

Integración del Coaching en la Alta Gerencia desde el enfoque sistémico: Una estrategia para potenciar el liderazgo organizacional y el talento humano

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales
Especialización en Alta Gerencia

Fredy Sebastián Lopera Orozco
Docente: Oscar Eduardo Duque Restrepo
Opción de Trabajo de grado Seminario Liderazgo y Gestión de Equipos
2026.

Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Palabras clave.....	4
Pregunta orientadora de la búsqueda	4
Justificación de la pregunta orientadora de la búsqueda.....	4
Pregunta orientadora de la búsqueda	6
Metodología de búsqueda de la información	6
Sustentación teórica de la pregunta.....	8
Conceptualización.....	8
El sistema como base.....	9
TGS: Teoría General de Sistemas.....	11
La Quinta Disciplina.....	12
La Organización.....	14
El Líder	15
<i>Tipos de Liderazgo</i>	15
<i>Competencias de un líder</i>	16
Integrando Liderazgo y Organización	18
<i>El liderazgo como competencia de la alta gerencia</i>	20
El Caso.....	23
<i>Vendedor Digital</i>	24
<i>Evaluación GMC</i>	29
Conclusiones.....	30
Referencias.....	31

Resumen

En el presente informe se pretende realizar un análisis de la integración del coaching organizacional como herramienta estratégica en la alta gerencia con un enfoque sistémico. Hoy en día se vive en un entorno empresarial caracterizado por la transformación digital y la competitividad, y es por esto que el papel del líder dentro de un equipo, departamento u organización requiere superar modelos tradicionales que se basan en el autoritarismo y migrar a enfoques que promuevan el desarrollo integral del talento humano (Trujillo Dávila & Germán Vásquez, 2008). En este contexto, se plantea para este informe la siguiente pregunta orientadora: ¿Cómo las herramientas de coaching, desde una perspectiva sistémica, fortalecen el liderazgo en la alta gerencia y potencian la gestión del talento humano en las organizaciones?

Para dicho análisis se desarrolló un estudio por medio de una revisión documental de carácter cualitativo, con bases literarias centradas en artículos y libros académicos relacionados con pensamiento sistémico, liderazgo organizacional y coaching. Desde la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1976) la organización es comprendida como un sistema abierto compuesto por varios elementos interdependientes, donde los procesos de retroalimentación, homeostasis y adaptación resultan fundamentales para su sostenibilidad. Bajo esta premisa, el coaching se puede interpretar no sólo como una técnica conversacional, sino como un mecanismo que incide en la regulación y el mantenimiento del sistema organizacional.

El análisis teórico realizado evidencia que la incorporación de herramientas de coaching en la alta gerencia transforma el rol del líder, quien pasa de ser una persona que centra su trabajo en el control operativo a un stakeholder¹ orientado al acompañamiento, la estrategia y el desarrollo de las competencias del equipo (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013). Herramientas como Vendedor Digital facilitan la retroalimentación estructurada, el cambio de comportamientos, planes de acción individualizados que por consiguiente representan consecución de metas y alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

Así pues, se concluye que la aplicación de herramientas de coaching, inyectadas con componentes sistémicos, es una excelente intervención estratégica que ayuda a fortalecer el liderazgo en la alta gerencia y potencia la gestión inteligente del talento humano dentro de una organización, generando aprendizaje, eficacia y mantenimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo.

