de que éstas generen conciencia de que aquello que consideran como una realidad es únicamente su percepción de la misma.

Para llevar a cabo el cambio de observador en las personas, Muradep (2015) sugiere ubicarlas en distintas posiciones, lo cual conlleva a cambiar la relación de las personas con la situación que experimenten, éstas posiciones son desde el punto de vista propio, el de su interlocutor y el de un observador externo.

- El punto de vista propio o primera posición de percepción, consiste en hacer que la persona experimente la situación desde su punto de vista, en donde se vuelve consciente de sus emociones y sentimientos.
- El punto de vista del interlocutor o segunda posición de percepción, a través de ésta se busca posicionar a la persona desde la perspectiva de la otra, con ello se pretende crear empatía al abrir la posibilidad de detectar como se siente y piensa la otra persona, lo que ayuda a obtener nueva información de la situación que se vive.
- El observador externo o tercera posición, por medio de ella, la persona se ubica desde un punto de vista fuera de todo juicio o creencia. Es aquí donde la persona, al poseer la información de los hechos de las perspectivas anteriores, realiza una reflexión neutral, la cual le permitirá comprender su situación desde un punto de vista diferente.

Al volverse un observador diferente, las personas obtienen nueva información, nuevas historias, nuevas interpretaciones, las cuales le permitirán entender el punto de vista de los demás, lo que conduce a brindar cambios en las emociones y permite comprender y aceptar que las otras personas son diferentes y con ello legitimizarlas, lo cual permitirá crear un vínculo entre ambos.

Estas resignificaciones le permiten al coach apoyar al coachee para acortar la brecha entre su estado actual y el estado deseado por este último, ya que al detectar las representaciones internas de las limitaciones que el coachee tiene, permite al coach hacer los cambios de percepción con resultados positivos (Muradep, 2015).

Por lo tanto, si bien el coaching tiene como objetivo apoyar en el desarrollo del potencial de las personas, a través de trazar y concretar metas u objetivos, el coaching también es una herramienta con la cual se motiva a los coachees para llevar a cabo sus objetivos trazados, a través del reconocimiento y cambio de los modelos mentales los cuales les brindan a las personas una perspectiva diferente de la situaciones que experimentan en su día a día.

Por lo tanto, cuando se identifican aquellas razones que limitan el actuar del individuo, o sea, sus modelos mentales, es posible iniciar una reestructuración de las ideas que tienen las personas de sí mismas y de su realidad, lo que lo lleva a realizar un cambio en sus acciones y a ser conscientes de que existen diferentes caminos para lograr aquella meta trazada y ante estas nuevas posibilidades se genera esa motivación para continuar y culminar aquellas metas. De esta manera, el reconocer y reestructurar los modelos mentales de las personas es un impulso a la motivación de las mismas.

## **5.5.- La perspectiva de la motivación del coaching aplicada al mediador**

### **5.5.1.- Los efectos del conflicto en las personas**

Dentro de la naturaleza de las personas se encuentra la necesidad de autorrealización, misma que las conduce a trazar objetivos o metas que al momento de concretarlas se sientan satisfechos, llevándolos así a un estado de plenitud y bienestar, que a su vez los motiva a continuar su desarrollo personal.

Sin embargo, durante el proceso de llevar a cabo estas tareas, surgen obstáculos o situaciones que impiden concretar las metas propuestas, dichos obstáculos son identificados como conflictos, los cuales, llegan a impactar en la motivación de las personas.

Gorjón Gómez (2017) menciona que cuando se está inmerso en un conflicto, prevalece un sentido de desaliento, no se encuentra motivado, y se requiere de un hecho o un suceso para reactivarse, dicho suceso puede ser la solución del conflicto, con ello la persona se aleja de su estado desanimado para regresar al *status quo*. De esta manera, se considera al conflicto como un agente desmotivante para las personas, por lo tanto, se debe de buscar la manera de solucionarlo, ya que al hacerlo, las personas obtendrán una reactivación en su estado mental el cual les permitirá continuar el camino para alcanzar sus metas.

Lederach (2009) desde su perspectiva descriptiva refiere que el conflicto afecta el bienestar físico, la autoestima, la estabilidad emocional, la capacidad de percibir con precisión y la integridad emocional, factores que mantienen una conexión con la conducta motivada de las personas.

Saenz López (2020) indica al respecto que las personas responden al conflicto de una determinada manera debido a que la sociedad y cultura donde se desarrollen las personas ejercen una determinada influencia, esto se puede observar en amigos, compañeros, figuras de autoridad, medios de comunicación, identificándolos como factores externos que las personas adoptan y con ello forman un modelo mental de cómo percibir y actuar ante una situación conflictiva.

Por su parte, Cabrera González (2021) comenta que a causa de la cultura, las personas han recibido una enseñanza donde se vislumbra al conflicto como un aspecto negativo, algo aterrador, debido a creencias limitantes, así como una carencia en la educación del manejo de emociones, así como de la inteligencia emocional y no ver al conflicto como una oportunidad de crecimiento.

Del Valle, citado por (Cabrera González, 2021) concuerda con la idea de que el conflicto es un fenómeno que proviene de la percepción que tienen las personas que

lo experimentan, donde narran desde su punto de vista una historia que es acompañada de emociones, sentimientos, problemas y confrontaciones, al punto de hacerla propia y no ver más allá de ésta, lo que a su vez impide la posibilidad de conocer la percepción de la otra persona.

En esta tesitura, se entiende que el conflicto es un fenómeno que nace en el interior de las personas, debido a sus creencias y percepción de la realidad y al ser percibido como un obstáculo por las mismas, se ven afectadas en su estado emocional, lo que puede llevar a las personas a generar una actitud desmotivada, la cual le impida llevar a cabo los objetivos que tenía trazados con anterioridad. Ahora bien, al cambiar la percepción que se tiene del conflicto y considerarlo como una oportunidad para su desarrollo personal, éste se convierte en un reto a superar, lo que genera en las personas una actitud proactiva que guía la conducta de las mismas a resolver su conflicto. Con ello, es posible identificar que existe una relación entre el conflicto y la motivación, la cual puede influir de manera negativa o positiva de acuerdo a la percepción que se tenga del conflicto.

#### **5.5.2.- El mediador y su rol en la motivación de los participantes**

Como se ha referido con anterioridad, el mediador es aquella persona tercera neutral, que dirige a los participantes, por medio de técnicas comunicacionales a restaurar la relación de éstos con la finalidad de resolver de la mejor manera posible el conflicto, donde se busca la satisfacción de los intereses de los involucrados.

Uno de los obstáculos que con que se encuentra el mediador es el estado emocional de los participantes, ya que como menciona Brevis Torres (2017), el mediador se enfrenta con la pena y desesperanza de los participantes, con toda la carga emocional que conlleva el desconocimiento de lo que vendrá después. De esta manera, los participantes del procedimiento de mediación asisten no únicamente con un conflicto, sino que además cargan con un bagaje emocional, como lo es el temor, la ira, el miedo, así como las expectativas de cada participante, lo cual influye en la motivación de los mismos para llevar a cabo el procedimiento de mediación.

De tal manera que, para que el procedimiento de mediación se desarrolle, el mediador además de ser un agente comunicador, también debe de actuar como un agente motivador, el cual brinde a los participantes el ánimo de llevar a cabo este procedimiento, como también apoyarlos a cambiar la perspectiva que poseen del conflicto.

Para llevar a cabo esta tarea y pueda influir en la motivación de los participantes, es necesario que el mediador posea técnicas que permitan incentivar dicha motivación entre los participantes, con la finalidad de guiarlos en el reconocimiento de sus intereses y los objetivos que desean alcanzar, así mismo que identifiquen aquellas creencias limitantes o perspectivas que no les permiten superar su situación de conflicto.

Es por ello que el conocer nuevas herramientas como lo es el coaching, le permitirá al mediador ampliar sus competencias, así también el panorama y percepción del abordaje de las personas en conflicto y con ello incrementar el éxito del procedimiento de mediación.

### **5.5.3.- El coaching y su impacto en la motivación del mediador**

El mediador tiene como su función principal restablecer la comunicación entre los participantes con la finalidad de resolver su conflicto, a través de la aplicación de diálogos transformativos, los cuales permiten cambiar el panorama y la perspectiva de los participantes ante la situación en la que se encuentran y con ello generar opciones viables para resolver su conflicto.

Para llevar a cabo este cambio de panorama y perspectivas, el mediador debe de identificar los juicios, creencias e historias con las que los participantes acuden al proceso de mediación, y así mismo, despertar una consciencia en los participantes que aquellas historias que cuentan son únicamente la percepción que tiene de su conflicto, y con ello se abre la puerta al reconocimiento de las historias del otro.

Collado Apiolaza (2016) señala que el proceso de coaching puede ser un aporte al procedimiento de mediación y a sus distintos modelos como lo son el modelo Lineal, Transformativo y Circular narrativo, ya que al hacer una desagregación de las

distinciones lingüísticas, emocionales y corporales se permite que los participantes como el mediador puedan escucharse, de esta manera, por medio de la aplicación del coaching es posible conocer la visión y el significado que le da cada participante al conflicto, lo que permite que los mediados cooperen para la solución de su conflicto.

Por esta razón Cabello Tijerina y Vázquez Gutiérrez (2018) mencionan que el mediador debe de actuar como un coach que brinde herramientas y técnicas que apoyen a los participantes a ser conscientes que viven en mundos interpretativos y a su vez les permita comprender la percepción de la realidad de las otras personas con el fin de cambiarla si así lo desean.

A través de la aplicación del coaching desde la perspectiva ontológica el mediador obtendrá actitudes y aptitudes que le permitirá conducir a los mediados a darse cuenta de que el conflicto por el que atraviesan es una interpretación de la situación por la que pasan, con ello, se busca que se conozca y reconozca la interpretación del otro, esto conllevaría a una reinterpretación de la realidad del conflicto que experimentan los participantes. Finalmente, una vez que los participantes comprenden la percepción que el otro tiene del conflicto, serán capaces de dialogar y buscar la mejor manera de satisfacer sus intereses y la solución de su conflicto.

Brevis Torres (2017) señala que a través de la aplicación del coaching en las sesiones de mediación ha obtenido resultados satisfactorios, en razón a que aborda de una mejor manera las emociones que experimentan los participantes, donde se permite reconocer los sentimientos y la percepción del otro. En su ensayo explica como llevó a cabo una sesión con una participante, la cual manifestaba inseguridades y temores al momento de llevar el procedimiento. Donde a través de la aplicación de técnicas de coaching la participante se despeja de esas dudas y retoma confianza en sí misma, así como en el procedimiento de mediación, y como resultado de ello, desarrolla una motivación con la finalidad de encontrar una solución al conflicto que experimenta.

Ahora bien, al hacer conscientes a los participantes de que se vive en mundos interpretativos se inicia un cambio en su percepción, lo que resulta en un cambio en el observador que es, de tal manera que los participantes reconocen que las emociones, sentimientos y pensamientos que experimentan son únicamente la interpretación de

le dan a la situación debido a sus modelos mentales, de manera que, al reconocer que es una interpretación es posible brindarle un nuevo significado, lo cual implica la apertura de nuevas posibilidades para solucionar el conflicto.

Así como en los procesos de coaching, al momento de generar un cambio de observador en los coachees y que éstos vislumbran nuevas maneras de culminar las metas que se proponen, en la mediación, los participantes al observar nuevas posibilidades de solución a su conflicto, cambian su estado mental, ya que se genera un impulso que los guiará a culminar con el objetivo en común de ellos, el cual es la solución de su conflicto, por consiguiente significa un aumento en la motivación de los participantes.

Al lograr una actitud motivada en los participantes, se crea un cambio en la relación entre ellos, lo que permite la comunicación, así como la cooperación, y de esta manera se incrementa una mayor posibilidad de éxito en el procedimiento de mediación, así mismo, se logra que los participantes no únicamente lleguen a un acuerdo, sino que lo cumplan de manera voluntaria.

De la misma forma que el cambio de percepción en los participantes los apoya a resolver un conflicto, por medio del coaching se busca que a través de ese cambio en la percepción, además desarrollen habilidades que les permita abordar conflictos de una manera diferente los conflictos que se les presenten en el futuro, donde puedan reconocer el punto de vista que la otra persona le da a los hechos y con ello ampliar su panorama con el fin de resolver su conflicto de la mejor manera posible.

Con respecto a una de las finalidades del coaching, la cual consiste en que sus usuarios desarrollen la capacidad de aprender a aprender, trabajar en el descubrimiento e identificación del mundo que los rodea ante cualquier situación. El mediador es beneficiado por el coaching ya que desarrolla la capacidad de volverse consciente de los modelos mentales que posee, así como reconocer las emociones que surgen en él durante el procedimiento de mediación, lo que le permitirá mantenerse en su postura de tercero neutral e imparcial durante el desarrollo del procedimiento.

De la misma manera podrá mantener un estado de ánimo adecuado para posteriores procedimientos de mediación que lleve a cabo, al no verse afectada su motivación por los conflictos de los participantes.

Por último, al implementar el coaching en su formación, el mediador obtendrá la oportunidad de reconocer los modelos mentales que poseen los participantes, ser consciente de la interpretación que le dan a la realidad basado en sus creencias, experiencias y juicios, y con esta nueva percepción de la realidad, el mediador podrá manejar la carga emocional que se genera al momento de llevar un procedimiento de mediación así como un abordaje óptimo del conflicto, lo que conlleva a un desarrollo eficiente del proceso de mediación, así mismo tendrá la capacidad de influir en la motivación de los participantes para llevar a cabo una cooperación entre ellos y resolver su conflicto.

## **CAPITULO 6.- La eficacia: resultado de la aplicación del coaching**

A lo largo de su desempeño profesional, las personas han desarrollado estrategias y competencias las cuales, al implementarlas permite llevar a cabo procesos con la finalidad de concretar metas u objetivos con éxito. Esta idea de concretar los objetivos trazados se le conoce como eficacia, la cual es utilizada para medir el desempeño de las personas especialmente en su entorno laboral y en el supuesto de no lograrlo, se considera que no existe eficacia en su desempeño. En el contexto de la mediación, este concepto puede ser ligado con los objetivos del mediador, tales como la creación o restauración de la comunicación y relación entre los participantes, propiciar un entorno seguro y confiable y llegar a un acuerdo que ponga fin a su conflicto. Para lograr estas acciones, el mediador deberá desarrollar una serie de competencias con la finalidad de llevar a cabo referidas tareas para dicho fin. Es a través de la introducción del coaching en la formación del mediador la que le brindará un desarrollo óptimo en competencias como el liderazgo, así como en su capacidad de motivar a los participantes del conflicto, de tal forma que el mediador obtendrá un mayor rango de éxito al cumplir con sus objetivos, lo cual se traduce en un aumento en su eficacia.

### **6.1.- Definición de eficacia**

La palabra “eficacia” viene del Latín *efficere* que, a su vez, deriva de *facere*, que significa “hacer o lograr”. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que la “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar” (Mokate, 2001). Por lo tanto, la eficacia se puede entender como las acciones o tareas que se están destinadas a realizarse.

De la Cruz Tenorio menciona (2017) que la eficacia se refiere al grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, por lo tanto, la eficacia es entendida como el grado de cumplimiento de los objetivos trazados previamente.

Freeman citado en (Calvo Rojas, Pelegrín Mesa, & Gil Basulto, 2018) se refiere a la eficacia como el grado de congruencia entre objetivos organizacionales y los resultados observables, de tal manera que, la eficacia puede ser observada solo cuando los objetivos y los resultados están definidos y la comparación entre ambos es significativa. Por consecuencia, para que todo procedimiento pueda ser considerado

eficaz, es necesario que cuente con objetivos que sean medibles, así como una metodología que permita su desarrollo en un periodo de tiempo determinado para obtener resultados. Una vez concluido el tiempo, se lleva a cabo una evaluación entre los resultados obtenidos y los objetivos trazados, la cual permitirá medir el grado de eficacia de dicho procedimiento.

Bouza (2000) define la eficacia como la fuerza para poder hacer, lo que conlleva a poseer la capacidad ejecutiva para poder realizar algo. Con ello, la eficacia se considera como la capacidad de tener recursos y poder utilizarlos con el fin de llevar a cabo una tarea.

Gil (2018) refiere que la eficacia se mide por el cumplimiento de los objetivos, y que para lograrlos, éstos deben de estar alineados con una visión definida y organizados en base a sus prioridades e importancia para su cumplimiento, de modo que, será posible medir el nivel de eficacia de los procesos.

Con esto se entiende a la eficacia es un elemento que permite medir el grado de cumplimiento de objetivos previamente trazados, de manera que a mayor número de objetivos alcanzados, mayor será el rango de la eficacia del propio proceso.

## **6.2.- Características de la eficacia**

Para que la eficacia pueda manifestarse en el actuar de las personas, Maella (2010) menciona que se debe de contar con las siguientes características:

Responsabilidad, la cual se entiende como el motor de la eficacia, debido a que la persona debe de ser consciente de su realidad y se debe de autogestionar su rendimiento, ya que al no hacerlo, es posible considerarse como ineficaz, por lo tanto, esta característica se considera la base de la eficacia.

Capacidad, entendida como el que las personas tengan el conocimiento y habilidades necesarios para alcanzar las metas u objetivos propuestos, cuanto más capacitado se encuentre la persona, mayor será su rendimiento.

Automotivación, debido a que se requiere poner un determinado esfuerzo con el fin de realizar sus actividades, no basta con saber hacer las cosas, sino que también es

necesario querer hacer las cosas, por lo tanto, para realizar de una manera adecuada las tareas asignadas y mejorar el rendimiento, es necesario que las personas cuenten con una motivación interior en lugar de una exterior.

Autogestión, entendida como la capacidad de poder decidir y obrar de una persona en cuanto a sus criterios, con ello se unifica la dirección y ejecución de las acciones a realizar. Esta característica se encuentra ligada a la capacidad y automotivación, debido a que no basta con “querer hacer algo” y “saber hacer algo”, también se requiere el “poder hacerlo”.

Con las características anteriormente mencionadas es posible observar la relación que poseen con el liderazgo y la motivación, en virtud a que la eficacia es considerada como un resultado positivo del desarrollo del liderazgo de las personas, así como el de una adecuada motivación, por lo tanto, es posible considerar que una persona es eficaz al encontrarse motivada y desarrollar un rol de liderazgo, lo que le permitirá alcanzar sus metas personales o profesionales de manera individual, así como de manera colectiva al pertenecer a algún grupo o equipo.

### **6.3.- El coaching y su contribución en la eficacia**

El coaching es un proceso que busca que las personas tracen una serie de metas u objetivos y que a la vez los materialicen, a través del desarrollo del potencial de cada uno de ellos, de esta manera, se entiende que el coaching tiene como finalidad que las personas se vuelvan eficaces en las distintas áreas de su vida, desde lo personal hasta lo laboral. Debido a que el proceso de coaching, brinda a sus usuarios el desarrollo de sus competencias con el objetivo de optimizar las tareas realizadas durante su desempeño ya sea personal o profesional.

Los inicios de la aplicación del coaching moderno se remontan al deporte, a través de Tim Gallwey, quien creía que son los obstáculos mentales los que limitan el desarrollo de los atletas para alcanzar sus metas. Con ello, Gallwey menciona que el rival que cada atleta debe de vencer, se encontraba dentro de sí mismo, es decir, sus miedos e inseguridades, y una vez conquistados, los atletas obtenían un desempeño favorable en su desarrollo.

Un ejemplo de ello se encuentra en el coach de los Delfines de Miami, Don Shula, quien los dirigió llevándolos a las finales por cinco temporadas. Su método consistía en desarrollar habilidades enfocadas en el aprendizaje y la convicción, así como saber escuchar y ser consciente, además Shula consideraba al igual que Gallwey que el principal enemigo de un deportista era su propia mente.

Al observar los resultados obtenidos dentro del ambiente deportivo, la práctica del coaching se empezó a implementar en el entorno empresarial, dirigido en un inicio a los directivos de las mismas, con la idea de una mejor gestión de los recursos humanos, eventualmente, esta práctica fue implementada a los mismos empleados donde se obtuvieron resultados favorables.

Algunos de los pioneros en la implementación del coaching a nivel empresarial fue Ken Blanchard, así como John Withmore, los cuales brindaron este servicio a empresas con la finalidad de unificar la visión que tienen los miembros de una empresa, ya sean dueños, gerentes y empleados con los objetivos que posee la misma empresa y con ello dirigir esfuerzos a la consecución de los mismos.

De las diferentes escuelas de coaching que existen, es la escuela norteamericana la que cuenta con el enfoque dirigido principalmente a los resultados de las personas, al alcance de las metas propuestas por el mismo coachee, debido a que dicha escuela se ha desarrollado en el entorno laboral, ya que tiene la finalidad de que los objetivos fijados por una empresa sean alcanzados con los resultados deseados.

De la escuela de coaching norteamericano surge una vertiente denominada coaching ejecutivo el cual como menciona Beorlegui (2012) ha sido diseñado para intervenir en las conversaciones, coordinación de acciones, gestión del desempeño, proyectos, procesos, procedimientos y resultados en el ámbito laboral, de igual manera, permite revelar el nivel de liderazgo y autogestión de las personas.

Por su parte Villa y Caperán (2010) entienden al coaching ejecutivo como una herramienta que apoya en desarrollar competencias para los empleados, lo cual permite alinear los objetivos de éstos con los de la empresa, y con ello, obtener resultados favorables en su calidad de trabajo.

Feldman citado en Téllez y Toussaint (2018) menciona que el coaching ejecutivo consiste en sesiones relacionadas con el trabajo, dirigido a ejecutivos de diferentes niveles en las que se establecen metas para mejorar sus actuaciones presentes o futuras, así como identificar los bloqueos personales como laborales, al igual que aprovechar al máximo las habilidades de las personas, con la finalidad de mejorar su rendimiento.

El proceso de coaching dirigido al entorno ejecutivo destaca su importancia, debido a que ningún entorno laboral puede cambiar sin la evolución personal de sus directivos y empleados, ya que busca detectar las áreas de mejora y con ello construir planes de acción que queden incorporados a las funciones del personal (Arqueros Fernández, 2010).

La Asociación Española de Coaching, en adelante ADESCO (2018), menciona que el proceso de coaching ejecutivo se desarrolla en diversas áreas como lo es la relación del ejecutivo consigo mismo como con la empresa y los empleados; el desarrollar liderazgo y motivación; identificación de áreas de oportunidad, y el equilibrio entre la vida personal y profesional.

De igual manera, el coaching ejecutivo incentiva el trabajo en equipo, ya que procura unir a los miembros a un nivel comunicativo, de relación, capacidad y sentimientos, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por el propio equipo, para ello, el coach busca fomentar la confianza entre los miembros del grupo, al igual que la participación en la toma de decisiones (Asociación Española de Coaching, 2018).

Es por ello que actualmente el proceso de coaching es uno de los más implementados en el entorno laboral con la finalidad de aumentar la eficacia de los empleados, sin embargo, un problema que se encuentra para su desarrollo es la escases de estudios académicos que demuestren dichos resultados y apoyen su utilización en las empresas.

Téllez y Toussaint (2018) mencionan que la mayoría de las organizaciones consideran al coaching como una herramienta efectiva para el aumento de su eficacia, sin embargo, la evidencia para apoyar dicha afirmación es principalmente anecdótica, ya que la medición del coaching ha constituido un reto, debido a que cada organización

utiliza diferentes métodos para la medición de sus resultados, lo que resulta en que la información recopilada no siempre se encuentre organizada.

No obstante, esto no implica que a través de la implementación del coaching es posible aumentar la eficacia de una persona o de un grupo, debido a que se facilita a que se adapte de manera óptima a los cambios que se presentan, así como estimularlos hacia la producción de resultados, de igual manera, predispone a las personas a la cooperación y al consenso, al igual que a la clarificación y consecución de objetivos.

El coaching fomenta el desarrollo personal, a la par que incrementa la productividad y satisfacción de sus usuarios, debido a que se toma en cuenta la profesionalidad y las contribuciones que hagan en el desempeño de sus tareas.

Arqueros Fernández (2010) menciona que existen informes de la percepción de la eficacia del coaching por observadores indirectos del proceso, con ello se advierte a que la evidencia de la eficacia del coaching se encuentra en estado embrionario.

La autora refiere que para evaluar la eficacia del coaching se solicita una retroalimentación tanto del coach como de los coachees, con el objetivo de conocer los resultados de la implementación del proceso en las actividades laborales.

De Haro García (2012) realiza una clasificación sobre los resultados más relevantes de la eficacia de los procesos de coaching, la cual consiste en:

- Resultados relacionados con el cambio de factores o rasgos personales.- Se menciona que el proceso de coaching ha apoyado en el desarrollo de nuevas actitudes como la autoconfianza, autoconciencia, adaptabilidad y relaciones con otros, de esta manera se facilita el logro de metas, el incremento de la madurez emocional y la reducción del estrés laboral.
- Resultados relacionados con el cambio en comportamientos o variables ligadas al desempeño, así como el cambio a una actitud positiva, se reporta una satisfacción general ante el proceso y los resultados obtenidos, así como un incremento en el aprendizaje y conductas más efectivas en el trabajo.

- Resultados relacionados con indicadores de negocio, a través de la aplicación de procesos de coaching, se visualizó el incremento en la productividad a diferencia de las áreas donde no se implementó dicho proceso.

La ADESCO (2018) menciona que la implementación del coaching funciona como un catalizador que le brinda a las personas y a las organizaciones de las que forman parte resultados de manera efectiva y segura, por consiguiente, un proceso de coaching le brinda a las personas habilidades que les permite la clarificación, toma de conciencia, responsabilidad de las acciones así como de los resultados obtenidos, lo que se reflejará en la eficacia de los procesos que lleven a cabo.

En este orden de ideas, las personas al alcanzar sus objetivos trazados por medio del proceso de coaching, desarrollan una motivación y confianza, así como cualidades de liderazgo y competencias, mismas que utilizarán en proyectos futuros.

Asimismo, a nivel organizacional, el coaching apoya al desarrollo de conversaciones orientadas a alcanzar objetivos comunes, lo que conlleva a fomentar la cooperación, el compromiso y el sentido de pertenencia entre los miembros de la organización con el fin de concretar objetivos comunes.

Con ello se observa que existe un impacto positivo en el desempeño de las personas que han recibido un proceso de coaching, donde se destacan rasgos personales como la seguridad en sí mismo, así también una mejoría en las relaciones con los compañeros y un aumento en su productividad. En conclusión, la implementación del coaching fomenta el desarrollo del liderazgo y la motivación en sus usuarios, con la finalidad de llevar a cabo los objetivos trazados, lo que resulta en un aumento de la eficacia de los procesos que realizan.

