

SER LIDER O COACHING EN LAS ORGANIZACIONES



AUTOR

JOSE BENJAMIN CALDERON CARDENAS

Código del Estudiante: D0103529

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director: LILIANA MARCELA RODRIGUEZ MIRANDA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

15 diciembre de 2020

Tabla de contenido

Resumen	04
Palabras claves	04
Abstract	05
Keywords	05
Introducción	06
Ser líder o coaching en las organizaciones	07
El liderazgo	07
<i>Los niveles del liderazgo</i>	10
El coaching	12
Cuando ser líder o coach al interior de las organizaciones	14
Conclusiones	18
Bibliografía	19

Lista De figuras

Figura Nª 1 elementos clave en la definición del liderazgo. Lussier; Achua 2011	08
Figura N° 2 los niveles del liderazgo, Maxwell 1996	11

RESUMEN

La mejor inversión en el futuro es una adecuada influencia en el presente, tanto el liderazgo como el coaching en el mundo moderno juegan un papel trascendental para la transformación y adaptabilidad de las organizaciones a los desafíos que presenta la competitividad y la globalización, el liderazgo no es más que la capacidad de influir y persuadir a un grupo social para la obtención de unos fines en común, en el presente ensayo abordaremos el liderazgo desde la perspectiva del ámbito empresarial, excluyendo los demás tipos de liderazgo que podrán ser sujetos de estudio y análisis en otros campos.

Por otra parte, varias de las organizaciones se han volcado al uso del coaching, como instrumento para potencializar las capacidades de sus trabajadores y de la gerencial especialmente, esto ha conducido a que se focalicen en la obtención de los objetivos, partiendo de las deficiencias que se pueden presentar para la gestión del talento humano, el coaching tiene una responsabilidad a cuestas y es potencializar las cualidades del coachee (cliente) para que pueda obtener los objetivos corporativos propuestos.

El liderazgo es el instrumento para lograr persuadir al capital humano, para poder efectuar un liderazgo relevante dentro de una organización es fundamental conocer el entorno, como son los procesos, como está compuesto el capital humano, definir sus debilidades y fortalezas, para poder definir qué tipo de liderazgo es el más apropiado aplicar de acuerdo a la filosofía y la misionalidad de la organización.

Encontrar el escenario en donde se pueda aplicar el concepto de liderar o ser coach, es uno de los procesos más complejos en el ámbito empresarial, es necesario hacer un análisis del contexto y del cómo se está presentando una situación, es fundamental que quien ejerza la labor de líder determine si las condiciones están dadas para implementar una estrategia de coach con sus colaboradores, que conlleve a potencializar las capacidades humanas y laborales de sus colaboradores, orientado a un crecimiento, personal, profesional y organizacional.

PALABRAS CLAVES

Liderazgo, coaching, coach, coachee, organizaciones, capital humano, ámbito empresarial, jefe.

ABSTRAC

The best investment in the future is an adequate influence in the present, both leadership and coaching in the modern world play a transcendental role for the transformation and adaptability of organizations to the challenges presented by competitiveness and globalization, leadership it is not more than the ability to influence and persuade a social group to obtain common ends, in this essay we will address leadership from the perspective of the business environment, excluding other types of leadership that may be subjects of study and analysis in other fields.

On the other hand, several organizations have turned to the use of coaching, as it was instrumented to potentiate the capacities of their workers and of the management, especially, this has led them to focus on obtaining the objectives, based on the deficiencies that. They can be presented for the management of human talent, coaching has a responsibility in tow and is to enhance the qualities of the coachee (client) so that she can obtain the proposed corporate objectives.

Leadership is the instrument to persuade human capital, to be able to carry out relevant leadership within an organization it is essential to know the environment, how the processes are, how human capital is composed, define its weaknesses and strengths, in order to define what type of leadership is the most appropriate to apply according to the philosophy and missionality of the organization.

Finding the scenario where the concept of leading or being a coach can be applied is one of the most complex processes in the business field, it is necessary to make an analysis of the context and how a situation is presenting, it is essential that whoever exercises the Leader work determine if the conditions are right to implement a coach strategy with your collaborators, which leads to potentiate the human and work capacities of your collaborators, oriented to personal, professional and organizational growth.

KEYWORDS

Leadership, coaching, coach, coachee, organizations, human capital, business environment, boss.

INTRODUCCION

El liderazgo en el mundo moderno es indispensable para obtener el posicionamiento estratégico de las organizaciones, el liderazgo va de la mano de la filosofía organizacional y se estructura en base a como se quiere proyectar a la organización, dicho liderazgo va encaminado a mejorar las condiciones sociales y humanas de sus colaboradores, bajo ninguna circunstancia un liderazgo deberá de estar orientado al cumplimiento de los objetivos y excluyendo la formación y desarrollo de sus colaboradores.

