

COACHING:

UNA HERRAMIENTA PARA EL

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

COACHING: UNA HERRAMIENTA PARA EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Monografía – Trabajo de Grado

PRESENTADO POR:

GERMAN ENRIQUE BERMÚDEZ OLAYA

d0105329



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D. C.

2017

COACHING: UNA HERRAMIENTA PARA EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Monografía – Trabajo de Grado

PRESENTADO POR:

GERMAN ENRIQUE BERMÚDEZ OLAYA

d0105329

ASESOR:

MBA. FERNANDO JIMENEZ RUBIO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D. C.

2017

Tabla de Contenido

Resumen.....	VII
Abstract	VII
Introducción	1
Planteamiento Del Problema.....	2
Justificación	5
Objetivos	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Metodología	8
Capitulo I. Liderazgo Transformacional.....	9
1.1 Liderazgo.....	9
1.2 Liderazgo Transformacional.....	18
Capitulo II. Coaching.....	25
2.1 Origen y Evolución del Coaching.....	25
2.2 Definición de Coaching.....	28
2.3 Tipos de Coaching.....	33
Capitulo III. Elementos Del Coaching Que Potencializan El Liderazgo Transformacional	36
3.1 Líder Coach Transformador.....	37
3.2 Elementos del Coaching para Potencializar el Liderazgo Transformacional	38
3.3 Modelos de coaching como herramientas para potencializar el liderazgo transformacional	44
Conclusiones	52
Referencias.....	53

Lista de Tablas

Tabla 1. Características Liderazgo Transformacional.	20
Tabla 2. Perfil del Líder Transformacional.	22
Tabla 3. Escuelas del Coaching.	28
Tabla 4. Definiciones de Coaching.	30

Lista de Figuras

Figura 1. Hilo Conductor.	1
Figura 2. Rasgos y Competencias de los Líderes.	13
Figura 3. Estilos de Liderazgo.	17
Figura 4. Ruta entre Viena (Austria) y Budapest (Hungría).	25
Figura 5. Proceso del Coaching.	31
Figura 6. Elementos de Coaching en el Liderazgo Transformacional.	39
Figura 7. Pautas de Coaching para Hacer un Liderazgo Transformacional.	42
Figura 8. Modelos de Coaching.	44
Figura 9. Modelo G.R.O.W.	45
Figura 10. Modelo OUTCOMES.	47
Figura 11. Modelo ACHIEVE.	49

Resumen

La presente monografía, expone tres capítulos, en primer lugar, describe el concepto de liderazgo transformacional y sus características, soportados en una revisión bibliográfica. En segundo lugar, se elabora un planteamiento una revisión teórica a cerca del coaching y su importancia. En tercer lugar, se identifican diferentes elementos y aportes del coaching que potencializan el desarrollo de un líder transformacional. Finalmente, se exponen las conclusiones a partir del estudio realizado.

Palabras clave: Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Coaching.

Abstract

The present text, presents three chapters, In the first place, describes the concept of transformational leadership and its characteristics, supported by a bibliographic review. Secondly, an approach is developed a theoretical review about near coaching and its importance. Third, identify different elements and contributions of coaching that potentiate the development of a transformational leader. Finally, presents the conclusions from the study.

Key words: Leadership, Transformational Leadership, Coaching.

Introducción

La presente monografía, es de gran interés académico dado que contiene una revisión conceptual de los temas relacionados al liderazgo transformacional y al coaching; además de ser un aporte para los profesionales que hoy en día deben estar a la vanguardia en este mundo globalizado; es por esto, que se hace pertinente hablar de dicho tema.

Por tanto, la investigación presenta un hilo conductor (Ver figura 1.), que expone en tres capítulos los temas clave para la ejecución de esta monografía que permite definir conceptos y teorías del coaching que sirvan como herramienta de un liderazgo transformacional; lo que se considera como la perspectiva teórica para la solución del problema científico planteado.

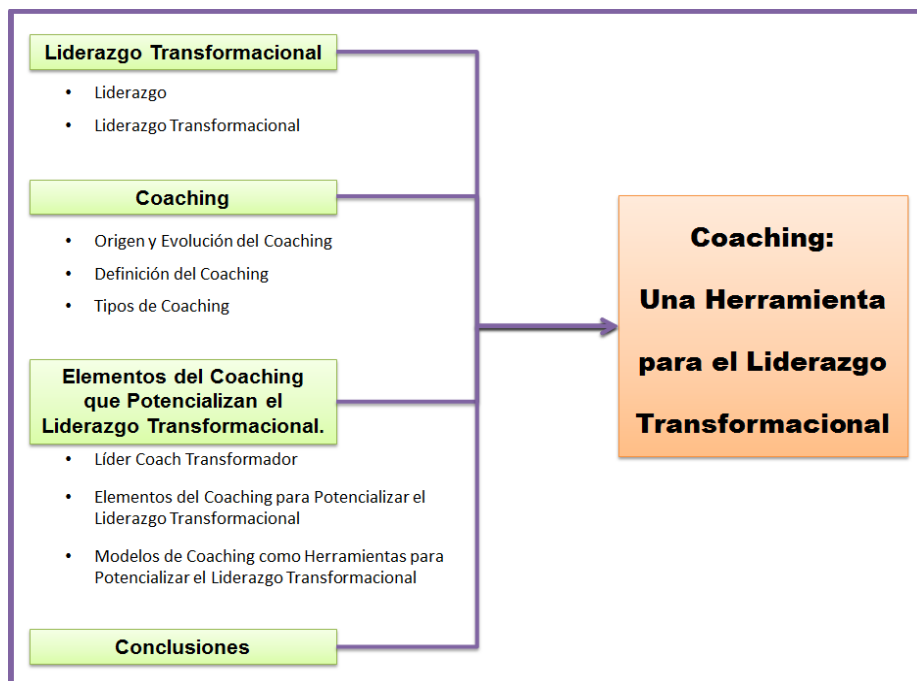


Figura 1. Hilo Conductor.

Fuente: Elaboración propia.

Planteamiento Del Problema

Todas las organizaciones a lo largo del tiempo enfrentan cambios y retos que pueden afectar su desempeño; según la Superintendencia de Sociedades (2017) en los últimos 10 años en Colombia 1.367 empresas que contaban con 7.391 empleados han entrado en proceso de liquidación judicial, hecho que evidencia la falta de liderazgo en algunas de las organizaciones nacionales para solucionar de manera creativa los retos organizacionales, gestionar el recurso humano y superar dificultades propias de la vida empresarial y lograr la sostenibilidad de largo plazo.

Así mismo hay que mencionar además que, Colombia ocupa el puesto 53 en materia de competitividad frente a 190 países de acuerdo con el indicador Doing Business del Banco Mundial (2017) esta posición relativa indica las dificultades para hacer negocios que restringen la actividad empresarial tales como: obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos e insolvencia; razón por la cual, se presenta en las organizaciones la necesidad de que los líderes cambien su forma de funcionar para hacer frente a la nueva era de globalización (Arqueros, 2009).

Además, cabe resaltar que, el entorno es cada vez más competitivo tanto a nivel nacional como internacional, exige que las organizaciones estén en un proceso continuo de innovación interna para aprovechar las oportunidades, en este sentido hace falta líderes transformacionales

que estén en la capacidad de potenciar al máximo las capacidades de su equipo de trabajo para la obtención de los máximos beneficios económicos, sociales y de crecimiento sostenido de la organización en la cual se desempeñan.

De otra parte, todos estos retos requieren de emprendedores y empresarios con un alto nivel de liderazgo, que puedan gestionar los riesgos, generar soluciones creativas, y mantener motivados a sus empleados mediante incentivos que fomente la mayor generación de valor en sus colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales que están en el marco estratégico. Hoy en día, las organizaciones necesitan de líderes que saquen lo mejor de sí, capaces de fomentar la mejora continua (Piqueras, 2014). Líderes exitosos, que implementen las mejores prácticas administrativas que enfrenten los desafíos y administren sus recursos de manera estratégica.

Por lo anterior esta necesidad de cambio, aparecen prácticas administrativas como el liderazgo transformacional (Rosero & Varcárcel, 2012)., además de herramientas como "el coaching", para que los directivos hagan más competitivas a las empresas que dirigen (Valdez, 2014). Todos estos instrumentos de desarrollo personal y organizacional son urgentes iniciar a implementarse en las organizaciones nacionales.

Ante estos elementos, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué es el coaching y en qué consisten sus particularidades?, ¿Cuáles son las características del liderazgo

transformacional?, ¿Por qué es el coaching un instrumento que soporte el liderazgo transformacional?.

De acuerdo a la problemática anterior, se plantea como hipótesis general de la presente monografía: "Es el coaching una herramienta que permite aportar al desarrollo de un liderazgo transformacional "; la cual será aceptada si se confirma la necesidad de utilizar el coaching como mecanismo que aporte a la práctica del líder transformacional.

Justificación

Considerando la relevancia para las organizaciones de desarrollar un liderazgo efectivo en todos sus ámbitos de gestión para poder transformar los retos en oportunidades y las debilidades en potencialidades, se requiere tener una definición clara de liderazgo y de cómo a través de un proceso de coaching se puede alcanzar y potenciar estos resultados. Es importante reflexionar sobre temas como liderazgo transformacional, que hoy en día es considerado como el verdadero liderazgo, que se manifiesta en cambios organizacionales y del entorno (Vázquez, 2013, p. 88); porque, a pesar de existir en la teoría, la mayoría de las organizaciones carecen de líderes que escuchen a sus colaboradores, que conozcan sus potencialidades y debilidades, que estén realmente interesados en apoyarlos y motivarlos de acuerdo a sus intereses y necesidades.

Además, como dice Medina (2010, p. 85), "el liderazgo sigue siendo un tema de interés en el campo de la investigación"; de igual forma, según el Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2000) el coaching es considerado una poderosa herramienta para apoyar la implementación de cambios en las organizaciones. Se ha convertido en las últimas décadas en una herramienta útil tanto en el mundo de los negocios como en ámbitos de carácter más individualizado. (p.1)

De la misma manera, este trabajo se hace pertinente gracias a la necesidad que empresarios, gerentes y personas a cargo de las organizaciones, conozcan a profundidad el significado del liderazgo transformacional, y la forma como pueden internalizarlo y aplicarlo mediante el

coaching; en este sentido, nace el interés de realizar un estudio de coaching como herramienta para el liderazgo transformacional, que servirá de interés académico y organizacional; además, servirá de guía o fundamento para la realización de nuevas investigaciones o estudios sobre el tema; por tanto, este trabajo de grado propuesto es original, pertinente, significativo, viable y va de acuerdo a lo aprendido durante la carrera de Administración de Empresas y el Diplomado de Alta Gerencia.

Objetivos

Objetivo General

Realizar algunas consideraciones teórico - conceptuales del coaching que soporten al desarrollo de un liderazgo transformacional.

Objetivos Específicos

1. Identificar los elementos y aportes del coaching que potencializan el desarrollo de un liderazgo transformacional.
2. Describir el concepto de liderazgo transformacional y sus características, tomando como referencia algunos planteamientos de diferentes autores.
3. Elaborar un planteamiento conceptual sobre lo concerniente al coaching y su importancia, que sirvan de base en la ejecución del trabajo de grado.

Metodología

La metodología desarrollada en esta monografía es explicativa y argumentativa, la cual se hace mediante una revisión bibliográfica extensa que científicamente sustenta este trabajo de grado; a partir de fuentes documentales, realizando búsquedas de la información de actualidad sobre los temas de liderazgo transformacional y coaching.

Dicha búsqueda, se realizó tanto de forma física y manual, así como virtual (internet), en bases de datos y repositorios de universidades de Colombia; con el objeto de revisar en artículos de revistas científicas, tesis, mapas conceptuales, libros, entre otros documentos.

A partir de allí, se realiza una lectura crítica, para realizar la elaboración del documento de investigación de grado, fundamentando conceptual y teóricamente los conceptos de liderazgo, la importancia de desarrollar el liderazgo transformacional y la herramienta del coaching como mecanismo de aplicación al interior de las organizaciones.