Palabras clave

Coaching, liderazgo, pensamiento sistémico, gestión de talento humano, alta gerencia

Pregunta orientadora de la búsqueda

Justificación de la pregunta orientadora de la búsqueda

Para sentar las bases del presente informe y se explique a profundidad el sentido de la pregunta orientadora de la búsqueda, se debe partir de la necesidad que surge dentro de la

¹ Stakeholder: Actor o involucrado dentro de un proceso. Pueden ser personas, equipos, unidades de negocio u organizaciones.

gestión organizacional contemporánea de integrar 3 dimensiones fundamentales: liderazgo en la alta gerencia, gestión del talento humano y el enfoque sistémico aplicado a herramientas de coaching. En el contexto actual, el presente económico de las organizaciones hay aspectos que crecen de manera exponencial y evolucionan con el pasar del tiempo como la tecnología, el talento humano y los procesos; las empresas que viven su actividad económica basándose en sólo uno de estos, tienden a fracasar, ya que cada vez las dinámicas demandan hacer un replanteamiento de las estrategias que alineen el ser, el hacer y la herramienta para encontrar la estabilidad (Trujillo Dávila & Germán Vásquez, 2008).

Esta necesidad de la organización de sobrevivir dentro del mercado hace plantear estrategias basadas en la cultura del servicio, la estandarización de procesos y el uso de herramientas tecnológicas que brinden un factor diferenciador de la competencia, todo alineado con una serie de competencias y habilidades que debe tener un líder para influir en el equipo y promover cambios y comportamientos orientados al logro de resultados (Trujillo Dávila & Germán Vásquez, 2008).

Es por lo anterior que el coaching ha emergido como una herramienta ampliamente utilizada en los procesos de desarrollo organizacional donde su enfoque se aborda desde lo individual – enfoque reduccionista – y no tanto desde un marco sistémico – enfoque holístico – que permita integrar las habilidades del líder y su impacto transformativo dentro del equipo (Bartlett, Boylan, & Hale, 2014). Por ello, la pregunta orientadora se formula como un eje que articula liderazgo, alta gerencia, gestión de talento humano y pensamiento sistémico, permitiendo así analizar el coaching no como una herramienta

aislada, sino como una intervención estratégica dentro de la organización vista como sistema.

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo las herramientas de coaching, desde una perspectiva sistémica, fortalecen el liderazgo en la alta gerencia y potencian la gestión del talento humano en las organizaciones?

Metodología de búsqueda de la información

El presente informe se desarrolló bajo una metodología de búsqueda de referencias con un enfoque cualitativo mediante una revisión documental de alcance descriptivo-analítico, orientada a identificar conceptos teóricos, características, aplicaciones y casos de estudio de coaching integrando liderazgo organizacional con alta gerencia.

Delimitación temática:

La búsqueda de referencias para el informe se orientó en la relación existente entre liderazgo organizacional, coaching, gestión de talento humano y pensamiento sistémico, con especial énfasis en herramientas aplicadas en contextos de alta gerencia.

Preguntas de investigación:

- a) ¿Existen herramientas de coaching que fortalecen el liderazgo de la alta gerencia?
- b) ¿Cómo se relaciona el pensamiento sistémico con la gestión de talento humano?
- c) ¿Qué impacto tiene el coaching organizacional en el desempeño y cultura empresarial?

Cadenas de búsqueda:

Las búsquedas de referencias se realizaron mediante cadenas con operadores booleanos (AND):

- a) “Coaching organizacional” AND “alta gerencia”
- b) “Liderazgo” AND “organizacional” AND “coaching
- c) “System thinking” AND “leadership”
- d) “Liderazgo” AND “organizacional” AND “talento” AND “humano”
- e) “Organizational” AND “coaching” AND “human” AND “resource”

Criterios de exclusión:

Se excluyeron de los resultados de las búsquedas:

- a) Documentos sin sustento académico (universidades que respalden, revistas universitarias y/o académicas)
- b) Publicaciones centradas exclusivamente en coaching deportivo o terapéutico
- c) Textos sin relación con contextos organizacionales
- d) Documentos sin discusión o desarrollo conceptual
- e) Documentos que no sea reviews de literatura sobre las palabras clave

Criterios de inclusión:

Se incluyeron:

- a) Artículos académicos de universidades
- b) Libros especializados en liderazgo y coaching
- c) Estudios aplicados al contexto organizacional
- d) Investigaciones que establecieran relación entre liderazgo, organización y herramientas de intervención

Procedimiento de selección:

El proceso de selección documental se desarrolló en 3 etapas:

- a) Revisión de títulos y resúmenes
- b) Lectura exploratoria de documentos pertinentes en el marco teórico
- c) Lectura y análisis completa de los textos seleccionados

La información fue organizada mediante categorización temática en 4 ejes:

- a) Enfoque sistémico
- b) Liderazgo organizacional
- c) Coaching ejecutivo
- d) Herramientas aplicadas a la gestión humana

El análisis de la documentación se realizó bajo lógica sistémica, entendiendo que dichas categorías interactúan y se relacionan entre sí dentro de la dinámica organizacional

Sustentación teórica de la pregunta**Conceptualización**

Para llevar a cabo con éxito la relación de los diversos conceptos mencionados en epígrafes anteriores como liderazgo organizacional, alta gerencia o coaching, se debe desagregar cada noción para ver su inicio y entender así sus bases, estructuras, teorías y tipos. Un inicio adecuado según el estado del arte revisado para la materialización de este informe es definir en primera medida el significado de organización.

La evolución del mercado, los procesos y las herramientas tecnológicas empresariales, han llevado a elevar el nivel e importancia de la organización. Su significado ha cambiado de manera considerable; la percepción mecánica del concepto ha sido excedida

por una más integral, donde se induce que una organización es un sistema con partes que se interrelacionan y sus vínculos generan información y se alinean a cierta expectativa (Etkin, 2005) pero con el ingrediente humano que cobra una importancia especial.

El sistema como base

Definir, pues, la organización sin generar un análisis de la concepción de sistema no es preciso, y más, cuando su idea aporta principios básicos que pasan, en algunos contextos, desapercibidos ante las partes que lo conforman. De manera breve y directa, un sistema no es más que un conjunto de partes relacionadas entre sí (Hernandez Palma, 2011), pero en ocasiones este significado resulta escueto.

Para Sarapura Yupanqui, Rivera Crisóstomo, & Quiroz Valenzuela, (2010) un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí, de forma tal que un cambio en un elemento afecta al resto de ellos. Los elementos relacionados directa o indirectamente con el problema, y solo estos, formarán parte del sistema. Para estudiarlo, se debe conocer los elementos que lo forman y las relaciones existentes entre ellos.

Definición del sistema



Figura 1. Definición del sistema (Sarapura et al, 2010)

Este significado de sistema comienza a tomar forma con Ludwing Von Bertalanffy² quien, desde su posición como biólogo muestra una opinión diferente donde el organismo es visualizado como un todo y no en las partes que lo conforman.

Sin embargo, los sistemas tienen un límite que los separa de otros entornos y pueden ser de 2 tipos: estático, cuando el sistema no tiene en cuenta los cambios provenientes del medio de forma temporal y dinámico, cuando el límite es medido en función del tiempo (Bertalanffy, 1976). Además, si existe un vínculo que une el sistema con su ambiente, se denomina sistema abierto, de lo contrario el sistema es cerrado. Estos límites estáticos y dinámicos tienen su importancia porque definen la interacción del sistema con el ambiente mediante entradas, salidas y retroalimentaciones resultantes de las relaciones de las partes.

Profundizando más acerca de los entornos de un sistema, surge de manera natural en los años 80 uno de los medios más destacados: el pensamiento sistémico. El pensamiento sistémico nace a partir de los proyectos en Teoría de Sistemas de Bertalanffy (Hernandez Palma, 2011) como respuesta a la manera en que las personas desarrollan análisis, comprensión y ejecución en el mundo real, basados en la percepción que tienen de éste.

De esta manera, la definición de sistema trae consigo 2 componentes vitales que le permiten una comprensión más completa de la organización: el pensamiento sistémico y los enfoques de la Teoría General de Sistemas.

