

**Student Name: Velia Zuniga Meraz**

**ID #: UD83963PU93181**

**Subject: LID254 Liderazgo – Coaching (Coaching y Liderazgo en la Administracion Publica)**



# El coaching y el liderazgo en la administración pública<sup>1</sup>

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducción</b> .....  | 3  |
| <b>Conceptos clave</b> .....                                       | 3  |
| <b>Enfoques recientes sobre el liderazgo</b> .....                 | 5  |
| Liderazgo transformacional.....                                    | 6  |
| Liderazgo auténtico .....  | 8  |
| Liderazgo de aprendizaje.....                                      | 10 |
| Liderazgo de Acción.....   | 11 |
| <b>Coaching</b> .....  | 13 |
| Tipos de Coaching .....  | 14 |
| El proceso del Coaching.....                                       | 15 |
| <b>Importancia de la combinación de Coaching y Liderazgo</b> ..... | 17 |
| <b>Conclusiones</b> .....  | 18 |
| <b>Referencias bibliográficas</b> .....                            | 20 |

---

<sup>1</sup> Trabajo realizado por Velia Zúñiga Meraz/México/2024

## Introducción

---

La Administración Pública es un instrumento del Estado que está bajo la responsabilidad del poder ejecutivo, particularmente del Presidente de la República. Esto le da una connotación muy particular dado que el estilo de gobernar se replica en las diferentes dependencias e instituciones que de él dependen. Por ello los funcionarios públicos tienden a moverse en un estilo de liderazgo centrado en la persona, ya sea jerárquico o democrático, ello hace que no se de paso a la toma de decisiones, si no es aprobado por el superior, muy al estilo militar.

La incidencia de este ensayo tiene que ver con dos referentes que en la iniciativa privada han demostrado las bondades que de ellos se puede obtener, y que sin duda funcionarían en la administración pública, me refiero a las formas de operar de los directivos de las áreas; el coaching y el liderazgo. Quizá se aprecie con gran claridad en la iniciativa privada porque la búsqueda de la eficiencia, la innovación, la calidad e incluso la excelencia es lo que permite a estos organismos el ser competitivos en el mercado.

Sin embargo, en la administración pública cuya tarea se vuelve *la tarea* del gobierno frente al Estado es el bien común, y ésta, aunque tiene establecidas tres grandes dimensiones para regular su actuar: la técnica, el derecho y la dimensión política, no parece hacerle mella para transformar el hacer y se sigue operando en las mismas viejas formas de antaño. Hoy, a pesar de que se enarbolan las banderas de lo social, la competencia de los particulares está retomando la batuta, merced a los resultados diferenciados que se tienen, particularmente en lo educativo.

Por esta razón es que se hace el planteamiento en este ensayo, de una forma diferente de operar de los funcionarios públicos, que tengan una conciencia mas amplia de los propósitos de su tarea y la responsabilidad que se asume frente a la sociedad.

## Conceptos clave

El coaching y el liderazgo son dos disciplinas relacionadas que tienen enfoques y propósitos diferentes. Algunas diferencias clave entre ambos son, que el coaching se centra en el

desarrollo personal y profesional de un individuo a través de la facilitación de procesos de aprendizaje, reflexión y cambio. El coach acompaña al coachee (persona que recibe el coaching) para que descubra sus propias respuestas y potencialidades; en cambio, el liderazgo se enfoca en la capacidad de influir y guiar a otros hacia la consecución de metas y objetivos compartidos. El líder asume responsabilidades y toma decisiones estratégicas para el éxito de su equipo u organización.

En el coaching, la relación entre el coach y el coachee es fundamentalmente de igual a igual, donde el coach actúa como un facilitador que apoya al coachee en su proceso de crecimiento y desarrollo. Mientras tanto, en el liderazgo, la relación líder-equipo implica una posición de autoridad y responsabilidad por parte del líder, quien debe dirigir, motivar y guiar a su equipo hacia el logro de los objetivos establecidos.

Con referencia a los objetivos y resultados, el coaching busca el desarrollo personal, la mejora del desempeño, el aumento de la autoconciencia y el logro de metas específicas definidas por el coachee; en tanto, el liderazgo tiene como objetivo primordial la eficacia en la conducción de equipos, la generación de resultados positivos y la creación de un ambiente propicio para el crecimiento y la productividad.

Con referencia al alcance, el coaching suele tener un alcance más limitado en el tiempo, con sesiones y objetivos definidos en función de las necesidades y metas del coachee; en tanto que el liderazgo es una función continua que requiere habilidades de gestión a largo plazo, adaptación a situaciones cambiantes y liderazgo emocional constante.

A pesar de estas diferencias, es importante destacar que el coaching y el liderazgo pueden complementarse y potenciarse mutuamente. Muchos líderes utilizan enfoques de coaching para mejorar sus habilidades de liderazgo y para impulsar el desarrollo de sus equipos. Integrar ambas disciplinas puede ser una estrategia efectiva para promover un liderazgo más consciente, empático y efectivo.