Capítulo I. Liderazgo Transformacional

1.1 Liderazgo.

Hoy en día el tema liderazgo despierta un gran interés para toda organización, pues junto con la motivación hacen parte fundamental a lo largo del proceso administrativo, tanto en la planeación, organización, dirección y control, lo que permite contribuir a la eficiencia y la productividad en los distintos procesos de la organización, cuando se involucra a cada uno de los colaboradores en la aportación de ideas, dado que al ser ellos quienes desarrollan la misión misma de la organización, se facilita la identificación de las debilidades a potenciar, los nuevos negocios a emprender, las necesidades no cumplidas de los clientes internos y externos y de esta manera, construir una visión compartida de hacia dónde dirigir la organización, de esta forma, involucrar a todos los miembros de la organización bajo la orientación y guía de un liderazgo claro aporta y apoya la definición y cumplimiento de los planes estratégicos.

De esta manera el desarrollo de cualquier organización, sea social, empresarial o incluso familiar, requiere de la dirección y control de un líder que guíe a cada uno de los miembros en el alcance de los objetivos conjuntos, por ello, se dice que:

El liderazgo no es un tema únicamente empresarial, esta cualidad se ha expandido a otros ámbitos además del administrativo y organizacional como el ámbito militar, el emprendimiento, la educación, la medicina y los deportes, en los cuales el líder debe

tener experiencia sobre las situaciones que se puedan presentar para poder tener una mezcla eficiente y productiva sobre las relaciones con los seguidores y la interacción con la situación. (Giraldo & Naranjo, 2014, p.39)

Por tanto, siempre que se requiera trabajar en equipo para lograr una meta, es necesario que una persona lidere el proceso para asegurar que se avance en la dirección establecida.

En este sentido, el liderazgo debe ser visto como una destreza fundamental tanto en el ámbito organizacional como en la vida personal, como una capacidad indispensable para gestionar los riesgos, fortalecer las potencialidades, minimizar las debilidades, solucionar los problemas, buscar soluciones creativas, para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas en el largo plazo; es así que, con el propósito de tener el mismo constructo de liderazgo a continuación se ilustran algunas definiciones, descripciones, teorías, interpretaciones y conceptos de liderazgo que se encuentran en la literatura, también se presentan algunas citas de autores que han tratado el tema y como aporte de esta monografía, se propone un concepto del mismo integrando las características comunes entre estos diversos aportes.

Para Garzón & Marín (2013) “el comportamiento de los líderes de las organizaciones es diferente, es decir, el liderazgo es adaptativo de acuerdo a las situaciones dadas en cada organización es por esto que, el líder debe adaptar su estilo de liderazgo de acuerdo al entorno, en otras palabras ser flexible a la hora de liderar actividades” (p.19).

Por su parte, Bonifaz (2012, p. 10) considera el liderazgo como la capacidad y habilidad de un individuo para inspirar o influir a otros miembros hacia la consecución de sus objetivos personales o empresariales; aquí cabe la pena señalar que, toda posición jerárquica superior no necesariamente implica que se esté ejerciendo un liderazgo auténtico, sino una relación de subordinación que, si bien puede ayudar al direccionamiento de funciones, puede no generar un compromiso real de los miembros del equipo con la organización.

De este modo, “el liderazgo es la capacidad de influencia de un sujeto la cual permite el progreso de un grupo dentro de la organización” (Viloria *et. al.*, 2016, p. 35); construyendo en dicha organización interrelaciones positivas de colaboración que potencien las habilidades individuales, que sean orientadas por un líder visionario y que den estructura a los procesos administrativos ejerciendo la dirección y control de la organización integrando a las personas que lo componen.

Igualmente, a través de los años han surgido otros aportes y puntos de vista hacia esta definición como, por ejemplo, Terrazas (2015) sostiene que el liderazgo es el conjunto de cualidades y el control de la influencia positiva e interpersonal ejercida sobre otros, de tal manera que se trabaje en equipo hacia el logro de las metas; por esto unidades organizativas; Motivador: porque influye en cualidades, valores, factores y expectativas. (p.8)

Por ende, un líder debe ir más allá de ser un buen gestor de los recursos físicos, financieros y humanos que dispone, requiere de generar un ambiente de colaboración propicio para la innovación y mejora continua.

Además, se puede decir que, el liderazgo es "un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder - y sus seguidores" (Lupano & Castro, 2008, p.108), que nace a través de la cotidianidad, en donde una persona se destaca con respecto al grupo por su capacidad de influenciar, y en donde los seguidores lo aceptan y confían en su direccionamiento para conducirlos al cumplimiento de las actividades y objetivos propuestos, estableciéndose una relación de interdependencia entre ambos; sin embargo, no es solo el direccionamiento e instrucción de las tareas en sí mismas, para que sean desarrolladas de la mejor manera, se requiere para que exista liderazgo un interés real por parte del líder, conocer las necesidades y expectativas de sus colaboradores, para hacerlos partícipes a lo largo del proceso de gestión y administración en una relación recíproca (Chiavenato, 2006).

Así mismo, concebir el liderazgo como una relación unidireccional del líder hacia sus seguidores como si estos tuviesen una función pasiva no es correcto, dado que sería solo el ejercicio de la autoridad o la manipulación para un fin, por ello, el liderazgo es visto como algo que es función del líder, de los seguidores y de otras variables situacionales (Moreira, 2010, p. 15) desde luego, las relaciones sociales establecidas deben darse una interacción que alimente de manera positiva tanto al líder como a sus seguidores, lo que permite ejercer una influencia

auténtica, así como la generación real de confianza, obediencia, lealtad, respeto y reconocimiento por parte del grupo hacia la persona que los lidera.

En efecto, el liderazgo se considera como la interacción en un equipo que está en búsqueda de un objetivo común, en la que la persona que orienta debe poseer características, habilidades y capacidades para saber dirigir y guiar a los demás (Jiménez, 2014, p.26), esta persona es llamada líder, quien posee ciertos rasgos y competencias que le ayudan a asumir diferentes situaciones (Ver figura 2) y lo llevan a ejercer un liderazgo efectivo; Con respecto a los primeros, un líder debe tener o desarrollar rasgos de personalidad que lo hagan ejercer la influencia deseada de una manera más efectiva, tales como empatía, ser conciliador, practicar la escucha activa y la amabilidad en el trato; Por su parte también, son necesarias ciertas competencias como la fluidez verbal, el conocimiento real de como desempeñar las funciones que delega en sus subordinados.

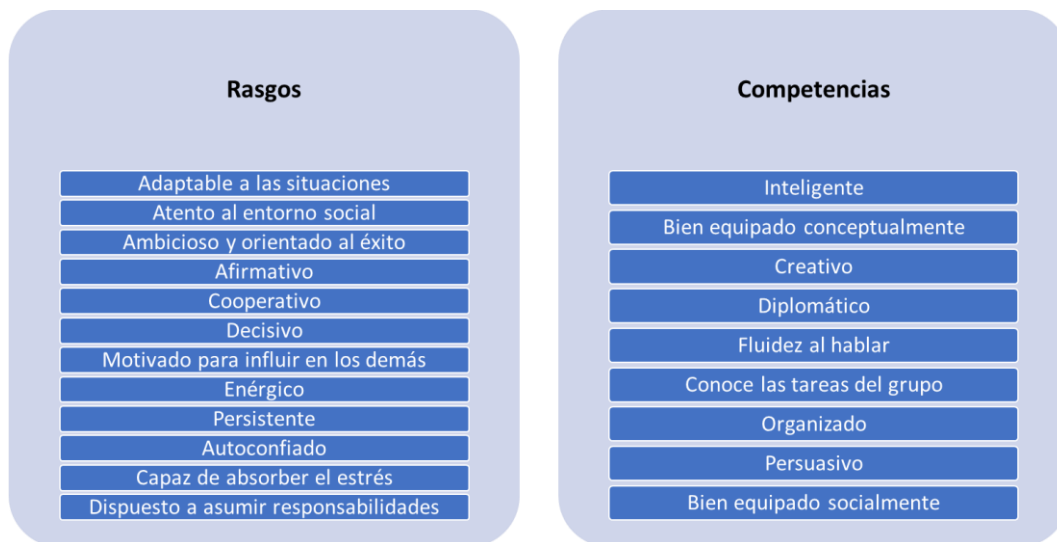


Figura 2. Rasgos y Competencias de los Líderes.

Fuente: Jiménez Carranza (2014, p. 21).

De acuerdo a lo anterior Motta (2014) afirma: un buen líder, debe tener muchas características dentro de las cuales están: conocer su equipo, trabajar en equipo, tener carisma, orientado al objetivo, estratégico, con visión, pensamiento sistémico, abierto al cambio, fomentar la responsabilidad, sentido de compromiso, participación, creatividad e innovación, potenciar el desarrollo sus colaboradores, influenciar en los demás, recordar que los seguidores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), entre muchas otras. (p.7)

Uno de los principales aspectos que caracterizan al líder, es su capacidad de comunicarse con su equipo de trabajo, de forma tal que puede reconocerle como individuo, entender cuáles son sus fortalezas, y motivarle a seguirle en la consecución de los objetivos trazados;

Las principales características de un líder pasan por ser: Previsor, hacia el futuro; Visionario, teniendo bien claro las metas que se quiere lograr a futuro para el grupo que dirige; Director, en el sentido de orientar el proceso y planificarlo de la mejor manera; Conciliador, porque sabe manejar los conflictos, superar las discusiones y peleas en el grupo; Decisor, en saber tomar las mejores acciones y alternativas con sabiduría; Motivador, apuntando a extraer lo mejor de los demás para lograr su mejor desempeño; Capacitador, porque se constituye en un “coaching” que enseña como desenvolverse a la gente del grupo y finalmente, Creador, en el sentido de auspiciar cambios y creaciones positivas e innovadoras para el beneficio común. (Terrazas, 2015, p. 11)

Es decir, el rol del líder no puede quedarse en ejercer una influencia, o en la organización y delegación de tareas a realizar, dado que esto, puede hacerlo un jefe también, el líder debe distinguirse por empoderar a su equipo de trabajo, en darles la confianza para que sean más autónomos.

Igualmente, la escucha activa que efectúa el líder no es solo para conocer a sus seguidores, sino que es un proceso de intercambio que permite el involucramiento y participación de los colaboradores en las decisiones claves que los afectan a todos; en ese aspecto, Terrazas (2015, p. 9) menciona que dicha participación se hace a través del trabajo en equipo, se asumen responsabilidades compartidas y permanente entusiasmo y compromiso con las decisiones tomadas.

Otro elemento que debe tener un líder es la organización de las actividades, procesos de acuerdo a las capacidades individuales de los miembros de su equipo; al respecto, Garzón & Marín (2013, p. 21), afirma que el líder debe comportarse de acuerdo a las tareas y a la relación con su equipo; es decir, ser responsable, organizado, claro, conciso, debe hacer buen uso de los canales de comunicación y de los métodos, apoyar a su equipo, escucharlo y facilitar la realización de sus actividades en las distintas situaciones presentadas en la organización, entre otras.

Dado todo lo anterior, se puede inferir que el liderazgo, es la capacidad que tiene un individuo de influir y dirigir un grupo de personas (equipo de trabajo, colaboradores, sociedad, entre otros) mediante relaciones personales de motivación, para que éstos cumplan unas funciones, efectúen unas actividades de forma efectiva y desempeñen unos roles, que contribuyan en conjunto a alcanzar de forma estratégica el logro de unos objetivos comunes de acuerdo con las metas propuestas.

De esta manera, para que una persona pueda considerarse líder debe tener una visión de largo plazo que le permita orientar los esfuerzos de su equipo de trabajo de forma estratégica, y debe tener un alto grado de sensibilidad humana para motivar a cada uno de sus miembros e integrar sus expectativas y habilidades individuales de forma tal que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, en la literatura, han surgido también, diferentes tipos o estilos de liderazgo, según los puntos de vista de los diferentes autores; estos estilos de liderazgo, van de acuerdo a ciertas características que distingue a líder de otro líder, comprenden los aspectos del comportamiento del líder, cómo se ven a sí mismos y su posición frente a los seguidores; además, el estilo de liderazgo de una organización se refleja tanto en la naturaleza de la organización y en su relación con la comunidad según Rabinowitz (2016); es así, que la Figura 3 ilustra algunos de los más reconocidos.