### **6.3.1.- Modelos de coaching que apoyan la eficacia de su implementación**

Así como existen diferentes tipos de coaching, encausados a distintas áreas de la vida de las personas, también existen diferentes modelos que tienen por objetivo llevar a cabo una medición del grado de eficacia de la aplicación del proceso de coaching, con

la finalidad de llevar un control tangible en el desarrollo así como de los resultados del mismo proceso.

Entre los modelos frecuentes para el desarrollo del proceso de coaching se encuentran el modelo de consultoría de Saporito, el modelo formativo de Kirkpatrick, el modelo integrativo de Passmore y el modelo de adherencia de Kilburg.

### **6.3.1.1.- Modelo de consultoría de Saporito**

A través de este modelo se busca que el coachee tenga alineados los objetivos personales con los objetivos laborales, para ello el coach se adentra en la tarea de comprender el contexto y objetivos del coachee, y con ello buscar asegurar que el compromiso del coachee esté relacionado con el desempeño de su entorno laboral. Dicho modelo consta de cuatro escenarios (Téllez Gutiérrez & Toussaint Hernández, 2018):

Primer escenario. Definición del contexto. El coach tiene la tarea de comprender el contexto del coachee para adecuarse a las necesidades del proceso, lo que permite el inicio de una relación entre ambos.

Segundo escenario. La tarea del individuo, guía de desarrollo de personas y proceso de 360 grados. El coach reúne información del coachee al observarlo en su entorno laboral, y una vez recabada la información, el coach proporciona una retroalimentación que permite precisar los puntos que se deben de abordar durante el proceso de coaching.

Tercer escenario. Planificación de desarrollo, *feedback* y creación de un plan de desarrollo de liderazgo. Se forma un plan con el objetivo de fortalecer las creencias y necesidades del coachee, así como espacios de retroalimentación que le permita incrementar su eficacia.

Cuarto escenario. Realización del coaching ejecutivo y desarrollo de experiencias. En este escenario el coaching se vuelve evidente, ya que es en este momento donde se trabajan los puntos que se han desarrollado en los escenarios anteriores, lo que implica la implementación del plan de acción y el inicio de la medición de los resultados obtenidos.

### **6.3.1.2.- Modelo formativo de evaluación de Kirkpatrick**

Téllez y Toussaint (2018) mencionan que este modelo se desarrolla en cuatro niveles clave, los cuales son descritos de la siguiente manera:

El nivel de reacción.- Se desarrolla una evaluación inmediatamente después de la actividad de coaching, donde se constituye una primera medida de satisfacción del proceso.

El nivel de aprendizaje.- En este nivel, el contenido del proceso de coaching es asimilado por los usuarios, donde se percatan de las habilidades obtenidas, así como el conocimiento y la conciencia propia.

El nivel de comportamiento.- Es aquí donde se materializa lo aprendido en el proceso de coaching, ya que el conocimiento y habilidades se transfieren al área laboral y de esta manera se procede a una segunda evaluación.

El nivel de resultados.- Aquí se valoran los cambios y el desempeño laboral producido por los usuarios del proceso de coaching.

### **6.3.1.3.- Modelo de Passmore**

Téllez y Toussaint (2018) describen que a través de este modelo se reconoce la importancia de construir una asociación entre el coachee y el coach para el desarrollo del pensamiento crítico y la inteligencia emocional, de igual manera se busca que el coach trabaje en múltiples niveles como lo es el comportamental, el cognitivo y el inconsciente, con la finalidad de cambiarlos en cuatro corrientes o también denominados flujos de cambio.

Passmore (2007) describe estos flujos de cambio de la siguiente manera:

La necesidad del coach de trabajar con aquello que se puede ver, por lo tanto, el coach debe de identificar aquellas fortalezas y debilidades que muestra el coachee en su desempeño laboral.

La necesidad de trabajar con lo que no pueden ver, pero si escuchar, el cual se expresa desde un proceso cognitivo, por lo cual el coach deberá de adentrarse a las creencias, sentimientos y emociones que cargue el coachee.

La necesidad de trabajar con lo que sospechan en un nivel de inconsciencia, una vez identificadas las creencias, sentimientos y emociones, el coach podrá visualizar un panorama de hacia dónde quiere ir el coachee, cuáles son sus objetivos tanto en el área laboral como en la personal.

La necesidad de trabajar en el sistema en el que se está adscrito el ejecutivo, lo que implica conocer el ambiente donde se desenvuelve el coachee.

Al conocer estos flujos de cambio, el coach obtiene las herramientas para desarrollar una estrategia de trabajo, así mismo se inicia una construcción de confianza entre el coach y el coachee, con la finalidad de mejorar el desarrollo del proceso de coaching y obtener mejores resultados.

#### **6.3.1.4.- El modelo de adherencia de Kilburg**

Este modelo refiere al compromiso que se crea tanto del coach como del coachee, en donde, de manera voluntaria y colaborativa deciden desarrollar un proceso de coaching con el fin de alcanzar las metas u objetivos deseados por el coachee. En este modelo se resalta la importancia que tiene la aceptación del coach por parte del coachee, con la finalidad de generar confianza y seguridad por parte del coachee (Kilburg, 2001).

Arqueros Fernández (2010) menciona que este modelo es importante al inicio del proceso de coaching, debido que al implementarlo se previenen posibles fallos durante el desarrollo del mismo. De igual manera menciona que este modelo atribuye su éxito debido a las técnicas de comportamiento adherente y señala que los resultados se enfocan por el acuerdo en el cual el coach proporciona una relación de soporte y lo apoya a pensar, sentir y explorar nuevas ideas y comportamientos.

Para el desarrollo efectivo de la intervención del coaching, Kilburg (2001) estableció ocho componentes, los cuales son:

1. Compromisos con los clientes para crear una trayectoria de desarrollo progresivo.
2. Compromiso del coach.
3. Características de los problemas y cuestiones de los clientes. Frecuencia, intensidad, duración.
4. Estructura del contenido del proceso de coaching. Claridad del acuerdo, metas específicas.
5. Relación cliente-coach. Empatía adecuada, tolerancia de la intervención.
6. Calidad de las intervenciones de coaching.
7. Protocolo de adherencia. Las técnicas son encargadas según las necesidades del coachee
8. Marco organizacional del coachee y del coach. Apoyo al coaching.

En conjunto estos componentes tienen la finalidad de que el proceso de coaching alcance sus objetivos a largo plazo, como se observa son componentes que trazan una trayectoria de cómo se debe de desarrollar el proceso de coaching, empezando con los primeros dos puntos, los cuales señalan tanto el compromiso que debe de adoptar el coachee como del coach, seguido de los lineamientos de cómo se llevarán a cabo las sesiones, así como los objetivos a desarrollar, así mismo la manera en que se llevará la relación entre el coachee y coach y finalmente la adecuación del proceso de coaching en relación al contexto del coachee.

Arqueros Fernández (2010) comenta que a través de este modelo se cuestiona al coachee con el fin de identificar sus actitudes en situaciones en las que no ha participado en un proceso de coaching, donde no exista la adherencia a acuerdos, falle en alcanzar sus metas y no cuente con compromiso. Por medio de esta comparación el coachee genera un compromiso con el proceso de coaching, mismo que lo impulse a alcanzar sus metas trazadas.

Así mismo, la citada autora menciona que para el buen desarrollo de los modelos mencionados anteriormente es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- El papel del coach, esto se debe de entender que el coach debe de contar con el conocimiento y habilidades para asistir a los directivos, lo que lo llevará a desempeñar su tarea de manera eficaz.
- El coach deberá contar con un conocimiento previo de su cliente, así como de su contexto laboral, debido a que, para un desarrollo eficaz del proceso de coaching, el coach deberá conocer al cliente para encontrar sus áreas de oportunidad de crecimiento, del mismo modo deberá conocer el contexto laboral con la finalidad de alinear los objetivos del cliente con los objetivos de la empresa.
- Usar técnicas y herramientas metodológicas adecuadas.
- Que el proceso conste de un tiempo adecuado y el coach aporte la atención adecuada, con la finalidad de que el proceso se desarrolle de la mejor manera.

Cordón-Pozo *et al.* (2011) concuerdan con los factores para el desarrollo óptimo del proceso de coaching, donde señalan que el coach ejecutivo debe de contar con experiencia como directivo, con la finalidad de entender las situaciones y problemas del área laboral, así mismo, el coach debe de conocer la estrategia del entorno laboral, con la intención de facilitar los objetivos personales con los objetivos organizativos.

Cada uno de estos modelos permite medir la eficacia de la aplicación del coaching a los coachees, si bien cada modelo es diferente, se observa que éstos guardan similitudes entre ellos, como lo es la creación de una relación de confianza entre el coach y el coachee, ya que a través de ella, el coachee podrá desenvolverse de una manera honesta y segura y podrá expresar aquellas inquietudes que tenga respecto al proceso, así como expresarse de una manera clara acerca de los objetivos que desea alcanzar. De igual manera dichos modelos coinciden en la creación y aplicación de un plan de acción, así como el desarrollo de competencias y habilidades para alcanzar los objetivos que ha trazado el coachee.

Con lo anterior, es posible vislumbrar el apoyo que brinda el coaching al desarrollo personal o grupal, ya que por medio del proceso de coaching, se clarifican objetivos y se traza un plan de acción para llevarlos a cabo, a su vez, las personas que realizan un proceso de coaching desarrollan la habilidad de adaptarse a cambios que se presenten

durante la ejecución de dichos objetivos, así como fomentar la cooperación entre los usuarios para lograr los objetivos propuestos, con ello, logran obtener un aumento en sus habilidades y competencias, lo que resulta en un aumento en su eficacia.

#### **6.4.- La eficacia del coaching en el mediador**

La finalidad de la mediación en términos generales se concibe como la oportunidad para que los participantes en conflicto, orientados por un tercero neutro e imparcial, de manera voluntaria construyan por ellas mismas la solución pacífica de su conflicto a través de técnicas comunicacionales, donde realicen un acuerdo que satisfaga los intereses de ambos (Quiroz Colossio, 2015).

De esta manera, se entiende que el objetivo del proceso de mediación es que los participantes solucionen por ellos mismos el conflicto que atraviesan, mediante el apoyo de un tercero neutral denominado mediador, por lo tanto, el mediador tiene la tarea de restaurar o crear una vía de comunicación entre los participantes con el objetivo de poner fin a su conflicto mediante un acuerdo que satisfaga las necesidades e intereses de los mismos.

Steele Garza (2015) menciona que para que una mediación sea considerada eficaz, los acuerdos deben de cumplirse de manera incoercible, por lo tanto, debe de existir en los participantes la voluntad interna de llevar a cabo los acuerdos y no a través de la imposición de un tercero. De igual manera, refiere que para lograr estos acuerdos, los participantes requieren desarrollar diferentes habilidades, como lo son la empatía, la asertividad, la cooperación, el autocontrol, la habilidad de escuchar de forma efectiva, la habilidad de enviar un mensaje efectivo, que exprese claramente los sentimientos, creencias, valores y necesidades mutuas.

Dichas habilidades deben de fomentarse a través del actuar del mediador, para ello, este último debe de ser percibido como una figura que inspire confianza, seguridad, tranquilidad, un líder que guíe y motive a los participantes a solucionar el conflicto que se les presenta, de lo contrario, se dificultará el desarrollo del procedimiento de mediación, así como el solucionar el conflicto por el cual atraviesan los participantes.

Es por tal razón que la implementación del coaching dentro de la formación del mediador pretende incrementar la eficacia en su actuar, debido a que el coaching además de brindar a sus usuarios un cambio en la perspectiva que tienen de la realidad a través del reconocimiento y cambio de sus modelos mentales, el coaching fomenta un sentido de responsabilidad y compromiso en sus usuarios para llevar a cabo de manera voluntaria un plan de acción con la finalidad de concretar los objetivos trazados por sí mismos.

Las habilidades del coaching aplicadas al actuar del mediador le otorgan los recursos y capacidades para desplegar su liderazgo y motivación en su persona y con los participantes del procedimiento de mediación, ya que no solamente los apoyaría a resolver su conflicto, sino que además, tendrá la facilidad de apoyar la clarificación tanto de los objetivos personales de cada participante, así como encausarlos a objetivos comunes, lo que permitirá fomentar la cooperación entre ellos, y así encaminarlos a una transformación en su relación.

Gorjón y Sánchez (2015) mencionan que un procedimiento de mediación es exitoso debido a los participantes y fracasa por culpa del mediador, en consecuencia, es tarea del mediador la conducción óptima del procedimiento y que se cumplan los objetivos, por lo tanto, éste tiene la obligación de contar con habilidades que le permitan realizar dichos objetivos. Es por ello, que la inclusión del coaching le aportará a mediador cualidades que refuercen su liderazgo y motivación, los cuales le permitirán un desarrollo óptimo en el procedimiento de mediación.

Así mismo, la inclusión del coaching le permitirá al mediador desarrollar habilidades con las cuales será capaz de fomentar una relación de confianza con los participantes, así como reconocer de una mejor manera los objetivos que éstos desean alcanzar, lo que le permitirá identificar de manera efectiva los intereses de las posiciones que traigan consigo los participantes. De este modo, el mediador podrá de trazar una estrategia de trabajo que fomente la comunicación y la cooperación entre los participantes.

De igual manera, el coaching contribuye a crear una visión conjunta de objetivos entre los miembros que forman parte del proceso. Implementada esta característica dentro

del procedimiento de mediación implica que el mediador facilite que los participantes desarrollen una visión conjunta del conflicto por el cual atraviesan; este sentido de pertenencia permitirá que los participantes trabajen en conjunto con el objetivo de poner fin al conflicto que experimentan, a través de la generación de un acuerdo que satisfaga sus intereses personales como mutuos.

Ahora bien, el objetivo de introducir el proceso de coaching dentro de la formación del mediador es para el desarrollo de competencias y habilidades que le permitan al mismo una mejora en el procedimiento de mediación. De esta manera, se busca que no únicamente los participantes lleguen a un acuerdo que ponga fin su conflicto, sino que además desarrollen habilidades como la cooperación, el diálogo, la empatía y la escucha, con la finalidad de que puedan resolver conflictos futuros sin la necesidad de un tercero que intervenga con ellos.

En el Estado de Nuevo León, a través de la revisión del informe estadístico del Poder Judicial durante el periodo 2017 a 2021 (2022), se ha encontrado que el de un total de 6,847 acuerdos se han incumplido 2,521, lo que equivale a un 36.82%, esto es debido a que el mediador no fue capaz de fomentar una cultura de cooperación y compromiso entre los participantes, así mismo los participantes no sintieron esa confianza y seguridad con el mediador para exteriorizar sus dudas durante el procedimiento de mediación.

Es por ello que para evitar los incumplimientos de los acuerdos, así como la insatisfacción de los participantes hacia el procedimiento de mediación es necesario incorporar técnicas o procesos que permitan un mejor desarrollo en el actuar del mediador, al igual que del procedimiento de mediación.

Como mencionan Cabello y Vázquez (2018), el coaching tiene como objetivo entrenar a los mediadores en nuevos procedimientos, enseñarles nuevas aptitudes, así como incrementar su desempeño, al desarrollar la capacidad de acción y ayudar a los participantes a tener confianza en sí mismos para resolver los conflictos que se les presente y tomar decisiones acertadas, y con ello, crear un entorno en el que estén dispuestos a negociar.

De esta manera, el mediador-coach, se encontrará capacitado para establecer ambientes adecuados que permitan el encuentro entre los participantes, así mismo, contará con habilidades y destrezas para el seguimiento y preparación de los participantes para utilizar diversas habilidades comunicativas y con ello desarrollar cualidades como el liderazgo y autocontrol que faciliten la transición de relaciones antagónicas a relaciones cooperativas (Cabello Tijerina & Vázquez Gutiérrez, 2018).

*Otro rasgo a mencionar de la implementación del coaching es el sentido de compromiso que las personas adoptan con el proceso y con los objetivos que ellos mismos trazan, de acuerdo con ello, el mediador-coach, además de fomentar la cooperación y desarrollo de los mediados, tendrá la tarea de inculcar un sentido de compromiso para llevar a cabo tanto el procedimiento como el acuerdo de mediación.*

Finalmente, con estas competencias, es posible que aumente tanto el desempeño del mediador, ya que al fomentar la confianza, cooperación y el diálogo, es posible que los mediados sean capaces de llegar a un acuerdo con el cual se sientan realmente satisfechos y sean capaces de cumplir de manera voluntaria.

## **CAPITULO 7.- Comprobación del estudio cualitativo**

La naturaleza de la presente investigación es de carácter mixto, la cual es definido como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección de datos cualitativos como cuantitativos así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de la información recabada y lograr un mayor entendimiento de las realidades objetiva y subjetiva del fenómeno de estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

De esta manera, el presente capítulo se enfocará en la descripción tanto del modelo cualitativo, describiendo sus características, la población al que se encuentra dirigido y la validez del instrumento.

### **7.1.- Características del diseño de la investigación**

De acuerdo con Straus y Corbin citados por Ñaupas Paitán (2018) la investigación cualitativa es aquel tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llegan por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación, es decir, se puede tratar sobre investigaciones de la vida de la gente, las experiencias, los comportamientos, las emociones, los fenómenos culturales, el funcionamiento organizacional o los movimientos sociales.

Por su parte, Sampieri (2014) menciona que el enfoque cualitativo se selecciona cuando se pretende examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en los puntos de vista, la interpretación y los significados. Es por ello, que con la finalidad de conocer la percepción de la población a la que va dirigida la presente investigación, se pretende llevar a cabo un enfoque cualitativo.

Para llevar a cabo esta investigación se eligió como instrumento la entrevista semi-estructurada, la cual está dirigida a los directores de los centros privados de mecanismos de solución de controversias certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León.

## **7.2 Población y muestra**

Valdivia Dueñas (2018) describe al concepto de población como el total de unidades de estudio que contienen las características requeridas para ser consideradas como tales. Dichas unidades pueden estar conformadas por personas, objetos, conglomerados, hechos o fenómenos, de esta manera se puede entender a la población como todo aquello que reúna determinadas características requeridas para llevar a cabo la investigación.

En cuanto a la muestra ésta es entendida como un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le denomina población (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Para la presente investigación, la población a la que estará dirigido el instrumento en este apartado cualitativo está compuesta por el personal directivo de los centros de capacitación y formación de facilitadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León.

Con ello la muestra se clasifica como no probabilística, de personas expertas, debido a que se realiza una selección de manera directa a las personas que se les aplicará el instrumento. En este caso y como ya se mencionó con anterioridad será el personal directivo de los centros de capacitación y formación de facilitadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Estado de Nuevo León.

## **7.3.- Instrumento de recolección de información**

El instrumento es definido como la herramienta conceptual o material mediante el cual se realiza la recolección de datos, mediante preguntas o ítems que exigen respuestas del investigado. Éstos pueden asumir diferentes formas de acuerdo con las técnicas que le sirven de base. Por lo que para la presente investigación en este apartado cualitativo se llevará a cabo la entrevista semi estructurada, es definida como aquella no tan formal y rígida, ya que permite que el entrevistador pueda introducir

algunas preguntas que le permitan esclarecer vacíos en la información (Ñaupas Paitán, 2018).

El presente instrumento fue desarrollado a través de la conceptualización de las variables, se realizó una categorización y se construyeron las preguntas, de esta manera el instrumento consta de quince preguntas, una vez terminado de formular las preguntas, se pasó a la validación del mismo, esto con la finalidad de tener un instrumento entendible, para que los resultados arrojados sean confiables para el propósito de esta investigación.

#### **7.4.- Validez del instrumento**

##### **Pilotaje 1**

Para obtener la validación del instrumento se llevaron a cabo tres pilotajes, esto con la finalidad de que dicho instrumento sea entendible para la población a la que va dirigida y con ello que los datos recolectados sean confiables. De las pruebas piloto se obtuvieron las siguientes observaciones

##### **Pilotaje 1:**

Se llevó a cabo la primera entrevista el día 17 de febrero a las 18 horas a través de la plataforma Microsoft Teams, donde se observa que las preguntas 3, 4, 7, 12 y 15 no están claras al momento de formularlos, dificultando obtener una respuesta, por lo tanto se tuvo que reformular al momento para una mejor comprensión.

Ese mismo día a través de la plataforma Microsoft Teams se llevó a cabo la segunda entrevista para la validez del instrumento, donde, de igual manera se presenta una dificultad para comprender las preguntas 3, 4, 7, 12 y 15, agregando también la pregunta 1.

El día 18 de febrero a las once de la mañana se procede a aplicar la prueba piloto de manera personal, al igual que las entrevistas anteriores, la persona entrevistada mostró dificultad para entender los ítems 3, 4, 7, 12 y 15, agregando el ítem 9, por lo que fue necesario replantear la pregunta para un mejor entendimiento.

Al llevar a cabo este primer pilotaje, se resalta la necesidad de hacer una modificación en el lenguaje de las preguntas señaladas con anterioridad, esto con la finalidad de tener una mejor comprensión de éstas y con ello cambiar el lenguaje de los ítems señalados con el fin de que los próximos entrevistados tengan una mejor comprensión de lo que se está preguntando. Por lo tanto, se procede a hacer la reformulación de los ítems 1, 3, 4, 7, 9, 12 y 15.

#### Pilotaje 2

Una vez reformuladas las preguntas se procedió a realizar un segundo pilotaje, en el cual las entrevistas fueron realizadas a través de la plataforma Zoom el día 26 de febrero, el cual arrojó que la pregunta 3 no estaba clara, así mismo los participantes coincidieron en que las preguntas 6, 7, 8, 11 y 13 causaban confusión al momento de realizarlas, con esto se entiende que es requerido reformular nuevamente el instrumento.

#### Pilotaje 3

Una vez reformulado el instrumento se procedió a realizar el tercer pilotaje para su validación, éste se llevó a cabo el día 2 de marzo a través de la plataforma Zoom. Durante la aplicación del instrumento, los participantes no manifestaron ningún inconveniente con las preguntas, manifestando que cuentan con claridad. Por lo tanto, ya validado el presente instrumento, se procede a su aplicación final.

### **7.5.- Categorización y decodificación**

Para realizar la categorización y decodificación de las variables se llevó a cabo un proceso mediante el cual se procedió a dividir las variables en los elementos que las conforman o se manifiestan, a través de estos elementos se creó una tabla con la intención de distinguir dichos elementos de una manera óptima.

A través de esta actividad fue posible la elaboración de las preguntas que conforman la entrevista, ya que al dividir en elementos las variables es posible identificar la forma en que se presentan, así también medir el impacto con el que cuentan los elementos y a su vez el impacto que tiene cada variable.

## 7.6.- Agrupamiento de información categorizada

Tabla 10. Categorización de variables

Variable	Tipo	Concepto propio	Forma en que se presenta	Categoría
Liderazgo	Independiente	Es la capacidad para guiar para conseguir objetivos específicos, desarrollando el potencial de los involucrados como creatividad y seguridad.	Brinda confianza, Funge como guía a las partes, sabe delegar, Figura de autoridad, Incentiva la creatividad, Aclarar y alcanzar así objetivos específicos, y para la comunicación.	Confianza y seguridad Creatividad Aclarar y alcanzar objetivos Guía para la comunicación
Motivación	Independiente	La motivación es una fuerza que guía de una manera sostenida la conducta y acciones de las personas, con finalidad de satisfacer metas u objetivos fijados.	Conducta dirigida, satisfacción personal, cumplimiento de metas, autorrealización, valoración personal.	Conducta dirigida Autorrealización Satisfacción personal Cumplimiento de metas Valoración personal
Eficacia	Independiente	Es la capacidad de lograr aquello para lo que se tenía contemplado.	Responsabilidad, Priorizar objetivos, Compromiso, Capacitación, equilibrio de	Responsabilidad Priorizar objetivos Capacitación Compromiso

tiempo.

Mediador	Dependiente	Tercero neutral	Experto	en
		imparcial que	técnicas de	
		apoya en la Neutralidad,	comunicación y	
		mediación para Imparcialidad,	lenguaje	
		que las partes, experto en técnicas		
		por medio de de comunicación y		
		técnicas de lenguaje, guía a las	Guía y apoyo de	
		comunicación partes.	las partes	
		resuelvan su		
		conflicto.		

Fuente. Elaboración propia.

### 7.7.- Interpretación de resultados

En este apartado se analizan las respuestas de las entrevistas aplicadas a los directores de los centros de formación en métodos de solución de controversias. Para ello se utilizó el software MAXQDA versión 2020, con el cual se obtuvieron los siguientes resultados.

#### 7.7.1.- Variable Liderazgo

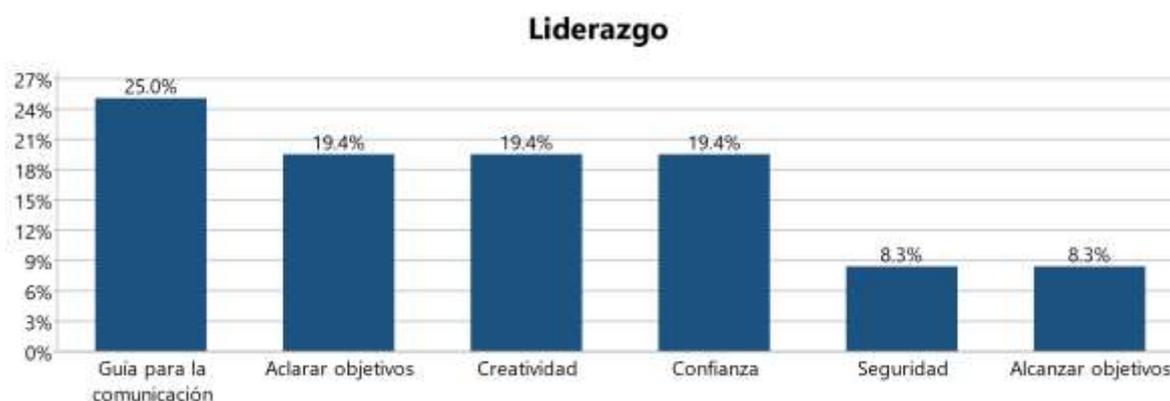
Tabla 11, Número de segmentos codificados por elementos de la variable liderazgo

	Segmentos	Porcentaje
Guía para la comunicación	9	25.00
Aclarar objetivos	7	19.44
Creatividad	7	19.44
Confianza	7	19.44
Seguridad	3	8.33
Alcanzar objetivos	3	8.33
TOTAL	36	100.00

Fuente. Elaboración a través del software MAXQDA V. 2020

En la Tabla 11 se muestra los códigos utilizados correspondientes a la variable de liderazgo, en ésta se aprecia el impacto con el que cuenta cada uno, con esto se manifiesta que es la guía en la comunicación es el elemento que más relevancia le dan los capacitadores.