El coaching es una herramienta que permite potencializar las deficiencias del capital humano, si bien es empleada con frecuencia en la alta gerencia por el impacto que genera a su entorno, las deficiencias conceptuales como cognitivas se presentan en todos los escalones jerárquicos de las organizaciones, de ahí su importancia de poder identificar en qué escenario se puede aplicar un proceso de coach para eliminar dichas deficiencias, que son particulares y personales en cada caso, no existe una directriz que señale como aplicar una estrategia de coach porque cada persona es un mundo diferente y bajo estas premisas el coach debe identificar cual es la mejor estrategia a emplear para potencializar las habilidades tanto gerenciales, humanas y cognitivas en el capital humano que requiere una intervención.

El mayor desafío para quien ejerce la función de líder en una organización es poder identificar las deficiencias de su personal, y poder determinar qué plan de intervención es el adecuado para minimizar las deficiencias, por ello es necesario hacer una precisión, todo líder no es coach, ni todo coach es líder, son conceptos muy alejados, pero es necesario articularlos para generar un mayor grado de satisfacción de los colaboradores de una organización.

Aplicar el concepto líder-coach es una de las tareas más complejas dentro de las organizaciones, lo ideal sería que quien ejerza el papel de liderazgo tuviera la capacidad de identificar en que momento aplicar los conceptos de coachee, pero es una tarea compleja, mas no imposible, para esto se requiere de voluntad y querer afrontar los desafíos que genera ver a sus colaboradores en un peldaño superior para obtener sus objetivos personales.

SER LIDER O COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

El mundo empresarial esta convulsionado, factores como la competitividad, la globalización y las aperturas económicas, han inducido a que las organizaciones intenten mayor efectividad y eficiencia en sus procesos productivos, en algún momento se creyó que ejecutando el liderazgo y aboliendo el concepto de jefe, el capital humano iba ser más eficiente, de esta manera se iban a subsanar todas las deficiencias en el desarrollo de los colaboradores al interior de las organizaciones, pero no fue así, si bien el concepto de coaching surge entre los siglos XV y XVI, en el siglo XXI tiene una mayor repercusión e impacto en las organizaciones, siendo una pieza fundamental para la motivación y lograr mayor proactividad en el capital humano.

El liderazgo.

Si señalamos el concepto de liderazgo lo más probable es que usted como lector me diga que entiende, pero la realidad es que existe ambigüedad de criterios en la literatura para poder definir el concepto, si bien la palabra está de moda desde finales del siglo XX, la verdad es que poder aplicarlo en el contexto empresarial refleja una serie de desafíos; se abordara en este primer momento poder definir el concepto de liderazgo, para tal fin se tendrán como referencia algunas apreciaciones que nos plantean una serie de autores.

James C. George 2017 de la ParTraining Corporación señala que el liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores, el postulado es consecuente si lo analizamos que para efectuar un liderazgo efectivo en una organización se requiere un grado de influencia para conseguir adeptos a los postulados o posturas, para poder influir en su comportamiento y grado de aceptación en la consecución de actividades tendientes a obtener los objetivos corporativos propuestos.

Para Lussier & Achua en su libro de liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, cuarta edición, pagina 6 señala que *“el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”*. Para el análisis que se quiere abordar esta definición está acorde a los lineamientos deseados, porque el liderazgo debe estar orientado a lograr un grado de motivación hacia el capital humano, que permita obtener los

objetivos corporativos de forma satisfactoria, sumado a esto, un efectivo liderazgo ahonda esfuerzos por generar cambios sustanciales tanto en el personal como en las organizaciones, bajo ninguna circunstancia se puede pretender que las organizaciones sean rígidas, es fundamental implementar cambios en la filosofía organizacional como en la estructura organizativa para lograr la correcta armonía entre capital humano y organización.

Continuando con el análisis para poder estructurar el concepto de liderazgo, Lussier & Achua señalan cinco elementos claves para poder definir el liderazgo así:

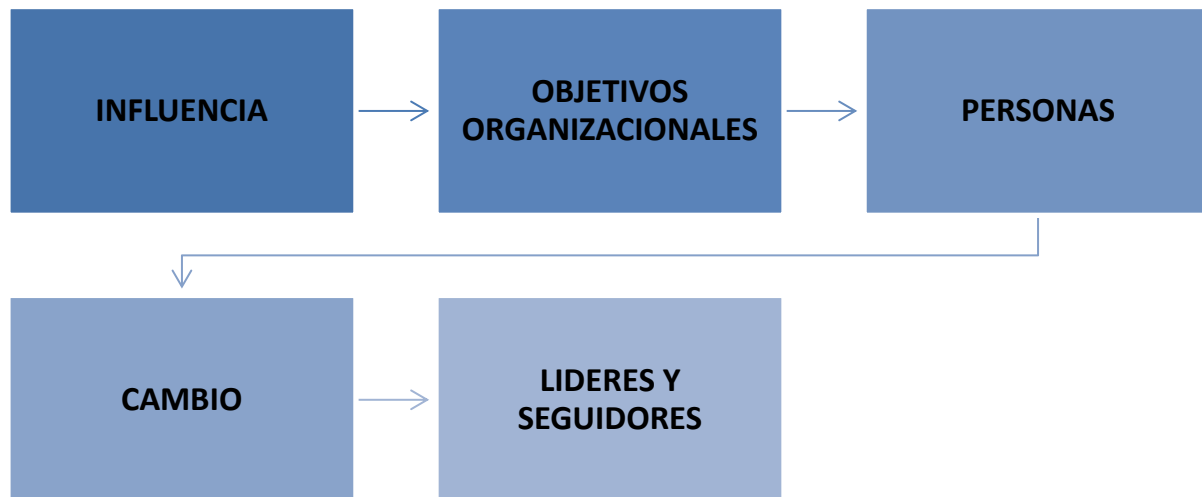


Figura 1. Elementos clave en la definición de liderazgo. Lussier; Achua 201. Elaboración propia.