En las organizaciones existen diferentes estilos de liderazgo, pasando de los carismáticos (motivacional), autocráticos (centran el poder de todas las decisiones), burocráticos (organizan la cadena de procesos con un sistema detallado de pasos a cumplir), orientados a las personas (se centra en las expectativas individuales), libertarios (también llamado laissez-Faire, brindan autonomía para empoderar a su equipo en la realización de sus funciones), orientados a las tareas (su foco está en la realización de las actividades requeridas para alcanzar los objetivos), transaccional (se basa en las recompensas y castigos por el cumplimiento o no de las metas) y transformacional (se centran en la transformación individual de cada miembro del equipo para potenciar sus resultados y la forma como estos contribuyen al equipo); donde cada uno de los estilos de liderazgo es usado para influenciar a su equipo de trabajo para el logro de los objetivos de la organización, siendo el último, uno de los más efectivos a largo plazo.

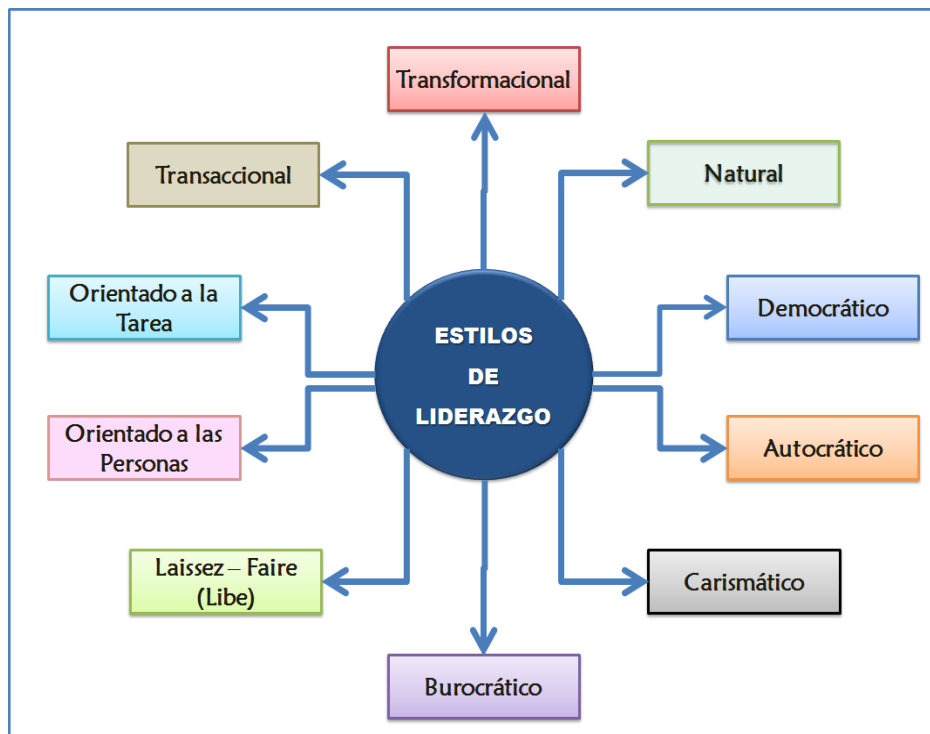


Figura 3. Estilos de Liderazgo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Jiménez (2014, p. 27-29); Huillca (2015, p. 19); Rabinowitz (2016).

Hay que tener en cuenta que, el liderazgo transaccional está fundamentado en la retribución por parte del líder a los integrantes de su equipo de trabajo con incentivos ya sea de tipo económico o de otra clase, por el excelente desempeño en pro de la organización. Si nos damos cuenta con este tipo de liderazgo cuando es bien utilizado logra efectos muy positivos en cuanto a satisfacción y rendimiento por parte del equipo; sin embargo, cuando desaparece el incentivo también se revierten los resultados, dado que el esfuerzo efectuado por los miembros del equipo estaba condicionado a una recompensa y no por un interés real de contribuir con mayor valor a la organización.

1. 2 Liderazgo Transformacional.

Para el desarrollo de este apartado de la monografía, se hace énfasis en el liderazgo transformacional, ya que es uno de los estilos de liderazgo más recientes que han aparecido en la literatura organizacional. Este estilo de liderazgo es uno de los más destacados dado que, influencia a cada uno de los miembros del equipo transformando sus vidas, motivándolos a través de potenciar sus capacidades, ayudándolos a crecer personal y profesionalmente, haciendo que individualmente aporten mayor valor a la organización; por consiguiente, este nuevo estilo de liderazgo inspira a los seguidores, de tal modo que se logra el bien común a favor de los objetivos del equipo.

Así pues, “un liderazgo transformacional, es la motivación que ejerce una persona en un grupo para genere una visión compartida y cambiar sus pautas de comportamiento, lo que permite hacer que logren los objetivos de la organización con eficacia” (Hermosilla, Amutio, Costa, & Páez, 2016, p.140).

Del mismo modo, Salas (2013) argumenta que “el liderazgo transformacional está relacionado con la capacidad de incidir para que los colaboradores logren mucho más de lo esperado” (p.108); es decir, empoderarlos, guiarlos y motivarlos para auto superarse, este tipo de liderazgo permite que los seguidores se desarrollen y crezcan personal y profesionalmente dentro de la organización; por tanto, el líder transformacional, hace que sus seguidores sean conscientes de la importancia de llevar a cabo las metas, apoya a los integrantes de su equipo a superar los intereses personales, teniendo en cuenta el bienestar del equipo. (Huillca, 2015, p.22)

Por su parte, Jiménez (2014) indica que “el liderazgo transformacional se vincula de manera positiva con la importancia de trascender y de estar abierto al cambio” (p.31); es por esto que Huillca (2015) expone: algunos principios básicos y fundamentales en este estilo de liderazgo: en primer lugar, que los individuos siguen a quien lo estimule y motive; en segundo lugar, impartir entusiasmo y energía para que se logren mejores cosas; finalmente, el líder debe tener visión y hacer que se logren los procesos. (p.22)

Frente a lo anterior, Salas (2013, p. 110) explican que Conger y Rabindra (1998), relacionan el liderazgo carismático con el transformacional, en el sentido de que el primero está inmerso en

el segundo; en otras palabras, el líder transformacional debe ser carismático lo cual inspirará a su equipo para que haga lo posible por ser igual a él, dicho líder apoya, entrena y alienta a sus colaboradores para que superen sus capacidades. Para Garzón y Marín (2013) “el liderazgo transformacional facilita el crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo de trabajo, fortaleciendo los vínculos entre ellos y los enfoca en la búsqueda del interés común” (p.25).

De igual forma, Villalón (2014) afirma que: el liderazgo transformacional es un liderazgo carismático, que se hace cada vez más flexible y democrático por lo que lleva necesariamente a la transformación de sus colaboradores y a la visión compartida de la organización; enfocándose en la comunidad, la cultura y el compromiso de manera responsiva y compartida con su equipo. (p.34)

Por tanto, la Tabla 1, presentan las características, dimensiones o componentes del liderazgo transformacional:

Tabla 1. Características Liderazgo Transformacional.

CARACTERISTICAS	
Influencia Idealizada (carismática)	El líder transformacional inspira a sus colaboradores a imitar sus colaboradores a imitarlo, se convierte en un ejemplo a seguir, por su forma autentica de actuar, y de transmitir confianza, siendo admirado, respetado y emulado por su equipo de trabajo. “La influencia idealizada, está relacionada con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales” (Fischman, 2005, p.19).
Tolerancia Psicológica	El líder transformacional se caracteriza por ser paciente ante los errores de sus subordinados, usar incentivos que promuevan el mejoramiento continuo, y ante los errores se centra en las soluciones no en los culpables.

CARACTERISTICAS	
Motivación Inspiradora	<p>El líder da a conocer la visión de la organización y demuestra con su ejemplo qué es lo que se quiere para que sus seguidores se animen a hacerlo. De esta manera el líder transformacional motiva a cada uno de los miembros de su equipo a ver con optimismo los resultados futuros, los inspira a trabajar juntos por un solo objetivo y les muestra como en el proceso pueden ir creciendo personal y profesionalmente, por lo que cada proyecto, tarea o actividad se convierte en una fuente de aprendizaje motivante y retador.</p> <p>“La motivación inspiradora, se vincula con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucran a los demás” (Fischman, 2005, p.19).</p>
Estímulo Intelectual	<p>El líder, reta intelectualmente a su equipo permitiéndoles proponer nuevas ideas y soluciones a los problemas. Impulsándolos a desarrollar de forma innovadora y creativa su trabajo. Por ello, los errores son vistos como una experiencia de aprendizaje y las correcciones se efectúan en espacios privados de dialogo. Para seguir estimulando intelectualmente la generación de ideas y aportes al equipo sin miedo al rechazo o al fracaso. La pregunta constante es “¿Qué piensa hacer frente a...?” (Mendoza & Ortiz, 2006, p.121).</p> <p>El líder transformacional está pensando constantemente en estrategias que desarrollen, estimulen y fomenten la innovación, la creatividad, y la confianza en sus seguidores sobre el hecho de que sus ideas son importantes.</p>
Consideración Individual	<p>El líder debe ser un entrenador, genera oportunidades de crecimiento profesional, delega responsabilidades, revisa, y retroalimenta a sus colaboradores, creando un ambiente de aprendizaje continuo.</p> <p>También es importante que el líder escuche a sus colaboradores, presentando la suficiente atención a sus necesidades particulares, para que pueda brindarle a cada uno la posibilidad de desarrollarse según su potencial.</p> <p>“Implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo” (Fischman, 2005, p.19).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Chaparro (2012, p.18); Salas (2013, p.111); Jiménez (2014, p.28-29); Villalón (2014, p.23) y Huilca (2015, p.23).

“Las anteriores características, dimensiones o componentes están interrelacionadas; es así que, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización” (Huilca, 2015, p.27). Por esto, Hermosilla et al. (2016, p. 136) explican como el líder transformacional mediante el carisma y la motivación puede dirigir la organización inspirando a los miembros de su equipo a focalizar sus esfuerzos en búsqueda de una mayor eficacia y eficiencia organizacional.

Por tanto, Cruz, Salanova & Martínez (2013, p. 17) se refieren al líder transformacional como “la persona plena, capaz de desarrollarse logrando inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses”; de ahí que, los líderes transformacionales son los que “inspiran a sus seguidores, tratan individualmente con los subordinados para atender sus necesidades de desarrollo, fomentan nuevos enfoques, y realizan grandes esfuerzos para la resolución de problemas”. (Chornet, 2015, p. 239).

En este sentido, la Tabla 2 muestra los atributos del líder transformacional; quien rompe esquemas para crear una visión futura de la organización e invierte tiempo en compartirla con sus seguidores “dicho líder transformacional no solo se conforma con el logro de los objetivos, sino que le apunta al cambio de mentalidad o visión de sus seguidores, teniendo en cuenta su desarrollo intelectual y personal” (Vázquez, 2013, p.78); no obstante, “el líder transformacional inspira en valores, para que sus seguidores sean innovadores, creativos y arriesgados” (Cruz & Rodea, 2014, p.46).

Tabla 2. Perfil del Líder Transformacional.

ATRIBUTOS	TRANSFORMACIONAL
Acercamiento	Innova
Interacción	Se dirige de manera personal a los miembros de su grupo
Enfoque	En la visión, valores, expectativas y contexto
Influencia	En la organización completa y más allá
Motiva a través de	Emociones, sugerencias
Uso	Influencia
Valores	Cooperación, unidad, equidad, justicia, eficiencia y efectividad
Comunicación	Directa e indirectamente, dando instrucciones poco estructuradas
Representación	Dirección en la historia
Orientado a	Fines
Es	Filósofo
Tiene	Impacto transformador

ATRIBUTOS	TRANSFORMACIONAL
Rol	No necesariamente formal. Discrecional
Tareas principales	Define y comunica metas, además de motivar.
Dirección	Renovar
Contexto de su pensamiento	Global
Marco de tiempo para su pensamiento	Futuro

Fuente: Tomado de Villalón (2014, p. 38).