² Ludwing Von Bertalanffy: Biólogo y filósofo austríaco, padre de la Teoría General de Sistemas

TGS: Teoría General de Sistemas

El TGS o Teoría General de Sistemas es el postulado en el cuál (Bertalanffy, 1976) sentó las bases para la comprensión de otras disciplinas dando cuenta que existen todo tipo de sistemas (Hernandez Palma, 2011): sistemas galácticos y planetarios, físicos, químicos, biológicos, financieros, políticos, organizacionales, educativos, etc. Así, pues, el sistema es un concepto global muy abarcador dentro de diversas ciencias. Dicha concepción tiene su nacimiento en la biología, donde los organismos representan sistemas abiertos que están constituidos por elementos que interactúan en un medio y la afectación de tal, genera cambios y comportamientos diversos.

Por lo anterior, el TGS se convierte en un esfuerzo multidisciplinario por entender las propiedades y elementos comunes entre partes o entidades que, relacionadas, forman un sistema y su manifestación en todos los niveles. No obstante, el papel que juega el TGS o su principal aporte, para continuar con el entendimiento que desemboca en el concepto de organización, son los enfoques para el análisis del sistema: el enfoque Holístico y el enfoque Reduccionista (Bertalanffy, 1976).

El enfoque Holístico dentro del significado de sistema o como componente de éste, refiere a la visualización de un sistema como un todo dentro de una realidad compleja y no como el detalle de la suma de sus partes (Hurtado, 2000). En otras palabras, el comportamiento del sistema difiere al comportamiento de cada una de sus partes.

Mientras, el enfoque Reduccionista presta toda su atención a las partes y relaciones que conforman el sistema, resumiéndose en la frase “El todo no es más que la suma de las

partes” (Viniegra Velasquez, 2014). Epistemológicamente³, el enfoque reduccionista – llevando que la mente es un sistema complejo que produce conocimiento – argumenta que un sistema solo puede ser entendido por la división hasta llegar a sus partes más básicas (Díez & Moulines, 2008).

Dicho lo anterior, es fácil pensar que no hay manera de posicionarse frente a un solo enfoque; es decir, o un sistema se estudia desde el enfoque reduccionista o desde el enfoque holista. Sin embargo, estos enfoques convergen en la relación de la información que cada uno da. Por un lado, la mirada holista permite ver interpretar el sistema según las entradas de información, la transformación que sucede y su posterior retroalimentación.

La Quinta Disciplina

El segundo componente tratado en párrafos anteriores, y que es de vital importancia para la comprensión del sistema como base del concepto organizacional es el pensamiento sistémico que Peter Senge⁴ calificó como “La Quinta Disciplina” (Senge, 2008). El pensamiento sistémico constituye el entendimiento inteligente del entorno y de la misma organización. El principal aporte del pensamiento sistémico a la definición de sistema fue otorgarle 7 propiedades (Dávila Mejía & Lopera Orozco, 2017) que juegan un rol fundamental:

³ Epistemología: Rama de la filosofía que estudia la naturaleza, fundamentos y alcance del conocimiento humano

⁴ Peter Senge: Ingeniero y filósofo estadounidense, director del Centro para el Aprendizaje Organizacional del MIT. Autor destacado con aportes sustanciales al entendimiento organizacional desde el pensamiento sistémico

- Estructura: Según el pensamiento sistémico, la estructura es la propiedad de un sistema que refiere a la disposición de los elementos clave con su relación. Un ejemplo claro es la jerarquía en una organización
- Emergencia: Es la constitución o relación espontánea de componentes que terminan formando un sistema sin que consista un estándar
- Comunicación: Son los mensajes intercambiados entre los componentes del sistema y los cambios que sufren por las inestabilidades del entorno. Esta propiedad juega un papel tan importante dentro del sistema que de aquí nace una ciencia importante que es la Cibernética⁵
- Sinergia: Una propiedad interesante del sistema que significa orientación de todos los componentes del sistema hacia un resultado particular, valiéndose de la identificación de las cualidades y comportamientos de las partes para generar una acción conjunta
- Homeostasis: Esta propiedad no es aplicable únicamente a los sistemas, también es una propiedad de los seres vivos. La homeostasis es la capacidad que tienen los sistemas de cualquier tipo de conservar su estructura y forma cuando hay variaciones o cambios provenientes del ambiente.
- Equifinalidad: La equifinalidad es la propiedad que refiere que un sistema puede llegar a un resultado por diferentes caminos.