Los cinco elementos observados con antelación se articulan de forma objetiva para poder establecer el liderazgo, la *influencia* hace alusión al proceso que se emplea para poder transmitir las ideas y lograr obtener la aceptación de un grupo de personas; cuando se hace mención a *objetivos organizacionales* hace referencia cuando la organización tiene la capacidad de influir en su capital humano para que actúen en lo que ellos puedan dictaminar como ético o beneficioso tanto para el capital humano como para la organización; el elemento de *personas* es el equivalente al grupo social que conforma la organización, tanto el personal de planta como colaboradores, proveedores, cadena logística, entre otros; el elemento de *cambio* es fundamental que como lo explicamos al comienzo del capítulo es necesario que las organizaciones sean adaptables a la situación, que sean evolutivas y que posean información necesaria para estar abiertos al cambio ante una eventualidad; por ultimo encontramos el elemento *líderes y seguidores*, que no es más que lograr articular las

capacidades del capital humano para que en algún momento tengan la capacidad de gestionar el cambio o liderar procesos al interior de la organización, esto no es un proceso fácil, pero se puede explorar en las capacidades que tiene cada sujeto y ayudar a desarrollárselas.

Burns (1978) menciona que *“el liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos”*, esto lo cito Guibert, 2010, pág. 186, el autor en medio de lo que vivimos actualmente lo podríamos relacionar en el argot popular de la moda del liderazgo, las organizaciones hablan de la importancia de emplear métodos para fomentar el liderazgo, pero en realidad comprenden como estructurar y edificar un liderazgo efectivo para la organización, lo más probable es que quedemos en solo una retórica pero que en la práctica es algo complejo de aplicar, es necesario equilibrar la motivación y la responsabilidad, o hacerse cargo de los conflictos y la negatividad por ejemplo.

French & Bella (1996) definían al liderazgo como *“proceso altamente interactivo y compartido en el cual los miembros desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas”*, estos autores brindan un concepto interesante de analizar cuando señalan que los miembros desarrollan habilidades en un mismo proceso, esto se podría interpretar que para efectuar un verdadero liderazgo se requiere conocer el proceso, en el contexto empresarial es fundamental y primordial ambientarse como son los flujos en los procesos, esto permite emitir valores de juicio y determinar qué actividades son adecuadas y cuales son inoficiosas para obtener los estándares de calidad y objetividad ejecutadas por el capital humano, ahora bien, en un escenario donde el líder no posea una estructura clara del proceso difícilmente podría influir en el comportamiento del grupo, le faltaría un principio del liderazgo como lo es la aceptación del grupo.

Robbins (1999) define el liderazgo como *“capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”*. Tal como lo señala Lussier & Achua, el liderazgo es la capacidad de influir, o persuadir a un grupo social, en el contexto empresarial es el capital humano de la organización, cuyo objetivo es influir para la obtención de metas u objetivos corporativos, así mismo, este implícito la motivación y mejoramiento de las condiciones laborales del capital humano, ya sea con la aplicación de una política de remuneración y ascensos.

Cortese (2005) por ejemplo aplica el concepto de liderazgo desde una perspectiva de género, muy importante a tener presente, por un lado señala que el liderazgo en el hombre se orienta a impartir ordenes, mientras que en la mujer es a motivar, a educar a las personas que conlleva a

obtener el mejor capital humano, bajo estas premisas es fundamental poder señalar que el enfoque de liderazgo puede definir unos matices de como es el comportamiento del ser humano, pero esto no significa que sea algo impositivo por sexo, ahora bien, puede predominar que la mujer busque un equilibrio en su liderazgo y estimular a su entorno o grupo de trabajo, la realidad en el contexto empresarial es que los hombres fundamentan el liderazgo en emitir ordenes como lo señala Cortese.

Una vez se ha materializado los diversos postulados de autores en materia de liderazgo, es el momento de estructurar el concepto de liderazgo para poder continuar en el proceso evolutivo de cómo impacta el liderazgo y el coaching en el desempeño del capital humano en las organizaciones, bajo esta premisa el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para persuadir a un grupo de personas para obtener unas metas diseñadas y planeadas de forma adecuada, pero esta persuasión está condicionada con la correcta gestión del conocimiento e información, sumado a esto el liderazgo deberá propender por el desarrollo personal del grupo social, es decir, si bien la finalidad es obtener los objetivos, se debe velar por que el capital humano tenga un desarrollo y un grado de satisfacción (motivación) para obtener las metas, ahora bien, para conseguir dichas metas u objetivos se requiere de hechos concretos por parte de las organizaciones y quien desarrolle el papel de liderazgo deberá orientar sus esfuerzos para mejorar las condiciones laborales del capital humano.