Adicionalmente, como indican Hermsilla et al. (2016) “el liderazgo transformacional, mediante la motivación y una comunicación asertiva, impulsa cambios en las personas y las organizaciones, al modificarse las formas de actuar, se logra una mayor efectividad” (p.135).

De esta forma, el liderazgo transformacional, es una forma auténtica de ejercer influencia dado que los seguidores se sienten impulsados a ejercer sus funciones con alta calidad y eficiencia, no porque un superior se los exige, ni porque recibirán una recompensa a cambio del esfuerzo realizado, sino porque se sienten identificados con la organización y desean contribuir al máximo en la generación de valor; por esto, el líder debe preocuparse tanto por el bienestar de sus empleados como por la eficiencia en los procesos que gestiona.

En síntesis, el perfil del líder transformacional se basa en tres competencias: Primero, capacidades intelectuales tales como: ser inteligente, responsable, creativo, persistente, organizado, entre otras. Segundo, competencias gerenciales dado que debe tener una visión de largo plazo, planificar, dirigir y organizar los recursos de la manera más adecuada. Tercero, habilidades sociales y humanas, ser cooperativo, conciliador, diplomático, motivador, carismático y empático.

Así mismo, el líder transformacional se guía bajo la visión estratégica de la organización, para inspirar a sus colaboradores a afrontar los desafíos, los estimula intelectualmente a superar sus capacidades y propiciar su desarrollo individual, de esta forma, un líder transformacional se caracteriza por transmitir confianza, respeto y admiración, influenciando y motivando a su equipo de trabajo para que integren sus valores y expectativas con la visión conjunta de la organización, con lo cual, logra motivarlos para que sean más responsables y comprometidos con los objetivos organizacionales, y obtiene un mayor desempeño, innovación y productividad.

Capítulo II. Coaching

2.1 Origen y Evolución del Coaching.

Aunque el coaching es un proceso novedoso en el campo organizacional y su historia parece reciente, esta es en realidad muy antigua y su origen data desde la época de los filósofos griegos; al respecto, Ravier (2005a, p. 30) afirma que los fundamentos del coaching comienzan con la enseñanza de Sócrates (479-399 a. C.) quien tiene como frase famosa: *“una vida sin examen no merece ser vivida”*, la cual, sintetiza su idea de que lo realmente importante es llevar una vida de calidad y el método para conseguirlo son las preguntas correctas; esto a partir del método llamado Mayéutica¹ a través de la cual se busca la verdad.

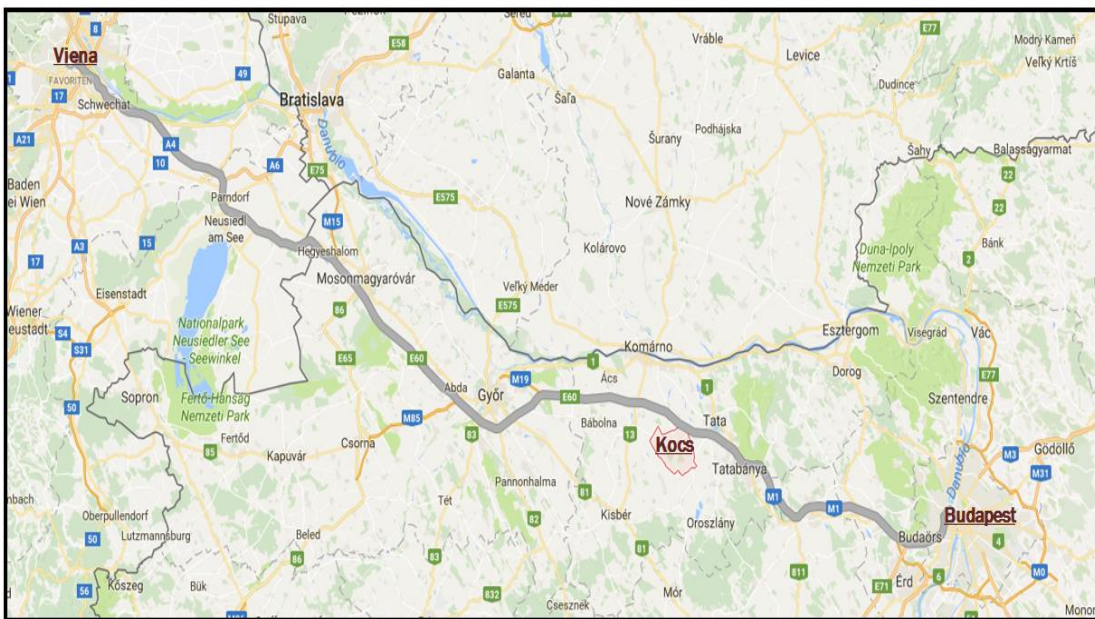


Figura 4. Ruta entre Viena (Austria) y Budapest (Hungría).

Fuente: <https://goo.gl/2PRIFL>.

¹ Mayéutica, diálogo metódico por el que el interlocutor interpelado descubre las verdades por sí mismo, a partir de interrogantes.

El Coaching, para Ravier (2005b) se origina en los siglos XV y XVI, cuando la ciudad húngara de Kocs², se convierte en parada obligatoria para los viajes con ruta entre Viena (Austria) y Budapest (Hungría) como muestra la Figura 4; para estos viajes se hizo muy común el uso de un carruaje provisto de un sistema de suspensión y muy cómodo frente a los carruajes tradicionales, por lo que se empezó a hablar de "kocsi szekér" o "carruaje de Kocs", símbolo de la excelencia; de esta forma, el término kocsi que se pronuncia cochi se traslada al "alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche". (p. 2)

Por lo anterior, Chornet (2015, p. 238), expone como el termino coach nace de la palabra carruaje (coach significa coche), dado que, en Inglaterra durante el siglo XVIII, este vocablo era utilizado para denotar a los instructores particulares que ayudaban a los estudiantes a reforzar sus conocimientos y pasar sus exámenes universitarios, como un símil de transporte hacia el conocimiento; más aún, Sans (2012) expresa que: "en Estados Unidos hacia el año 1950 el coaching tiene como objetivo aumentar el rendimiento individual y grupal de los deportistas" (p.5).

De esta manera, en New York para el año 1960 se habla de coaching personal, siendo este un "programa educativo para individuos desventajados"; es decir, bajo este enfoque el coach es que se encarga de analizar las fortalezas de quien está siendo adiestrado, también conoce sus

² Kocs, situada a 70 kilómetros aproximadamente de Budapest (entre Viena y Pest).

debilidades y con base en ello plantea métodos de acción encaminados a la consecución de objetivos alcanzables.

Por su parte en Canadá, entre los años 60's y 80's, se funden el coaching personal con el empresarial, considerándose como una profesión; a finales de los 80's "surge el coaching ejecutivo como una nueva y poderosa disciplina"; así mismo, Ravier (2005a) señala que:

Desde 2004 "se reconocen las relaciones entre el coaching y la eficacia del líder" dado que una de las formas que tiene el líder transformacional para influenciar a su equipo de trabajo en la consecución de las metas estratégicas de la organización es ejercer la función de coach sobre su equipo de trabajo, de esta manera puede además conocer a profundidad sus intereses y expectativas, guiarlos en su crecimiento profesional; entonces, puede decirse que cuando el líder transformacional es coach de sus colaboradores, mejora la efectividad con la que influencia la consecución de las metas organizacionales. (p.82)

Actualmente, existen tres grandes escuelas, como muestra la Tabla 3, identificadas por su origen geográfico, la escuela norteamericana, la escuela europea y la escuela Chilena u ontológica.

Tabla 3. Escuelas del Coaching.

ESCUELA	FUNDADOR	APORTE
Norteamericana	Thomas Leonard	Modelo autodenominado 5x15; consiste en 5 elementos interrelacionados (competencias, clarificadores, puntos de estilo, productos y marcos), cada uno de ellos compuesto por 15 ítems.
Europea	Timothy Gallwey	Sistema de aprendizaje que denominado "el juego interior" (The Inner Game).
	John Whitmore	Ve a las personas no como son sino como pueden llegar a ser. Propone las siguientes premisas: Elevar la conciencia, asumir la responsabilidad, desarrollar la confianza en sí mismo. Modelo GROW: GOAL (meta) REALITY (realidad actual) OPTIONS (opciones y estrategias posibles) WHAT, WHEN, WHO, WILL (qué se va a hacer, cuándo, cómo, quién, además de la voluntad de hacerlo.)
Chilena (Ontológico)	Fernando Flores Rafael Echeverría Julio Olalla.	Aplicación al liderazgo empresarial. Principios: No sabemos cómo son las cosas. No solo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. Postulados: Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos. El lenguaje es generativo. Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

Fuente: Ortiz (2010, p. 60).

2. 2 Definición de Coaching.

Existen diversas definiciones de coaching, las cuales han surgido a través de los tiempos, como la definición de Chornet (2015, p. 294), quien afirma que coaching es el proceso de ayudar a una persona o empresa, para que descubra como alcanzar sus metas, de tal manera que

descubran nuevas alternativas que le permitan enfrentar una situación adversa y realizar sus actividades de una manera innovadora aplicando lo aprendido, solucionando sus problemas y en el proceso de mejora se logra un mayor desempeño personal y organizacional.

La definición de coaching, según International Coach Federation (ICF, 2009), asegura que: “es una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas; mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida” (p.1).

De igual forma, Martínez (2011) señala que: “el coaching es una metodología que permite desarrollar maneras de pensar, sentir, actuar y relacionarse de una mejor manera; además permite a los directivos y colaboradores a descubrir aspectos de mejora continua en procesos formales” (p.13).

En este sentido, el coaching trabaja de forma tanto individual como grupal y es bueno que así sea, por su efectividad; por su parte, Palomo (2010) citado por Vélez & Paravic (2012) define coaching como el: “proceso de introspección y entrenamiento individualizado y/o grupal, que se caracteriza por ser planificado, estructurado, confidencial y estar dirigido a que las personas desarrollen o inhiban determinadas competencias para mejorar su desempeño y garantizar la utilización de todo su potencial” (p.114).

Así mismo, Castillo & Narcia (2015) expone que el coaching ha evolucionado a la par que otras disciplinas y teorías, por ejemplo: “filosóficas como el existencialismo y el estructuralismo; teorías psicológicas, como el humanismo, en particular el enfoque centrado en la persona; y la teoría pedagógica del constructivismo” (p.10). No obstante, la Tabla 4 evidencia otras definiciones a saber:

Tabla 4. Definiciones de Coaching.

Sociedad Francesa de Coaching	Se define el coaching como el acompañamiento a un individuo de acuerdo con sus necesidades particulares de crecimiento profesional, enfocado en su potencial y sus destrezas.
Escuela Europea de Coaching	Esta escuela considera que el coaching es el arte de cuestionar, mediante la elaboración de preguntas asertivas que conduzcan a la reflexión del individuo, para que auto-aprenda y descubra nuevas pautas que lo lleven al logro de sus objetivos.
Jim Selman	El coaching es una forma de relacionamiento profesional que facilita la consecución de extraordinarios resultados la cual puede ser usada en el ámbito personal o empresarial.
Tim Galwey³	Considera que el coaching genera un ambiente de dialogo mediante el cual se promueve e incentiva a una persona a emprender un proceso continuo de mejoramiento y se le empodera a la acción para alcanzar sus metas.
John Whitmore	“El Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”

Fuente: Elaboración propia a partir de Ortiz (2010, p.58).

Las anteriores definiciones, ayudan a comprender mejor el significado del coaching; es por esto que Ortiz (2010) expresa que: “es el proceso que consiste en entrenar una, dos o un equipo de personas, en un determinado periodo de tiempo, mediante conversaciones planificadas, confidenciales, eficaces e intencionadas, que permitan satisfacer las necesidades a través del logro de las metas planteadas” (p.59); en este sentido, dicho proceso de coaching conlleva

³ Tim Galwey, autor del método The Inner Game, pionero del coaching en el ámbito deportivo

derechos y obligaciones entre ambas partes, acordando fecha de partida, límite temporal, objetivos a lograr y medios para conseguirlo (Barrett, 2011, p.3) de tal manera que, el proceso se visualiza en la Figura 5.