## Enfoques recientes sobre el liderazgo

---

Aun cuando se han llevado a cabo una gran cantidad de estudios e investigaciones, así como la aceptación en sus partes de las diferentes teorías del liderazgo, en la actualidad se llevan a cabo nuevos análisis sobre el tema de liderazgo contemporáneo con perspectivas que sirven de sustento para nuevas teorías, aplicaciones o como métodos de investigación del liderazgo. Por ejemplo, el liderazgo prohombre, el liderazgo centrado en las personas y el liderazgo situacional, todos ellos vigentes el siglo pasado.

En relación con el liderazgo contemporáneo Hunter, James C. en su libro “Las claves de *La Paradoja*” define los elementos esenciales que tiene este tipo de liderazgo. Estas cualidades del líder que emergen en la obra se enuncian a continuación:

El liderazgo requiere de paciencia, no sólo es importante la paciencia en el líder: es esencial, ya que la paciencia y el dominio que tenemos de nosotros, son aspectos fundamentales del carácter y por consecuencia del liderazgo. Requiere, de igual manera, de amabilidad, por consecuencia el líder deberá prestar atención a las personas, alentarlas, apreciarlas, tratarlas con cortesía. Los líderes con amabilidad son quienes impulsan a sus seguidores a realizar las cosas lo mejor posible, están siempre dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias e influyen positivamente de manera sistemática en las personas.

El liderazgo contemporáneo implica humildad, el verdadero líder deberá actuar con autenticidad; mostrar ausencia de arrogancia o pretensión. Los líderes con humildad con frecuencia se preguntan si están atendiendo las necesidades de su gente, reconocen que tienen capacidades, así como limitaciones, reconocen que hay otras personas que podrían hacer el trabajo igual o mejor que ellos, asimismo son capaces de ver las cosas en perspectiva.

Adicionalmente el liderazgo requiere respeto; el líder debe de tratar a las personas con consideración y darles a conocer la gran importancia que tienen para él. Los líderes deberán de mostrar respeto y confianza, delegando responsabilidades a las personas, dándoles la oportunidad de crecimiento personal y laboral. De igual manera el liderazgo requiere generosidad. El líder debe responder a las necesidades de las personas, tener el propósito de

servir a los demás y la voluntad de supeditar sus deseos y necesidades al bien e interés de los otros.

La tolerancia es una característica que el liderazgo requiere. Los líderes deberán de juzgar sin severidad las faltas de los otros. Es vital que el líder perfeccione la habilidad de aceptar las limitaciones de las personas y la capacidad de tolerar la imperfección; deberá de ser capaz de liberarse del resentimiento que con frecuencia persiste cuando las personas nos ofenden o decepcionan.

Los principales atributos de un líder son la honestidad y la integridad; los líderes que tienen estas cualidades son dignos de confianza. La confianza mantiene a las personas unidas, y con ello, se genera una condición más para el liderazgo; el compromiso. Los mejores líderes con vocación de servicio son los que están muy comprometidos con sus subordinados, se requiere compromiso y pasión para el mejoramiento permanente tanto en el aspecto personal como organizacional.

Se necesitan cada vez más en las organizaciones públicas directivos con grandes cualidades de un liderazgo contemporáneo eficiente, con una visión de transformación e innovación organizacional. Estos líderes con visión y carisma hacen posible que se lleven a cabo los cambios necesarios que se necesitan en este mundo dinámico y globalizado para que se consolide y sea eficiente una organización pública.

Como resultado se han desarrollado nuevos enfoques y teorías sobre liderazgo en la actualidad, como la teoría del liderazgo de acción y el Coaching. Es de destacar una particularidad del liderazgo de acción ya que este se constituye con los referentes teóricos del liderazgo transformacional y el transaccional, el liderazgo auténtico y el liderazgo de aprendizaje. A continuación, plantearé los elementos fundamentales de cada uno de estos.

Liderazgo transformacional.

Esta teoría fue desarrollada por Burns (1978) para profundizar en el enfoque de tareas y de personas, que fueron denominados liderazgo transaccional y transformacional,

respectivamente. Esta teoría fue estudiada con mayor detalle por Bass y Avolio (1990) quienes determinaron cuatro factores principales del liderazgo transformacional (4-I) y unificaron los enfoques de tareas y personas. Estos factores se detallan a continuación:

Influencia idealizada: Basado en las características del carisma que posee un líder. Según autores como Carlyle (1940), Weber (1993). Representa la cualidad de los líderes para inspirar la subordinación y obediencia de los trabajadores, producto de sus cualidades personales. Es una característica del liderazgo ampliamente estudiada incluso en tiempos recientes (Londoño-Proano, 2022; Aden & Koshal, 2023).