El liderazgo es uno de las factores claves para que las organizaciones puedan ser más productivas y obtener una mejor posición en los mercados donde se incursiona, es así como una organización debe de identificar qué tipo de liderazgo es el apropiado y como este impactara en la gestión de su talento humano, ahora bien, cada ser humano tiene una forma diferente de ver y analizar los contextos, de ahí que la persona que ejerza el liderazgo deba evaluar si su estilo de liderazgo será compatible con la organización, así como con su misionalidad, pero sobre todo, si le va a aportar a su entorno.

1.1. Los niveles del liderazgo

Los niveles de liderazgo hacen una descripción de cómo se aplica el liderazgo en una organización desde diferentes escenarios, personal, grupal y como organización, que permita integrar tanto las necesidades del capital humano como de la misma empresa, esto con el fin de

tener un grado de motivación alto, que permita tener mayor productividad y eficiencia a la hora de ejecutar los procesos.

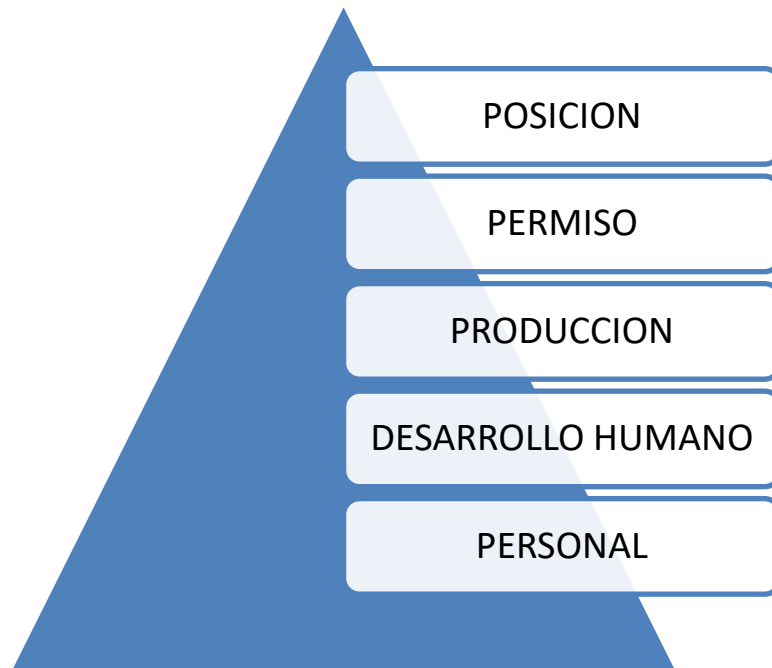


Figura 2. Los niveles del liderazgo. Fuente Maxwell (1996). Elaboración propia.

De acuerdo Maxwell (1996) el primer nivel del liderazgo es la posición, y en gran parte es orientada por los estudios que adquiere una persona, por los títulos o la tradición que puede traer, desafortunadamente en la practica el liderazgo tiene un fuerte vínculo con este nivel.

El segundo nivel aplica un sentido más humanístico y no impositivo como en el primer nivel, el permiso hace referencia cuando la aceptación del grupo social es indiferente a su posición dentro de una organización, en otras palabras, al grupo social le es indiferente cuanto sabe usted, sino hasta que sabe cuánto le importa el grupo social a usted (Maxwell, 1996).

El tercer nivel hace alusión a la producción, y se orienta a la era de la modernidad, hacia la obtención de resultados y/o de los objetivos corporativos propuestos, para un puesto de trabajo, equipo de trabajo, proceso, proyecto, como se quiera definir (Maxwell, 1996).

El cuarto nivel que es de vital importancia, pero para Maxwell no es tan primordial, se denomina el desarrollo humano, este nivel se obtiene cuando el capital humano tiene una evolución en la potencialización de las capacidades, eliminación o reducción de deficiencias que les impide a los trabajadores ser más proactivos, y ser eficientes con los recursos existentes (Maxwell, 1996).

El quinto nivel denominado la personalidad, que como bien lo señala Maxwell es difícil de encontrar o de alcanzar, pero con la correcta gestión se logra obtener, esta personalidad se adquiere cuando se logra ayudar al desarrollo personal de su grupo de trabajo y que ellos logren el pleno grado de satisfacción al desarrollar sus actividades, ahora bien, la personalidad es algo innato en el ser humano pero las organizaciones tienen una obligación moral de perfeccionar dicha personalidad para la correcta estructuración de sus colaboradores (Maxwell, 1996).

Con base en lo anterior, el liderazgo en la actualidad donde el mundo está globalizado y se eliminaron las barreras comerciales, culturales y sociales, juega un papel fundamental para motivar y estimular al capital humano para la obtención de los objetivos propuestos por la organización, así mismo, la aplicación del tipo de liderazgo depende en gran medida por la estructura organizacional y la orientación misional, ahora bien, el liderazgo bajo ninguna premisa debe de ser represivo o que atente contra la integridad del ser humano, no se puede confundir liderazgo con la actividad de “mandar” a un subordinado a ejecutar una acción, el liderazgo debe estar orientado al crecimiento personal del capital humano para optimizar los procesos establecidos dentro de las organizaciones, que conduzca a que los colaboradores logren un grado de satisfacción y motivación a desarrollar las actividades.