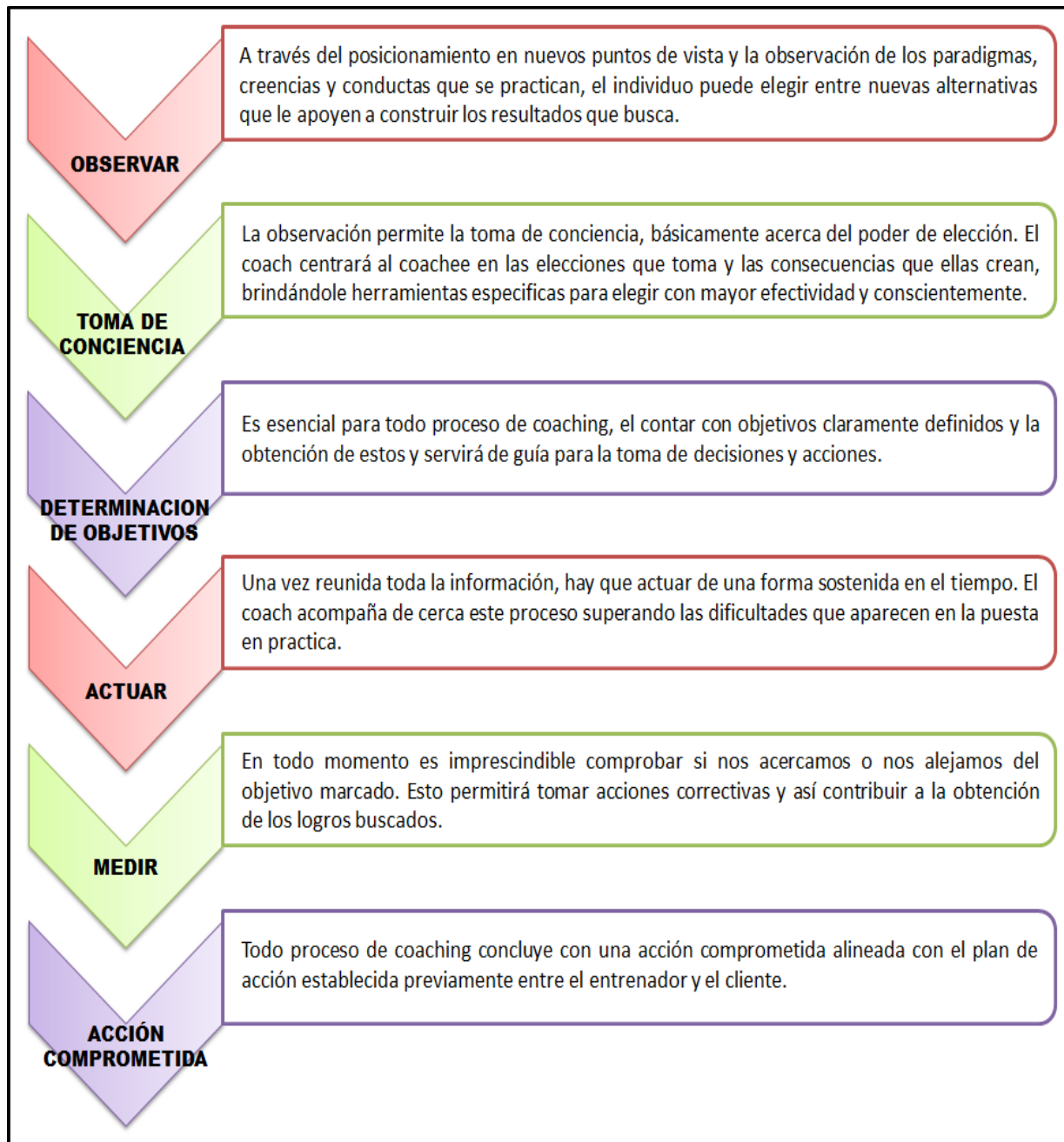


Figura 5. Proceso del Coaching.

Fuente: Barreto, *et al.* (2012, p.4).

Por tanto, para Muradep (2012) el coach hace que el coachee obtenga lo mejor de sí, mediante la orientación hacia un nuevo modo de actuar y de enfrentarse con el mundo, a través de la indagación (preguntas) y la escucha, lo que le permite al coach tener la información acertada haciendo conexión del lenguaje con la experiencia, mediante diálogos privados en los que se identifiquen las limitaciones, se recuperen recursos y se encuentren diferentes opciones. (p.19)

Así que, García & Vaamonde (2013) explican que existe un coach (persona formada para aplicar el coaching), que usa una técnica mediante diálogos basados en preguntas que son de gran ayuda al coachee (cliente), para que reflexione sobre sus creencias, valores, debilidades y fortalezas; y de esta manera sea capaz de tomar decisiones y adquirir compromisos de mejora y aprendizaje, que conlleven al desarrollo de su potencial, capacidades y acciones, hasta lograr los resultados propuestos. (p.103)

Es así como el coachee, ayuda al individuo a encontrar sus propias respuestas, a reconocer sus intereses y motivaciones, por intermedio de un conjunto de preguntas, guía el proceso de autodescubrimiento y auto compromiso para transformar las debilidades en potencialidades.

De igual modo, Romero (2015) considera que: “La observación lleva al coachee a la reflexión, lo sensibiliza conduciéndolo a un continuo aprendizaje, eleva su nivel de conciencia respecto a sus emociones, pensamientos, juicios y deseos. (p.2); Además, Whittier, Manning,

Francis y Gendry (2015), reflexionan acerca de las características de su personalidad, experiencias laborales y de la vida, entre otras. (p.2)

En resumen, el coaching se puede entender como el proceso de fortalecimiento de las capacidades de una persona o equipo; efectuado mediante la guía, orientación y apoyo del coach; de esta manera, cada individuo auto descubre sus potencialidades, se compromete consigo mismo para superar sus limitaciones, trabaja para ganar autoconfianza y se prepara para asumir nuevos retos; este proceso le permite a la persona desarrollarse, mejorar su desempeño, superarse, y alcanzar sus resultados.

2.3 Tipos de Coaching.

Ahora bien, existen tres tipos de coaching, según Gorrochotegui (2011, p. 374) y Sforzina & Turcumani (2008, p. 20):

- a. Coaching personal: Conocido como life coaching, Contratado por un individuo que paga por la intervención, las sesiones abordan situaciones de desarrollo y mejoramiento de habilidades directivas y de empleados en sus respectivos trabajos.
- b. Coaching de equipos: Objetivo dinamizar grupos, ayuda al grupo a lograr un desempeño superior.

- c. Coaching organizacional, corporativo o estratégico: Contratado en forma externa, debe cumplir con requisitos específicos, las sesiones son confidenciales para asegurar la sinceridad y apertura de la relación; impulsar el potencial de los trabajadores y mejora su rendimiento; cabe anotar que la intervención está al servicio de los diferentes participantes en el proceso ("cochee" y su organización).

Sin embargo, para Barreto, *et al.* (2012) existen otros tipos de coaching, como son: "coaching de atracción, coaching familiar, coaching para el liderazgo" (p.4) y al igual que Vásquez (2012) propone, tres enfoques a saber:

- a. Coaching de Sombra: consiste en observar el comportamiento habitual de la persona que recibe el entrenamiento, para identificar cuáles son los aspectos que debe mejorar, este tipo de coaching requiere una observación silenciosa de las situaciones habituales a las que se enfrenta la persona, para que el coach pueda identificar apropiadamente sus fortalezas y debilidades, sobre las cuales se inicia el proceso de mejora para potenciar las capacidades y alcanzar las metas establecidas.
- b. Coaching Ontológico: hace referencia al proceso de acompañamiento para el fortalecimiento de las capacidades de una persona, que está centrado en el individuo como ser humano, en sus sentimientos, emociones, forma de relacionarse, fijándose en su lenguaje verbal y no verbal.

- c. Coaching Transformacional: se caracteriza por combinar varias técnicas de las mencionadas previamente, su objetivo es lograr un proceso continuo de cambio tanto personal como profesional para potenciar las habilidades particulares del individuo y facilitarle el auto descubrimiento de sus creencias limitadoras y la auto definición de un plan de acción para su transformación, lo cual lo conllevará al logro de sus metas. (p.22)

De esta forma, la práctica de coaching puede fomentar el bienestar al interior de las organizaciones, dado que al enfocarse en lo que quieren las personas que la componen, el coach puede centrarse en potenciar las fortalezas de cada uno, e integrarlas de mejor forma a los procesos requeridos, de esta manera cada colaborador no es visto como un individuo aislado, sino que es parte importante de la organización.

En síntesis, el coaching es el proceso mediante el cual un coach (entrenador) acompaña al coachee (persona en entrenamiento) a fortalecer sus capacidades y a superar sus limitaciones para poder afrontar nuevos retos y alcanzar resultados de mayor valor, en ese proceso se observan las creencias y conductas, para tomar conciencia de las potencialidades y que herramientas se pueden usar para alcanzar unos objetivos claramente definidos y medibles, sobre los cuales se traza un plan de acción para la obtención de los logros buscados.

Capítulo III. Elementos Del Coaching Que Potencializan El Liderazgo Transformacional

Hoy en día, “las organizaciones afrontan cambios, transformaciones, retos de la globalización y avances en nuevas tecnologías, entre otros cambios ocurridos en las últimas décadas” (Caicedo, Herrera y Quenguan, 2013, p.27); ante esta mayor competitividad, son cada día más grandes los retos que enfrentan las organizaciones para lograr un desempeño exitoso y sostenibilidad en el tiempo, por lo que se requieren líderes transformacionales que mantengan altamente motivados a sus colaboradores; así mismo, según Barrett (2011) “depende de líderes capaces de aprender a liderarse a sí mismo antes de liderar a un equipo, para así poder dirigir una organización o una comunidad con éxito”. (p.7)

Es así que, las grandes organizaciones reconocen los aportes del coaching al desarrollo del liderazgo transformacional en todo el mundo según Ortiz (2010): “dichas organizaciones requieren verdaderos coach y líderes transformacionales, capaces de guiar con autoridad moral a su equipo de trabajo por el camino del crecimiento, desarrollo personal y profesional” (p.59); capaz de potencializar los talentos de cada uno de los miembros de su equipo, mejorar niveles de desempeño, aumentar el rendimiento laboral, motivar y comprometerlos a todos con la visión, metas y objetivos de la organización (ESLALI, 2014, p.1), ya que, los resultados organizacionales son el resultado directo de los comportamientos de cada uno de sus miembros (Caicedo et al., 2013, p.28).

Los líderes transformacionales pueden aplicar herramientas del coaching en sus equipos de trabajo (las cuales se especifican en el apartado 3.3, p. 39 de este documento), con el propósito de mejorar la apropiación del conocimiento, el cumplimiento de metas, y mediante ello, facilitar el desarrollo de destrezas de cada uno de los miembros de la organización; en este sentido, Scott (2007) afirma que: “es evidente el aporte del coaching en los procesos de aprendizaje, que llevan al cambio y al logro del desarrollo individual, colectivo y organizacional; por tanto, cada vez más empresas utilizan coaching como un estilo de liderazgo que transforma” (p.35).

Es cada día más urgente que las organizaciones adopten modelos de liderazgos trasformativos mediante el uso de herramientas de coaching, como un estilo de gerencia que facilita la alta productividad, la mejora del clima organizacional, y el sentido de pertenencia con organización; es por esto que López (2014) sostiene que el “Liderazgo del siglo XXI, tiene todo que ver con el líder-coaching”. (p.18)

3. 1 Líder Coach Transformador.

El líder coach transformador, según García (2006, p.2), es el líder del siglo XXI, es quien ejerce su liderazgo como un filosofía o estilo de vida; de tal modo que, dicho líder lleva a la empresa a ser más competitiva, rentables, exitosa, perdurable, atrayente y humana; además, dicho líder coach transformador, ha cambiado su chip con respecto a los trabajadores, compañeros y socios, puesto que cree en su equipo, los involucra atendiendo cada caso individual, establece con ellos una relación de adulto-adulto, da feedback constructivo y

enfocado a soluciones, predica con el ejemplo, es íntegro, es honesto, ve a las personas en la empresa como seres integrales y dignos de respeto que son capaces de hacer más y mejor. (p.2)

Por todo lo anterior, López (2014, p. 19), asegura también que el líder coach transformador, posee competencias, habilidades y destrezas como empatía, asertividad, capacidad de comunicación eficaz, dominio del lenguaje, escucha activa, capacidad de gestionar, inteligencia social y emocional, reputación, capacidad de motivar equipos presencial y virtualmente, dominio de la tecnología y de las redes sociales, transdisciplinariedad, pensamiento multicultural, entre otros; además de competencias de lenguaje y comunicación que son las más importante, ya que es el punto de partida para pasar a la acción.