**Ilustración 2. Porcentaje de aparición de los elementos que conforman la variable liderazgo**



Fuente. Elaboración a partir del software MAXQDA V. 2020

En la Ilustración 2 se muestra la distribución de los elementos que conforman la variable liderazgo, en donde se puede apreciar que el elemento guía para la comunicación con un 25%, seguido por la aclaración de objetivos, creatividad y confianza con un 19.4% y por último la seguridad y el alcanzar objetivos con un 8.3%. Esto indica que los directivos de los centros de capacitación consideran que la guía en la comunicación es un rasgo importante en la formación del mediador, más allá de cualquier otro elemento.

### 7.7.2.- Variable Motivación

**Tabla 12. Número de segmentos codificados por elementos de la variable motivación**

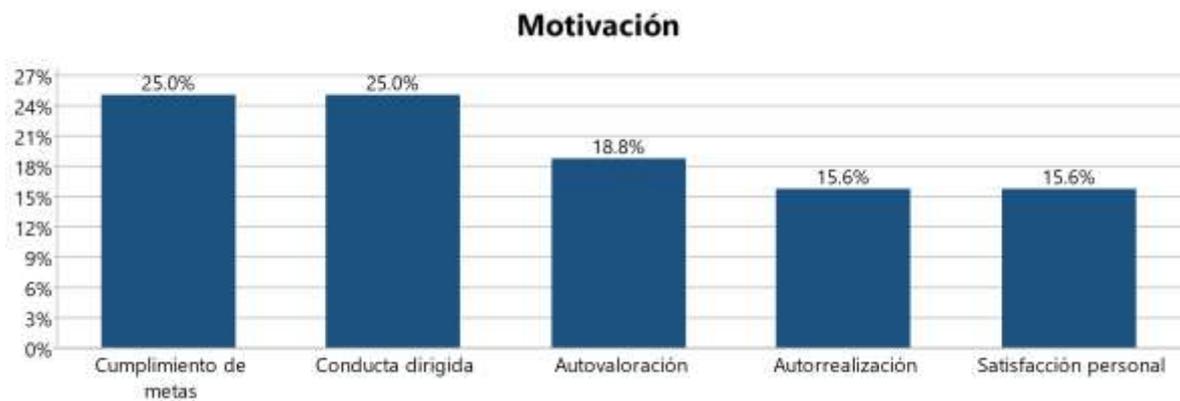
	Segmentos	Porcentaje
Cumplimiento de metas	8	25.00
Conducta dirigida	8	25.00
Autovaloración	6	18.75
Autorrealización	5	15.63
Satisfacción personal	5	15.63

TOTAL 32 100.00

Fuente. Elaboración a partir del software MAXQDA V. 2020

En la Tabla 12 muestra los códigos utilizados correspondientes a la variable motivación, en ésta se aprecia el impacto con el que cuenta cada uno, con esto se manifiesta que tanto el cumplimiento de metas como la conducta dirigida son los elementos que más relevancia le dan los capacitadores.

Ilustración 3. Porcentaje de aparición de los elementos que conforman la variable motivación



Fuente. Elaboración a través del software MAXQD v. 2020.

En la Ilustración 3 se muestra la distribución de los elementos que conforman la variable motivación, donde se puede apreciar que los elementos cumplimiento de metas y conducta dirigida se encuentran como prioridad con un 25% cada uno, seguido de la autovaloración con un 18.8% y la autorrealización y la satisfacción personal con un 15.6% cada uno. Con esto se puede decir que se percibe motivación cuando la conducta de los participantes se encamina al cumplimiento de metas, esto puede traducirse al desarrollo del proceso, es decir, que en cuanto más perciban que las metas u objetivos se están llevando a cabo, su conducta se enfocará en terminarlo, obteniendo así una motivación para esto.

### 7.7.3.- Variable Eficacia

Tabla 13. Número de segmentos codificados por elementos de la variable eficacia

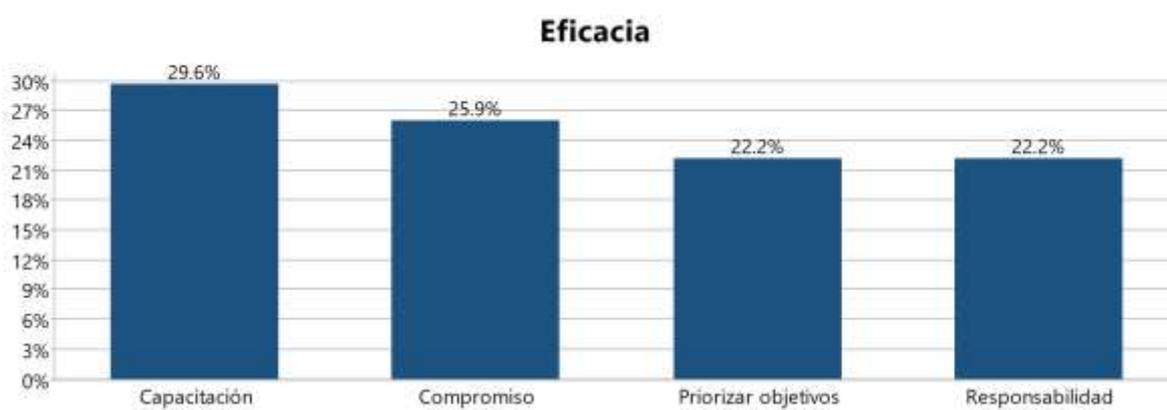
	Segmentos	Porcentaje
Capacitación	8	29.63
Compromiso	7	25.93

Priorizar objetivos	6	22.22
Responsabilidad	6	22.22
TOTAL	27	100.00

Fuente. Elaboración a través del software MAXQDA V. 2020

En la Tabla 13 muestra los códigos utilizados correspondientes a la variable eficacia, en ésta se aprecia el impacto con el que cuenta cada uno, con esto se manifiesta que la capacitación es el elemento que más relevancia le dan los capacitadores.

Ilustración 4. Porcentaje de aparición de los elementos que conforman la variable eficacia



Fuente. Elaboración a través del software MAXQDA V. 2020.

En la Ilustración 4 se muestra la distribución de los elementos que conforman la variable de eficacia, donde se aprecia que el elemento capacitación se encuentra como prioridad con un 29.6%, seguido del compromiso con un 25.9% y la priorización de objetivos y responsabilidad con un 22.2% cada uno. Con ello se puede decir que los directivos de los centros de formación consideran a la capacitación como el elemento más importante para mejorar la eficacia del desarrollo del proceso de mediación.

#### 7.7.4.-Variable Mediador

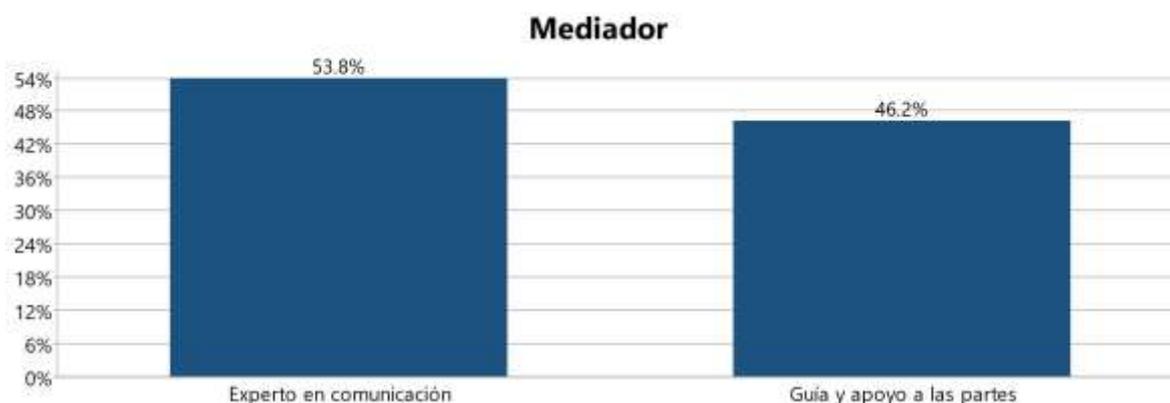
Tabla 14. Número de segmentos codificados por elementos de la variable mediador

	Segmentos	Porcentaje
Experto en comunicación	7	53.85
Guía y apoyo a las partes	6	46.15
TOTAL	13	100.00

Fuente. Elaboración a partir del software MAXQDA V. 2020

En la Tabla Me se muestran los elementos que conforman a la variable mediador, y se puede apreciar que el impacto con el que cuenta cada uno. Con esto se manifiesta que el elemento de experto en comunicación es al que los directivos de los centros de formación le dan una mayor prioridad.

Ilustración 5. Porcentaje de aparición de los elementos que conforman la variable mediador



Fuente. Elaboración a través del software MAXQDA V. 2020

En la Ilustración 5 muestra la distribución de los elementos que conforman la variable mediación, donde se aprecia que el elemento experto en comunicación cuenta con un 53.8% y el elemento guía y apoyo a las partes cuenta con un 46.2%. Esto se traduce a que los capacitadores consideran que es preferible que el mediador sea un experto en la comunicación, esto con la finalidad de desarrollar de una manera plena el proceso de mediación.

### 7.8.- Hallazgos

Durante el procesamiento de datos por medio del software MAXQDA versión 2020, salió a la luz información, la cual no se tenía contemplada, pero apoya en la finalidad de la presente investigación, el resultado es el siguiente:

Tabla 15. Hallazgos

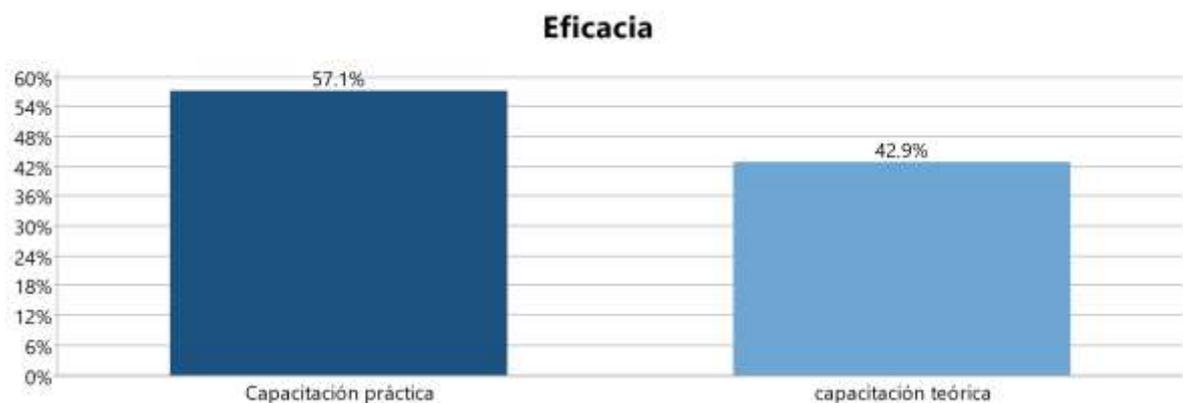
	Segmentos	Porcentaje
Capacitación práctica	4	57.14
capacitación teórica	3	42.86

TOTAL 7 100.00

Fuente. Elaboración propia a través del software MAXQDA V. 2020

En la Tabla Ha se muestra los elementos que conforman el hallazgo encontrado dentro de la variable eficacia, y se aprecia el impacto con el que cada uno de ellos, con esto, se entiende que el elemento de capacitación práctica tiene es más relevante para los formadores de los centros de capacitación.

Ilustración 6. Hallazgos



Fuente: Elaboración propia a través del software MAXQDA V. 2020

En la Ilustración 6 se muestra la distribución de los elementos que conforman el hallazgo descubierto, donde se aprecia que el elemento capacitación práctica cuenta con un 57.1%, y el elemento capacitación teórica cuenta con un 42.9%. Por lo tanto, se entiende que los capacitadores o formadores de mediadores consideran que si bien la capacitación es importante para el desarrollo del mediador, se le debe de dar un énfasis a la capacitación práctica, ya que como mencionan es la experiencia obtenida la que apoyará a la eficacia del proceso de mediación.

Es importante tomar esto en cuenta, debido a que la formación que lleva a cabo la figura del coach se encuentra encaminada a un enfoque más práctico que teórico, por tanto la introducción del coaching apoyará en cuestiones prácticas en la formación del mediador.

## 7.9.- Interpretación integrada de los resultados cualitativos

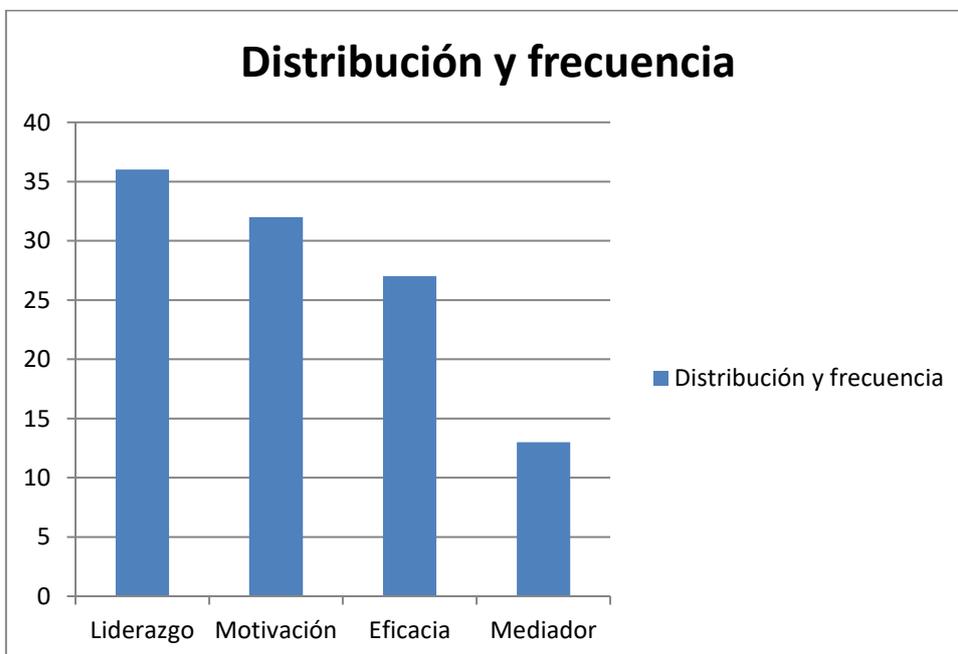
Tabla 16. Distribución y frecuencia general de cada variable

Liderazgo	Motivación	Eficacia	Mediador
9	8	8	7
7	8	7	6
7	6	6	
7	5	6	
3	5		
3			
36	32	27	13

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 16 se muestra una representación numérica con la distribución y frecuencia de cada categoría de cada variable de la presente investigación, donde se aprecia que la mayoría de las frecuencias recaen en el liderazgo, sin embargo, la interpretación y conclusión de este apartado se realizará con la Ilustración 7.

Ilustración 7. Distribución y frecuencia de variables



Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 7 se aprecia la distribución de manera general de las variables que conforman la presente investigación, en ella se muestra que la variable liderazgo cuenta con una mayor distribución, seguido de la motivación y la eficacia, donde el mediador al ser la variable dependiente, recaen las anteriores. Con ello se entiende que los capacitadores procuran que la figura del mediador desarrolle la competencia del liderazgo, de esta manera poder llevar el desarrollo del proceso de mediación de una manera más idónea.

Lo anterior no quiere decir que no se tomen en cuenta a las variables de motivación y eficacia, ya que como se observa no están tan separadas de la variable liderazgo, sin embargo, ésta cuenta con un mayor peso ya que como se ha mencionado con anterioridad, si bien son los participantes los protagonistas de resolver su conflicto, es en la figura del mediador donde recae la responsabilidad de desarrollar de manera eficaz el proceso de mediación, por lo tanto deberá adquirir el rol de líder para llevar a cabo esta encomienda.

En cuanto a la variable motivación, se demostró que los directivos de los centros de formación, se enfocan en el cumplimiento de metas y dirigir la conducta de los participantes, como una de las funciones de la figura del mediador. Esto se puede entender de tal manera que el mediador debe de dirigir la conducta de los participantes al cumplimiento de sus metas, en este caso los objetivos trazados en el proceso de mediación

Así mismo en la variable eficacia destaca la capacitación continua con la finalidad de una gestión adecuada del proceso de mediación, además se descubrió que dentro de la capacitación, se enfatiza en la capacitación práctica sobre la teórica.

Con ello se puede concluir en este apartado cualitativo que los directivos de los centros de formación de mediadores consideran importante resaltar estas cualidades en los mediadores, de esta manera se propone al coaching, ya que al ser un proceso que se enfoca en el desarrollo de las personas, que con el apoyo de un guía para su desarrollo y a través de técnicas de comunicación, crean conciencia y cambian la percepción que tienen de su realidad, lo cual les apoya a clarificar sus metas y trazar un plan para llevarlas a cabo. De esta manera se considera que la implementación del

coaching en la formación del mediador, le sumaría a favor en su gestión durante y después del proceso de mediación.

## **Capítulo 8.- Comprobación del estudio cuantitativo**

### **8.1.- Características del diseño de la investigación**

La presente investigación, como se mencionó con anterioridad es de naturaleza mixta, en el presente apartado se desarrollará la descripción del estudio cuantitativo, el cual conlleva una medición de hechos, opiniones y actitudes de la población, donde, la forma de obtener la información debe ser estructurada y sistemática. De igual manera su análisis deberá ser estadístico, ya que se espera que se cuantifique la realidad de la sociedad, las relaciones causales y la intensidad de las mismas (Sáenz López, Gorjón Gómez, Gonzalo Quiroga, & Díaz Barrado, 2012).

La recolección de datos del apartado cuantitativo será de manera transversal, es decir, que se llevará a cabo durante un periodo de tiempo fijo.

### **8.2.- Población y muestra**

La unidad de análisis que se utilizará para llevar a cabo esta investigación será la figura del mediador, mismo que deberá de encontrarse con su certificación emitida por el Instituto de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, de igual manera, la unidad de muestreo que se tiene contemplado serán los centros de mediación debidamente certificados por el Instituto ya mencionado.

Para la obtención de la muestra, es necesario contar con el número concreto de la población, por lo que se solicitó el día 21 de febrero del 2020 al Instituto de Mecanismos Alternativos la cantidad total de mediadores certificados vigentes hasta el año 2019, teniendo como respuesta que el número de facilitadores vigentes es de 383-trescientos ochenta y tres-, el cual representa a la población, por lo tanto, con este dato, se procede a calcular la muestra con la siguiente fórmula:

n.- Tamaño de la muestra.

Z.- Nivel de confianza.

E.- Error

N.- Tamaño de la población

p.- Probabilidad de estar de acuerdo

q.- Probabilidad de fracaso (1-p)

$$n = \frac{Z^2 pq \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot pq}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(.5 * .5) * 383}{(0.1^2)(383 - 1) + (1.96^2)(0.5 * 0.5)}$$

Teniendo como resultado que la muestra es de 77 facilitadores certificados

### **8.3.- Instrumento de recolección de información**

En este apartado, el instrumento a utilizar para la recolección de datos será la Escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Para la creación del instrumento se llevó a cabo una segregación de los elementos que conforman las variables a estudiar, de esta manera se procedió a la creación de los ítems otorgándoles opciones que van desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo” donde cada una de estas cuenta con la siguiente puntuación:

**Tabla 17. Valor de la escala**

Opción	Valor
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente. Elaboración propia

#### **8.4.- Validez del Instrumento**

Para llevar a cabo el proceso de validación del primer instrumento, el cual estaba constituido por cuarenta y ocho ítems, se sometió a revisión de expertos en cuanto a su estructura, eventualmente se procedió a aplicarlo a treinta mediadores, de los cuales veinticinco respondieron, ya con los datos recabados se procedió a utilizar el software *Static Package Social Sciencies* (SPSS) el cual permite analizar y producir datos estadísticos.

Los resultados de la aplicación del primer pilotaje se mostraron positivos, sin embargo también se evidenció una correlación alta entre varios ítems de las variables, lo que significa que algunos ítems estaban preguntando lo mismo, por lo tanto se procedió a hacer una reestructuración del instrumento.

Al llevar a cabo la reestructuración del instrumento, éste pasó a constar de diecinueve ítems y de igual manera pasó por la validación de expertos en cuanto a su estructura, así mismo, se sometió a aplicar la encuesta a mediadores para su segundo pilotaje a través de google forms, en donde por medio del software SPSS se mostraron resultados positivos, donde no se muestra esa duplicación de ítems. Por lo tanto ya una vez validado el instrumento corregido ahora instrumento definitivo, se procede a aplicarlo a los facilitadores que se encuentran registrados en el padrón de mediadores

del Instituto de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León.

### 8.5.- Alphas de Cronbach

El alpha de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o una única dimensión teórica de un constructo latente, y que éstos a su vez muestren una alta correlación entre sí mismos. De igual manera el valor del alpha de Cronbach oscila entre el 0 y el 1 (Frías Navarro, 2021).

George y Mallery, citados en (Frias Navarro, 2019) sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar las alphas de Cronbach, las cuales son:

Tabla 18. Valor de alphas de Cronbach

Rango	Valor
0.9 a 0.95	Excelente
0.8	Bueno
0.7	Aceptable
0.6	Cuestionable
0.5	Pobre
Menor a 0.5	Es inaceptable

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18 se muestra el valor que se le debe de dar a las alphas de Cronbach de acuerdo al rango obtenido, sin embargo, es necesario aclarar y como lo menciona Loewenthal citado en Frías Navarro (2019), el rango de 0.6 puede ser elevado a la categoría de aceptable, siempre y cuando se tengan menos de 10 ítems a analizar.

En la presente investigación, dentro de este estudio cuantitativo se llevó a cabo el análisis de fiabilidad de las alphas de Cronbach de los ítems que componen el instrumento definitivo, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 19. Estadística de fiabilidad de variable liderazgo**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.825	.850	6

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 19 se muestra la variable liderazgo la cual está constituida para su medición por seis ítems arroja un valor en el alpha de Cronbach de .850, por tanto se puede decir que los resultados de esta variable son confiables.

**Tabla 20. Estadística de fiabilidad de variable motivación**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.729	.730	5

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 20 se muestra la variable Motivación, la cual está constituida para su medición por 5 ítems y consta de un valor de 0.730, lo que indica que los resultados de este instrumento son confiables.

**Tabla 21. Estadística de fiabilidad de variable eficacia**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.674	.682	4

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS.

En la Tabla 21 se muestra el análisis de la variable Eficacia, la cual está conformada por 4 ítems, teniendo un valor de .682, si bien para los estándares la fiabilidad es

cuestionable, se debe de tomar en cuenta lo mencionado por Loewenthal y tomar el valor de 0.6 como aceptable, esto debido a que esta variable está conformada por 4 ítems, por lo tanto los resultados del presente instrumento son confiables.

**Tabla 22. Estadística de fiabilidad de variable mediador**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.737	.766	4

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 22 se muestra el análisis de la variable Mediador, la cual está compuesta por 4 ítems, donde el valor de el Alpha de Cronbach es de 0.766, con esto se puede decir que los resultados de este instrumento son confiables.

De igual manera se realizó un análisis de fiabilidad a través del software SPSS con todos los ítems a la vez dando por resultado lo siguiente:

**Tabla 23. Estadística de fiabilidad general**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.898	.908	19

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

Como se parecía en la Tabla 23, al realizar el análisis de fiabilidad con el total de los ítems que componen el instrumento, se obtiene un valor de 0.908 en las alphas de Cronbach, lo que equivale a excelente, por tanto se puede concluir que el presente instrumento es confiable.

## 8.6.- Análisis estadísticos

En el presente apartado se muestran los resultados de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, dicha encuesta consta con los valores siguientes: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo, con ello, se presenta las frecuencias de cada pregunta.

### 8.6.1.- Variable Liderazgo

La variable sobre el liderazgo que brinda el coaching en la formación del mediador, este indicador está compuesto por 6 preguntas, en el cual se muestran los resultados de las frecuencias obtenidas de los 77 mediadores a los que se le aplicaron la encuesta.

En la Tabla 24. Se muestra la pregunta número uno, en donde se señalan las frecuencias de la variable sobre el liderazgo y la confianza que el mediador debe de fomentar para el desarrollo de la mediación, de esta manera se muestra que la confianza es un elemento clave para el desarrollo de la mediación.

**Tabla 24. Variable liderazgo. La confianza es un elemento que debe de fomentar el mediador para el desarrollo de la mediación**

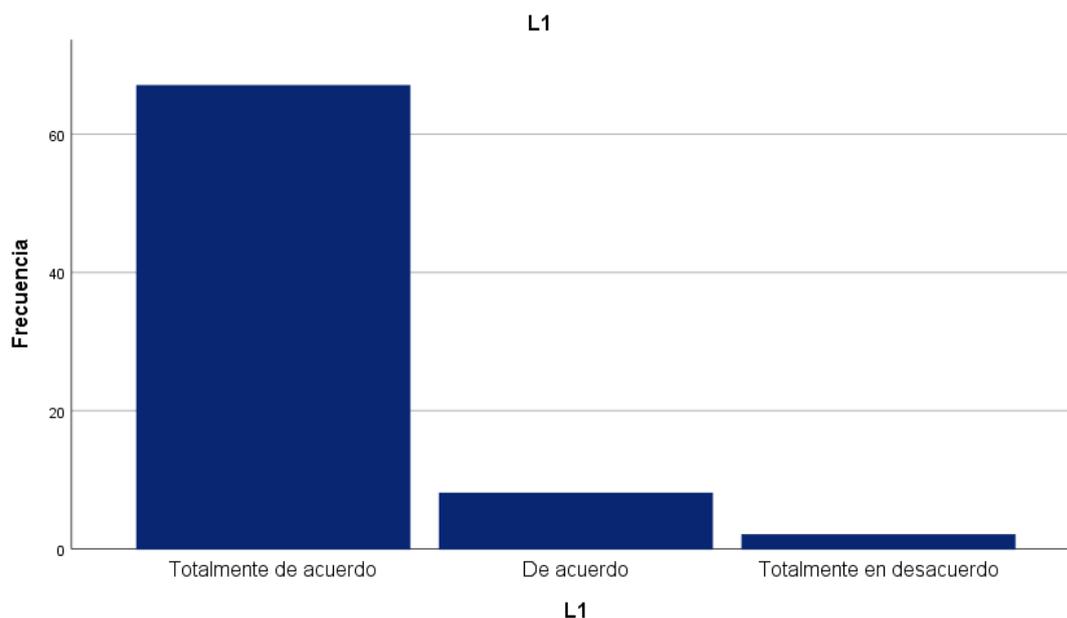
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
De acuerdo	8	10.4	10.4	10.4
Totalmente de acuerdo	67	87.0	87.0	97.4
Totalmente en desacuerdo	2	2.6	2.6	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, basada en los resultados del software SPSS.