Estimulación intelectual: Representa el grado en que se incentiva a los trabajadores a resolver problemas organizacionales de diferentes maneras, así como a promover el desarrollo de la creatividad y la innovación dentro de la organización. También se le conoce con el nombre de liderazgo creativo y encuentra su fundamento en el trabajo de Hersey y Blanchard (1969) y ha sido ampliamente desarrollado por diferentes autores (Drucker, 1985; Jiménez & Torrens, 2018; Otong & Tagadiad, 2023).

Consideración individualizada: Representa el grado de conciencia que tiene el líder sobre las necesidades de sus colaboradores, la asignación de tareas individuales y la atención que presta a elementos menos integrados a la dinámica grupal. Se basa en la satisfacción de las necesidades físicas y psicológicas de los trabajadores (Maslow, 1943) y también en la importancia de que los trabajadores perciban la preocupación del líder por sus necesidades.

Motivación inspiracional: Representa el nivel en el que el líder comparte la visión empresarial (Senge, 1990) con sus colaboradores, y el uso de los elementos culturales de la organización para que comprendan su rol dentro de esta, dando sentido a su trabajo. Su raíz se encuentra en las teorías de la motivación más importantes (Maslow, 1943; Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Vroom, 1964).

Debido a la magnitud de este modelo en la literatura académica de administración, es una de las teorías elegidas para este ensayo.

Recompensas contingentes: Este factor es propio del liderazgo transaccional e implica el uso de recompensas por conductas o niveles de desempeño superiores al estándar. Su origen se encuentra en los sistemas de incentivos al desempeño de Taylor (1994) en el estilo autoritario coercitivo de Lewin, Lippitt y White (1939), así como en las teorías de la motivación instrumental de Locke (1968) y Bandura (1986).

El liderazgo a través del enfoque transaccional proporciona a las organizaciones una forma de realizar tareas de manera más eficiente y también es una forma de prolongar el esfuerzo y fortalecer la identidad organizacional. Además, este tipo de liderazgo proporciona un sentido de cómo realizar sus tareas respetando la dignidad del trabajador y al mismo tiempo fortaleciendo un comportamiento socialmente responsable en el líder.

Esto se vuelve mucho más difícil si consideramos que los líderes en instituciones públicas también pueden ser destituidos o ascendidos en sus responsabilidades. Por esta razón, es necesario que el liderazgo se refleje en la cultura organizacional, de tal manera que, a pesar de los cambios que puedan surgir en quienes ocupan puestos de poder en la organización, la naturaleza de esta siga funcionando bajo los fundamentos del liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional.

### Liderazgo auténtico

Debido a la brevedad de su postulación en el campo académico, el liderazgo auténtico es poco conocido por profesionales del liderazgo (Mubashar & Fida, 2023). Si bien el objetivo del liderazgo es aprovechar los esfuerzos de los colaboradores, en algunos casos, el uso indebido del poder por parte de los supervisores o líderes suele provocar la deshumanización organizacional (Caesens, Nguyen, & Stinglhamber, 2019). Es por ello por lo que algunos autores han optado por evaluar el impacto del liderazgo auténtico en la deshumanización organizacional, encontrando una relación inversamente proporcional entre estas variables (Sainz, Delgado, & Moriano, 2021), es decir, el liderazgo auténtico promueve comportamientos o conductas centradas en el respeto a la dignidad humana y laboral de los trabajadores.



El liderazgo auténtico ha sido definido como el producto de habilidades y capacidades psicológicas reales por parte de los líderes a través de estados de autoconciencia y conductas positivas autorreguladas, para promover el autodesarrollo recíproco a nivel axiológico, individual y grupal en un entorno empresarial avanzado (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005). Así, podemos definir que el liderazgo auténtico es el siguiente paso evolutivo del liderazgo transformacional al proporcionar una perspectiva más humana y ética al liderazgo; dando un sentido e identidad de servicio a los trabajadores de la organización, lo cual es posible gracias a que “A partir del estudio teórico de los estilos de liderazgo y la teoría del aprendizaje social, se explica que los empleados adquieren valores, emociones, actitudes y comportamientos de los líderes” (Mehrad, Fernández-Castro, & Olmedo, 2020, p. 67).

Además, Walumbwa afirma que “es un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor autoconciencia, una moral interiorizada, un procesamiento equilibrado de la información y una mayor transparencia en las relaciones entre personas, el líder y los seguidores” (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008, p. 94).

Esto permite esclarecer cuáles son las dimensiones del liderazgo auténtico, las cuales fueron definidas a través de un estudio realizado por Walumbwa et al. (2008):

*Autoconocimiento:* Esta dimensión representa el autoconocimiento de las fortalezas y debilidades del líder o directivo. Se basa en una de las cinco disciplinas de Senge (1990), que establece el conocimiento pleno de los modelos mentales del líder (Sebastian & Hühn, 2023).

*Transparencia en las relaciones:* Esta dimensión implica que los líderes se muestran ante los demás tal como son, sin personalidades ni comportamientos falsos, sino expresando sus verdaderas intenciones hacia los trabajadores, mostrando coherencia entre su forma de pensar, sentir y actuar con sus subordinados (Martin, et al., 2013; Xu, Loi, & Ngo, 2014).