De igual manera, Lozano (2008) expone que “el líder coach transformador debe tener visión, tener también competencias hacia el crecimiento personal y profesional; que sea ejemplo de disciplina, responsabilidad y compromiso” (p.127); debe ser un líder que promueva la unidad del equipo, que consolide la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales; por tanto, para Pope (2014) “dichos líderes brillan en su excepcionalidad, para inspirar a otros a brillar y ser la mejor versión de sí mismos”. (p.17)

3. 2 Elementos del Coaching para Potencializar el Liderazgo Transformacional

El estilo de liderazgo propuesto en este documento “Líder Coach Transformador” es relevante para todas las organizaciones; por tanto, es preciso decir que Linares (2015) “propuso como

herramienta para ejercer el liderazgo transformacional cuatro elementos de coaching” (p.21) (Ver

Figura 6); los cuales se definen a continuación:



Figura 6. Elementos de Coaching en el Liderazgo Transformacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Linares (2015, p.21).

El primer elemento son los valores, estos son la base fundamental del liderazgo transformacional dado que sobre estas creencias positivas se cimienta el proceso de crecimiento personal y profesional, son la fuente de inspiración y el motor de la motivación.

Como segundo elemento se encuentra los resultados, los cuales son la meta por alcanzar, es la visión a largo plazo de los logros que se obtendrán del proceso continuo de transformación y mejoramiento.

La disciplina es el tercer elemento del liderazgo transformacional, esta es una actitud de tener la valentía de persistir en el proceso de mejora, día tras día, aun cuando al comienzo los resultados no se alcancen. Este elemento es clave para el éxito dado que solo a través de la disciplina se logrará alcanzar el resultado.

El cuarto elemento es el entrenamiento, dado que solo a través de la practica el líder logra aprender la técnica de coaching, afianzar sus habilidades en el mundo real y ganar confianza para motivar el mejoramiento de sus colaboradores.

En este sentido, se afirma que el líder transformador, invita a la innovación que cambia paradigmas e incorpora nuevos puntos de vista mediante el proceso de coaching. El líder transformacional promueve la movilización de recursos, facilita el desarrollo de las habilidades y competencias de los colaboradores y resalta los valores compartidos de cada miembro del equipo con la organización (ICF, 2014, p.3).

De igual forma, Chornet (2015) opina que “el liderazgo transformacional se enfoca en renovar la forma de actuar del equipo de trabajo mediante la motivación, prestando atención a las expectativas individuales de cada miembro para inspirarlos e influenciarlos a alcanzar la visión de la organización”. (p.238); además, es un fenómeno interno que se refleja en los resultados que consigue una persona, mientras que el coaching se ocupa de potencializar esa pasión, valentía y autenticidad con las que se trabaja; por su parte, Molto (2012) complementa diciendo que “el

coaching transforma, provoca y promueve cambios que inmediatamente permiten tomar consciencia de cómo en los momentos de incertidumbre surgen las oportunidades”. (p.18)

Por su parte, Daft (2006) citado por Wilman (2017) menciona seis elementos que hacen que un “Líder Coach Transformador” desarrolle sus habilidades de dirección, como son: “Cambio, Influencia, comprender a sus seguidores, visión compartida, integridad personal, intención de liderar y responsabilidad; los cuales favorecen su bienestar y desempeño”. (p.1)

Seale (2014) afirma que “el coaching y el liderazgo transformacional llegan a la esencia de lo que está sucediendo y descubrir el mayor potencial de lo que la situación está tratando de mostrar, para luego trabajar desde la esencia hacia fuera”. (p.15); pero ante todo, es necesario señalar que las experiencias personales, las emociones y estados de ánimo y el clima en general de trabajo afectan el desempeño productivo de las organizaciones.

Es así que, el reto de los directivos es “convertirse en mejores líderes e impulsores de culturas de coaching que transformen sus organizaciones, con el consiguiente impacto positivo que esto genera a todos los niveles, detectando a tiempo las áreas de mejora que necesiten entrenar” (López, 2014, p.20); es por esto, que la Figura 7 muestra las pautas para que un directivo sea líder y coach.

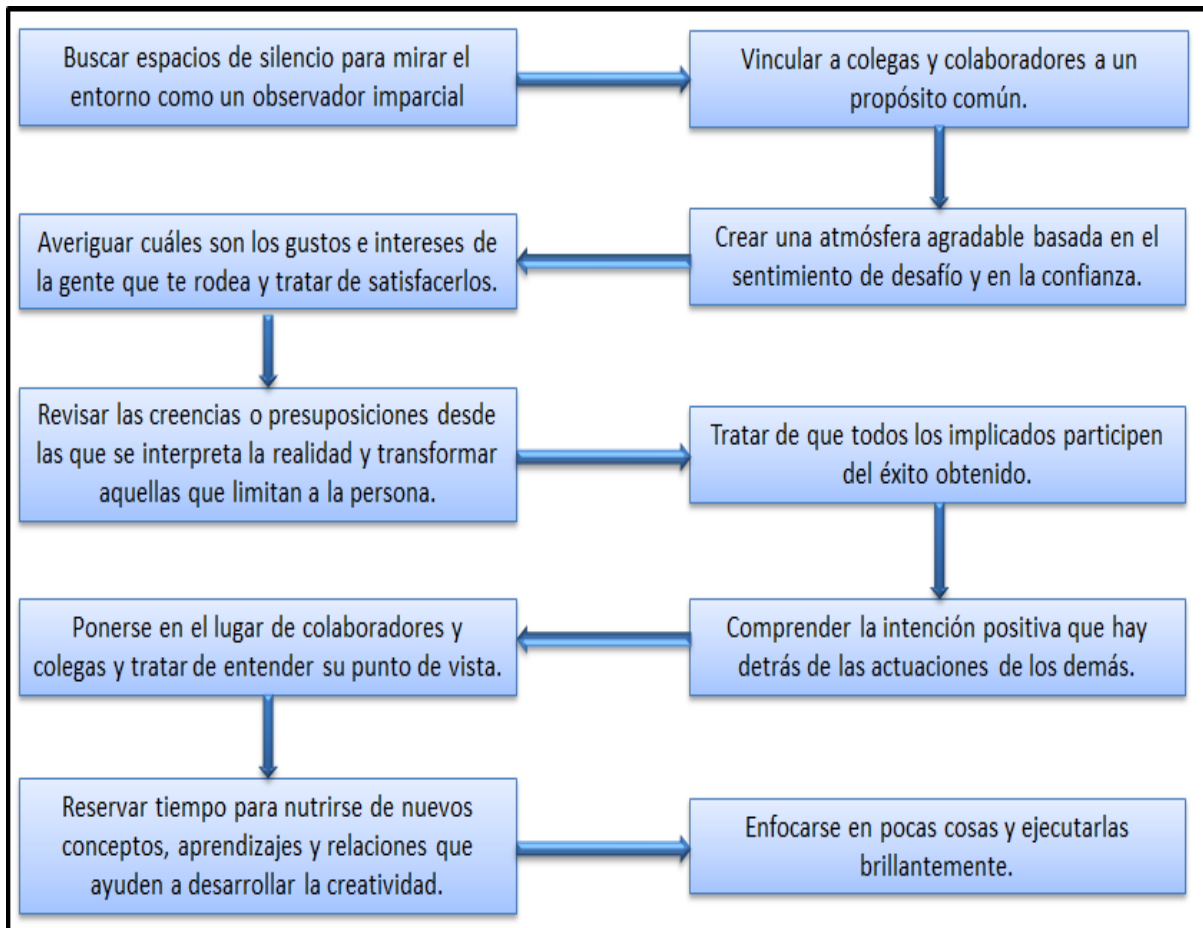


Figura 7. Pautas de Coaching para Hacer un Liderazgo Transformacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Giménez (2009, p. 76).

Cabe mencionar, que la palabra transformación, viene del latín transformare, que significa cambio a través de la forma; dicha transformación es el resultado de un cambio en la composición o estructura fundamental; así mismo, la transformación sucede si hay un cambio en la comprensión, creencias y paradigmas, sobre cómo funciona la vida.

Es decir, el coaching potencia y actualiza el crecimiento de líder en cuanto a la adquisición de habilidades; en suma, Olivera (2011) menciona que “el coaching es la herramienta que contribuye al desarrollo de habilidades del líder transformacional” (p.33), además de su desarrollo integral; de esta forma, cada uno de los miembros de la organización sienten que aportan a la misma y que sus esfuerzos son valorados por la organización.

Así mismo, Seale (2014) expresa que “el coaching y la presencia de liderazgo transformacional, muestran el potencial a desarrollar, presta atención a la conciencia intuitiva, siguiendo un potencial de acción al crear algo nuevo y mejor para conseguir el resultado” (p.15); esto puede ser una forma de vida, “cómo se vive es como se lidera y se hace coaching”; finalmente, el coaching es la mejor herramienta para el líder transformacional y así poder dirigir y generar un excelente equipo de trabajo exitoso.

De lo anterior, se infiere que las organizaciones en donde se practica el liderazgo transformacional, el equipo de trabajo es influenciado a desarrollar sus actividades con eficiencia gracias a la alta motivación ejercida, lo que se ve traducido en el cumplimiento de los objetivos y el éxito organizacional; así mismo, este tipo de liderazgo impulsa a sus colaboradores a alcanzar sus metas personales lo que mejora el clima organizacional y la disposición a aceptar, enfrentar y superar los retos organizacionales.

3.3 Modelos de coaching como herramientas para potencializar el liderazgo transformacional

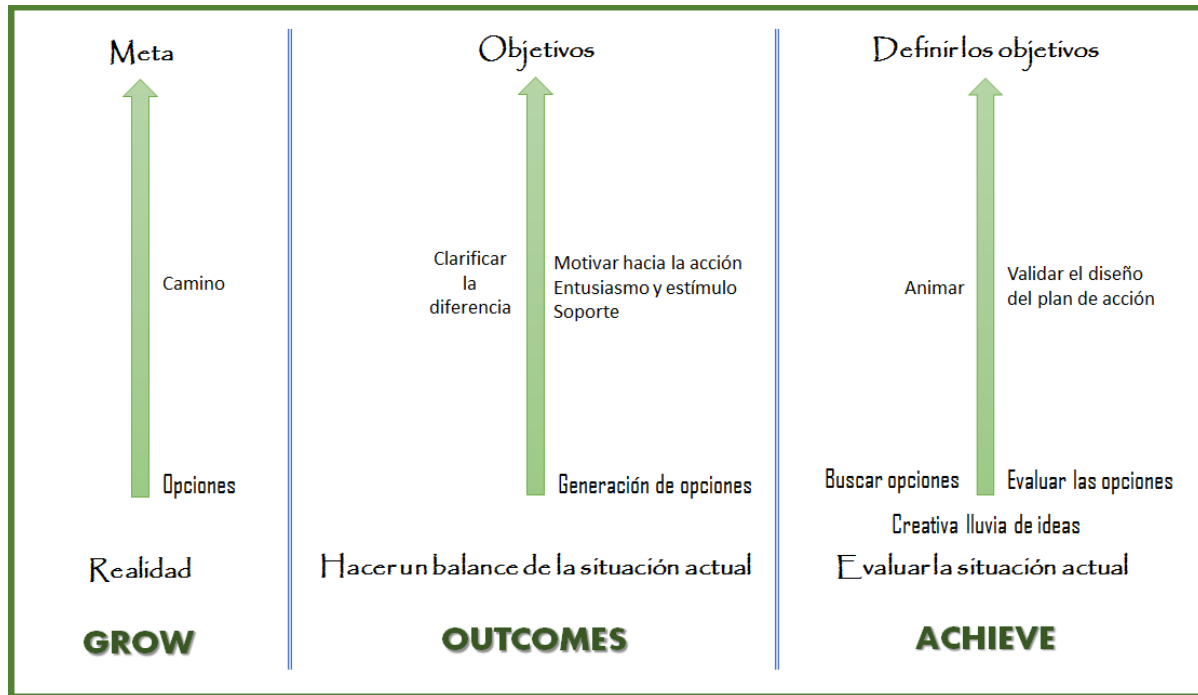


Figura 8. Modelos de Coaching.