El coaching.

En un primer momento se puede definir el coaching como el proceso donde un profesional que hace sus funciones de Coach, acompaña a su cliente el cual se denomina Coachee, para que obtenga un objetivo definido con antelación.

En el mundo empresarial moderno el coaching es uno de los factores que más se emplea para potencializar al capital humano de las organizaciones, debemos dejar claro en este momento que no todo líder va a ser coach y que todo coach no va a ser líder, son rasgos diferentes, pero en algún momento se puede adoptar una postura como lo intentaremos hacer en el capítulo tres.

Para Asesco (2018) en su libro *el coaching se hace mayor, el libro blanco de Coaching*, el coaching es el proceso en que un profesional le brinda un acompañamiento a una persona para la obtención de unos objetivos alcanzables que son definidos por el cliente, pero para esta obtención de objetivos tienen que ser consecuentes a sus valores, creencias y al entorno de la persona. Así

mismo el libro nos señala que el coaching es el proceso que se concertó por medio del dialogo, la generación de dudas y la creación de escenarios de cambio.

Para Márquez; Pérez, el coaching se define como *“un proceso de acompañamiento para impulsar el despliegue de las potencialidades de la empresa, en orden a su plenitud, a través de la ampliación de la consciencia (desvelar), el incremento de la responsabilidad, el compromiso con la acción y la construcción de relaciones de encuentro con el entorno”* (Márquez; Pérez; 2012. Pág. 24.), así mismo, estas autoras abordan un concepto denominado coaching dialogo que también es importante analizar en este contexto, donde argumentan que el dialogo es una parte fundamental dentro de las relaciones del ser humano, y al respecto tienen una razón irrefutable, el ser humano por naturaleza es sociable, requiere de su entorno, aplicando la comunicación (dialogo) logran desplegar todas sus capacidades configurando una identidad que les permite contrastar las realidades de su entorno. Con base en lo anterior, se puede definir que el ser humano requiere de una comunicación asertiva, que le permita retroalimentar a su entorno, ahora bien, al hacer la retroalimentación se logra hacer el diagnostico de las falencias que como ser humano pueda tener y que no logre percibir, para diseñar estrategias que buscan potencializar las capacidades laborales a quien se le va a aplicar el coach.

En la obra *“Coaching for performance”* del autor John Whitmore señala que el coaching consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, esto nos permite entender que la misión del coaching es brindar instrumentos para potencializar las capacidades de coachee.

El coach no necesariamente debe de ser una persona experta en cuanto al tema definido por el coachee, simplemente el coach pone a disposición toda su experiencia, conocimientos, formación académica y la cualificación profesional, para que el coachee defina que camino es el que va a tomar para obtener los objetivos propuestos, así mismo, el coach es quien debe resolver la decisión de qué camino tomar para que se llegue con éxito a la obtención de los objetivos, implícitamente esta descrito que el coach tiene como finalidad la potencialización de habilidades empresariales y humanas del Coachee, que le permita desempeñarse de una forma más óptima.

Una de las principales características del coaching es eliminar las falencias del coachee, la persona que desee ejecutar este trabajo y/o profesión (coach) deberá de tener plena certeza que no va a tener reconocimiento ante un grupo social, su finalidad está orientada a potencializar las cualidades, eliminar las deficiencias del coachee, proponiendo y acompañando la ejecución de un plan para la obtención de objetivos.

Es primordial mencionar que el coach vela por el bienestar de su coachee, le ayuda a eliminar las barreras mentales que le impiden su correcta funcionalidad dentro de una organización, por consiguiente es necesario eliminar los paradigmas donde el acompañamiento y aplicación del coaching se hace como en una estructura jerárquica, donde el nivel superior es quien tiene la capacidad de orientar al subalterno; por el contrario el mundo moderno nos enseña que sin importar la posición jerárquica un subalterno puede aplicar coaching a la gerencia, es la humanización de las organizaciones donde el trabajador es el capital máspreciado y se debe potencializar para garantizar su crecimiento, para ser puesto a disposición de las organizaciones.

Con base en lo anterior, el coaching debe ser una filosofía organizacional que ayude al crecimiento del capital humano, esto permitirá mayor productividad y generará mayor grado de motivación para obtener calidad en los diversos procesos, esto se traduce en productos con mayor calidad y valores organizaciones, puestos a disposición de los consumidores finales.

Cuando ser líder o coach al interior de las organizaciones

Los conceptos de líder o coach se aplican en dos contextos totalmente diferentes, de hay la importancia de saber diferenciarlos en un primer momento el líder “es aquella persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (Gómez; 2008), mientras que el coach es la persona que proporciona el apoyo necesario para que su cliente se desarrolle, crezca, y logre evolucionar en todos los niveles de aprendizaje y cambio. Cómo se logra evidenciar son dos conceptos en orillas opuestas, pero que tienen conceptos semejantes que permite definir una hoja de ruta para obtener los resultados deseados, por tal fin se debiera aplicar las condiciones fundamentales de los objetivos, ser inteligentes: SMART, ser puro: PURE, ser claros CLEAR. (Arostegui, 2013).