*Procesamiento equilibrado:* Esta dimensión se refiere a las capacidades del líder para tomar decisiones adecuadas basadas en un análisis detallado de la información y las metas a alcanzar. Asimismo, implica la capacidad de solicitar otros puntos de vista, incluso cuando

puedan ser opuestos a sus creencias, ejerciendo un liderazgo democrático y participativo propuesto por Lewin, Lippitt y White (1939) y Likert (1961). Además, esta dimensión también se basa en la disciplina de dominio personal de Senge (1990) al no permitir que las emociones o sentimientos influyan en las decisiones racionales que debe tomar el líder.

*Moral internalizada:* Esta dimensión es la capacidad de los líderes para autorregular su comportamiento de acuerdo con sus valores y principios, sin dejarse influenciar por presiones grupales o sociales. En la literatura académica sobre liderazgo auténtico, esta dimensión es sumamente valiosa, dando sentido a las tres dimensiones restantes, ya que es la base axiológica del liderazgo auténtico y del liderazgo ético (Eisenbeiss, van Knippenberg, & Fahrbach, 2014).

## Liderazgo de aprendizaje

El concepto de organizaciones “aprendices” se popularizó a finales del siglo XX con la publicación “La Quinta Disciplina” de Senge (1990), quien presentó una serie de prácticas organizacionales que permitieron a las organizaciones adaptar y transmitir conocimientos para la resolución de problemas y desafíos cotidianos (Elkjaer, 2020).

Según Buch (2020), el aprendizaje organizacional ocurre cuando las personas aprenden como comunidad y adquieren nuevas formas de trabajar. Esto resulta en innovación y alta efectividad ya que proporciona a las organizaciones las herramientas para la adquisición de conocimiento, distribución de información y comprensión de la operación de la organización (Iqbal, Shah, Shabbir Ali, & Shahzadi, 2021). Gorzelany-Dziadkowiec (2015) afirma que ésta debe gestionar el conocimiento como el recurso más valioso y estratégico para modificar procedimientos y adaptar las organizaciones a las condiciones ambientales, con el fin de hacerlas altamente competitivas. Sin embargo, para que esto suceda no sólo es necesaria la participación de los trabajadores, “sino también, y sobre todo, la de los directivos”. Nason y Von Glinow, en 1999 realizaron una publicación donde definieron doce características de los líderes de las organizaciones de aprendizaje, las cuales se categorizan en Gómez Romero (2016) en tres grupos principales:

a) Formador: Interesado en capacitar y desarrollar a su personal.

- Es un líder que entrena o capacita a sus colaboradores.
- Promueve el diálogo con sus seguidores.
- Educa a sus trabajadores.

b) Experimentador: Preocupado por encontrar nuevas formas de realizar actividades, buscando cómo mejorarlas.

- Genera ideas con sus seguidores.
- Escucha a sus trabajadores.
- Explora nuevos procedimientos y soluciones a problemas.

c) Visionario: Motiva a sus seguidores en busca de desafíos y objetivos.

- Genera ideas innovadoras.
- Promueve propuestas que beneficien a todos.
- Comparte información con su personal.

Ahora que se han presentado estos tres importantes modelos de liderazgo, a continuación, se describe el modelo unificador de liderazgo que podría ayudar a los altos directivos de instituciones públicas a ejercer mejores prácticas de liderazgo dentro de sus ámbitos de competencia.

### Liderazgo de Acción

Es importante enfatizar que cada uno de las ideas del modelo de liderazgo de acción enriquece el concepto de qué es un líder al mismo tiempo que proporciona información necesaria sobre cada una de las fases del liderazgo. Los empleados pueden entonces reconocerlos en sus jefes y comprobar si realmente desempeñan el papel correspondiente en la organización. Pinto Aragón, Mendoza & Villa (2021) comentan que se debe considerar que el líder de la organización debe ser una persona que combine habilidades y actitudes de manera interdisciplinaria, que generen una corriente de influencia en sus seguidores,

permitiéndole influir positivamente en la comunidad, y eso es exactamente lo que busca el modelo de Liderazgo de Acción.

Establecer una visión conciliada, ya que se considera parte del principio de visión compartida de Peter Senge. Sin embargo, la principal diferencia es que Senge propuso que el líder compartiera y motivara a los trabajadores a sumarse a la visión establecida por la alta dirección de la organización, pero la visión que se aborda permite la conciliación de intereses y la negociación para la obtención de beneficios mutuos entre los trabajadores y la organización.

Construir desde la transparencia y la participación lo cual implica que los líderes deben mostrarse tal como son. Ni fomentar una imagen de superioridad e infalibilidad, ni manipular desde una falsa humildad para provocar la empatía y posterior sumisión de sus colaboradores. Esto sólo se puede lograr si el líder es capaz de actuar de manera coherente con respecto a sus creencias y valores personales; además de reconocer el valor de todos los aportes de los colaboradores que, desde su experiencia en el área operativa de la organización, pueden impulsar sustancialmente nuevas formas de trabajo más efectivas y eficientes.