La Tabla 24 muestra la respuesta de la pregunta uno, en ella se refleja que la confianza si es un elemento que debe de fomentar el mediador para desarrollar el proceso de mediación, esto debido a que tiene un mayor número de frecuencias de Totalmente de acuerdo, seguido de la opción De acuerdo ambas consideradas positivas.

En la Gráfica 2, se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León sobre la pregunta uno, la cual refiere si la confianza es un elemento que debe de fomentar el mediador para el desarrollo de la mediación.

**Gráfica 2. Resultado final: La confianza es un elemento que debe de fomentar el mediador para el desarrollo de la mediación**



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del software SPSS.

Lo anterior se afirma en la Gráfica 2 que el porcentaje se inclina en la respuesta de Totalmente de acuerdo con un 87%, de esta manera se demuestra que los mediadores si consideran a la confianza como un elemento necesario para el desarrollo del procedimiento de mediación. Por lo tanto, será responsabilidad del mediador el fomentar este elemento para el desarrollo del proceso de mediación.

En la Tabla 25. Se muestra la pregunta número dos, en donde se señalan las frecuencias de la variable de liderazgo y sobre la seguridad que el mediador debe de fomentar para el desarrollo de la mediación, de esta manera se manifiesta que la seguridad es un elemento necesario para el desarrollo de la mediación.

**Tabla 25. Variable liderazgo. La seguridad es un elemento que debe de fomentar el mediador para el desarrollo de la mediación**

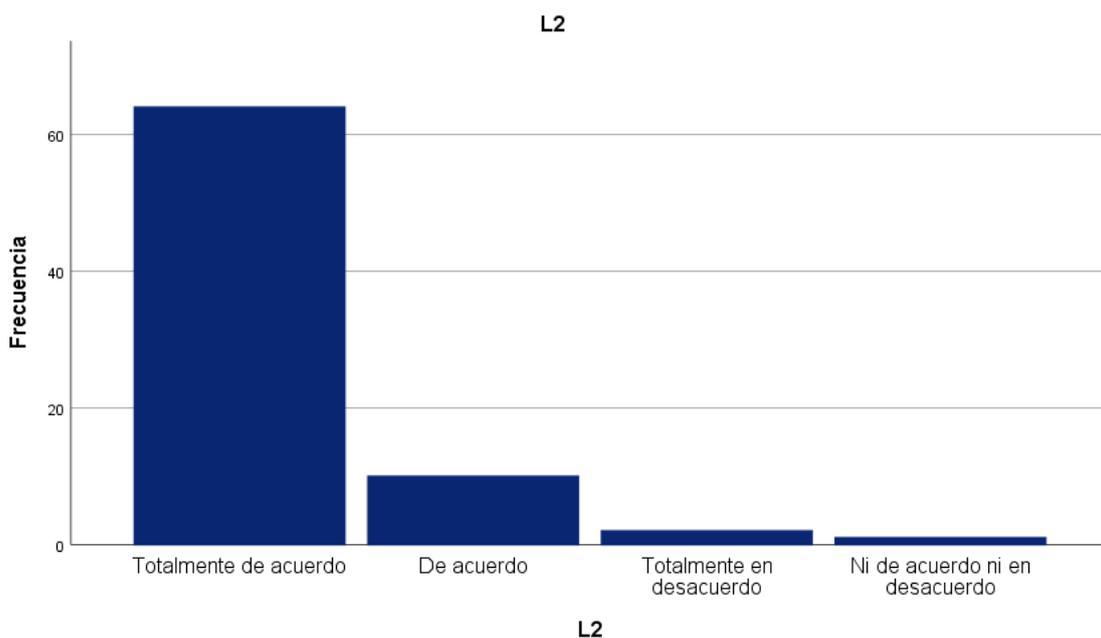
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	10	13.0	13.0	13.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1.3	1.3	14.3
Totalmente de acuerdo	64	83.1	83.1	97.4
Totalmente en desacuerdo	2	2.6	2.6	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Fuente elaboración propia, basada en el software SPSS

La Tabla 25 muestra la respuesta a la pregunta dos, en ella se observa las frecuencias sobre la variable liderazgo y la seguridad que debe de fomentar el mediador, donde se demuestra que la seguridad es un elemento que debe de fomentar el mediador para el desarrollo del proceso de mediación

En la Gráfica 3, se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León sobre la pregunta dos, la cual refiere si la seguridad es un elemento que debe de fomentar el mediador para el desarrollo de la mediación.

**Gráfica 3. Resultado final. La seguridad es un elemento que debe de fomentar el mediador para el desarrollo de la mediación**



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del software SPSS

Lo anterior se afirma en la Gráfica 3, que el mayor porcentaje de 81.3% se inclina a la opción de Totalmente de acuerdo, por lo tanto, los mediadores coinciden que para el desarrollo del proceso de mediación es necesario fomentar la seguridad, de esta manera se entiende que son los mediadores los que tienen la responsabilidad de impulsar esa seguridad con los participantes para que se lleve a cabo un buen desarrollo del proceso de mediación.

En la tabla 26 se muestran las frecuencias de la pregunta tres, la cual refiere a que fomentar la creatividad en los participantes influye en el desarrollo del proceso de mediación, donde se manifiesta que fomentar la creatividad en los participantes si es necesario para el desarrollo del proceso de mediación.

**Tabla 26. Variable Liderazgo. Que el mediador fomente la creatividad de los participantes influye directamente en el desarrollo de la mediación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	32	41.6	41.6	41.6
	En desacuerdo	3	3.9	3.9	45.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	9.1	9.1	54.5
	Totalmente de acuerdo	31	40.3	40.3	94.8
	Totalmente en desacuerdo	4	5.2	5.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

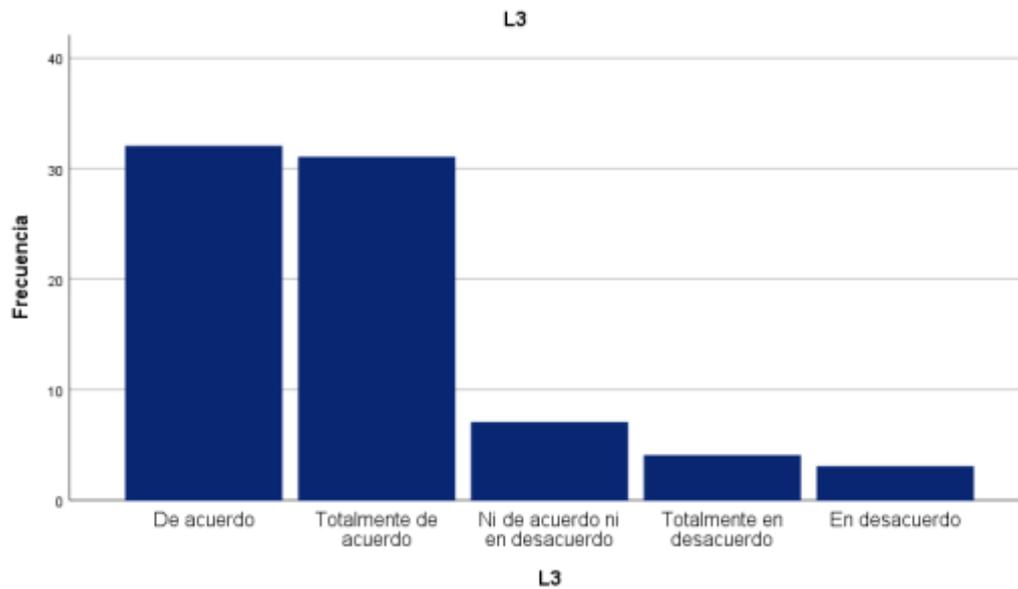
Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 26 se muestran las respuestas a la pregunta tres, correspondiente a la creatividad que debe de fomentar el mediador a los participantes, donde la mayoría de las frecuencias son De acuerdo y Totalmente de acuerdo, ambas de carácter positivo.

En la Gráfica 4 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León sobre la pregunta 3, la

cual refiere al fomento de la creatividad en los participantes para un desarrollo del proceso de mediación.

**Gráfica 4. Resultado final. Que el mediador fomente la creatividad de los participantes influye directamente en el desarrollo de la mediación**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

Se puede afirmar con la Gráfica 4 que la mayoría de las frecuencias están cargadas a la opción De acuerdo seguido de la opción Totalmente de acuerdo con un 41.6% y un 40.3% respectivamente, por tanto, se puede entender que para el desarrollo del proceso de mediación, los mediadores deberán de impulsar la creatividad de los participantes.

En la Tabla 27 se muestran las frecuencias de la pregunta número cuatro, la cual refiere a que el aclarar los objetivos de los participantes es una de las funciones del mediador para el adecuado desarrollo del proceso de mediación.

**Tabla 27. Variable liderazgo. Para el adecuado desarrollo del proceso de mediación, una de las funciones del mediador es el aclarar los objetivos de los participantes.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	20	26.0	26.0	26.0
En desacuerdo	1	1.3	1.3	27.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7.8	7.8	35.1
Totalmente de acuerdo	47	61.0	61.0	96.1

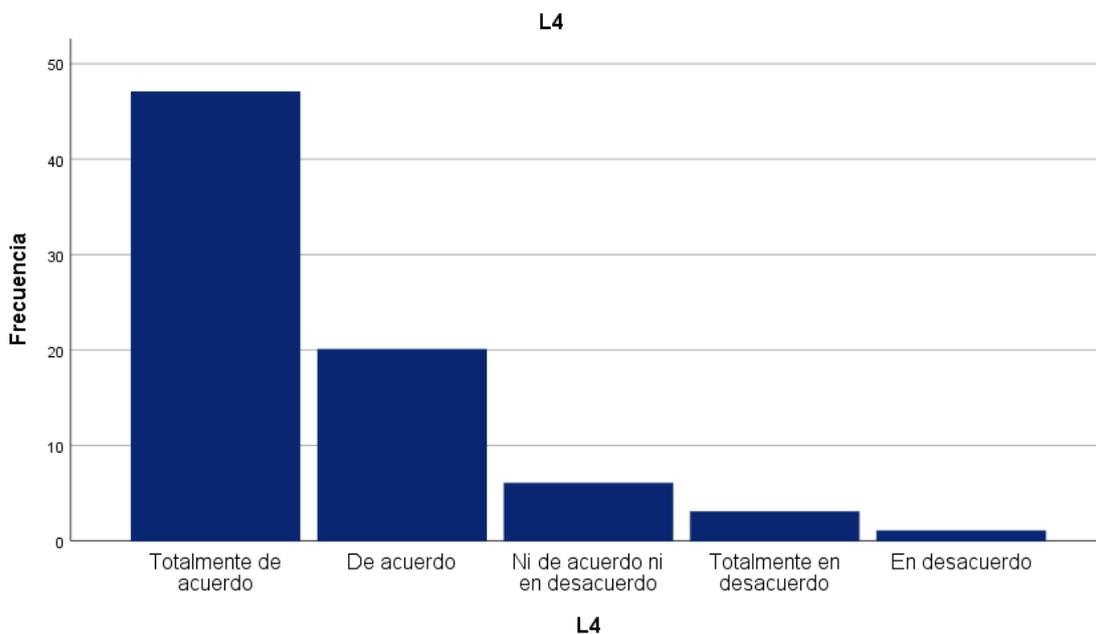
Totalmente en desacuerdo	3	3.9	3.9	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

La Tabla 27 muestra las respuestas de la pregunta cuatro, donde se manifiesta que el apoyar a los participantes a aclarar sus objetivos es una función del mediador que le apoyará en el desarrollo del proceso, esto debido a que se tiene un mayor número de frecuencias de Totalmente de acuerdo, seguido por De acuerdo, ambas consideradas positivas.

En la Gráfica 5 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual refiere a que el mediador, dentro de sus funciones es el aclarar los objetivos de los participantes dentro del proceso de mediación.

**Gráfica 5. Resultado final. Para el adecuado desarrollo del proceso de mediación, una de las funciones del mediador es el aclarar los objetivos de los participantes.**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 5 se observa que la mayoría de las frecuencias están cargadas hacia los valores de Totalmente de acuerdo, seguido por De acuerdo, con ello se demuestra que los mediadores coinciden que con la finalidad de llevar a cabo un adecuado desarrollo

del proceso de mediación, es función de los mismos mediadores el apoyar a los participantes a aclarar los objetivos que se han propuesto.

En la Tabla 28 se muestran las frecuencias de la pregunta número cinco, la cual hace referencia a que una de las funciones del mediador es que los participantes alcancen los objetivos propuestos durante el proceso de mediación.

**Tabla 28. Variable liderazgo. Para el adecuado desarrollo del proceso de mediación, una de las funciones del mediador es que los participantes alcancen los objetivos que se proponen**

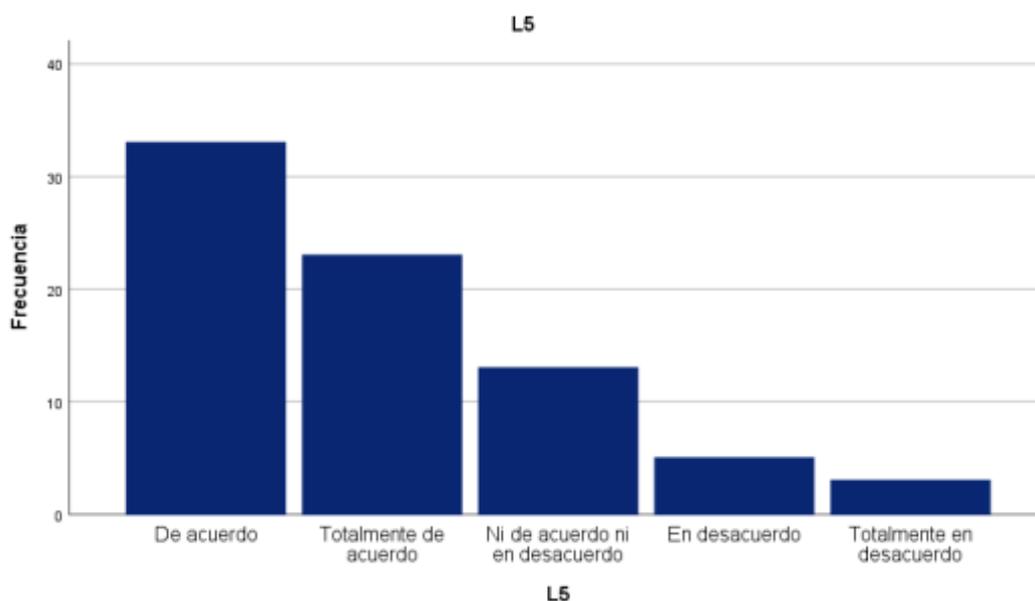
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	33	42.9	42.9	42.9
	En desacuerdo	5	6.5	6.5	49.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	16.9	16.9	66.2
	Totalmente de acuerdo	23	29.9	29.9	96.1
	Totalmente en desacuerdo	3	3.9	3.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 28 se muestra las respuestas de la pregunta cinco, donde se manifiesta que para el adecuado desarrollo del proceso de mediación, el mediador debe de apoyar a los participantes a alcanzar los objetivos que se propusieron, esto en relación a que el mayor número de frecuencias se encuentran en las opciones De acuerdo y Totalmente de acuerdo, ambas positivas.

En la Gráfica 6 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual refiere a que una de las funciones del mediador es apoyar a los participantes a alcanzar los objetivos propuestos, esto con el fin de un adecuado desarrollo del proceso de mediación.

**Gráfica 6. Resultado final. Para el adecuado desarrollo del proceso de mediación, una de las funciones del mediador es que los participantes alcancen los objetivos que se proponen**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 6 se muestra que la mayoría de las opiniones de los mediadores se encuentran cargadas a la opción De acuerdo, seguida de Totalmente de acuerdo, dando un total de 72% a favor, por lo tanto se concluye que efectivamente el mediador debe de apoyar a los participantes a alcanzar los objetivos que se propusieron para el adecuado desarrollo del proceso de mediación.

En la Tabla 29 se muestran las frecuencias de la pregunta seis, la cual hace referencia si el mediador actuará como un guía en la comunicación para el desarrollo del proceso de mediación.

**Tabla 29. Variable liderazgo. El mediador actuará como un guía en la comunicación para el desarrollo del proceso**

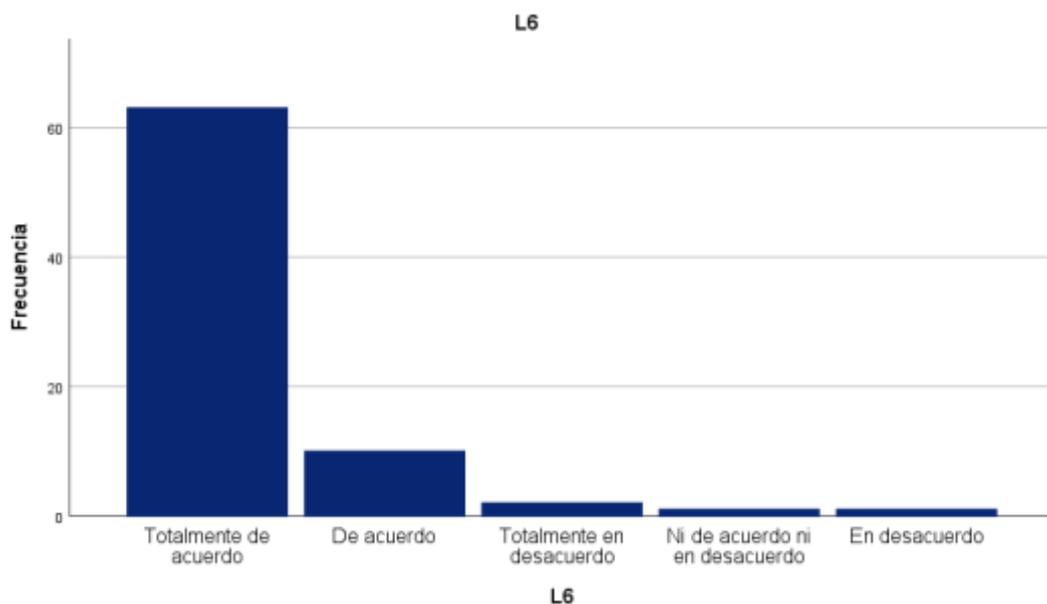
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	10	13.0	13.0	13.0
En desacuerdo	1	1.3	1.3	14.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1.3	1.3	15.6
Totalmente de acuerdo	63	81.8	81.8	97.4
Totalmente en desacuerdo	2	2.6	2.6	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 29 se muestran las repuestas de la pregunta seis, donde se manifiesta que para el desarrollo del proceso de mediación, el mediador debe de actuar como un guía en la comunicación con los participantes, esto en relación a que el mayor número de frecuencias se encuentra en la opción Totalmente de acuerdo y seguido por De acuerdo, ambas positivas.

En la Gráfica 7 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual refiere a si el mediador deberá ser un guía en la comunicación de los participantes para el desarrollo del proceso de mediación.

**Gráfica 7. Resultado final. El mediador actuará como un guía en la comunicación para el desarrollo del proceso**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 7 se muestra que la opción más popular por los mediadores es Totalmente de acuerdo con un 81.8%, por lo tanto, se concluye que el mediador debe de actuar como un guía en la comunicación de los participantes del proceso de mediación, esto con la finalidad de desarrollarlo de una manera adecuada.

### 8.6.2.- Variable: Eficacia

La variable sobre la eficacia que brinda el coaching en la formación de mediador, este indicador se encuentra compuesto por 4 ítems, en el cual se muestran los resultados de las frecuencias obtenidas de los 77 mediadores a los que se aplicaron la encuesta.

En la Tabla 30 se muestra la pregunta número siete, la cual hace referencia a que si el mediador fomenta la responsabilidad de los participantes, ésta influirá en el proceso de mediación.

**Tabla 30. Variable eficacia. Que el mediador fomente la responsabilidad de los participantes influye directamente en el proceso de mediación**

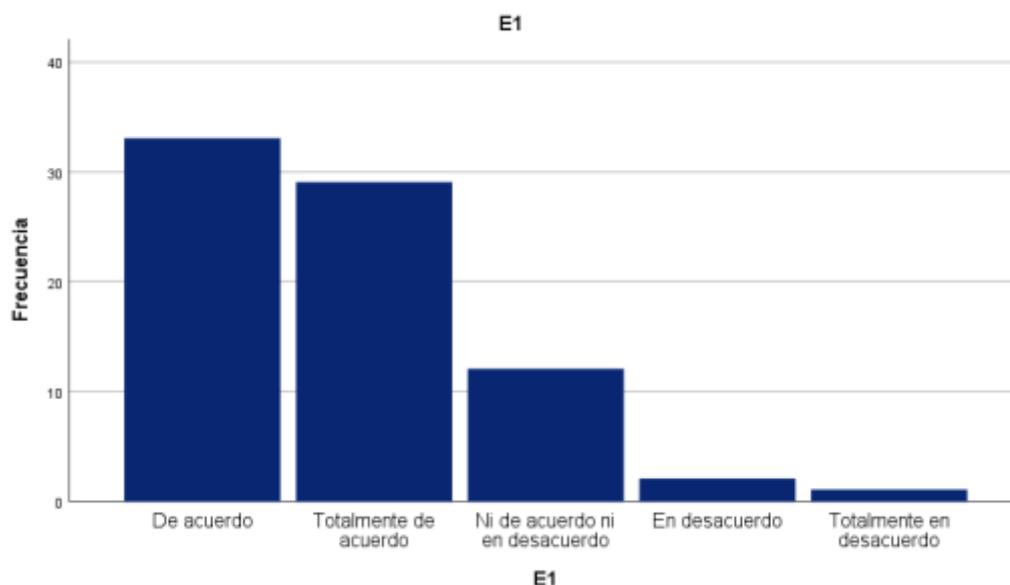
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
De acuerdo	33	42.9	42.9	42.9
En desacuerdo	2	2.6	2.6	45.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	15.6	15.6	61.0
Totalmente de acuerdo	29	37.7	37.7	98.7
Totalmente en desacuerdo	1	1.3	1.3	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 30 se muestran las respuestas de la pregunta siete, donde se aprecia que el fomentar la responsabilidad en los participantes sí influye en el desarrollo del proceso de mediación, esto con relación a que el mayor número de frecuencias se encuentran en la opción De acuerdo, seguido por Totalmente de acuerdo, siendo ambas positivas.

La Gráfica 8 muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual refiere a si el fomento de la responsabilidad en los participantes por parte del mediador influye directamente en el desarrollo del proceso de mediación.

**Gráfica 8. Resultado final. Que el mediador fomente la responsabilidad de los participantes influye directamente en el proceso de mediación**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 8 se muestra que la opción con mayor frecuencia es De acuerdo con un 42.9% seguida de Totalmente de acuerdo con un 37.7%, obteniendo un total de 80.6%, con esto se demuestra que el fomento de la responsabilidad a los participantes influye de manera directa al proceso de mediación, por tanto será tarea del mediador fomentar este valor de responsabilidad para llevar a cabo un óptimo proceso de mediación.

En la Tabla 31 se muestra la pregunta número ocho, la cual hace referencia al apoyo que debe de brindar el mediador en la priorización de los objetivos de los participantes con el fin de terminar el conflicto de estos últimos.

**Tabla 31. Variable eficacia. Es el mediador quien debe de apoyar a los participantes a priorizar objetivos para terminar con su conflicto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	31	40.3	40.3	40.3
En desacuerdo	7	9.1	9.1	49.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	18.2	18.2	67.5
Totalmente de acuerdo	22	28.6	28.6	96.1
Totalmente en desacuerdo	3	3.9	3.9	100.0

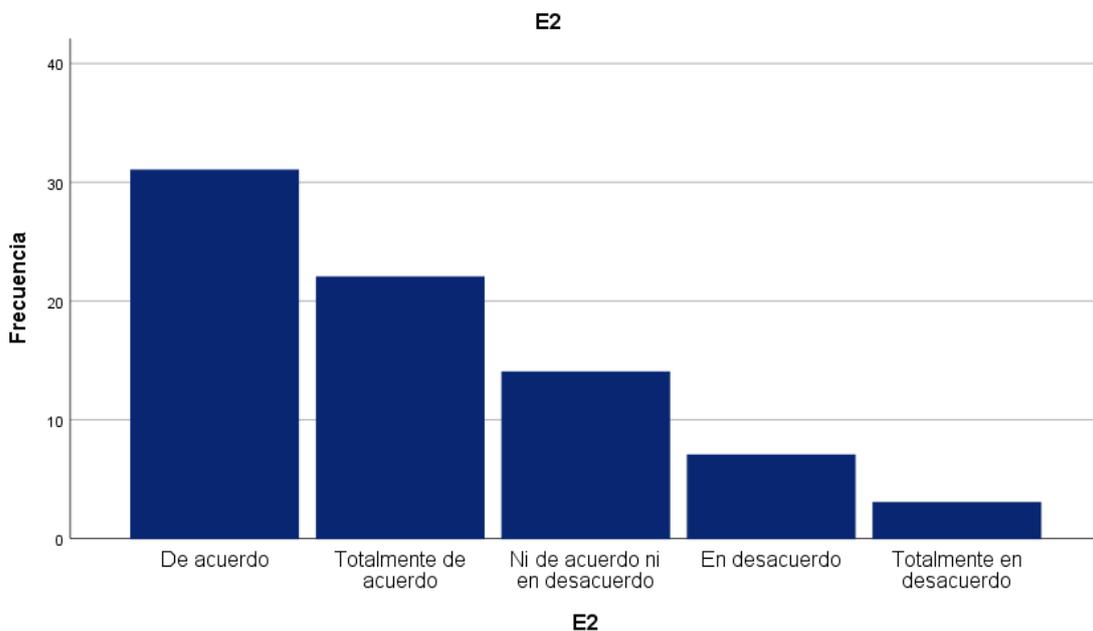
Total 77 100.0 100.0

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 31 se muestran las respuestas de la pregunta ocho, donde se puede apreciar que el mediador sí debe de apoyar a los participantes en la priorización de sus objetivos con el fin de terminar el conflicto, esto en referencia a que el mayor número de frecuencias recae en De acuerdo, seguido de Totalmente de acuerdo, ambas de carácter positivo.