El liderazgo y el coach se pueden aplicar bajo el concepto de RAPPORT (acuerdo consciente y armónico que se establece entre dos sujetos), dicho concepto es una técnica para crear una conexión de empatía con otra persona (Andrade 2017), en otras palabras, tener la posibilidad de ubicarnos en la situación de la otra persona, ahora bien, es imperioso poder definir en qué circunstancia se puede aplicar uno de los dos roles (líder – coach), bajo las siguientes características:

- ✓ Ambos deben enfatizar desde el comienzo cuales son las necesidades.
- ✓ Mantener una distancia prudente con la persona.
- ✓ Reflejar el lenguaje de la persona, preguntar, oír, escuchar.
- ✓ Trato empático

Como observamos, el concepto RAPPORT es aplicado por las dos condiciones: líder y coach. Ahora bien, en el coaching los esfuerzos se orientan en obtener las prioridades y los resultados deseados por el cliente, bajo ninguna circunstancia el coachee se comportará bajo las normas impuestas por el coach, porque esto se convertiría en liderazgo.

Por lo tanto, se parte de la premisa que un coach es un buen líder, que significa esto, el coach es una persona esencialmente inteligente no por su contexto intelectual o por que posea mayor nivel de complejidad de racionalidad, no, inteligencia por que sabe afrontar de forma pragmática una situación, sabe analizar el contexto y en base a un acontecimiento crear una estrategia para superarla, como bien sabemos un líder es una persona que tiene la capacidad de influenciar a un grupo de trabajo, pero el coach también tiene la capacidad de influenciar a un grupo de trabajo, entonces bajo esta perspectiva ser líder o coach es solo cuestión del contexto que se presente, se puede ser coach cuando se pretende estimular el potencial de los subalternos o proponer alternativas a los superiores para cambiar alguna falencia que se presente en el ámbito personal, el liderazgo se aplicaria bajo el mismo contexto logrando cambiar la mentalidad del capital humano para poder obtener los objetivos planeados.

Ser líder no es cuestión de querer serlo, se debe de tener una serie de rasgos y características que permitan transmitir un mensaje contundente y logre persuadir a su grupo o a las personas que se quiere persuadir, ¿Cuándo ser líder? es uno de los interrogantes que se plantean frecuentemente dentro de las organizaciones, es necesario precisar dos tipos de liderazgo, el primero es el liderazgo positivo es coaccionar para que los demás actúen de forma eficiente para mejorar una situación catastrófica, o para obtener unos objetivos organizacionales y personales, que logre mejorar las condiciones existentes para el grupo objeto; el segundo, el liderazgo negativo también tiene la capacidad de coaccionar a un grupo social pero para afectar el orden constitucional y los derechos de las demás personas.

Otro escenario es cuando ser coach, es un contexto diferente al liderazgo porque ya no se asume la vocería, por que quien ejerce el papel de líder ejecutara su plan de acción impartiendo directrices

e instrucciones para que el grupo defina como desarrollarlas; por otra parte el coach no tiene un conocimiento amplio en todas las ramas del saber, pero si tiene la capacidad de indagarle al líder si está ejecutando bien el proceso, ¿cómo le gustaría ejecutarlo?, ¿qué resultados quiere obtener?, ¿el grupo está conforme?, estas preguntas logran hacer una retroalimentación de las falencias que se pueden estar presentado, o determinar si las acciones ejecutadas están acorde a lo planeado y logran satisfacer los requerimientos de todos; así mismo un líder siempre requerirá de un coach que lo retroalimente y lo ayude a mejorar como persona, le ayude a superar las barreras y obtener los objetivos propuestos.

Ahora bien, el individuo más inteligente es aquel que tiene la capacidad de discernir y comprender que papel desempeñar en medio de una situación, quien logre efectuar este proceso de forma asertiva, tendrá la habilidad de actuar como líder o como coach, en teoría es una elección muy simple de hacer o tomar la batuta de un proceso y liderar la orquesta, o dejara que alguien tome la vocería (liderato) y gestionar sus capacidades para que se puedan obtener los resultados ¿fácil no?, pero en la práctica es un ejercicio complejo por que convergen muchos más factores que la toma de decisiones, como:

- ¿Qué posición se ocupa dentro de la organización?
- ¿Qué grado de aceptación se tiene dentro de un grupo?
- ¿Qué conflictos se presentan en el grupo?
- Capacidad intelectual se posee para poder afrontar el desafío de liderar.

Por último, encontramos ser líder-coach que es al punto que se desearía llegar, es la evolución del liderazgo, donde se puede delegar a miembros del grupo para que lideren procesos, esto genera empoderamiento, sentido de pertenencia, proactividad, forjando un sentido de respuesta a interrogantes que ayuda a crecer al equipo y obtener los objetivos planificados. El acto de delegar responsabilidades a los miembros del grupo de trabajo conlleva a que se estimule la motivación y la creatividad, en especial para los puestos de trabajo como: los operarios, el personal de mantenimiento, los de soporte de procesos fundamentales, a ellos es donde se debe orientar los esfuerzos por aplicar el líder-coach, que los ayude a salir de la ignorancia y el rezago formativo que como sociedad inducimos a las personas que no han tenido la oportunidad de prepararse.