Se hace necesario aprender de la innovación ya que esto refleja la necesidad del líder de experimentar nuevas ideas y procedimientos, al mismo tiempo que promueve la creatividad de los colaboradores con el fin de generar propuestas que puedan resolver problemas particulares detectados en la organización, o nuevos servicios que puedan satisfacer las necesidades de los usuarios. Esto es sumamente beneficioso para las organizaciones, así lo establece Zapata y Caldera (2008, p. 47) “... una organización eficaz no está representada por un modelo único, erróneo y estable en el tiempo, sino que constituye un sistema abierto, permeable y condicionado a la influencia permanente de una serie de factores de contingencia”.

Esto señala la importancia de las actividades innovadoras en el entorno organizacional actual, ya que según Newaz (2022), la innovación es una potente arma competitiva. Básicamente, este nuevo enfoque busca capacitar al líder para tomar decisiones adecuadas basadas en la

opinión creativa de sus subordinados, como afirman Sánchez, Cajas y Tanqueño (2021), es decir lograr una visión compartida con todo su equipo de trabajo.

Para poder liderar e influir en las personas es necesario conocer sus motivaciones y necesidades. Sin embargo, muchas de las teorías del liderazgo omiten el autoliderazgo: comprender las propias necesidades y motivaciones, así como la coherencia en las acciones en función de las fortalezas y debilidades que el líder percibe en su persona.

El líder que es auténtico consigo mismo, puede construir desde la transparencia y la participación con sus colaboradores; la comprensión de la importancia de sus colaboradores para la organización es fundamental para transformar una visión de la organización a través del diálogo y la conciliación. Sólo el líder que tenga la humildad de escuchar atentamente a sus subordinados y la creatividad para desarrollar nuevas ideas podrá aprender de la innovación.

## **Coaching**

---

El concepto de Coaching es usado muy frecuentemente en el mundo contemporáneo de las organizaciones. directivos, ejecutivos, asesores de organizaciones, directores de personal y profesores relacionan el Coaching con programas de asesoría, desarrollo de personal, así como liderazgo.

El Coaching es un concepto que se está desarrollando en las organizaciones para conducir de manera adecuada a los individuos. Idalberto Chiavenato nos hace la observación que “Esta idea no es nueva, se remonta a Sócrates (470 a. C.-399 a. C.), el pensador griego que reunía a sus discípulos para asuntos filosóficos para hacerlos pensar y cambiar comportamientos”.

John Withmore define coach como “el rol que tiene que ver con ayudar el rendimiento de otro, logrando su máximo potencial; más que enseñar, se refiere a facilitar que otro aprenda”.

Por otro lado, Julio Olalla afirma que “el coach ayuda a ampliar la visión de manera de descubrir patrones, contextos y preguntas que uno no ha sido capaz de observar”. El coach

es un facilitador que, en lugar de detenerse en la evaluación del rendimiento pasado, se enfoca en el potencial de la gente.

Eric Parsloe coincide con Julio Olalla al determinar “la diferencia del coach con el ser instructor o consejero. El instructor ayuda a desarrollar una carrera, en una relación a largo plazo aportando consejos y orientación. En cambio, el Coaching es más específico, se refiere a proyectos particulares inmediatos o a largo plazo”.

P. Zeus y S. Skiffington nos dicen: “El Coaching está muy relacionado con el cambio y la transformación, con la capacidad humana de crecer, alterar comportamientos mal adaptados y generar nuevas acciones satisfactorias”. El Coaching es un proceso de cambio, en donde a las personas se les orienta para tener una evolución personal, profesional y espiritual de calidad. El papel del coach es establecer las condiciones para que las personas sean creadoras de nuevas opciones e innovadoras de gran éxito.

El Coaching es un proceso en el cual el coach asume el compromiso de auxiliar a las personas para que logren los resultados esperados, así como contribuir en su desarrollo individual y profesional.

De acuerdo con el trabajo desarrollado por Evies Mary Angele, Hernández Joana, Martínez Jennifer y Varuzza María Antonieta definen Coach como “El líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, de éxito y de trascendencia. Dando el ejemplo en, la disciplina, responsabilidad y compromiso. Orientando al equipo hacia la visión para hacerla realidad. Es un líder que fomenta la unidad de equipo, sin preferencias personales y de esta manera consolida la unidad del equipo para lograr el máximo potencial de las suma de los talentos”.

## Tipos de Coaching

*Coaching personal:* Se enfoca principalmente en situaciones de trabajo personal y desarrollo del individuo. Trabaja con gente que está en un proceso de cambio, que están pasando por una crisis, pero que quieren evolucionar en los aspectos importantes de su vida.