En la Gráfica 9 se muestran el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual refiere a si el mediador debe de otorgar apoyo para la priorización de los objetivos de los participantes con el fin de terminar su conflicto.

**Gráfica 9. Resultado final. Es el mediador quien debe de apoyar a los participantes a priorizar objetivos para terminar con su conflicto**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 9 se muestra que la opción con un mayor número de frecuencias es De acuerdo con un 40.3%, seguida por Totalmente de acuerdo con un 28.6% dando un total de 68.9%, con ello se aprecia que el mediador sí debe de apoyar a los

participantes a priorizar sus objetivos para lograr un fin en el conflicto por el que estén pasando.

En la Tabla 32 se muestra la pregunta número nueve, la cual hace referencia a la influencia que tiene la capacitación continua del mediador con un mejor desarrollo del proceso de mediación.

**Tabla 32. Variable eficacia. Capacitarse continuamente apoya al mediador a un mejor desarrollo del proceso de mediación**

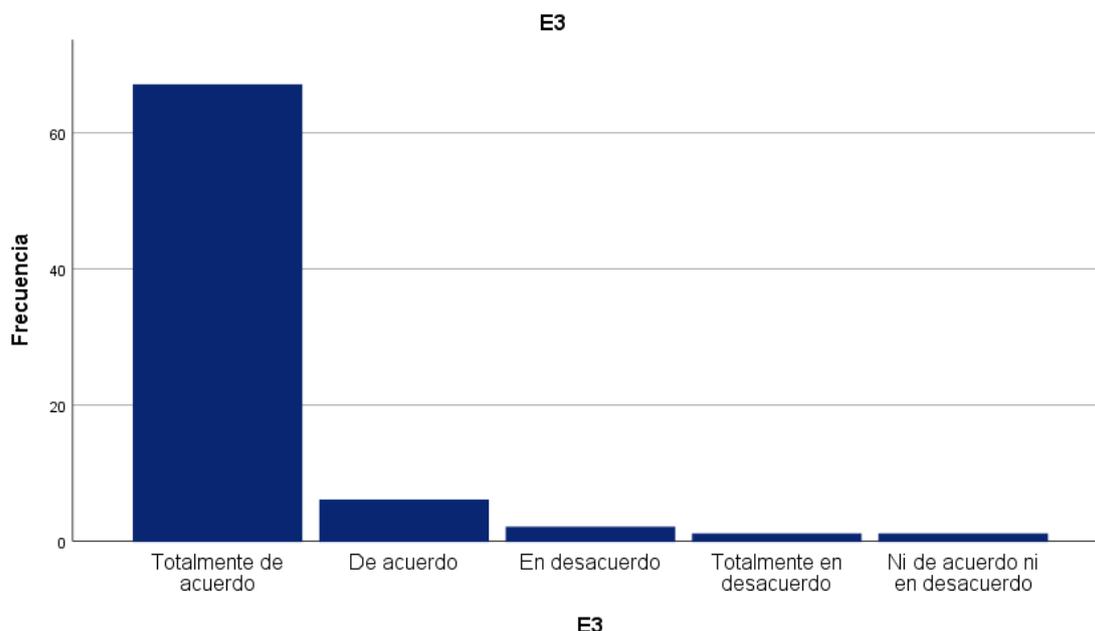
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	7.8	7.8	7.8
	En desacuerdo	2	2.6	2.6	10.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1.3	1.3	11.7
	Totalmente de acuerdo	67	87.0	87.0	98.7
	Totalmente en desacuerdo	1	1.3	1.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 32 se muestran las respuestas obtenidas de la pregunta nueve, en la cual se puede apreciar que la capacitación continua del mediador sí apoya a mejorar el procedimiento de mediación, esto ya que el mayor número de frecuencias recae en la opción de Totalmente de acuerdo, la cual tiene un carácter positivo

En la Gráfica 10 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual hace referencia a que si la capacitación continua del mediador mejora el desarrollo del proceso de mediación.

**Gráfica 10. Resultado final. Capacitarse continuamente apoya al mediador a un mejor desarrollo del proceso de mediación**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 10 se muestra que la opción con un mayor número de frecuencias es Totalmente de acuerdo con un 87%, con ello se concluye que el mediador debe de estar en una constante capacitación de sus habilidades, esto con el fin de desarrollar los procesos de mediación de una mejor y más eficaz manera.

En la Tabla 33 se muestra la pregunta número diez, la cual hace referencia a si el mediador tiene la función de fomentar el compromiso para que los participantes cumplan con los acuerdos pactados por ellos.

**Tabla 33. Variable eficacia. Fomentar el compromiso para el cumplimiento de acuerdos es una función del mediador**

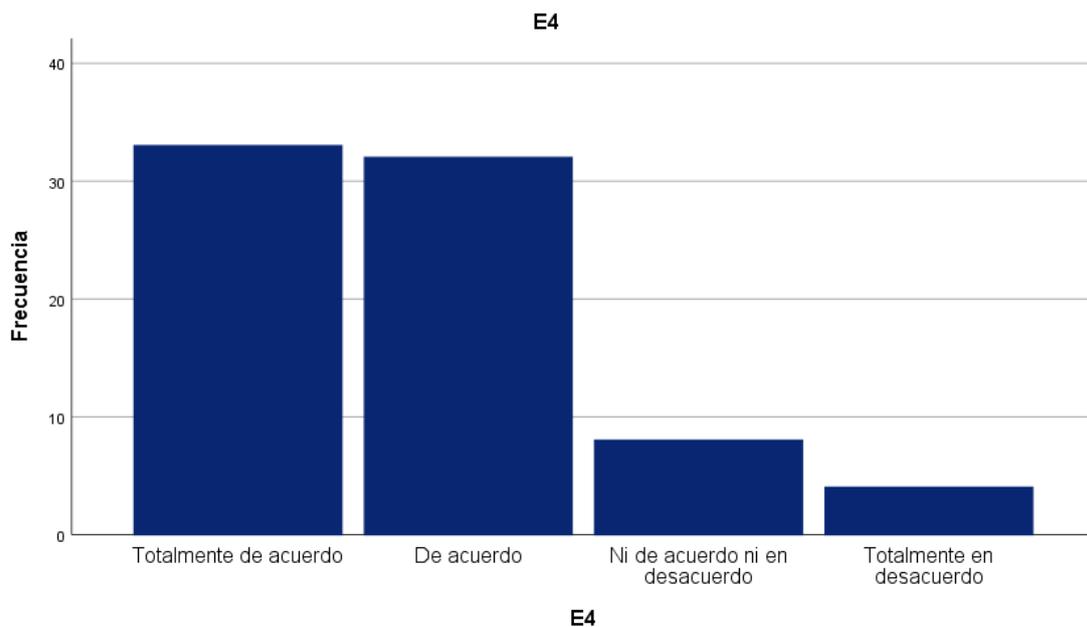
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	32	41.6	41.6	41.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10.4	10.4	51.9
Totalmente de acuerdo	33	42.9	42.9	94.8
Totalmente en desacuerdo	4	5.2	5.2	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 33 se muestran las respuestas de la pregunta diez, en la cual se puede apreciar que para el cumplimiento de los acuerdos pactados en el proceso de mediación, el mediador sí debe de fomentar el compromiso en los participantes, esto ya que el mayor número de frecuencias recae en las opciones de Totalmente de acuerdo y De acuerdo, las cuales tienen un valor positivo.

En la Gráfica 11 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual hace referencia a si el mediador tiene la función de fomentar el compromiso en los participantes para el cumplimiento de los acuerdos de mediación.

**Gráfica 11. Resultado final. Fomentar el compromiso para el cumplimiento de acuerdos es una función del mediador**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 11 se muestra que las opciones con un mayor número de frecuencias son Totalmente de acuerdo con un 42.9 y De acuerdo con un 41.6 dando un total de 84.5%, con ello se demuestra que los mediadores deben de fomentar el valor del compromiso en los participantes, con la finalidad de cumplir con los acuerdos que se llevan a cabo en el proceso de mediación.

### 8.6.3.- Variable: Motivación

La variable sobre la motivación que brinda el coaching en la formación de mediador, este indicador se encuentra compuesto por 5 preguntas, en el cual se muestran los resultados de las frecuencias obtenidas de los 77 mediadores a los que se aplicaron la encuesta.

En la Tabla 34 se muestra la pregunta número once, la cual hace referencia a si el dirigir la conducta de los participantes para que logren sus objetivos es una de las funciones del mediador dentro del proceso.

**Tabla 34. Variable motivación. Dirigir la conducta de los participantes para obtener sus objetivos es una de las funciones del mediador**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
De acuerdo	25	32.5	32.5	32.5
En desacuerdo	9	11.7	11.7	44.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	20.8	20.8	64.9
Totalmente de acuerdo	24	31.2	31.2	96.1
Totalmente en desacuerdo	3	3.9	3.9	100.0
Total	77	100.0	100.0	

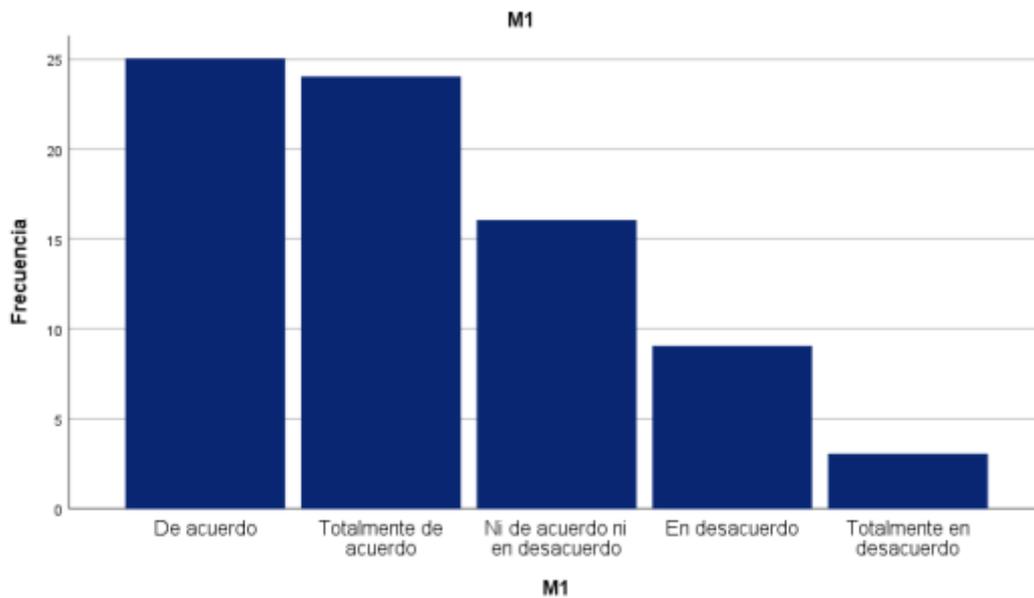
Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 34 se muestran las respuestas de la pregunta once, donde se aprecian que el mediador si debe de guiar la conducta de los participantes con el fin de concretar los objetivos propuestos, esto debido a que el mayor número de frecuencias se encuentran en las opciones De acuerdo, seguido de Totalmente de acuerdo, ambas de carácter positivo.

En la Gráfica 12 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual refiere a que si el

mediador debe de dirigir la conducta de los participantes con el fin de alcanzar sus objetivos.

**Gráfica 12. Resultado final. Dirigir la conducta de los participantes para obtener sus objetivos es una de las funciones del mediador**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 12 se muestra que el mayor número de frecuencias se encuentran en las opciones De acuerdo con un 32.5 % y Totalmente de acuerdo con un 31.2% dando un total de 63.7%, con ello se puede concluir que para que los participantes del proceso de mediación alcancen sus objetivos, son los mediadores los que deben de dirigir la conducta de éstos con la finalidad de que no pierdan su intención.

En la Tabla 35 se muestra la pregunta doce, en la cual se hace la referencia que si el apoyar a los participantes a alcanzar su autorrealización es uno de los objetivos que debe de tener el mediador durante el proceso de mediación.

**Tabla 35. Variable motivación. Uno de los objetivos del mediador es guiar a los participantes a alcanzar su autorrealización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	20	26.0	26.0	26.0
En desacuerdo	16	20.8	20.8	46.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	29.9	29.9	76.6
Totalmente de acuerdo	13	16.9	16.9	93.5

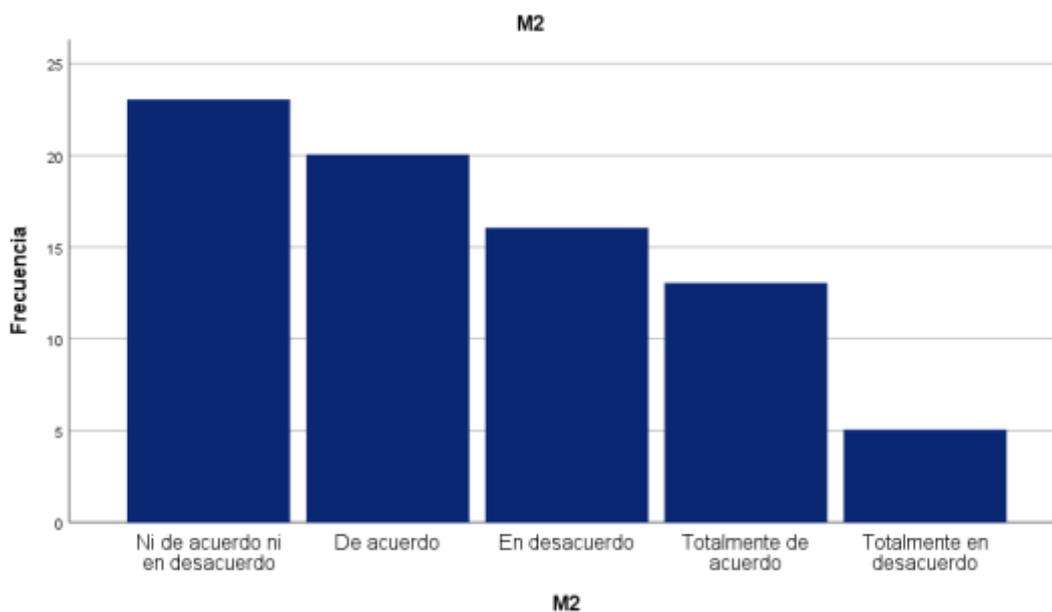
Totalmente en desacuerdo	5	6.5	6.5	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 35 se muestran las respuestas de la pregunta doce, donde se aprecia que los mediadores si consideran el que los participantes alcancen su autorrealización sea parte de sus funciones, esto es debido a que la mayoría de las frecuencias se encuentran en las opciones De acuerdo y Totalmente de acuerdo, ambas de carácter positivo, en el caso de ni de acuerdo ni en desacuerdo es tomado como neutra, por lo tanto no tiene relevancia.

En la Gráfica 13 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual refiere que si uno de los objetivos del mediador es guiar a los participantes a alcanzar su autorrealización.

**Gráfica 13. Resultado final. Uno de los objetivos del mediador es guiar a los participantes a alcanzar su autorrealización**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 13 se puede observar que la totalidad de las respuestas se inclinan a De acuerdo con 20 respuestas que equivale al 26.0% y Totalmente de acuerdo con 13 respuestas que equivale al 16.9% dando un total de 33 respuestas positivas lo que

equivale al 42.9% del total, en contra de las 21 respuestas de En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo de carácter negativo, por tanto se puede decir que los mediadores si consideran como uno de sus objetivos el que los participantes se sientan autorrealizados al momento de llevar a cabo el proceso de mediación.

En la Tabla 36 se muestra la pregunta número trece, la refiere a si el mediador deberá velar por la satisfacción personal de cada uno de los participantes del proceso de mediación.

**Tabla 36. Variable motivación. El mediador velará por la satisfacción personal de cada uno de los participantes**

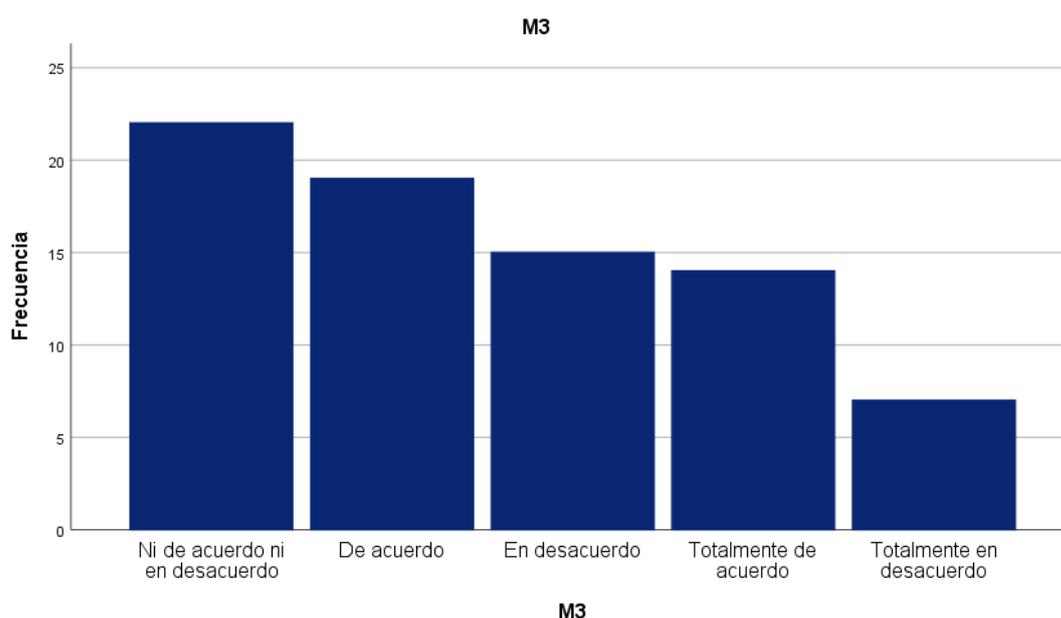
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	19	24.7	24.7	24.7
En desacuerdo	15	19.5	19.5	44.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	28.6	28.6	72.7
Totalmente de acuerdo	14	18.2	18.2	90.9
Totalmente en desacuerdo	7	9.1	9.1	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 36 se muestran las respuestas de la pregunta número trece, donde se aprecia que los mediadores sí consideran que se debe de velar por la satisfacción personal de cada uno de los participantes en el proceso de mediación, esto debido a que el mayor número de frecuencias se encuentran en las opciones De acuerdo y Totalmente de acuerdo, ambas de carácter positivo, la opción Ni en desacuerdo ni de acuerdo es tomada como neutra, por lo tanto no tiene relevancia.

En la Gráfica 14 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual hace referencia a que si el mediador debe de velar por la satisfacción personal de los participantes del proceso de mediación.

**Gráfica 14. Resultado final. El mediador velará por la satisfacción personal de cada uno de los participantes**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 14 se muestra que el total de respuestas se inclinan a De acuerdo con 19 respuestas lo que equivale al 24.7% y a Totalmente de acuerdo con 14 respuestas equivalente al 18.2% dando un total de 33 respuestas positivas equivalente al 42.9% en contra de 29 respuestas de carácter negativo equivalente al 37.7%, por lo tanto se puede apreciar que si es necesario que el mediador deba velar por la satisfacción personal de los participantes del proceso de mediación.

En la Tabla 37 se muestra la pregunta número catorce, la cual hace referencia a que si una de las competencias del mediador es el motivar a los participantes a cumplir los objetivos trazados durante el proceso de mediación.

**Tabla 37. Variable motivación. El motivar a los participantes a cumplir sus objetivos es una competencia del mediador**

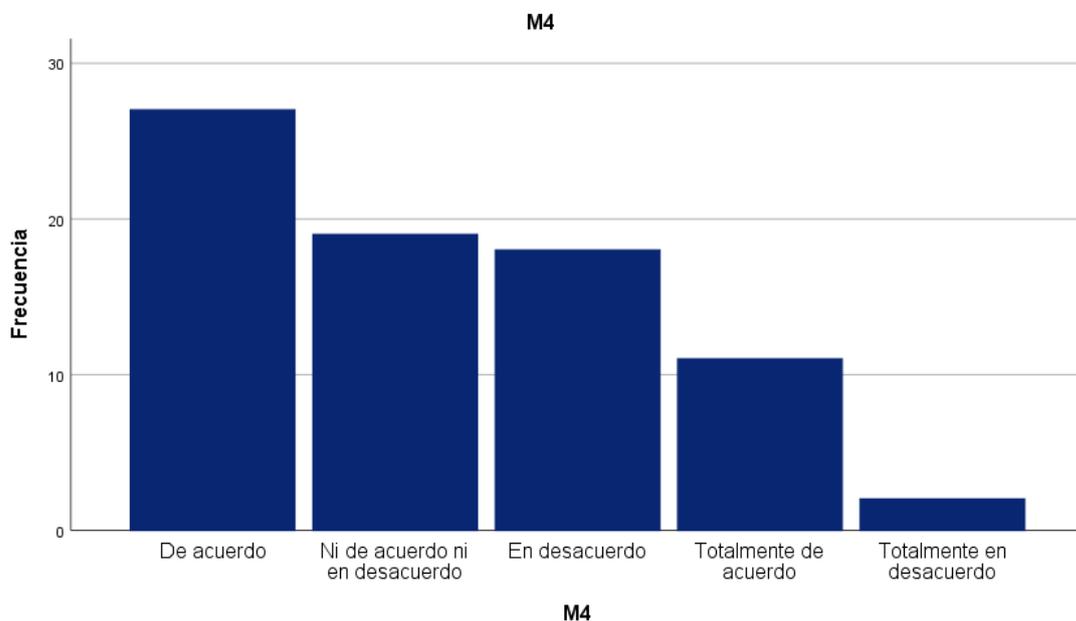
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	27	35.1	35.1	35.1
En desacuerdo	18	23.4	23.4	58.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	24.7	24.7	83.1
Totalmente de acuerdo	11	14.3	14.3	97.4
Totalmente en desacuerdo	2	2.6	2.6	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 37 se muestran las repuestas de la pregunta catorce, en donde se aprecia que los mediadores si consideran que uno de sus objetivos es el motivar a los participantes para que éstos lleven a cabo o cumplan los objetivos que se han propuesto durante el proceso de mediación, esto debido a que el mayor número de frecuencias recae en la opción De acuerdo, así mismo, se añade la opción Totalmente de acuerdo ya que ambas son de carácter positivo.

En la Gráfica 15 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual hace referencia a que una de las competencias del mediador es el motivar a los participantes a cumplir sus objetivos propuestos dentro del proceso de mediación.

**Gráfica 15. Resultado final. El motivar a los participantes a cumplir sus objetivos es una competencia del mediador**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 15 se muestra que el total de respuestas recaen en la opción De acuerdo con 27 respuestas lo que equivale a un 35.1% y además se añade la opción Totalmente de acuerdo con 11 respuestas, lo que equivale a un 14.3%, ambas de carácter positivo, lo que da un total de 38 respuestas de carácter positivo, lo que equivale a un 49.4%,

con esto se puede deducir que los mediadores deben de desarrollar como una de sus competencias el saber motivar a los participantes, esto con la finalidad de que éstos puedan cumplir los objetivos que se proponen.

En la Tabla 38 se muestra la pregunta número quince, la cual hace referencia a que si para lograr el equilibrio en el mediación, el mediador es una influencia en la valoración personal de cada uno de los participantes.

**Tabla 38. Variable motivación. Es el mediador una influencia en la valoración personal de cada participante para lograr el equilibrio en la relación**

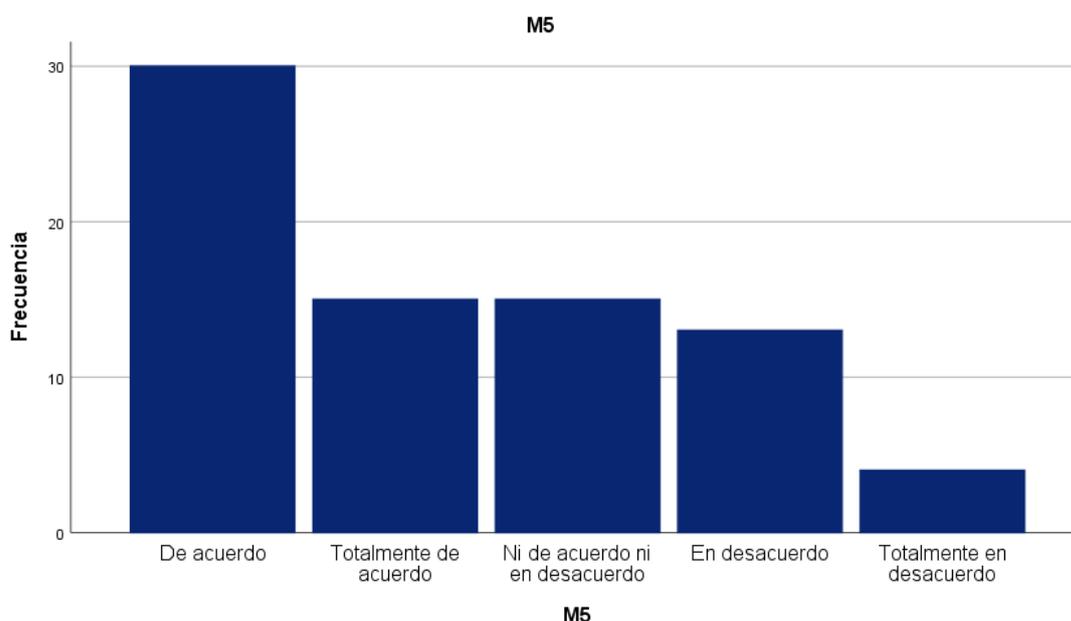
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	30	39.0	39.0	39.0
	En desacuerdo	13	16.9	16.9	55.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	19.5	19.5	75.3
	Totalmente de acuerdo	15	19.5	19.5	94.8
	Totalmente en desacuerdo	4	5.2	5.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 38 se muestran las respuestas de la pregunta número quince, en la cual se aprecia que para lograr el equilibrio en la mediación, los mediadores sí influyen en la valoración personal de cada uno de los participantes del proceso, esto debido a que el mayor número de frecuencias recae en la opción De acuerdo, seguido de la opción Totalmente de acuerdo, ambas con un carácter positivo.