El líder-coach a este segmento (posición jerárquica inferior), se aplica brindando herramientas para que los colaboradores sucumban del analfabetismo, para que se les ayude a obtener mayores capacidades laborales con el propósito de alcanzar mayor eficiencia y proactividad, así mismo, para que se tengan en cuenta sus argumentos y experiencias a la hora de mejorar procesos o eliminar reprocesos, también se busca que tengan la capacidad de formular un plan de mejora, y por qué no, pensar que con la correcta aplicación del concepto líder-coach se obtiene un instrumento para disminuir la brecha social existente en nuestra nación.

CONCLUSIONES

Existen varias formas de ejercer el liderazgo, es fundamental poder analizar el entorno, para definir cual es el mas apropiado, es claro que muchas de las organizaciones modernas intentan aplicar un liderazgo democratico y participativo, que conlleve a generar una cultura organizacional y cumplir con la misionalidad y filosofia de la organizacion, se logra evidenciar que en las organizaciones con una trayectoria importante en el mercado aplican una estructura burocratica lo cual conlleva a que se preste una tergiversacion entre el rol de jefe y de lider, de ahí la importancia de capacitar e instruir a los funcionarios que imparten liderazgo, para que comprendan y analicen el entorno, para poder hacer una eleccion del mejor modelo de liderazgo.

Un coach es un líder, como un líder es un coach, en virtud que los dos conceptos articulan herramientas que sirven para potencializarse, si bien es fundamental poder tomar la decisión bajo que contexto se actúa líder – coach, los dos conceptos son fundamentales para alimentar el ego, el bienestar, el grado de satisfacción de un grupo de trabajo o social, los dos conceptos son fundamentales para el desarrollo y evolución de las personas, desde la perspectiva personal (líder – coach) genera un grado de satisfacción el poder liderar o aconsejar para la obtención de resultados personales y organizacionales.

El proceso mas complejo dentro de una organizacion es tener un buen estado de animo y motivacion dentro del capital humano, de ahí la importancia de poder definir si se aplica el liderazgo o ser coach en algun momento especifico dentro de la organizacion, los dos conceptos son fundamentales para obtener los objetivos propuestos dentro de la compañía.

El líder-coach es el instrumento que tiene una organización si desea potencializar las capacidades laborales de sus colaboradores, que les permita obtener un mayor grado de satisfacción y superación personal, esto conduce a que se tenga un escenario óptimo, de mayor motivación, logrando mayor productividad y compromiso hacia la organización.

REFERENCIAS

- Andrade (1 de septiembre de 2017) Rapport: que es y como puedes usar esta poderosa arma de persuasion a favor de tu agencia, obtenido de: <https://www.rdstation.com/co/blog/rapport/>
- Arqueros, M. (10 de Marzo de 2014). El Coaching en las organizaciones. *Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_10/comunicaciones/19_Arqueros.pdf
- Arqueros, M. (2014). La efectividad de los procesos de coaching. *Universidad Complutense de Madrid*.
- Arqueros, M. (2016). *El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso*. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/37431/1/T37138.pdf>
- Arostegui (2013) ¿objetivos inteligentes, puros y claros? /SMART-PURE-CLEAR (1º parte), obtenido de: <https://coachingparaprincipiantes.wordpress.com/2013/01/02/objetivos-inteligentes-puros-y-claros-smart-pure-clear-1o-parte/>
- Chávez, N. (7 de Noviembre de 2008). *Involucrar y comprometer al empleado: clave del éxito de una organización*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado
- Chávez, N. (2013). *Involucrar y comprometer al empleado: clave del éxito de una organización*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado
- Coach, R. (30 de Mayo de 2016). *Coaching ¿Furto de la modernidad?* Obtenido de <http://blog.ronaldalarcon.com/coaching-fruto-de-la-modernidad/>
- Cortés, J. (2009). *Coaching para directivos*.
- Covey, R. S. (1993). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*. Estados Unidos: Paidós Ibérica.
- Díaz, C. (23 de Agosto de 2016). *Coaching: El arte de soplar las brasas de Leonardo Wolk*. Obtenido de http://lastreto.blogspot.com/2016_08_01_archive.html
- Díaz, C., & Fortino, G. (2016). *Modelo de Coaching Gerencial para la empresa Inversiones INAQUA, C.A. Municipio Guaicaipuro, Estado Miranda, año 2015*. Caracas: República Bolivariana de Venezuela. Universidad Nueva Esparta.
- Díaz, R., & Zavala, G. (2008). *Modelo de coaching cognitivo-conductual*. En Acuña, E. y Fuentes, M. (eds.) (2008). *Coaching. Análisis del rol organizacional*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Entrepreneur. (23 de Julio de 2012). *Inteligencia emocional para emprendedores*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/265349>