*Coaching ejecutivo:* Está diseñado para asistir y orientar a los ejecutivos en el proceso de crecimiento y lograr su mayor eficiencia profesional. Trabajan de manera coordinada el coach y el ejecutivo en la implementación de estrategias, recursos y alternativas con el propósito de hacer frente ante cualquier contingencia que se presente en la organización.

*Coaching empresarial:* Está enfocado principalmente a la empresa, a los negocios y a entornos empresariales. Trabaja de manera directa en las áreas de la estructura organizacional, ampliando iniciativas de cambio e innovación, mejorando las relaciones entre las personas, creando un ambiente de armonía en el trabajo y llevando a cabo acciones para evaluar y solucionar conflictos.

*Coaching ontológico:* Está centrado en el estudio del ser humano desde una perspectiva integral, considerando cómo se relaciona consigo mismo, con los demás y con el entorno que lo rodea. Su enfoque principal está en la transformación personal, el cambio de paradigmas y la construcción de nuevas formas de ser y actuar, y por ello se trabaja en tres dominios fundamentales: el lenguaje, el cuerpo y las emociones.

## El proceso del Coaching

El del coaching es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo, a través del cual un profesional debidamente capacitado, acompaña a sus coachees a conseguir sus objetivos. El coach les inspira a maximizar su potencial personal y profesional, de un modo no directivo. Algunos autores difieren en el número de pasos que el coaching debe tener, pero daré a conocer los que afirma Lisa Haneberg, como pasos básicos de este:

*Observación.* Será esencial para que las personas se apoyen en la toma de decisiones. Por medio de las diferentes opiniones, observación de ejemplos, creencias y conductas que se practican, el individuo decidirá seleccionar la nueva alternativa para lograr los resultados deseados.

*Toma de conciencia.* El observar facilita la toma de conciencia, es básico para el poder de elegir. El coach ayudará a las personas en las elecciones que toman, así como en sus

consecuencias, dándoles herramientas adecuadas para elegir con eficiencia y de manera consciente.

*Determinación de objetivos.* Es fundamental para los diferentes procesos de Coaching, el establecimiento de objetivos definidos con la mayor precisión y claridad. Ayudará de manera sustancial para lograr las metas y servirán de guía para las acciones a realizar y para llevar a cabo las mejores decisiones organizacionales.

*Actuar.* Después de reunir la información necesaria, se deberá de proceder de manera sostenida en el tiempo. El Coach deberá de estar muy de cerca en el proceso resolviendo las dificultades que puedan presentarse.

*Medición.* Es necesario que permanentemente se estén realizando mediciones para verificar que estamos por conseguir o no el objetivo deseado.

*Acción comprometida.* En cualquier proceso de Coaching se deberá concluir con una acción comprometida centrada con el plan de acción que se determinó anticipadamente entre el Coach y el Coachee.

*Motivación.* Es vital que exista una estrategia de motivación permanente y sistemática para mantener el entusiasmo en las personas y el deseo ferviente de alcanzar los objetivos que los conducirán al éxito.

Es necesario que el coach o profesional que va a ejecutar el proceso de Coaching tenga las habilidades y competencias necesarias de comunicación de acuerdo con las características de cada persona, para que pueda lograr tener el impacto que se busca. Deberá contar con la experiencia sobre la solución de conflictos, técnica de negociación, manejo del estrés, técnica de planeación estratégica; de hecho, ser un auténtico líder con cualidades de excelencia, quien como lo mencionábamos anteriormente no bastará con el conocimiento de la técnica, sino que será fundamental el buen trato entre las personas, esto quiere decir el contar con unas auténticas relaciones humanas de calidad.



## **Importancia de la combinación de Coaching y Liderazgo**

---

El Coaching es un proceso por medio del cual se logran líderes de calidad quienes son los que de alguna manera vienen a determinar el crecimiento de las organizaciones y de los países.

El Coaching como herramienta indispensable para el crecimiento de las personas y la gestión organizacional se ha integrado por completo en la sociedad y en las instituciones de la actualidad.

En el contexto organizacional contemporáneo de las instituciones públicas se considera de gran importancia la necesidad de llevar a cabo un proceso de Líder-Coach. Ante un mundo de cambio permanente, con el gran componente de la competitividad, se requiere obtener resultados para la supervivencia y éxito de las organizaciones públicas.

La incorporación del coaching y el liderazgo como parte de la formación de los directivos en una organización puede aportar diversas fortalezas y beneficios significativos. Por ejemplo, el desarrollo de habilidades de liderazgo efectivo. El coaching y el liderazgo forman una combinación poderosa para desarrollar habilidades de liderazgo efectivo en los directivos. El coaching les brinda herramientas para fomentar la autoconciencia, la empatía, la comunicación asertiva y la gestión emocional, lo cual contribuye a liderar con mayor eficacia y generar un impacto positivo en sus equipos.