En la Gráfica 16 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual refiere a si el mediador es una influencia en la valoración personal de los participantes para lograr el equilibrio de la mediación.

**Gráfica 16. Resultado final. Es el mediador una influencia en la valoración personal de cada participante para lograr el equilibrio en la relación**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 16 se muestra que el total de respuestas recaen en la opción De acuerdo con un total de 30 respuestas que tienen un carácter positivo, lo que equivale a un 39%, además se añaden las 15 respuestas de la opción Totalmente de acuerdo las cuales también cuentan con un carácter positivo, dando un total de 45 respuestas lo que equivale a un 58.5%, por lo tanto se puede decir que los mediadores sí influyen en la valoración personal de los participantes con el fin de brindar un equilibrio al proceso de mediación.

#### **8.6.4.- Variable: Mediador**

La variable mediador es aquella variable dependiente de la investigación, es en ésta donde recae la hipótesis de los beneficios que aporta el coaching, este indicador se encuentra compuesto por 4 preguntas, en el cual se muestran los resultados de las frecuencias obtenidas de los 77 mediadores a los que se aplicaron la encuesta.

La Tabla 39 muestra pregunta número dieciséis, la cual hace referencia a si el dominio de técnicas de comunicación le brinda al mediador un apoyo para el desarrollo del procedimiento de mediación.

**Tabla 39. Variable mediador. El dominar técnicas de comunicación brinda al mediador un apoyo para el desarrollo del procedimiento de mediación**

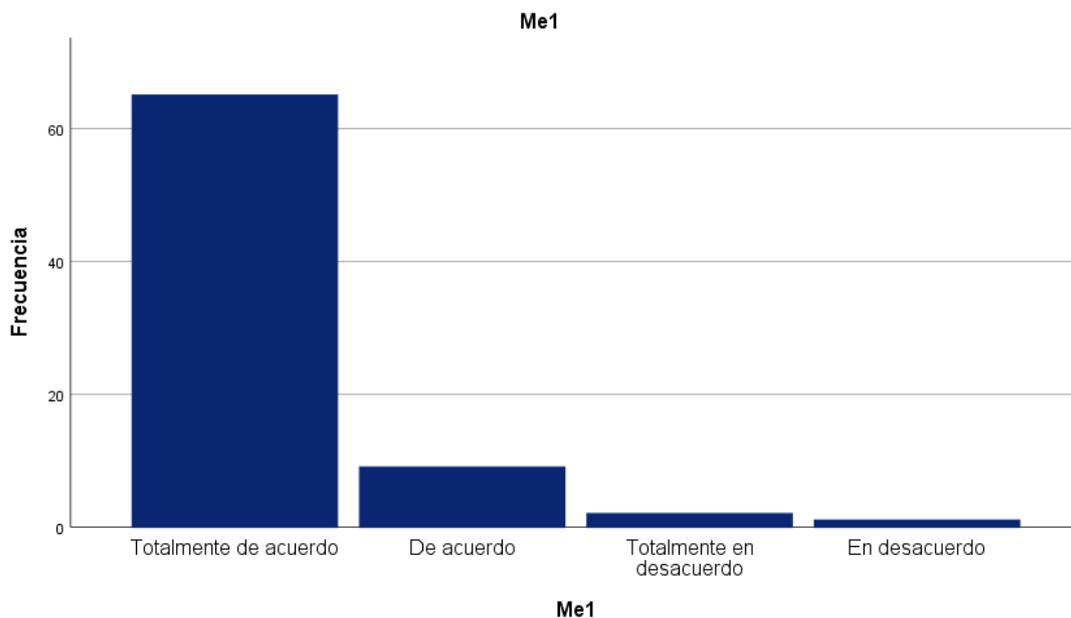
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	9	11.7	11.7	11.7
En desacuerdo	1	1.3	1.3	13.0
Totalmente de acuerdo	65	84.4	84.4	97.4
Totalmente en desacuerdo	2	2.6	2.6	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 39 se muestran las respuestas de la pregunta dieciséis, en la cual se aprecia que el dominar técnicas de comunicación sí apoya al mediador en el desarrollo del proceso, esto debido a que el mayor número de frecuencias se encuentran en la opción Totalmente de acuerdo, la cual tiene un carácter positivo.

En la Gráfica 17 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual refiere a que si el dominar técnicas de comunicación le brinda un apoyo al mediador para el desarrollo del proceso de mediación.

**Gráfica 17. Resultado final. El dominar técnicas de comunicación brinda al mediador un apoyo para el desarrollo del procedimiento de mediación**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 17 se muestra que la mayoría de respuestas recae en la opción Totalmente de acuerdo con 65 respuestas, lo que equivale a un 84.4%, esto se traduce a que los mediadores si consideran que el conocer técnicas de comunicación les brinda un apoyo para el desarrollo del proceso de mediación, es por tal motivo que los mediadores deben de conocer dichas técnicas, además de tener conocimiento de nuevas técnicas que se desarrollen.

En la Tabla 40 se muestra la pregunta número diecisiete, misma que refiere al hecho de que si el uso correcto del lenguaje influye en el mediador para el desarrollo del proceso de mediación.

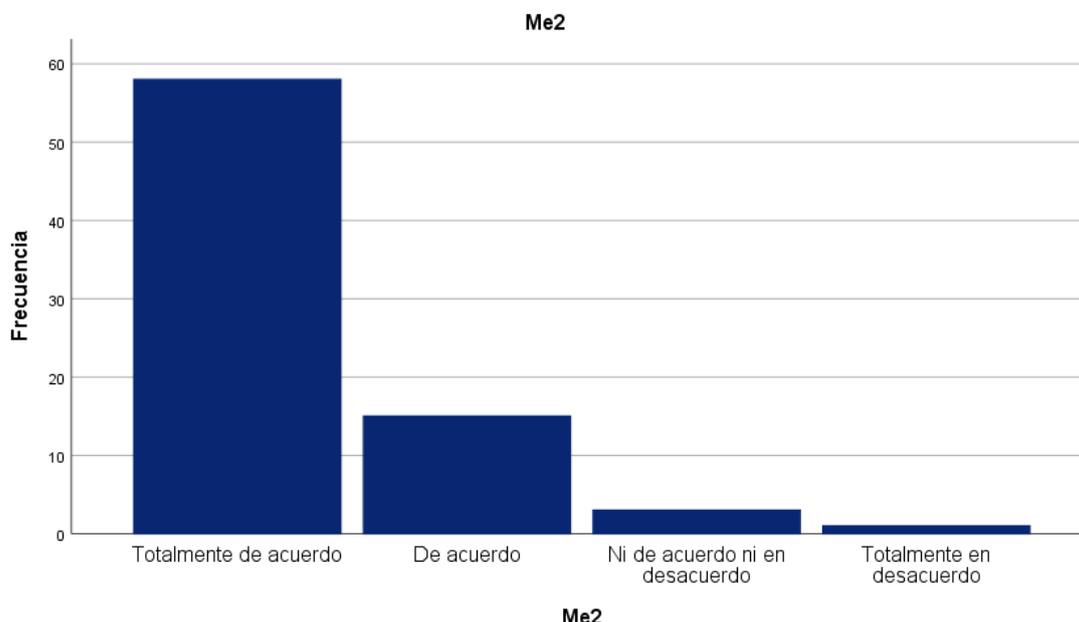
**Tabla 40. Variable mediador. El uso correcto del lenguaje influye en el mediador para el desarrollo del proceso de mediación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	15	19.5	19.5	19.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3.9	3.9	23.4
Totalmente de acuerdo	58	75.3	75.3	98.7
Totalmente en desacuerdo	1	1.3	1.3	100.0
Total	77	100.0	100.0	

En la Tabla 40 se muestran las respuestas de la pregunta diecisiete, en donde se aprecia que el mediador al utilizar correctamente el lenguaje sí influye en el desarrollo del proceso de mediación, esto debido a que la opción con un mayor número de frecuencias fue Totalmente de acuerdo, seguido por la opción De acuerdo, ambas con un carácter positivo.

En la Gráfica 18 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual hace referencia a si el uso correcto del lenguaje influye en el mediador para el desarrollo del proceso de mediación.

**Gráfica 18. Resultado final. El uso correcto del lenguaje influye en el mediador para el desarrollo del proceso de mediación**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 18 se muestra que la mayoría de las repuestas recaen en Totalmente de acuerdo con un total de 58 repuestas, lo que equivale a un 75.3%, seguido de la opción De acuerdo con un total de 15 repuestas, lo que equivale a un 19.5%, donde al sumarse da un total de 94.8%, esto se traduce en que utilizar correctamente el lenguaje le brinda un apoyo al mediador para el desarrollo del proceso, por lo tanto, es necesario que el mediador tenga conocimiento amplio de cómo utilizar el lenguaje para utilizarlo de una manera que beneficie el desarrollo del proceso de mediación.

En la Tabla 41 se muestra la pregunta número dieciocho, la cual refiere a que si una de las funciones del mediador es la de fungir como un guía de los participantes para el proceso de mediación.

**Tabla 41. Variable mediador. Una de las funciones del mediador es la de fungir como guía de los participantes del proceso de mediación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	25	32.5	32.5	32.5
En desacuerdo	4	5.2	5.2	37.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3.9	3.9	41.6
Totalmente de acuerdo	42	54.5	54.5	96.1

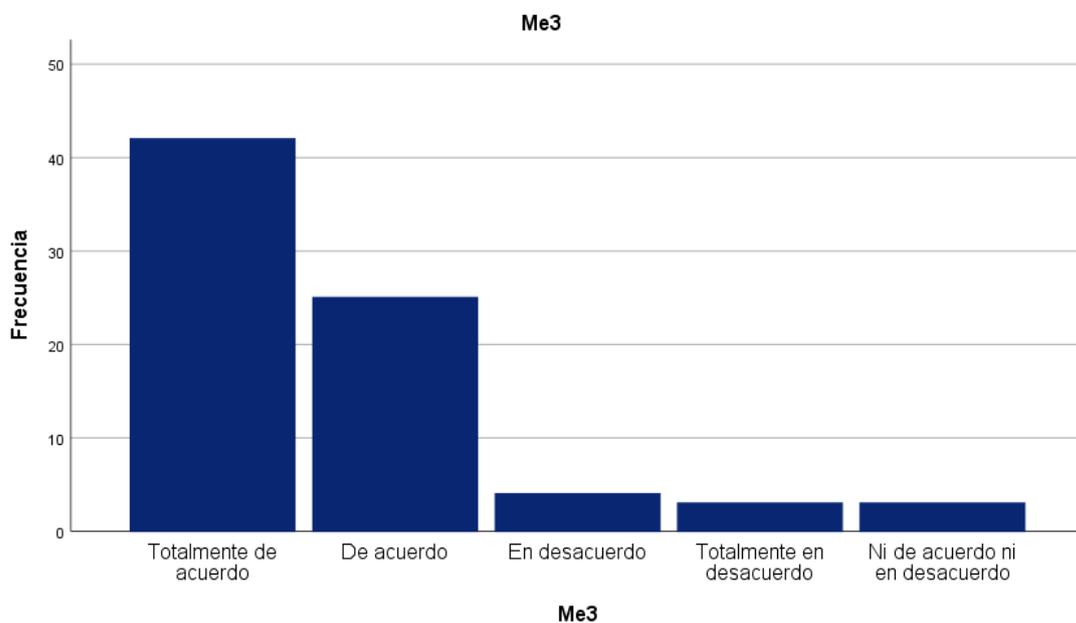
Totalmente en desacuerdo	3	3.9	3.9	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 41 se muestran las respuestas de la pregunta dieciocho, en la cual se puede apreciar que los mediadores sí consideran que deben de actuar como un guía para los participantes del proceso de mediación, esto debido a que el mayor número de frecuencias recae en la opción Totalmente de acuerdo, seguido de la opción De acuerdo, ambas de carácter positivo.

En la Gráfica 19 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la cual refiere a que si el mediador debe de actuar como un guía para los participantes del proceso de mediación.

**Gráfica 19. Resultado final. Una de las funciones del mediador es la de fungir como guía de los participantes del proceso de mediación**



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 19 se muestra que la mayoría de las respuestas recaen en la opción de Totalmente de acuerdo seguido de la opción De acuerdo, con 42 y 25 respuestas respectivamente, dando un total de 67 respuestas, lo que equivale a un 87%, con ello se entiende que los mediadores sí se consideran un guía para los participantes, es por

ello que es importante que se encuentren capacitados en cuanto al conocimiento del proceso, así como de las técnicas de comunicación necesarias para ser verdaderamente un apoyo y poder guiar a los participantes a través del proceso de mediación, esto con la finalidad de resolver el conflicto que viven de una forma en que se sientan satisfechos.

En la Tabla 42 se muestra la pregunta diecinueve, la cual refiere a que si una de las funciones del mediador es la fungir como un apoyo de los participantes del proceso de mediación.

**Tabla 42. Variable mediador. Una de las funciones del mediador es la de fungir como apoyo de los participantes del proceso de mediación**

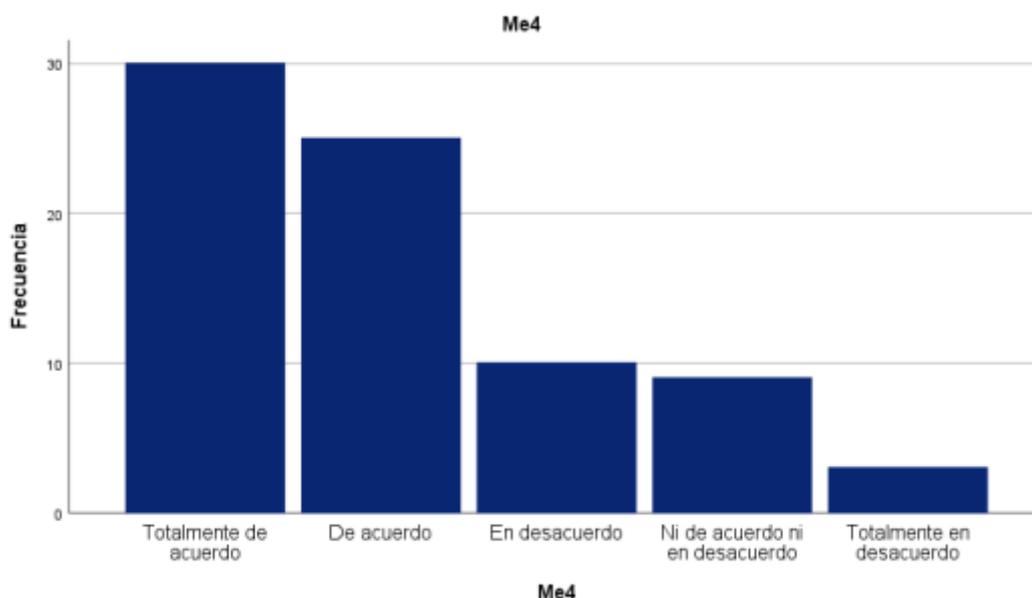
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	25	32.5	32.5	32.5
En desacuerdo	10	13.0	13.0	45.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11.7	11.7	57.1
Totalmente de acuerdo	30	39.0	39.0	96.1
Totalmente en desacuerdo	3	3.9	3.9	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 42 se muestran las respuestas de la pregunta diecinueve, donde se aprecia que los mediadores consideran que el fungir como un apoyo para los participantes del proceso de mediación sí es una de sus funciones, esto en razón de que el mayor número de frecuencias recae en la opción Totalmente de acuerdo, seguido de la opción De acuerdo, ambas con un carácter positivo.

En la Gráfica 20 se muestra el resultado final de las 77 encuestas aplicadas a los mediadores certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Conflictos del Estado de Nuevo León, la cual refiere a que si una de las funciones del mediador es fungir como un guía para los participantes en el proceso de mediación.

Gráfica 20. Resultado final. Una de las funciones del mediador es la de fungir como apoyo de los participantes del proceso de mediación



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Gráfica 20 se muestra la mayoría de las respuestas recaen en la opción Totalmente de acuerdo con 30 respuestas, seguido de la opción De acuerdo con 25, dando un total de 55 respuestas, lo que equivale a un 67.5%, lo que significa que los mediadores sí consideran como una de sus funciones el apoyar a los participantes dentro del proceso de mediación, es por ello que los mediadores deberán contar con las competencias necesarias, así también con el correcto manejo de las herramientas para el desarrollo del procedimiento y poder verdaderamente apoyar a los participantes, para ello es necesario que reciba capacitaciones periódicas con el fin de brindar ese apoyo.

### 8.7.- Análisis correlacionales

Leyva Cordero y Flores Hernández (2014) describen al coeficiente de correlación de Pearson como un método paramétrico que asume una distribución de los datos y una asociación lineal entre las variables X y Y, donde los valores pueden abarcar desde -1 hasta 1, cuando el valor se acerca a 1 significa que están altamente relacionados y cuando es en sentido contrario quiere decir que es una baja relación, pero si el valor es 0, esto indica que la relación es nula.

En el presente apartado se muestra el valor de la correlación de Pearson de las variables independientes X liderazgo, motivación y eficacia con la variable dependiente Y el mediador.

**Tabla 43. Correlación de Pearson liderazgo**

<b>Correlaciones</b>			
		Mediador	Liderazgo
Correlación de Pearson	Mediador	1.000	.713
	Liderazgo	.713	1.000
Sig. (unilateral)	Mediador	.	.000
	Liderazgo	.000	.
N	Mediador	77	77
	Liderazgo	77	77

Fuente: Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 43 se muestra la correlación que existe entre la variable independiente liderazgo con la variable dependiente mediador, el cual se tiene un valor de 0.713, lo que se puede interpretar como una correlación positiva fuerte.

**Tabla 44. Correlación de Pearson motivación**

<b>Correlaciones</b>			
		Mediador	Motivación
Correlación de Pearson	Mediador	1.000	.476
	Motivación	.476	1.000
Sig. (unilateral)	Mediador	.	.000
	Motivación	.000	.
N	Mediador	77	77
	Motivación	77	77

Fuente: Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 44, se muestra el valor de la correlación que se tiene entre la variable independiente Motivación con la variable dependiente Mediador, el cual es de 0.476, esto quiere decir que existe una correlación positiva moderada.

**Tabla 45. Correlación de Pearson eficacia**

<b>Correlaciones</b>			
		Mediador	Eficacia
Correlación de Pearson	Mediador	1.000	.668
	Eficacia	.668	1.000
Sig. (unilateral)	Mediador	.	.000

	Eficacia	.000	.
N	Mediador	77	77
	Eficacia	77	77

Fuente: Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 45 se muestra el valor que existe entre la variable independiente Eficacia con la variable dependiente Mediador, el cual es de 0.668, lo que se interpreta como una correlación positiva fuerte.

Con todo lo anterior se observa que las variables independientes que conforman la presente investigación están correlacionadas en diferentes medidas con la variable dependiente, de esta manera el desarrollo que tengan estas variables independientes impactaran de alguna forma al desarrollo de la variable dependiente.

### 8.8.- Análisis regresionales

La regresión lineal es aquella que trata de explicar o predecir el comportamiento de una variable Y también conocida como dependiente, en función de otra variable X denominada independiente (Sistema de biblioteca y biblioteca central, 2006). De esta manera para llevar a cabo la comprobación de la hipótesis de la presente investigación El coaching beneficia la formación del mediador potencializa el liderazgo, la motivación y la eficacia- para ello se lleva a cabo una regresión lineal donde:

Como variable dependiente se encuentra el mediador.

Como variables independientes se encuentran el liderazgo, la motivación y la eficacia.

#### 8.8.1.- Variable independiente: Liderazgo

Tabla 46. Análisis de variable liderazgo

<b>VARIABLES ENTRADAS/ELIMINADAS<sup>a</sup></b>			
Modelo	VARIABLES ENTRADAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	Liderazgo <sup>b</sup>	.	Introducir

a. Variable dependiente: Mediador

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 46 se muestra las variables a analizar son como dependiente la variable Mediador y como independiente la variable Liderazgo.

**Tabla 47. Resumen del modelo de liderazgo**

Resumen del modelo <sup>b</sup>											
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2			
1	.713 <sup>a</sup>	0.508	0.502	0.49226	0.508	77.470	1	75	0.000	1.808	

a. Predictores: (Constante), Liderazgo

b. Variable dependiente: Mediador

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 47 se muestra el valor del coeficiente de determinación, también llamado R cuadrado indica el porcentaje de la variación de la variable dependiente y es explicado por la variación de las variables independientes del modelo. Así mismo, mide la bondad del ajuste o de la recta de regresión ajustada por el método de mínimos cuadrados (Sistema de biblioteca y biblioteca central, 2006), los valores que comprende son entre 0 y 1, en el caso de la variable liderazgo, comprende el valor de 0.508, el cual se traduce en el 50.8% es explicada por esta variable.

La estadística de Durbin-Watson tiene el objetivo de demostrar que se cumple el supuesto de que los errores de observación y aleatorios no son sistemáticos y con ello se validan los modelos obtenidos de las regresiones. El valor de la estadística de Durbin-Watson varía de 0 a 4, donde 2.00 es cuando no hay autocorrelación entre los residuos, los valores cercanos a 0 indican una autocorrelación positiva y los mayores a 2 indican una autocorrelación negativa (Lind, Marchal, & Wathen, 2012). De esta forma, se puede apreciar en la Tabla 20 que el valor de la escala Durbin-Watson respecto a la variable liderazgo es de 1.808, por lo tanto al ser un valor cercano a dos se concluye que no existe una autocorrelación.

**Tabla 48. ANOVA variable liderazgo**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	18.773	1	18.773	77.470	.000 <sup>b</sup>
	Residuo	18.174	75	.242		
	Total	36.947	76			

a. Variable dependiente: Mediador

b. Predictores: (Constante), Liderazgo

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

El análisis de la varianza también conocido como ANOVA sirve para comprobar varios grupos en una variable cuantitativa. Esta prueba es una generalización del contraste de igualdad de medias para dos muestras independientes (Universitat de Valencia, 2012). El valor de referencia de la ANOVA debe de ser menor a 0.05 para que el modelo sea válido. En la Tabla 48 se muestra que el valor de la significancia es de 0.000, por lo tanto se puede decir que la variable independiente de liderazgo tiene un efecto sobre la variable dependiente mediador.

**Tabla 49. Coeficientes variable liderazgo**

		Coeficientes <sup>a</sup>									
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
1	(Constante)	1.060	.384		2.760	.007					
	Liderazgo	.740	.084	.713	8.802	.000	.713	.713	.713	1.000	1.000

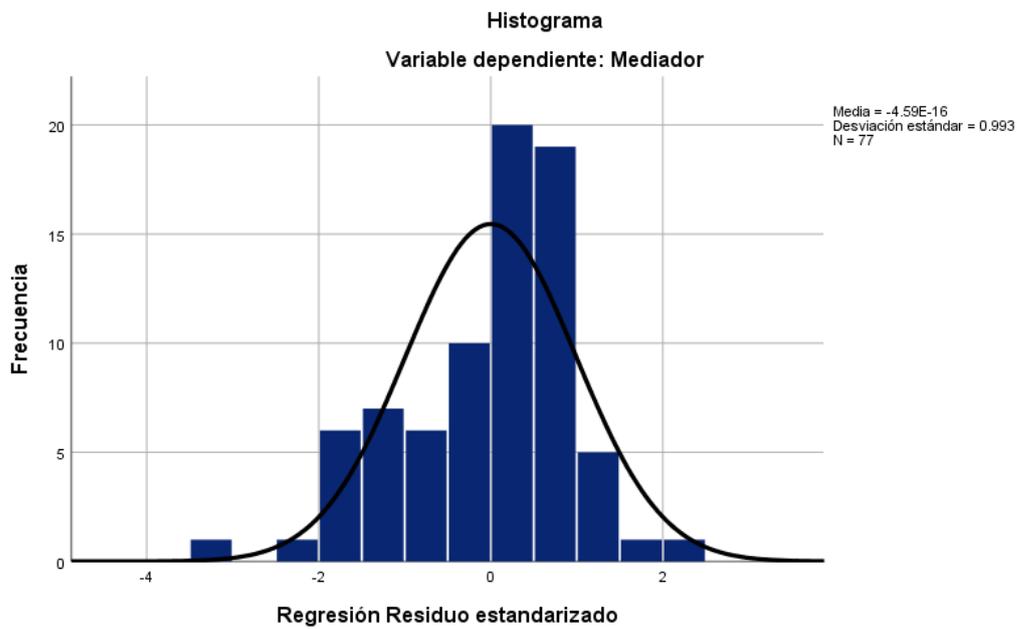
a. Variable dependiente: Mediador

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 49 se muestra el valor del coeficiente no estandarizado, el cual contiene el valor del coeficiente de regresión parcial que define la ecuación de regresión en puntuaciones directas, así también al valor de la constante, el cual se entiende como el origen de la ecuación de regresión (Pardo Merino & Ruíz Díaz, 2005). En este modelo el valor de la constante es de 1.06 y el valor del coeficiente no estandarizado de la variable Liderazgo es de 0.74.

De igual manera en la Tabla 49 se muestra la prueba t de student, la cual tiene la función de contrastar la hipótesis nula, es decir, para que este modelo sea valido el valor de t debe ser menor a 0.05, al observar el grado de significancia (Sig) en la variable Liderazgo se observa que es 0.000, por lo tanto se traduce a que la variable Liderazgo contribuye de manera significativa a la variable Mediador.