Fuente: Traducción de Ravier (2005, p.268).

Existen diversos modelos de coaching que pueden ser utilizados por el líder transformacional como herramientas prácticas para motivar al equipo de trabajo, conseguir las metas de la organización y apoyar a sus colaboradores para potenciar sus talentos y capacidades para el alcance de altos resultados y su propio desarrollo personal. A continuación en la Figura 8, se presentan los elementos que componen los tres principales modelos de coaching, de acuerdo con Ravier (2005a, p. 15): grow (crecer), outcomes (resultados) y achieve (lograr).

El primer modelo grow (crecer), el líder transformacional como coach mediante un dialogo continuo e individual con cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, efectúa los siguientes cuatro pasos, descritos por el modelo y que se puede explicar siguiendo cada una de las cuatro letras que conforman el acrónimo en inglés (Ver Figura 9), que según Ravier (2005, p. 232) son:

G	GOAL	Meta
R	REALITY	Realidad
O	OPTIONS	Opciones
W	WHAT, WHEN, WHO, WILL	Qué, cuándo, cómo, quién, y la voluntad

Figura 9. Modelo G.R.O.W.

Fuente: Elaboración propia.

G = Goal (meta), el líder transformacional ayuda a su colaborador a identificar la meta a alcanzar en el corto y largo plazo, mediante la exploración del propósito en el trabajo con preguntas tales como: ¿Qué desearías alcanzar en el próximo mes?, ¿Qué te gustaría realizar en el trabajo?, ¿Qué resultados crees que puedes alcanzar?, entre otras, que van surgiendo en el mismo dialogo. Lo importante es identificar las metas concretas y definir las en conjunto de forma que sean medibles, realistas, enunciadas de forma positiva, que indiquen un cambio positivo, que se concrete el tiempo en el cual quiere ser cumplida.

R = Reality (realidad), el líder transformacional explora la situación actual mediante preguntas tales como: ¿Qué acciones has efectuado para alcanzar la meta?,

¿Qué situaciones te frena cuando intentas efectuar la acción?, ¿Qué resultados alcánzate con esas acciones?, puedes explicar con un ejemplo (¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo?), entre otras que van surgiendo en el proceso de dialogo, después de escuchar atentamente sin juicios, el líder puede analizar objetiva e imparcialmente los hechos y diagnosticar la realidad mediante una devolución en donde efectúa una descripción de la realidad, de forma que induzca a su colaborador (coachee) a reflexionar e identificar sus limitaciones, creencias y potencialidades.

O = Options (opciones), el líder transformacional orienta a su colaborador a identificar los cursos posibles de acción mediante preguntas tales como: Sí esa limitación no existiera, ¿Qué harías?, ahora que entiendes más las circunstancias ¿Cómo crees que se puede solucionar?, entre otras preguntas de acuerdo al caso específico, en todo momento el coah debe dejar que el coachee se exprese libremente, después de explorar varias alternativas el líder transformacional puede hacer un feedback y describir las opciones, y entre ambos se analizan las estrategias posibles y eligen un curso de acción factible.

W = What, When, Who, Will (qué, cuándo, cómo, quién, y la voluntad), el líder transformacional mediante la elaboración de argumentos lleva a su coachee a organizar las ideas y a fijar un plan en donde queda definido sobre las acciones que se van poner en práctica, cuando las van a desarrollar, como las llevará a cabo,

donde lo hará, con quien lo pondrán en marcha y cierra con un compromiso por escrito de efectuarlo. (p.246)

El segundo modelo que puede usar el líder transformacional es el outcomes (resultados), el cual es similar al modelo grow, pero profundiza en las motivaciones, en las causas de la falta de resultados y en empoderar hacia la acción, lo cual facilita la labor del líder en influenciar en su equipo de trabajo y el fortalecimiento de las habilidades de cada uno de sus miembros; de acuerdo con Ravier (2005a, p. 240) el modelo outcomes tiene los siguientes ocho pasos según las letras del acrónimo en inglés (Ver Figura 10):

O	OBJECTIVES	Objetivos
U	UNDERSTAND THE REASON	Entender las razones
T	TAKE STOCK OF THE PRESENT SITUATION	Hacer un balance de la situación actual
C	CLARIFY THE GAP	Clarificar la diferencia
O	OPTION GENERATION	Generación de opciones
M	MOTIVATION TO ACTION	Motivar hacia la acción
E	ENTHUSIASM & ENCOURAGEMENT	Entusiasmo y estímulo
S	SUPPORT	Suporte

Figura 10. Modelo OUTCOMES.

Fuente: Elaboración propia.

O = Objectives (objetivos), en esta etapa el líder transformacional mediante preguntas orientadoras (similares a las explicadas en el modelo grow en la fase Goal) indaga sobre los objetivos que cada uno de sus colaboradores quiere conseguir dentro de la organización y establecen aquellos que son realizables.

U = Understand the reason (entender las razones), en este paso el líder transformacional indaga sobre la motivación que tiene su colaborador para realizar el proceso de mejoramiento y para alcanzar el objetivo, esta etapa es importante porque al encontrar las razones es clave para que el coach pueda animar al coachee a efectuar las acciones requeridas y de esta manera mejorar su liderazgo e influir positivamente en su equipo para lograr las metas organizacionales.

T = Take stock of the present situation (hacer un balance de la situación actual), en este paso el líder transformacional mediante preguntas investiga sobre los hechos de igual manera que en el paso Reality analizado en el modelo grow.

C = Clarify the gap (clarificar la diferencia), en esta fase el líder transformacional investiga y comprende las diferencias entre la situación actual y la deseada.

O = Option generation (generación de opciones), en esta etapa el líder transformacional debe indagar sobre las alternativas de cambio factibles permitiéndole al colaborador analizar los aspectos favorables y desfavorables de cada una de ellas hasta elegir la más adecuada.

M = Motivation to action (motivar hacia la acción), el líder transformacional incentiva a su colaborador a tomar la iniciativa para realizar las acciones requeridas dentro de la opción seleccionada para alcanzar el objetivo.

E = Enthusiasm & encouragement (entusiasmo y estímulo), el líder transformacional se muestra positivo y motiva a su colaborador a dar su mejor esfuerzo.

S = Support (soporte), en esta fase el líder transformacional le da apoyo, acompañamiento y entrenamiento a su colaborador para cumplir las acciones de mejora que se ha propuesto. (p.256)

Por último, el tercer modelo que puede emplear el líder transformacional para ayudar a sus colaboradores a mejorar su desempeño es el achieve (lograr), el cual según Ravier (2005a, p. 244) posee las siguientes siete etapas (Ver Figura 11):

A	ASSES THE CURRENT SITUATION	Evaluar la situación actual
C	CREATIVE BRAINSTORMING	Creativa lluvia de ideas
H	HONE GOALS	Definir los objetivos
I	INITIATE OPTIONS	Buscar opciones
E	EVALUATE OPTIONS	Evaluar las opciones
V	VALID ACTION PROGRAM DESIGN	Validar el diseño del plan de acción
E	ENCOURAGE MOMENTUM	Animar

Figura 11. Modelo ACHIEVE.

Fuente: Elaboración propia.

A = Asses the current situation (evaluar la situación actual), el líder transformacional explora la situación presente mediante un dialogo honesto y abierto

con efectúa preguntas orientadoras con base en las cuales facilita un estado de comprensión de la realidad actual de cada uno de sus colaboradores.

C = Creative Brainstorming (creativa lluvia de ideas), el líder transformacional induce mediante preguntas la generación de nuevas ideas sobre las cuales se descubren un amplio conjunto de ideas creativas de solución para transformar la situación presente.

H = Hone Goals (definir los objetivos), el líder transformacional ayuda a su colaborador a establecer claramente las metas relevantes a alcanzar de forma medible y realista.

I = Initiate options (buscar opciones), el líder transformacional estimula a su colaborador a generar alternativas de solución para que sea éste quien cree las opciones factibles, por ello, no aconseja solo formula preguntas abiertas.

E = Evaluate options (evaluar las opciones), el líder transformacional incentiva al colaborador a establecer criterios para evaluar las diferentes opciones, las aplican y definen la mejor alternativa a realizar.

V = Valid action program design (validar el diseño del plan de acción), el líder transformacional apoya a su colaborador a desarrollar por escrito un plan de acción detallado y a verificar su viabilidad y lo motiva a comprometerse en su desarrollo.

E = Encourage Momentum (animar), el líder transformacional ayuda a que el colaborador mantenga la motivación en el tiempo animándolo y acompañándolo en el proceso. (p.260)

En definitiva, los líderes transformacionales pueden aplicar las herramientas del coaching con el propósito de guiar a su equipo de trabajo para potencializar los talentos que cada uno de los miembros tiene y mejorar los niveles de desempeño de la organización; es por esto que hoy en día las empresas utilizan las herramientas del coaching como estrategia para su competitividad global; pues, como dice Lozano (2008), “solo las empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado actual” (p.132).

Dentro de esta sección se han expuesto los tres principales modelos que sirven como herramienta de aplicación del coaching (grow, outcomes y achieve), que pueden ser utilizadas como base para que el “Líder Coach Transformador” cree sus propias herramientas prácticas, que pueden ser idénticas, combinadas, transformadas o nuevas, de acuerdo a las necesidades individuales de cada uno de sus colaboradores, lo relevantes es que el proceso de cambio logre desarrollar habilidades y potenciar competencias para motivar al equipo de trabajo y conseguir las metas de la organización logrando una visión, misión y valores compartidos.

Conclusiones

El liderazgo transformacional, es el estilo de liderazgo en el que se persigue la alta calidad y compromiso de su equipo de trabajo, mediante la motivación, y una autoestima de los trabajadores, lo que conlleva a una mayor productividad, mayores beneficios y logro de metas organizacionales. El liderazgo transformacional permite influenciar y motivar de cada miembro del equipo transformado sus capacidades y potenciando el valor que se aporta de manera individual, logrando de esta manera el cumplimiento de los objetivos colectivos propuestos.

El coaching es una herramienta que, a partir de un proceso de entrenamiento y acompañamiento, ayuda a mejorar el desempeño de una persona o grupo de personas, de manera que desarrolle habilidades, fortalezca el liderazgo y cumpla metas propuestas, para lo cual necesita de mucha disciplina; existen diferentes tipos de coaching y métodos para la realización de este proceso donde sus participantes son llamados coach (entrenador) y coachee (persona en entrenamiento).

El coaching y el liderazgo transformacional, van de la mano si se quiere descubrir el mayor potencial, desarrollar habilidades y competencias en los equipos de trabajo en una organización; el coaching, es una herramienta fundamental, la cual contribuye al desarrollo de los líderes transformacionales, buscan elevar el grado de conciencia de sus seguidores y aporta a su crecimiento personal y profesional, para conseguir mejorar el desempeño mediante el conocimiento sí mismo y a través de la transformación para tener resultados exitosos.