Otro beneficio es la mejora del clima laboral y la cultura organizacional. La implementación de procesos de coaching y liderazgo en la formación de los directivos puede contribuir a crear un ambiente de trabajo más colaborativo, motivador y saludable. Los líderes coach son capaces de promover una cultura basada en la confianza, el respeto mutuo y el desarrollo continuo de los colaboradores.

Al potenciar las habilidades de liderazgo a través del coaching, los directivos pueden influir positivamente en la productividad y el desempeño de sus equipos. Una gestión basada en el

liderazgo coach favorece la motivación, la autonomía y el compromiso de los colaboradores, lo que se traduce en resultados superiores para la organización.

El coaching y el liderazgo ofrecen oportunidades para el crecimiento personal y profesional de los directivos, permitiéndoles identificar y superar limitaciones, desarrollar nuevas competencias y alcanzar su máximo potencial como líderes. Esto no solo beneficia a los directivos individualmente, sino que también repercute en el crecimiento y la evolución de la organización en su conjunto.

Adaptabilidad y resiliencia frente a los desafíos. Los directivos formados en coaching y liderazgo están mejor preparados para enfrentar y superar los desafíos y cambios constantes del entorno organizacional actual. Su capacidad de escucha activa, de gestión del cambio y de toma de decisiones informadas les permite navegar con mayor efectividad en situaciones complejas y turbulentas.

La integración de coaching y liderazgo en la formación de los directivos de una organización dentro de la administración pública puede impulsar el desarrollo de un liderazgo sólido, empático y orientado al crecimiento tanto individual como colectivo, generando un impacto positivo en el clima laboral, la cultura organizacional, la productividad y la capacidad de adaptación de la institución pública ante los retos de la sociedad.

## **Conclusiones**

---

La idea de formar a los directivos de la administración pública como líderes coach puede traer una serie de beneficios significativos tanto para los propios directivos como para las instituciones que la conforman. Algunos de los beneficios clave que veo que se pueden obtener al adoptar esta práctica, los detallo a continuación:

Los líderes coach en la administración pública tendrían mayor eficacia en su gestión, ya que ahora estarían capacitados para desarrollar habilidades de liderazgo efectivo, tales como la comunicación asertiva, la escucha activa, la empatía y la capacidad de motivar a sus equipos.

En consecuencia, se traduciría en una gestión más eficiente y en la consecución de mejores resultados en términos de servicio público y cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, el ejercicio de un liderazgo coach en sus directivos, promovería un ambiente de trabajo basado en la confianza, el respeto y la colaboración. Los directivos que actúan como coach serán capaces de crear espacios seguros para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, lo que contribuiría a incrementar la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso de los empleados con la misión y visión de la organización.

El enfoque del coaching en el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, creatividad y toma de decisiones informadas puede potenciar la capacidad de los directivos de la administración pública para abordar de manera efectiva los desafíos y problemáticas complejas que enfrentan en su labor diaria.

Al formar a los directivos de la administración pública como líderes coach, se promueve una cultura de servicio centrada en las necesidades de la ciudadanía. Los líderes coach están más capacitados para comprender las diferentes perspectivas, necesidades y demandas de los ciudadanos y para gestionar de manera efectiva la prestación de servicios públicos de calidad y orientados al bienestar común.

El liderazgo coach fomentaría la apertura al diálogo, la transparencia en la toma de decisiones y la rendición de cuentas ante la ciudadanía. Los directivos formados como líderes coach están más dispuestos a escuchar y considerar diversas opiniones, a trabajar de manera colaborativa con los diferentes actores y a asumir la responsabilidad por sus acciones y resultados.

Concluyendo, formar a los directivos de la administración pública como líderes coach puede generar beneficios significativos en términos de eficacia en la gestión, clima laboral positivo, desarrollo de capacidades de resolución de problemas, fortalecimiento del servicio público y promoción de la transparencia y la rendición de cuentas. Esta práctica puede contribuir a mejorar la calidad de la gestión pública, la satisfacción de los ciudadanos y la eficiencia en

la prestación de servicios, impactando de manera positiva en el bienestar de la sociedad en su conjunto.

## Referencias bibliográficas

---

- Aden, A. y Koshal, J. Influencia idealizada y crecimiento del comercio intrarregional en la comunidad de África Oriental. La revista universitaria. 5, 49-60. 2003  
<https://doi.org/10.59952/tuj.v5i1.131>
- Bandura, A. y. Participación diferencial de influencias autorreactivas en la motivación cognitiva. Comportamiento organizacional y procesos de decisión humana, 92-113. 1986  
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90028-2)
- Bass, B. y Avolio, B. Desarrollo del liderazgo transformacional: 1992 y más allá. Revista de formación industrial europea 14(5), 21-27. 1990  
<https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Caesens, G., Nguyen, N. y Stinglhamber, F. Supervisión abusiva y deshumanización organizacional. Revista de Negocios y Psicología, 34. 2019  
<https://doi.org/10.1007/s10869-018-9592-3>
- Carlyle, Sobre los héroes, el culto a los héroes y lo heroico en la historia (págs. 1-33). Londres: Chapman y Hall. 1949. <https://doi.org/10.12987/9780300148626-003>
- Drucker, P. La innovación y el empresario innovador. Buenos Aires.: Hermes. 1985
- Eisenbeiss, SA, van Knippenberg, D. y Fahrbach, CM. ¿Hacer el bien haciendo el bien? Análisis de la relación entre el liderazgo ético del director ejecutivo y el desempeño de la empresa. Revista de ética empresarial, 128(3), 635-651. 2014  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2124-9>
- Hersey, P. y Blanchard, K. Gestión o comportamiento organizacional: utilización de recursos humanos. Nueva Jersey: Prentice Hall. 1969  
<https://doi.org/10.5465/amj.1969.19201155>
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. La motivación para trabajar. Nueva York: John Wiley. 1959 <https://doi.org/10.7202/1022040AR>