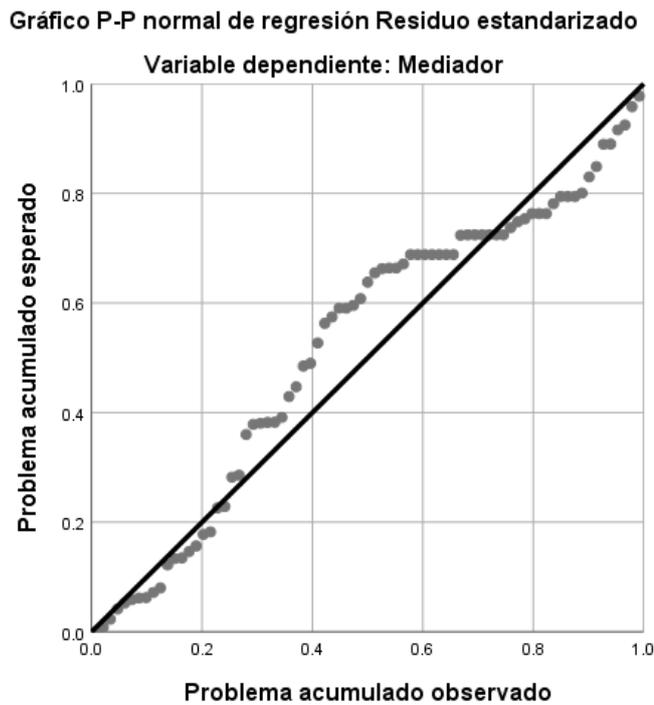
Ilustración 8. Histograma liderazgo



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

La representación gráfica de residuos se muestra mediante el histograma de la Ilustración 8, en el cual se puede apreciar una distribución normal de las frecuencias respecto a la curva. De igual manera se muestra el gráfico probabilístico normal:

Ilustración 9. Diagrama de dispersión liderazgo



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

La Ilustración 9 muestra el diagrama de dispersión, con el cual se puede observar la relación que existe entre las variables y a partir de esta relación se observa en qué medida se mantiene el incremento o disminución de una variable en a partir del aumento de otra (Sistema de biblioteca y biblioteca central, 2006). De esta manera se puede observar una relación lineal positiva entre la variable dependiente Mediador con la variable independiente Liderazgo.

### 8.8.2.- Variable Independiente: Motivación

Tabla 50. Análisis variable motivación

Variables entradas/eliminadas <sup>a</sup>			
Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	Motivación	.	Introducir

a. Variable dependiente: Mediador

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

Tabla 51. Resumen del modelo motivación

Resumen del modelo <sup>b</sup>										
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	.476 <sup>a</sup>	.227	.216	.61718	.227	21.994	1	75	.000	1.929

a. Predictores: (Constante), Motivación

b. Variable dependiente: Mediador

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 51 se encuentra el coeficiente de determinación o R cuadrado el cual muestra un valor de 0.227, lo que se traduce en que el 22.7% es explicado por esta variable. De igual manera se muestra la estadística de Durbin-Watson, la cual tiene un valor de 1.929, que al ser cercano a 2.00 se traduce en que no existe una autocorrelación.

**Tabla 52. ANOVA variable motivación**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8.378	1	8.378	21.994	.000 <sup>b</sup>
	Residuo	28.569	75	.381		
	Total	36.947	76			

a. Variable dependiente: Mediador

b. Predictores: (Constante), Motivacion

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

La Tabla 52 muestra el ANOVA el cual tiene un valor de 0.00 lo que se traduce a que la variable de Motivación causa un efecto sobre la variable dependiente Mediador.

**Tabla 53. Coeficiente variable motivación**

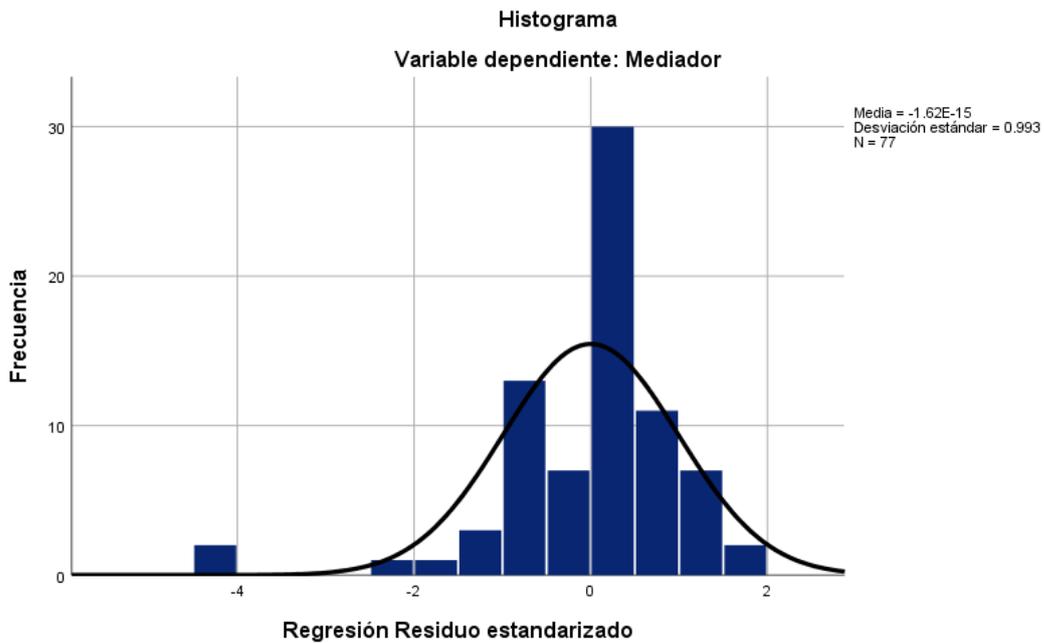
Coeficientes <sup>a</sup>											
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta			Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
1	(Constante)	3.030	0.301		10.057	0.000					
	Motivación	0.404	0.086	0.476	4.690	0.000	0.476	0.476	0.476	1.000	1.000

a. Variable dependiente: Mediador

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 53 se muestra el modelo en el cual el valor de la constante es de 3.030 y el valor del coeficiente no estandarizado de la variable Motivación es de 0.404. Así mismo se muestra la prueba t de student con una significancia de 0.000, lo cual se traduce que la variable Motivación contribuye de manera significativa a la variable Mediador.

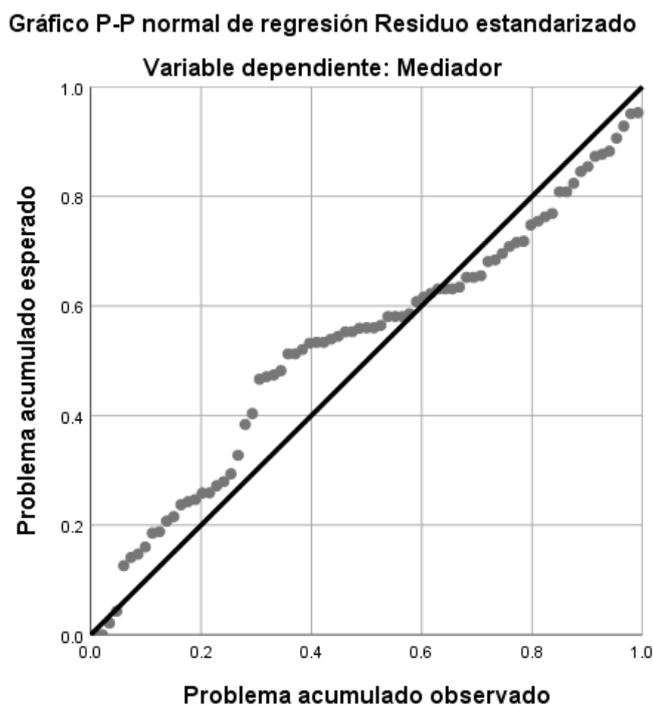
Ilustración 10. Histograma motivación



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

La representación de los residuos se muestra mediante el Histograma de la Ilustración 10, en donde se puede apreciar una distribución normal de las frecuencias frente a la curva. De igual manera se muestra el gráfico probabilístico normal

Ilustración 11. Diagrama de dispersión motivación



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Ilustración 11 se muestra el gráfico probabilístico de regresión, donde se observa que existe una relación lineal positiva entre la variable dependiente Mediador y la variable independiente Motivación.

### 8.8.3.- Variable Independiente: Eficacia

Tabla 54. Análisis de variable eficacia

Variables entradas/eliminadas <sup>a</sup>			
Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	Eficacia <sup>b</sup>		. Introducir

a. Variable dependiente: Mediador

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

Tabla 55. Resumen del modelo de la variable eficacia

Resumen del modelo <sup>b</sup>										
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	.668 <sup>a</sup>	.446	.439	.52228	.446	60.446	1	75	.000	1.973

a. Predictores: (Constante), Eficacia

b. Variable dependiente: Mediador

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 55 se muestra el coeficiente de determinación o R cuadrado, el cual cuenta con un valor de 0.446, lo que se traduce en que el 44.6% es explicado a través de la variable Eficacia. De igual manera se muestra la escala Durbin-Watson, la cual tiene un valor de 1.973, y al ser éste cercano a 2.00 significa que no existe una autocorrelación.

Tabla 56. ANOVA variable eficacia

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	16.488	1	16.488	60.446	.000 <sup>b</sup>
	Residuo	20.458	75	.273		

Total	36.947	76
-------	--------	----

a. Variable dependiente: Mediador

b. Predictores: (Constante), Eficacia

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

La Tabla 56 muestra el ANOVA, en donde se puede apreciar que su valor es 0.000, lo que significa que la variable independiente Eficacia produce un efecto sobre la variable dependiente Mediador.

**Tabla 57. Coeficiente variable eficacia**

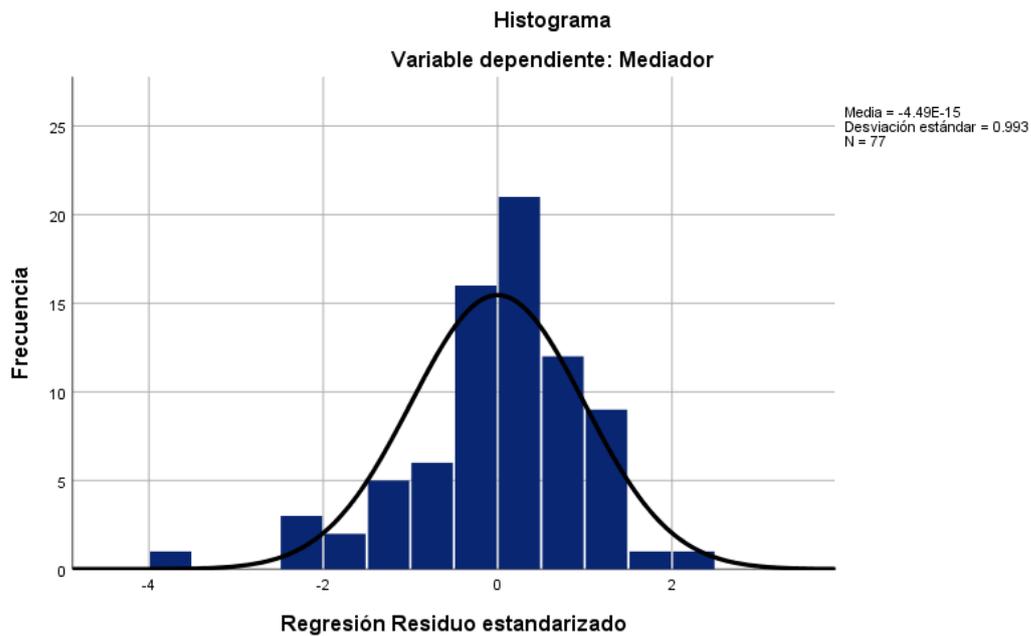
Coeficientes <sup>a</sup>										
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.	Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta	t		Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	1.457	0.384		3.797	0.000					
Eficacia	0.699	0.090	0.668	7.775	0.000	0.668	0.668	0.668	1.000	1.000

a. Variable dependiente: Mediador

Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

En la Tabla 57 se muestra el modelo el cual la constante cuenta con un valor de 1.457 y el coeficiente no estandarizado de la variable Eficacia es de 0.699, de igual manera se muestra el valor de la t de student que cuenta con un valor de 0.000, el cual se traduce que la variable independiente Eficacia causa un efecto en la variable dependiente Mediador.

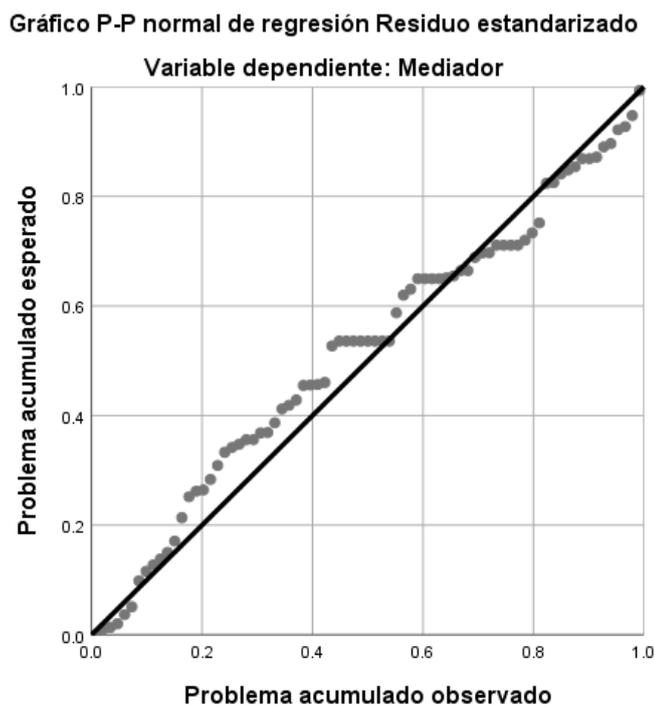
Ilustración 12. Histograma eficacia



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS

La representación de los residuos se muestra con el histograma de la Ilustración 12, en el cual se aprecia una distribución normal de las frecuencias frente a la curva. De igual manera se muestra a continuación el gráfico probabilístico normal.

Ilustración 13. Diagrama de dispersión de la variable eficacia



Fuente. Elaboración propia a través del software SPSS.

En la Ilustración 13 se muestra el gráfico probabilístico de regresión, donde se observa que existe una relación lineal positiva entre la variable dependiente Mediador con la variable independiente Eficacia.

### **8.9.- Interpretación integrada de los resultados**

Al observar los resultados obtenidos de la aplicación de este instrumento cuantitativo se evidenció que los mediadores para llevar a cabo un adecuado proceso de mediación no únicamente debe de apoyar en la comunicación de los participantes, sino que además deberá de crear confianza y mostrar seguridad, así como fomentar la creatividad dentro de las sesiones, de igual manera será tarea del mediador

Como se observa el modelo aplicado en este apartado cuantitativo cuenta con validez y así mismo muestra que las variables independientes (liderazgo, motivación y eficacia) tienen un efecto sobre la variable dependiente (mediador).

Así mismo se observa que el mediador considera que es su deber el fomentar confianza, seguridad y creatividad, al igual que apoyar a esclarecer y a concretar los objetivos propuestos por los participantes, además de actuar como un guía en la comunicación, es decir, el mediador deberá actuar como un líder dirigiendo tanto al proceso como a los participantes.

De igual manera se observa que el mediador considera que dentro de sus funciones además de esclarecer los objetivos, debe de apoyar a priorizar cuales consideran más importantes los participantes, así como fomentar la responsabilidad y el compromiso en estos últimos para el desarrollo del proceso de mediación.

Por último, se muestra que el mediador debe de velar por la satisfacción personal, la autorrealización y la valoración personal de cada uno de los participantes. Con ello se concluye que es necesario contar con una formación adecuada que impulse estas áreas de oportunidad en el mediador, es por ello que se propone la introducción del coaching para el desarrollo de estas competencias que mencionan los mediadores como algo necesario para el buen desarrollo del proceso de mediación.

## **CAPITULO 9.- Triangulación de resultados**

En el presente capítulo se muestra la triangulación de los datos, se interpretan los datos cualitativos y cuantitativos aportados en capítulos anteriores, sobre la formación y actuar del mediador, esto con la finalidad de complementar los datos e información obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos cualitativos como cuantitativos.

En el apartado de la investigación cualitativa se aplicó el instrumento de la entrevista semi-estructurada, la cual fue dirigida a los directivos de los centros de formación de facilitadores en el Estado de Nuevo León debidamente certificados por el Instituto de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León.

Los resultados obtenidos mostraron que para los directivos es importante el desarrollo del liderazgo para el mediador, debido a que éste es quien va a dirigir el proceso de mediación, esto al desarrollarse como un guía en el proceso comunicativo, brindar apoyo en la aclaración de objetivos y crear espacios de confianza con los participantes.

En cuanto a la motivación, los directivos señalaron que ésta se manifiesta cuando el mediador impulsa la conducta de los participantes al cumplimiento de sus objetivos o metas. Para ello el mediador debe de contar con el conocimiento para incentivar la motivación en los participantes.

En el apartado de eficacia, se observó que para incrementar la eficacia del actuar del mediador, los directivos concuerdan que es necesario implementar una capacitación continua enfocada en la práctica por sobre el aspecto teórico, con la finalidad de que el mediador se familiarice con las herramientas y habilidades que desarrolle durante dicha capacitación lo que le permitirá un correcto abordaje del conflicto con el fin de un desarrollo óptimo del proceso de mediación.

En la investigación cuantitativa se desarrolló una escala *ad hoc* tipo Likert dirigida a los facilitadores que forman parte del padrón del Instituto de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias del Poder Judicial del Estado de Nuevo León. Dicha encuesta fue aplicada a través de la plataforma google forms.

Los facilitadores manifestaron la importancia de la figura del liderazgo y que éste se debe de enfocar en manifestar confianza, seguridad y fungir como un guía en la comunicación de los participantes, así mismo se demostró que el liderazgo es la competencia que el mediador debe de desarrollar de manera prioritaria para llevar a cabo el desarrollo óptimo del proceso de mediación.

De igual manera, la motivación es percibida por los facilitadores cuando el mediador influye en la valoración personal de los participantes, los encamina al cumplimiento de sus acuerdos, dirige su conducta y procura la satisfacción de los participantes al momento de realizar las sesiones de mediación y los acuerdos.

En el área de eficacia, los facilitadores coinciden que ésta existe cuando el mediador se encuentra en una capacitación continua práctica, con el fin de obtener experiencia en la aplicación de herramientas que le permitan desarrollar el proceso de mediación, además de fomentar la responsabilidad y compromiso de los participantes con ellos y con el proceso de mediación.

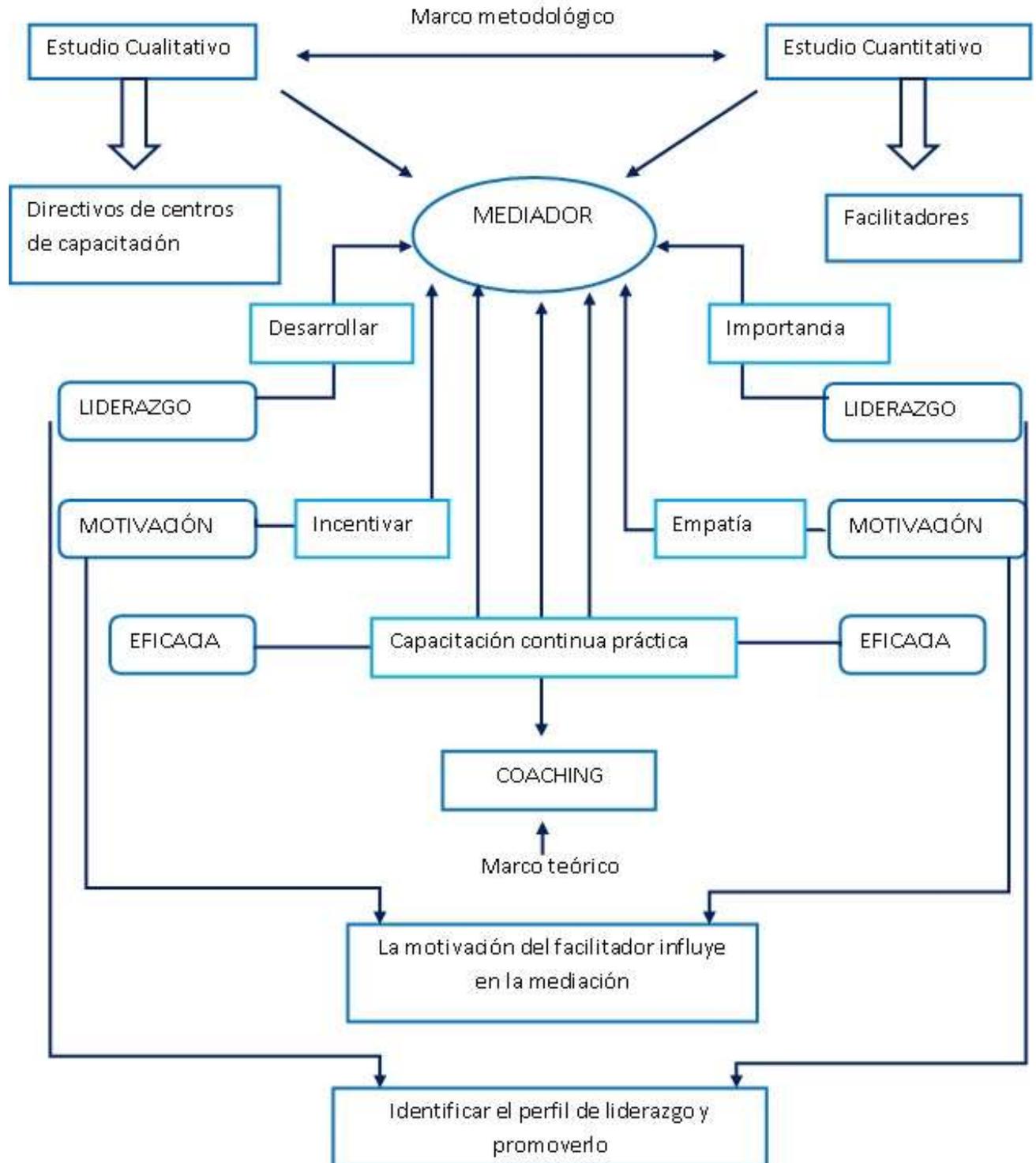
De esta manera se observa que tanto los directivos de los centros de formación así como los facilitadores coinciden en que es crucial en el desempeño del mediador aspectos como el ser un guía para la comunicación, mantenerse en una capacitación continua enfocada en la práctica, es decir, conocer y aplicar nuevas técnicas que permitan un óptimo desarrollo del proceso de mediación, de fomentar la responsabilidad de los participantes

Al comparar los modelos cualitativos como cuantitativos se muestra que es la variable liderazgo la que resuena por sobre motivación y eficacia, esto quiere decir que es el mediador, su capacidad, sus competencias y habilidades la clave para el buen desarrollo del proceso de mediación, ya que es éste el que genera la motivación, la responsabilidad y el compromiso en los participantes para llevar a cabo el proceso.

Con esto se entiende que es necesario que el mediador desarrolle sus capacidades y habilidades que le permitan llevar a cabo el proceso de mediación donde los participantes se sientan en confianza, seguros, con el ánimo de resolver su conflicto. De esta manera es a través de la introducción del proceso de coaching a la formación

del mediador lo que permitirá un desarrollo en los aspectos de liderazgo, motivación y eficacia del mismo.

Ilustración 14. Triangulación de resultados



Fuente. Elaboración propia

## **CAPÍTULO 10.- Conclusiones y propuestas**

### **Conclusiones**

El coaching es considerado en la actualidad como uno de los procesos de mayor impacto para el desarrollo de los individuos, tanto en el ámbito personal como laboral, debido a la satisfacción de sus usuarios al llevar a cabo su proceso y obtener resultados favorables.

La presente investigación cuenta con diversos objetivos a desarrollar, que parte de lo general a lo específico. El objetivo general consiste en determinar los beneficios del coaching en la formación del mediador para la contribución de un óptimo desarrollo en el procedimiento de mediación, por lo que se llevó a cabo el desarrollo del concepto y naturaleza del coaching, partiendo desde sus bases que va desde el pensamiento griego, el desarrollo de la psicología humanista, su transitar al área del deporte, la creación de sus diversas escuelas de pensamiento, el impacto que brindó al ambiente empresarial, hasta su aplicación actual enfocado en la esfera personal de los individuos.

Al llevar a cabo el análisis del proceso de coaching, se observó que el liderazgo, la motivación y la eficacia son características que resaltan en la figura del coach. Dentro del aspecto de liderazgo, al formarse como coach se obtiene la capacidad de identificar las fortalezas y debilidades tanto de él mismo como de los coachees, lo que le permitirá un mejor desarrollo del proceso, ya que se enfocará en los rasgos positivos, así como un desarrollo en la empatía y la escucha activa.

De igual manera, se genera una confianza y seguridad en sí mismo, como hacia los coachees, despliega habilidades comunicativas, desarrollo de inteligencia emocional, así como la capacidad de planificación de objetivos, finalmente, busca que aquellos que se encuentran a su cargo, desarrollen su potencial interior, así como su propio liderazgo y sean capaces de concretar sus objetivos por ellos mismos.

Con relación a la motivación, el coach adquiere la capacidad de ser consciente de sus modelos mentales, los cuales se conforman por las creencias, juicios, ideas, emociones

y sentimientos que limitan su actuar, así como de ser consciente del modo en que percibe su entorno.

De manera que, al ser consciente de ello, es posible hacer un rediseño de las creencias, juicios y emociones que controlan su actuar y con ello crear nuevos modelos mentales, que le permitan afrontar situaciones futuras con una perspectiva diferente, sin verse afectado por situaciones externas, entre las cuales se encuentra el conflicto de los participantes.

Por lo que se refiere a la eficacia, ésta se manifiesta en el coach al momento que se desarrollan tanto el rol de liderazgo como la motivación, lo que le permite llevar a cabo sus funciones de una manera óptima, lo que implica, obtener la capacidad de crear estrategias para el desarrollo del proceso, así como clarificar los objetivos y finalmente fomentar el compromiso para llevar a cabo el desarrollo del proceso de coaching.

Ahora bien, al desarrollar estos elementos desde la perspectiva del coaching, el mediador podrá realizar una introspección con la finalidad de conocer sus áreas de oportunidad para desarrollarse, ser consciente de sus limitantes y cambiar la perspectiva que tiene de su entorno, de manera que pueda llevar a cabo un crecimiento pleno tanto en su esfera personal como profesional.

Para considerar estos beneficios dentro de la formación del mediador y en la aplicación del procedimiento de mediación, durante la presente investigación se crearon instrumentos dirigidos a los directivos capacitadores y los operadores del procedimiento de mediación.

A través de la aplicación de los instrumentos cualitativos y cuantitativos se observó que tanto para los directivos de los centros de formación como para los mediadores es importante desarrollar aspectos como la habilidad comunicativa, la confianza y la capacidad de apoyar a los participantes del proceso para aclarar objetivos, aspectos que recaen en los rasgos del liderazgo. Así mismo, los resultados de los instrumentos mostraron que son los mediadores aquellos que deben de dirigir la conducta a la consecución de los objetivos trazados por los participantes, es decir, motivarlos a

resolver su conflicto. Del mismo modo se mencionó que para que el mediador actúe con eficacia es necesario que éste lleve una capacitación práctica continua.