Referencias

- Arqueros, F. M. (2009). *El Coaching en las Organizaciones. IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching*. Obtenido de http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business 2017: Igualdad para Todos*. Obtenido de [http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf](http://espanol.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf)
- Barreto, J., Brito, I., García, G., Guedes, S., Hernández, O., & Ramos, K. (2012). Herramientas Gerenciales Modernas, Coaching. *Revista Digital Kaizen*, 10. Obtenido de <http://www.youblisher.com/p/397643-Revista-Digital-Coaching/>
- Barrett, R. (2011). Vivir el Nuevo Paradigma del Liderazgo. *Cuadernos de Coaching*, 6. Obtenido de <http://www.cuadernosdecoaching.com/CC6.pdf>
- Bonifaz, C. (2012). Desarrollo Humano. *Desarrollo de Habilidades Directivas*, 9-13. Red Tercer Milenio, México. Obtenido de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf
- Caicedo, L., Herrera, J., & Quenguan, S. (2013). *El Coaching como Herramienta para el Desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa*. Tesis Administración de Negocios Internacionales, Universidad de Rosario, Bogotá D.C. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4781/1075249712-%202013.pdf?sequence=1>
- Castillo, M., & Narcia, C. (2015). *Coaching*. Universidad Autónoma de México. Obtenido de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/opt/0285.pdf>
- Chaparro, B. A. (2012). *Liderazgo Transformacional en las Estrategias de Gestión en el Equipo Directivo de Unitrópico a Propósito de las Mejoras Institucionales*. Tesis de Maestría en Educación, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C. Obtenido de <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/9956/2/ChaparroBarreraAlida2012.pdf>

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). México: McGraw Hill Interamericana. Obtenido de <https://nagheisy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- Chornet, F. (2015). *Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento*. Tesis Doctoral, Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir, España. Obtenido de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=55446>
- Conger, J., & Rabindra, N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SSAGE. London: SAGE Publications.
- Cruz, A. Y., & Rodea, V. M. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados. Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca*. Tesis de Pre-grado, Universidad Autónoma del Estado de México, Licenciatura de Administración, México. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/30808>
- Cruz, O. L., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo Transformacional: Investigación Actual y Retos Futuros. *Universidad & Empresa* (25), 13-32. Obtenido de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2871/2344>
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo* (Tercera ed.). Thomson Learning.
- ESLALI. (2014). *El Líder Transformador a través del Coaching*. Escuela Latinoamericana de Liderazgo. Obtenido de http://www.eslali.com/index.php?option=com_content&view=article&id=118&Itemid=87
- Fischman, D. (2005). *El Líder Transformados a través del Coaching*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima: Orbis Ventures.
- García, A., & Vaamonde, N. (2013). Aplicación Profesional del Coaching en el Deporte: Un Estudio de Caso Único. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(2). Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/cpd/v13n2/art10.pdf>
- García, J. (2006). El Nuevo Empresario Del S. XXI: El Líder Coach. *Revista de la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE)*. Obtenido de

<http://www.coachingparati.com/misarticulos/EL%20NUEVO%20EMPRESARIO%20DE%20SIGLO%20XXI,%20EL%20LIDER%20COACH.pdf>

- Garzón, V. S. & Marín, C. D. (2013). *Caracterización del Estilo de Liderazgo y la Percepción de sus Colaboradores (Caso Aguas de Manizales)*. Tesis Especialización Gerencia del Talento Humano, Universidad De Manizales. Obtenido de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1114/307_Garzon_Valencia_Sandra_Milena_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Giménez, F. (2009). Liderazgo y Coaching: El Papel del Directivo en Tiempos de Crisis. *Capital Humano* (299). Obtenido de <http://pdfs.wke.es/0/9/1/1/pd0000030911.pdf>
- Giraldo, G. D. & Naranjo, A. J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias*. Estudio Monográfico, Universidad del Rosario, Bogotá D.C. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Gorrochotegui, A. (2011). Un Modelo de Coaching en Directivos Escolares. *14*(2). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a08.pdf>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables Medidoras y Consecuencias a Largo Plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 32(3), 135-143. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>
- Huillca, C. (2015). *Liderazgo Transformacional y Desempeño Docente en la Especialidad de Ciencias Histórico - Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Tesis de Maestría en Educación, Universidad Nacional Mayor San Marcos, Perú. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4616/1/Huillca_cb.pdf
- ICF. (2009). Definición de Coaching. ICF: International Coach Federation. Obtenido de <http://www.pedroamador.com/wp-content/uploads/2011/07/comision-etica-icf.pdf>
- ICF. (2014). ICF: International Coach Federation España Reta a "Inspirar para Transformar" con Coaching. *Cuadernos de Coaching* (13). Obtenido de <http://www.cuadernosdecoaching.com/CC13.pdf>
- Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2000). *NTP 744 ¿Podemos Enseñar a Aprender? Coaching: Una Herramienta Eficaz Para la Prevención*. Ministerio de Trabajo y Asuntos

- Sociales de España. Obtenido de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_744.pdf
- Jiménez, C. C. (2014). *Relación entre el Liderazgo Transformacional de los Directores y la Motivación hacia el Trabajo y el Desempeño de Docentes de una Universidad Privada*. Tesis de Maestría, Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología, Bogotá D.C. Obtenido de [http://repository.ucatolica.edu.co/jspui/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf](http://repository.ucatolica.edu.co/jspui/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20Jimenez%20C.pdf)
- Linares, O. (2015). *Coaching Como Herramienta Para Mejorar El Desempeño Del Personal Administrativo*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt", Venezuela. Obtenido de <https://www.slideshare.net/JOSCALDERN13/tesis-sobre-el-coaching>
- López, M. (2014). *Coaching y Liderazgo 20/20. Cuadernos de Coaching, 12*. Obtenido de <http://www.cuadernosdecoaching.com/CC12.pdf>
- Lozano, L. (2008). *El Coaching como Estrategia para la Formulación de Competencias Profesionales*. *EAN*, 63. Obtenido de www.journal.ean.edu.co/index.php/Revista/articulo/download/447/439
- Lupano, P. M., & Castro, S. A. (2008). *Estudios Sobre el Liderazgo. Teorías y Evaluación*. *Psicodebate, Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-121. Obtenido de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Martínez, J. (2011). *Coaching y Liderazgo*. (E. S. Management, Ed.) *Contribuciones a la Economía*, 15. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg3.htm>
- Medina, P. (2010). *El Liderazgo Transformacional en los Docentes de un Colegio de Gestión Cooperativa de la Ciudad de Lima*. Tesis de Maestría en Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4676/MEDINA_ZUTA_PATRICIA_LIDERAZGO_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. *Revista Investigación y Reflexión*, XIV (1), 118-134. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>

- Molto, C. (2012). El Desafío de Ser Quien Somos (Coach) y Dedicarnos a lo Que Nos Dedicamos (coaching). *Cuadernos de Coaching*, 9. Obtenido de <http://www.cuadernosdecoaching.com/CC9.pdf>
- Moreira, M. C. (2010). *Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Psicología Social, Madrid. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>
- Motta, R. (2014). *Las Características del Líder en la Empresa Moderna*. Seminario de Grado, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá D.C. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11819/1/LAS%20CARACTETISTICAS%20DEL%20LIDER%20EN%20LA%20EMPRESA%20MODERNA.pdf>
- Muradep, L. (2012). Coaching para la Transformación Personal: Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje. Obtenido de <http://datelobueno.com/wp-content/uploads/2014/05/Coaching-para-la-transformaci%C3%B3n-personal.pdf>
- Olivera, L. (2011). Hablemos de Coaching. *Incae Business Review*, 2(1). Obtenido de <http://www.latam-studies.com/INCAE2.html>
- Ortiz, M. (2010). Psicología y Coaching: Marco General, Las Diferencias Escuelas. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia*, 23(243), 12. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/8/2/4/6/pd0000048246.pdf>
- Palomo, M. (2010). *El Liderazgo: Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. 17-87. ESIC Editorial. Obtenido de <http://www.observatorioagroboyaca.org/archivos/biblioteca/17-03-16Liderazgo%20y%20Motivacion%20equipos%20Ma.%20Teresa%20Palomo.pdf>
- Piqueras, G. C. (2014). *Cómo ser un Líder Coach, Consejos Prácticos*. Obtenido de <https://www.cesarpiqueras.com/como-ser-un-lider-coach-consejos-practicos/>
- Pope, K. (2014). Supervisión Inspirando la Reflexión Ejecutiva: Un Elemento Esencial del Liderazgo Progresivo. *Cuadernos de Coaching*, 13. Obtenido de <http://www.cuadernosdecoaching.com/CC13.pdf>
- Rabinowitz, P. (2016). *Liderazgo y Dirección*. (U. d. Kansas, Ed.) Obtenido de Caja de Herramientas Comunitarias: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>

- Ravier, L. (2005 a). Arte y Ciencia del Coaching. Su Historia, Filosofía y Esencia. Obtenido de https://issuu.com/leoravier/docs/arte_y_ciencia_del_coaching_9870211984
- Ravier, L. (2005 b). ¿Cuál es la Historia del Coaching?. *Coaching Magazine*, 1. Obtenido de <http://www.coach-personal.es/documentos/Historiadelcoaching.pdf>
- Romero, A. (2015). Coaching. Obtenido de <http://www.adoracionromero.com/coaching/coach-coachee/>
- Rosero, S. L., & Varcárcel, A. M. (2012). *Liderazgo Transformacional y Gerencia Humanista*. Universidad EAN. Colombia: Programa de Administración de Empresas. Obtenido de Programa de Administración de Empresas: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4107/RoseroLeidy2013.pdf?sequence=1>
- Salas, V. A. (2013). *Liderazgo Transformacional, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Felicidad en el Trabajo*. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia. Obtenido de [http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Salas%20Vallina\(1\).pdf?sequence=1](http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Salas%20Vallina(1).pdf?sequence=1)
- Sans, M. (2012). ¿Qué es el Coaching? Sus Orígenes, definición, Distintas Metodologías y Principios Básicos de Actuación de un Coach. *Revista de Investigación 3Ciencias*, 6(3), 11. Obtenido de <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>
- Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial: Una Propuesta Para Fortalecer El Liderazgo En Las Organizaciones. *Posgrado y Sociedad*, 7(2). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3662373>
- Seale, A. (2014). Presencia Transformacional: Liderazgo y Coaching por un Mundo en Rápida Transformación. *Cuadernos de Coaching*, 13. Obtenido de <http://www.cuadernosdecoaching.com/CC13.pdf>
- Sforzina, P., & Turcumani, A. (2008). *Relación entre Gerentes Certificados o No en Coaching y Las Habilidades Propuestas Por McLean, Yang Kuo, Tolber y Larkin*. Tesis Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5056.pdf>

- Superintendencia de Sociedades. (28 de Febrero de 2017). *Liquidaciones judiciales en Colombia*. Obtenido de http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/Gestion_Estadistica/2017/Informes_Periodicos_Febrero_28_2017/Liquidacion_Judicial_28Febrero2017.htm
- Terrazas, P. R. (2015). *Liderazgo Tridimensional. PERSPECTIVAS*. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Bolivia: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941232002>
- Valdez, V. R. (2014). *El Coaching como Estrategia de Innovación Empresarial en el Sector Hidrocarburos*. Universidad Militar Nueva Granada, Gestión de Desarrollo Administrativo, Colombia. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12664/1/TESIS%20DE%20GRADO%20ROCIO%20VALDES%20VILLAMIZAR.pdf>
- Vásquez, W. (2012). *Resultados del Coaching Aplicado a Ejecutivos*. Monografía Administración de Empresas, Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5056.pdf>
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia Entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio Educativo: Una Reflexión. *Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>
- Vélez, L., & Paravic, T. (2012). Coaching Educativo como Estrategia para Fortalecer el Liderazgo en Enfermería. *Ciencia y Enfermería*, 18(2). Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532012000200012&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo Transformacional como Agente Motivador en n Establecimiento Municipal*. Tesis de Maestría en Educación Mención, Currículo Y Comunidad Educativa, Universidad de Chile, Departamento de Educación, Santiago de Chile. Obtenido de http://educacionpublicajgm.uchile.cl/sitio/wp-content/uploads/2014/08/TESIS_-MAGISTER.pdf
- Viloria et. al. (2016). Liderazgo Informal en las Organizaciones: Análisis Sobre su Impacto e Influencia en la Productividad y Competitividad. *Revista Clío América*, 10 (19). Obtenido de <http://oaji.net/articles/2016/3167-1472535471.pdf>

Whittier, A., Manning, L., Francis, T., & Gendry, W. (2015). The Coach's View Coach and Coachee Characteristics Add Up to Successful Coaching Engagements. *Center for Creative Leadership*. Obtenido de <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/CoachsViewCharacteristics.pdf>

Wilman, S. (2017). Coaching y Liderazgo. Retos Actuales, Caminos Posibles Desde El Coaching. *International Coach Federation*. Obtenido de <http://www.icfcolombia.com/actualidad/blog/96-coaching-y-liderazgo>