- ESPAE. (2012). *Coaching: Desarrollando Líderes clave*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Feldman, D., & Lankau, M. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Sage Journals*.
- Fernandez, A. (10 de Marzo de 2014). *El Coaching en las organizaciones*. Obtenido de http://innovacioneducativa.upm.es/jimcuc_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores. *Universidad de la Rioja*.
- Gestiopolis. (20 de Agosto de 2003). *¿Qué es coaching empresarial y cuáles son sus instrumentos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>
- George (2017) ¿Qué es liderazgo? obtenido de: <https://www.coursehero.com/file/p2blu53/James-C-George-de-la-ParTraining-Corporation-habl%C3%B3-de-una-manera-muy-efectiva/>
- GlobalLean. (2012). *Casos de éxito: Caso de éxito coaching estratégico y operativo. Lean Management*. Obtenido de <http://www.globallean.net/casos-de-exito/coaching-estrategico-y-operativo-lean-management/1242/>
- González, R. (9 de Enero de 2013). *La importancia del coaching en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.ricardoego.com/word/?p=33>
- Gorroño, I. (2010). El coaching como servicio profesional en el contexto actual del trabajo y las organizaciones: un estudio piloto. *Universidad Carlos III*.
- Grant, A. (2003). The Impact of Life Coaching on Goal Attainment. Metacognition and Mental Health. *Social Behavior and Personality*, 253-264.
- Grant, A. (2006). *An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching*. En D. Stober y A. Grant (Comp.) *Evidence Based Coaching Handbook*. United States of America: Wiley.
- Grupocorposol. (2016). *Coaching y Productividad*. Obtenido de <http://www.corposol.com/productos/programas-abiertos/programas-corposol/coaching-y-productividad>
- Herrera, F. (2011). *Estudio exploratorio descriptivo sobre prácticas de coaching desde el punto de vista del coachee, en la región metropolitana*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.
- Imagine-System. (Febrero de 2013). *Un caso exitoso de éxito en coaching empresarial*. Obtenido de http://www.imagine-system.com/revista/feb2013/caso_exito/
- INCAE. (20 de Marzo de 2017). *Certificación en Coaching Ejecutivo*. Obtenido de <http://www.incae.edu/es/educacion-ejecutiva/liderazgo-y-transformacion-organizativa/certificacion-en-coaching-ejecutivo.html>

- LeoRavier. (1 de Noviembre de 2005). *Breve historia del coaching*. Obtenido de <http://www.leoravier.com/2005/11/historia-del-coaching/>
- Los Recursos Humanos. (16 de Febrero de 2011). *Diferencias entre Coaching y Mentoring*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-coaching-y-mentoring/>
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*.
- Lussier; Achua. (2011) liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habiliaddes, cuarta edicion. obtendio de: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Maldonado, E. (2016). *El coaching organizacional en la efectividad de los estilos de liderazgo para las líneas de supervisión de la empresa FIDEVAL S.A*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Mentoring & Coaching Universidad y Empresa. (2010). Coaching y Psicodrama. *Mentoring & Coaching*.
- Mentoring & Coaching Universidad y Empresa. (2012). Enfoque y experiencias para avanzar en el desarrollo de personas y conseguir mejores resultados. *Mentoring & Coaching*.
- Muñoz, F. (19 de Enero de 2007). *Coaching ejecutivo y responsabilidad social corporativa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/coaching-ejecutivo-y-responsabilidad-social-corporativa/>
- Observatorio Europeo del Coaching. (1 de Octubre de 2012). *Observatorio Europeo del Coaching*. Obtenido de <http://observatoriodelcoaching.com/colaboradores/que-es-coaching-una-aproximacion-sociologica/>
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC editorial. Piqueras, C. (2 de Diciembre de 2014). *¿Qué es el coaching (y que no es?)*. Obtenido de <https://www.cesarpiqueras.com/que-es-el-coaching-y-que-lo-es/>
- Revista Digital sobre Coaching Ontológico. (6 de Septiembre de 2011). *Coaching Ejecutivo y RSE*. Obtenido de <http://www.coachingypsicologia.com.ar/coachingactualidad/?cat=7&paged=3>
- Rocha, M., & Holguín, M. (2014). *El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa*. Quito: Universidad de San Francisco de Quito.
- Roche, E. (23 de Febrero de 2012). *Coaching: Tipos de coaching*. Obtenido de <http://end2endcoaching.es/coaching-tipos-de-coaching-segun-su-aplicacion/>

- Sociología Clínica Consultores. (30 de Noviembre de 2009). *Tres elementos clave para el coaching ejecutivo*. Obtenido de <http://sociologiaclinica.com.ar/blog/coaching/tres-elementos-clave-para-el-coaching-ejecutivo.html>
- Universidad de Palermo. (2008). *Escritos en la Facultad N°46*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- UtelBlog. (31 de Marzo de 2016). *Coaching como conjunto de esfuerzos*. Obtenido de <http://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/coaching-como-conjunto-de-esfuerzos/>
- Vaamonde, A. (2013). Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único Professional. *Cuaderno de Psicología del Deporte*, 101-112.
- Whitmore, J. (14 de Abril de 2015). *Coaching Alconcón*. Obtenido de <http://coachingalcorcon.blogspot.com/2015/04/las-diferentes-escuelas-de-coaching.html>
- Wolk, L. (2007). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.