- Hunter, James C. Las claves de la paradoja. Una guía práctica para el líder con vocación de servicio. Ed. Urano Ediciones. México. 2007.
- Iqbal, A., Shah, MA-u.-H., Shabbir Ali, M. y Shahzadi, S. Los indicadores de aprendizaje organizacional y su correlación con las estrategias de innovación organizacional.
- Ilkogretim Online - Educación primaria en línea, año; Vol 20 (Número 2), 420-427. 2021 <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.02.45>
- Jiménez, G., & Torrens, X. Reforma educativa de Cataluña: búsqueda de impacto social en el liderazgo creativo de los equipos directivos. Revista Internacional de las organizaciones, 63-84. 2018 <https://doi.org/10.17345/rio21.63-84>
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, RK (1939). Patrones de comportamiento agresivo en "climas sociales" creados experimentalmente. La Revista de Psicología Social, 10(2), 269-299. 1939 <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Londoño-Proaño, C. Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos. Revista de Comunicación, 21(1), 251-272. 2022 <https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A13>
- Luthans, F. y Avolio, B. Liderazgo auténtico: un enfoque de desarrollo positivo. En K. Cameron, J. Dutton y R. Quinn, Estudios organizacionales positivos (págs. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler. 2003
- Madani, E. El papel de la gestión por excepción en el logro del liderazgo empresarial. Revista Árabe de Ciencias y Publicaciones de Investigación, 104-117. 2018
- Martin, GS, Keating, MA, Resick, CJ, Szabo, E., Kwan, HK y Peng, C. El significado de la integridad del líder: un estudio comparativo entre las culturas anglo, asiática y germánica. El liderazgo trimestral, 24, 445-461. 2013 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.02.004>
- Maslow, A. Una teoría de la motivación. Revisión de psicología, 50(4), 370-396. 1943 <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mehrad, A., Fernández-Castro, J., & Olmedo, M. Una revisión sistemática de los estilos de liderazgo, el compromiso laboral y el apoyo organizacional. Revista internacional de investigación en ciencias sociales y empresariales. 9. 66-77., 66-77. 2020 <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.735>

- Nason, S., & Von Glinow, M.A. Yeung, A. Ulrich, D., Las capacidades del aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar ideas con impacto. México: Ed. Oxford University Press. 2020
- Newaz, Minnesota Factores de innovación organizacional: una revisión sistemática de la literatura. Revista Internacional de Avances en Ingeniería y Gestión, 182-216. 2022 <https://doi.org/10.35629/5252-0408182216>
- Otong, J. y Tagadiad, C. El efecto mediador de la estimulación intelectual de los estudiantes en la relación entre la autoevaluación de los docentes y la competencia de liderazgo de los docentes. Revista Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Sociales. VII., 1619-1636. 2023 <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2023.70826>
- Pinto Aragón, E., Mendoza Cataño, C., & Villa Navas, AR Principios del liderazgo ético en directivos de la Universidad de La Guajira, Colombia. 2021
- Sainz, M., Delgado, N. y Moriano, JA El vínculo entre liderazgo auténtico, deshumanización organizacional y estrés en el trabajo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 37(2), 85-92. 2021 <https://doi.org/10.5093/jwop2021a9>
- Sánchez Montero, IK, RM, Cajas Cajas, VE, & Tanqueño Colcha, OP Liderazgo positivo en organizaciones saludables. Revista Venezolana de Gerencia, 26 (95), 544-563. 2021 <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Senge, P. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica. 1990
- Taylor, F. W. Principios de Administración Científica. Buenos Aires: El Ateneo. 1994
- Vroom, V. Trabajo y motivación. Nueva York: John Wiley. 1994
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. y Peterson, S. Liderazgo auténtico: desarrollo y validación de una medida basada en la teoría. Revista de gestión, 34(1), 89-126. 2008 <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Weber, M. Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva. Madrid: Fondo de Cultura Económica. 1993
- Zapata Rotundo, G. J., & Caldera, J. La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico. Revista de Ciencias Sociales, vol. XIV(1), 46-62. 2008