En esta tesitura, al comprobar la necesidad del desarrollo de aspectos como el liderazgo, la motivación y eficacia para la optimización del actuar del mediador y del procedimiento de mediación, hace posible considerar la introducción del coaching como un elemento que permita fortalecer los aspectos mencionados, ya que como se observó en los resultados de los instrumentos, dichos aspectos son elementos que se encuentran correlacionados con el actuar del mediador, y el coaching, a su vez, es un proceso que estimula el desarrollo de estos aspectos en sus usuarios.

Otro rasgo importante a tomar en cuenta son las similitudes que guardan el actuar del mediador y del coach, ya que desde cada contexto, ambas figuras buscan el desarrollo de sus participantes, la consecución de sus metas y la satisfacción de llevarlas a cabo, ya sean objetivos por parte del coach o la solución de los conflictos por parte del mediador, de la misma manera, ambos lidian con la carga emocional de los participantes, como lo es el miedo, la duda, la incertidumbre, y deben de trabajar con ello, con el fin de modificarlo y crear una actitud que permita superar las circunstancias por las que pasan.

De la misma manera, se observó que los modelos de aplicación de coaching comparten similitudes con las sesiones de pre-mediación, debido a que en ambos se inicia con sesiones para dar información del proceso a desarrollar como lo son sus ventajas, alcance e impacto que se tiene al llevarlo a cabo, así como brindar una introducción de la situación que se pretende abordar, además de ello, se lleva a cabo un primer encuentro entre el participante con el mediador o con el coach, según corresponda. Sin embargo un aspecto a destacar dentro del proceso de coaching, es el fomentar el compromiso con llevar a cabo y concluir dicho proceso, oportunidad que debe de aprovechar el mediador en esta etapa.

En este orden de ideas, se observa que el proceso de coaching al compartir similitudes y finalidades con respecto al procedimiento de mediación, hace posible que su introducción sea posible de manera orgánica, sin la necesidad de hacer un rediseño desde la base en la metodología de su formación.

Finalmente, una vez desarrollados los objetivos específicos y al analizar los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, es posible decir que la hipótesis que se declaró al inicio de la presente investigación es válida, ya que los beneficios aportados por el coaching, como lo es, la capacidad de guiar a los participantes a la aclaración de objetivos, el desarrollo de la confianza y seguridad en sí mismo, el reconocimiento de modelos mentales y su correspondiente reestructuración, así como el cambio de perspectiva de la realidad, el fomento a la responsabilidad y el compromiso hacia la

### **Propuestas**

Introducir la visión que brinda el coaching a la formación del mediador, así como al procedimiento de mediación es sus diversas tipologías, debido a que los participantes tienen una relación que va más allá de un negocio o diferencia de intereses, ya que en los conflictos se encuentran inmersas relaciones que no pueden disiparse, en este orden de ideas, por medio de la herramienta del coaching, el mediador tendrá otra visión de la percepción que cada quien tiene del conflicto y los apoyará a que reconozcan las emociones y sentimientos que surgen dentro del desarrollo del procedimiento de mediación al dirigir los objetivos particulares de cada participante logrando acuerdos que permitan satisfacer sus pretensiones.

Realizar una difusión de los beneficios que aporta el coaching al desarrollo de los profesionistas en la mediación como a los participantes del procedimiento.

Desarrollar líneas de investigación de los efectos del coaching en áreas específicas de la justicia restaurativa como lo son los círculos restaurativos.

Llevar a cabo un estudio comparativo entre mediadores que han recibido capacitación de coaching con el fin de medir sus resultados antes y después de llevar a cabo un proceso de coaching en su formación.

Realizar convenios de colaboración con asociaciones de coaching y colegios de profesionistas, universidades y asociaciones vinculados a la materia de mediación, con la finalidad de que éstos reciban una certificación en coaching.

## Referencias bibliográficas

- Acosta Peña, J. C. (2018). El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos y enfoques teóricos recientes. *Ciencia Unisalle*, 1-15.
- Alonso García, J. I. (1997). *Psicología*. México: McGrawHill Education.
- Altamarino, J. (2007). *Manual de mediación*. Paraguay: División de investigación, legislación y publicaciones centro internacional de estudios judiciales.
- Alvarado Pérez, J. G., & Escandón Gallegos, M. d. (2017). *El coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo en equipos de trabajo*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Arqueros Fernández, M. T. (2010). La efectividad de los procesos de coaching. *JIMCUE*, 114-124.
- Asociación Española de Coaching. (2018). *El coaching se hace mayor, el libro blanco del coaching*. España: Círculo rojo.
- Bayón Mariné, F. (2010). *Coaching hoy, teoría general del coaching*. España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Beorlegui, S. (2012). *El despertar de la conciencia coaching transformacional*. México: LID Editorial Mexicana.
- Blanco Jiménez, M., & Villalpando Cadena, P. (2012). Capítulo 1, nociones científicas del protocolo de investigación. En K. A. Sáenz López, F. J. Gorjón Gómez, M. Gonzalo Quiroga, & C. M. Díaz Barrado, *Metodología para la investigación de alto impacto en las ciencias sociales y jurídicas* (págs. 9-46). Madrid: Dykinson.
- Boletín Judicial del Estado de Nuevo León. (5 de Marzo de 2019). *Poder Judicial del Estado de Nuevo León*. Obtenido de Instituto de Mecanismos Alternativos para Solución de Controversias: <https://www.pjenl.gob.mx/CJ/Transparencia/01MJ/RCEMASCENL.pdf>
- Bouza Suárez, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 50-56.
- Brevis Torres, C. G. (2017). Aporte del coaching estratégico a la mediación familiar. *Revista electrónica de psicología de la FES de Zaragoza, UNAM*, 6-14.
- Bueno González, L. F., Bueno González, M. M., & Jaramillo Jiménez, O. E. (2011). *Más allá del coaching*. Colombia: Bueno González, Luis Fernando.
- Cabanes Rubira, I. (2011). *Estudio de la satisfacción y motivación de los albañiles*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Cabello Tijerina, P. A., & Vázquez Gutiérrez, R. L. (2018). La importancia de las multidimensiones en la formación del mediador. En O. Rojas Castro, & M. T. Vizcaíno

- López, *Mediación, educación jurídica y formación de los facilitadores* (págs. 65-85). México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Cabello Tijerina, P. A., & Vázquez Gutiérrez, R. L. (2018). La importancia de las multidimensiones en la formación y el ejercicio del mediador. En O. Rojas Castro, & M. T. Vizcaíno López, *Mediación, educación jurídica y formación de los facilitadores* (págs. 65-85). México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Cabrera González, M. S. (2021). Los círculos restaurativos una herramienta para la solución de conflictos. En F. J. Gorjón Gómez, & J. M. Vera Carrera, *La profesión de la mediación* (págs. 319-346). México: Tirant lo blanch.
- Calvo Rojas, J., Pelegrín Mesa, A., & Gil Basulto, M. S. (2018). Enfoque teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud en el sector público. *Retos de la Dirección*, 96-118.
- Cantú Leal, C. A. (2018). Teorías, técnicas de comunicación y programación neuro lingüística. En F. J. Gorjón Gómez, & R. Chávez de los Ríos, *Manual de mediación penal, civil, familiar y justicia restaurativa para mediadores, facilitadores e instructores guía práctica para capacitación y certificación* (págs. 239-248). México: Tirant lo blanch.
- Carrión-Lavalle, N. (2017). *Modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura*. Perú: Universidad de Piura.
- Chacón Araya, Y. (2005). Una revisión crítica al concepto de creatividad. *Revista electrónica "actualidades investigativa en educación"*.
- Civera, C., & Tortosa, F. (2006). *Historia de la psicología*. Madrid: McGraw-Hill.
- Collado Apiolaza, V. (2016). Mediación y coaching ontológico. *Revista de Mediación Familiar Chilena*, 94-101.
- Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos. (29 de Diciembre de 2014). *Cámara de Diputados*. Obtenido de Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias:  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP\\_291214.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP_291214.pdf)
- Cordón Pozo, E., Ferrón Vilchez, V., & Vidal Salazar, M. D. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 82-101.
- de Armas Hernández, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educara*, 125-136.
- de Haro García, J. M. (2012). El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación. *Papeles del psicólogo*, 221-226.
- de la Cruz Pimentel, D. N. (2009). *Coaching ejecutivo: sus fundamentos teórico-psicológicos, análisis del impacto organizacional y las competencias del coach (tesis licenciatura)*. Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de México, México.

- de la Cruz Tenorio, X. (2017). *Coaching una herramienta eficaz para la capacitación de equipos de alto desempeño*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- del Valle Guerra Suarez, A., Gutiérrez Rondón, M. D., & Rodríguez, H. (2011). *Efectividad del programa de desarrollo de liderazgo "coaching individual" aplicado en banesco en el segundo semestre del 2010*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Valera Ruíz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 162-167.
- Dongil Collado, E., & Cano Vindel, A. (2014). Desarrollo personal y bienestar. *Desarrollo personal y bienestar*. España: Sociedad española para el estudio de la ansiedad y el estrés.
- Echeverría, R. (2011). *Ética y coaching ontológico*. Argentina: Granica.
- Elizalde Hevia, A., Martí Vilar, M., & Martínez Salva, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis, Revista de la universidad Boliviana*.
- Frias Navarro, D. (2019). Apuntes de consistencia internas de las puntuaciones de un instrumento de medida. *Universidad de Valencia*, 1-13.
- Frías Navarro, D. (2021). *Apuntes de SPSS: Academia*. Obtenido de Academia: [https://www.academia.edu/31990794/APUNTES\\_DE\\_SPSS](https://www.academia.edu/31990794/APUNTES_DE_SPSS)
- Fuertes Díaz, M. L. (2012). Competencias claves del éxito para el desempeño sobresaliente del personal operativo de la planta productora de etanol del ingenio providencia S.A. *Libre empresa*, 43-63.
- García Goldsmith, M., Martínez Cortéz, M. d., Padilla Góngora, D., López Liria, R., Vega Martínez, F., & Rodríguez Martín, C. R. (2010). El coaching en psicología clínica: fundamentación de sus posibilidades y límites. *INFAD*, 279-287.
- García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 60-79.
- Goldvarg, D., & Perel de Goldvarg, N. (2012). *Competencias de coaching aplicadas con estándares internacionales*. Argentina: Granica.
- Gómez Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 61-77.
- González Alafita, M. E. (2012). *Comunicación interpersonal, inicio, mantenimiento y desintegración de relaciones*. México: Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.
- González Serra, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. Cuba: Editorial Ciencias Médicas.

- Gorjón Gómez, F. J. (2015). De la instrumentalización a la cientificidad de la mediación y de los métodos alternos de solución de conflictos. En F. J. Gorjón Gómez, & J. Pesqueira, *La ciencia de la mediación* (págs. 13-35). México: Tirant lo blanch.
- Gorjón Gómez, F. J. (2017). *Mediación, su valor intangible y efectos operativos*. México: Tirant lo blanch.
- Gorjón Gómez, F. J. (2017). *Mediación, su valor intangible y efectos operativos, una visión integradora de los métodos alternos de solución de conflictos*. México: Tirant lo blanch.
- Gorjón Gómez, F. J., & Chavez de los Ríos, R. (2018). *Manual de mediación penal, civil, familiar y justicia restaurativa para mediadores, facilitadores e instructores guía práctica para capacitación y certificación*. México: Tirant lo blanch.
- Gorjón Gómez, F. J., & Sánchez García, A. (2015). *Las 101 preguntas de la mediación, guía práctica para el abogado*. México: Tirant lo blanch.
- Gorjón Gómez, F. J., & Sánchez García, A. (2016). *Vademécum de mediación y arbitraje*. México: Tirant lo blanch.
- Gorjón Gómez, F. J., & Steele Garza, J. G. (2020). *Métodos alternativos de solución de conflictos* (Tercera edición ed.). México: Oxford.
- Guerra, D., & Sansevero, I. (2008). Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas. *Laurus*, 330-357.
- Guillén García, F., Dorado Mimbbrero, M. Á., & Medina Díaz, F. J. (2002). Motivación en el trabajo y la educación. En M. Hernández González, *Motivación animal y humana* (págs. 261-269). México: Manual Moderno.
- H. Congreso del Estado de Nuevo León. (13 de Enero de 2017). *Trabajo legislativo: Congreso del Estado de Nuevo León*. Obtenido de Congreso del Estado de Nuevo León: [http://www.hcnl.gob.mx/trabajo\\_legislativo/leyes/pdf/LEY%20DE%20MECANISMOS%20ALTERNATIVOS%20PARA%20LA%20SOLUCION%20DE%20CONTROVERSIAS%20PARA%20EL%20ESTADO%20DE%20NUEVO%20LEON.pdf](http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/pdf/LEY%20DE%20MECANISMOS%20ALTERNATIVOS%20PARA%20LA%20SOLUCION%20DE%20CONTROVERSIAS%20PARA%20EL%20ESTADO%20DE%20NUEVO%20LEON.pdf)
- Hall, L. (2018). *Coaching consciente, como transformar el coaching con mindfulness*. México: Lectorum.
- Henao Osorio, M. C. (2012). Del surgimiento de la psicología humanística a la psicología humanista existencial de hoy. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 83-100.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). México: McGraw Hill.
- Herrera Estraño, M., & León Montes, J. (2013). *Desarrollo de competencias comunicacionales con el modelo de programación neurolingüística para la orientación y docencia universitaria*. Estados Unidos: Palibrio.

- International Coach Federation España. (1 de Enero de 2014). *Competencias clave International Coach Federation*. Obtenido de International Coach Federation: <https://www.icf-es.com/mwsicf/component/content/category/50>
- International Coach Federation Mexico. (2020). *Sobre ICF*. Obtenido de International Coach Federation Mexico: <https://www.icfmexico.net/sobre-icf>
- Islas Colín, A. (2018). La mediación y los mecanismos alternativos de solución de controversias como derecho humano. En F. J. Gorjón Gómez, & R. Chávez de los Ríos, *Manual de mediación penal, civil, familiar y justicia restaurativa para mediadores, facilitadores e instructores guía práctica para capacitación y certificación* (págs. 133-141). México: Tirant lo Blanch.
- Kilburg, R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: a model and methods. *onsulting Psychology Journal: Practice and Research*, 251-267.
- Kottler, J. (2018). *Lo que no se sabe sobre el liderazgo, pero probablemente debería*. México: Manual Moderno.
- Launer, V. (2017). *Coaching, un camino hacia nuestros éxitos*. España: Pirámide.
- Launer, V., & Cannio, S. (2008). *Prácticas de coaching*. España: LID.
- Lederach, J. P. (2009). *El pequeño libro de la transformación de conflictos*. Estados Unidos: Good Books Intercourse.
- Leyva Cordero, O., & Flores Hernández, M. d. (2014). Análisis correlacionales bivariadas y parciales con SPSS. En K. Sáenz López, & G. Tamez González, *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales* (págs. 422-435). México: Tirant Humanidades.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y economía*. México: McGrawHill.
- Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Escuela de Administración de Negocios*, 127-137.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo, teoría y evaluación. *Psicodebate, psicología, cultura y sociedad*, 107-122.
- Maella, P. (2010). Las variables y las conductas de la eficacia personal. *IESE Business School Universidad de Navarra*, 1-18.
- Martínez González, J. A. (2011). Coaching y liderazgo. *Universidad de la Laguna*.
- Martínez González, J. A. (2014). El coaching, método psicopedagógico para liderar la empresa. *Noveno Congreso Internacional sobre la micro, pequeña y mediana empresa del S. XXI*. Universidad de Malaga.

- Martínez Marti, M. L. (2006). El estudio científico de las fortalezas trascendentales desde la psicología positiva. *Ciencia y Salud*, 245-258.
- Martínez Moreno, Á. (2014). Liderazgo y coaching. *Informació Psicológica*, 47-65.
- Merino González, J., & Hernández Hernández, J. O. (2014). *Análisis de la mediación y de la figura del mediador en la ley de justicia alternativa del tribunal superior de justicia del distrito federal (tesis licenciatura)*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Miedaner, T. (2012). *Coaching para el éxito*. España: Urano.
- Mokate, K. M. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad ¿qué queremos decir? *Departamento de Integración y Programas Regionales, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Banco Interamericano de Desarrollo.*, 1-53.
- Moreno, J. E., & Marcaccio, A. (2014). Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. *Ciencias Psicológicas*, 129-138.
- Muradep, L. (2015). *Coaching para la transformación personal*. Argentina: Granica.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación, perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*, 153-170.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*, 153-170.
- Naranjo Pereira, M. L. (2010). Factores que favorecen el desarrollo de una actitud positiva hacia las actividades académicas. *Educación*, 31-53.
- Ñaupas Paitán, H. (2018). El diseño de la investigación científica. En H. Ñaupas Paitán, M. R. Valdivia Dueñas, J. J. Palacios Viela, & H. E. Romero Delgado, *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Quinta edición ed., págs. 347-371). Colombia: Ediciones de la U.
- Ñaupas Paitán, H. (2018). Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos. En H. Ñaupas Paitán, M. R. Valdivia Dueñas, J. J. Palacios Vilela, & H. E. Romero Delgado, *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis* (Quinta edición ed., págs. 271-319). Colombia: Ediciones de la U.
- Ordoñez Santos, M. L. (2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Tendencias y retos*, 101-117.
- Ortíz de Zarate, M. (2010). Psicología y coaching: marco general y diferentes escuelas. *Capital humano*, 56-68.
- Ortuño Muñoz, P. (2018). *Justicia sin jueces, métodos alternativos a la justicia tradicional*. España: Ariel.
- Palmero, F. (2005). Motivación: conducta y proceso. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 1-29.

- Pardo Merino, A., & Ruíz Díaz, M. Á. (2005). *Análisis de datos con spss 13 base*. España: McGrawHill.
- Passmore, J. (2007). An integrative model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and research*, 68-78.
- Pausa, F. Y. (2015). *Herramientas del coaching ejecutivo*. España: Desclée de Brouwer.
- Peláez Lozano, M. d., Lozada Páez, M., & Olano Duque, N. (2013). Re-conocer los pasos, retos para el futuro: La investigación en psicología humanista. *Psicología desde el Caribe*, 419.
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., & Vilamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 69-105.
- Poder Judicial del Estado de Nuevo León. (04 de 04 de 2017). *Poder Judicial del Estado de Nuevo León*. Obtenido de Transparencia Poder Judicial del Estado de Nuevo León: <https://www.pjenl.gob.mx/CJ/Transparencia/01MJ/RCEMASCENL.pdf>
- Poder Judicial del Estado de Nuevo León. (3 de Agosto de 2021). *Informe de labores: Poder Judicial del Estado de Nuevo León*. Obtenido de Poder Judicial del Estado de Nuevo León: <https://www.pjenl.gob.mx/InformeLabores/>
- Poder Judicial del Estado de Nuevo León. (8 de Julio de 2022). *Informe de labores: Poder Judicial del Estado de Nuevo León*. Obtenido de Poder Judicial del Estado de Nuevo León: <https://www.pjenl.gob.mx/InformeLabores/Informes/>
- Preciado Hoyos, Á., & Monsalve Gómez, M. F. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista ciencias estratégicas*, 79-96.
- Prieto Larroya, C., Chamorro López, J., Fernández Castro, J., & Gil Moncayo, F. L. (2017). Análisis cualitativos de temas construidos y emergentes a partir de un experiencia piloto de psicoterapia centrada en la compasión (PCC) en pacientes con cáncer avanzado. *Psicooncología*, 149-158.
- Quiroz Colossio, L. I. (2015). La construcción teórica de la ciencia de la mediación a partir de los modelos instrumentales existentes. En F. J. Gorjón Gómez, & J. Pesqueira Leal, *La ciencia de la mediación* (págs. 93-118). México: Tirant lo blanch.
- Ramírez González, A. I. (Diciembre de 2017). *Universidad de Guadalajara*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/>: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1906/1/Construccion%20de%20objetivos.pdf>
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching, su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

- Rivera Hernández, P. P., García Zúñiga, C. A., & Campos Leal, P. V. (2018). Liderazgo en el ámbito comunitario: una forma para la solución de sus conflictos. En A. Hernández Paz, *Liderazgo debate y perspectiva* (págs. 50-60). México: Tirant humanidades.
- Riveros Aedo, E. (2014). La psicología humanista: sus orígenes y significado en el mundo de la psicoterapia a medio siglo de existencia. *Ajayu*, 135-186.
- Rodríguez Burgos, K. E. (2012). Investigación cuantitativa: diseño, técnicas, muestreo y análisis cuantitativo. En K. A. Sáenz López, F. J. Gorjón Gómez, M. Gonzálo Quiroga, & C. M. Díaz Barrado, *Metodología para la investigación de alto impacto en las ciencias sociales y jurídicas* (págs. 137-158). Madrid: Dykinson.
- Rodríguez Rodríguez, M. E. (2018). Principales modelos de mediación y métodos alternos (mediación y conciliación). En F. J. Gorjón Gómez, & R. Chávez de los Ríos, *Manual de mediación penal, civil, familiar y justicia restaurativa para mediadores, facilitadores e instructores, guía práctica para capacitación y certificación* (págs. 73-82). México: Tiran lo blanch.
- Rosales Álamo, M., & García Villaluenga, L. (2020). *Las competencias para la formación de la persona mediadora*. España: CUEMYC.
- Sáenz López, K. A. (2020). *La bondad, la compasión y el desapego en la solución de conflictos*. México: Tirant lo blanch.
- Sáenz López, K. A., Gorjón Gómez, F. J., Gonzalo Quiroga, M., & Díaz Barrado, C. M. (2012). *Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales y jurídicas*. Madrid: DYKINSON.
- Sánchez García, A. (2019). *Esquemas de mediación y arbitraje*. México: Tiran lo blanch.
- Santa-Barbara, E. S. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 435-439.
- Santa-Barbara, E. S., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de psicología*, 25-39.
- Secretaría Técnica de la Conferencia Nacional de Procuración de Justicia. (9 de Febrero de 2016). *Conferencia Nacional de Procuración de Justicia*. Obtenido de Lineamientos para la capacitación, evaluación, certificación de las y los facilitadores de los organos especializados en mecanismos alternos de solución de controversias en materia penal de las instituciones de procuración de justicia en la federación : [http://www.cnpj.gob.mx/normatividad/Documentos\\_Normatividad/Lineamientos%20certificacion%20facilitadores%20MASC.pdf](http://www.cnpj.gob.mx/normatividad/Documentos_Normatividad/Lineamientos%20certificacion%20facilitadores%20MASC.pdf)
- Sistema de biblioteca y biblioteca central. (31 de Marzo de 2006). *Biblioteca Virtual*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad del Perú, Decana de América: <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/Matematicas/inferencia/pdf/a05.pdf>

- Soriano, M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Proyecto Social: Revista de relaciones laborales*, 163-184.
- Spain, C. (Noviembre de 2004). Material de coaching, volumen 1. *Material de coaching, volumen 1*. Barcelona, España: The International School of Coaching.
- Steele Garza, J. G. (2015). El impacto social de la ciencia de la mediación. En F. J. Gorjón Gómez, & J. Pesqueira Leal, *La ciencia de la mediación* (págs. 208-230). México: Tirant lo blanch.
- Steele Garza, J. G. (2015). La mediación en las relaciones de consumo. En P. A. Cabello Tijerina, *La multidisciplinariedad de la mediación y sus ámbitos de aplicación* (págs. 90-106). México: Tirant lo blanch.
- Téllez Gutiérrez, B. E., & Toussaint Hernández, J. (2018). Estudio exploratorio de los efectos del coaching en ejecutivos mexicanos. *XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (págs. 1-24). México: UNAM.
- Torres, J. C., & Mendoza Martínez, I. A. (2019). *Perfil jerarquizado del liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de rehabilitación integral del instituto nacional de salud y su influencia en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Universitat de Valencia. (27 de Marzo de 2012). *SPSS pruebas paramétricas: Grupo de innovación educativa Universitat de valencia*. Obtenido de Grupo de innovación educativa Universitat de Valencia:  
[https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS\\_0702b.pdf](https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0702b.pdf)
- Useche, M. C. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, 125-132.
- Valdivia Dueñas, M. R. (2018). La medición y el muestreo. En H. Ñaupas Paitán, M. R. Valdivia Dueñas, J. J. Palacios Vilela, & H. E. Romero Delgado, *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis* (Quinta edición ed., págs. 323-345). Colombia: Ediciones de la U.
- Vázquez Gutiérrez, R. L. (2018). Técnicas y habilidades del mediador. En F. J. Gorjón Gómez, & R. Chávez de los Ríos, *Manual de mediación penal, civil, familiar y justicia restaurativa* (págs. 217-228). México: Tirant lo blanch.
- Vázquez Gutiérrez, R. L., & Cabello Tijerina, P. A. (2018). La importancia de las multidimensionalidades en la formación y ejercicio de la mediación. *Mediación, educación jurídica y formación de facilitadores*, 65-85.
- Velásquez, L. F. (2001). Terapia gestáltica de Friedrich Solomon Perls, fundamentación fenomenológica-existencial. *Psicología desde el Caribe*, 130-137.
- Vera Carrera, J. M., & Bravo Garza, A. d. (2018). Conceptualización de los participantes en la mediación penal, civil y familiar. En F. J. Gorjón Gómez, & R. Chávez de los Ríos,

*Manual de mediación penal, civil, familiar y justicia restaurativa para mediadores, facilitadores e instructores, guía práctica para capacitación y certificación* (págs. 31-44). México: Tirant lo blanch.

Vera Carrera, J. M., & Tamez Rodríguez, A. M. (2018). Trascendencia del liderazgo en el ámbito educativo. En A. Hernández Paz, *Liderazgo, debate y perspectivas* (págs. 64-79). México: Tirant humanidades.

Vidal Teixidó, A., & Llinás Salmerón, R. (2016). *Guía para el mediador profesional, caja de herramientas y apuntes específicos sobre mediación mercantil y en la empresa familiar*. Barcelona: Gedisa.

Villa, J. P., & Caperán, J. Á. (2010). *Manual de coaching, como mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: PROFIT.

Villavicencia Álvarez, V. E., & Ocaña Arguello, I. S. (2017). El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional. *Palermo Business Review*, 83-100.

Whitmore, J. (2011). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. México: Paidós.

Wolk, L. (2013). *Coaching, el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: gran Aldea Editores.

Zamaro Antuñano, M. A., Cano López, J. A., & Rangel Martínez, R. (2008). Creación de carreras en las universidades tecnológicas "caso tsu en sistemas de gestión de la calidad". *Quaderns Digital*, 1-19.