⁵ Ciencia que trabaja el control de la comunicación de un Sistema y su relación con los cambios en el entorno

- Entropía: La entropía o segunda ley de la termodinámica, es una métrica dentro del sistema que relaciona el nivel de caos sistémico con manifestaciones particulares de sus partes. La entropía disminuye si se aplica una fuerza de oposición que pueda neutralizar el caos (Hernandez Palma, 2011)

Con los componentes dispuestos, entendemos, pues, que un sistema es un conjunto de elementos que tienen una interrelación y ésta ayuda a recibir información del entorno para transformarla y generar un resultado. Es importante ver el sistema de manera holística – como un todo – porque su comportamiento difiere de la forma de actuar de sus componentes vistos de manera reduccionista. Además, el sistema tiene 7 propiedades que indican su funcionamiento a nivel de comunicación y transformación de información y su estructura a nivel de jerarquía y composición.

La Organización

Para definir el constructo de organización, puede tomarse como base la información presentada de un sistema, pero con dos cambios sustanciales: los componentes que forman el sistema son personas y el resultado o retroalimentación proveniente de la transformación de los datos comunicados dentro del sistema es un producto, servicio, meta u objetivo (Ferrell et al, 2004). Otra definición fácilmente ajustable a la organización es que ésta es una estructura orgánica o composición sistemática de personas relacionadas, que crean subsistemas, a través de una línea de autoridad con funciones, habilidades, competencias, etc (Duro, 2006).

La organización, tomando las dos definiciones anteriores, puede decirse que es una estructura formada por conjuntos de personas que tienen una relación y funciones

diversas, que tienen un hilo conductor a través de una línea de mando u orden jerárquico. A este punto, puede pensarse – teniendo en cuenta el renglón anterior – en la composición de esa jerarquía a nivel de comportamientos, características y funciones dentro de la organización, y es inevitable desembocar en el concepto de líder.

El Líder

Para introducir la idea del significado de líder, se debe hacer y llevar una correlación con las definiciones de “liderazgo”, ya que son nociones que están conectadas intrínsecamente. Mientras que liderazgo refiere al acto o ejercicio de ejercer influencia sobre un grupo organizado con el fin de canalizar los esfuerzos hacia la consecución de metas (Duro, 2006), el líder es la persona que ejecuta dicha acción valiéndose de herramientas para identificar habilidades y capacidades de las personas que conforman el grupo, ejerciendo motivadores que tengan efecto en productividad, eficacia y eficiencia (Gómez, 2008).

En la actualidad, y teniendo en cuenta la evolución de las organizaciones, los mercados, la tecnología y los entornos económicos, tener una definición clara de líder no es posible. Sus competencias y características dependen del medio en el que se desenvuelve (Martínez, 2019). Sin embargo, si se revisan las teorías, pueden clasificarse ciertos tipos de liderazgo y sus competencias más relevantes.

Tipos de Liderazgo

A partir de los cambios en las organizaciones, donde deben generar estrategias y ventajas competitivas para mantenerse, alcanzar niveles superiores e innovar en su medio, las personas se han convertido en el principal activo, representando así, el capital

intelectual que tiene los medios para llevar la organización a otro nivel (Rozo, Flórez, & Gutiérrez, 2019). De aquí parten los siguientes tipos de liderazgo:

- Transformacional: El líder transformacional es aquel que la influencia que ejerce sobre su equipo la canaliza con energía, inspirando a las personas a través de su visión de la organización.
- Trascendente: Es un liderazgo basado en la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente. La persona o colaborador debe buscar la manera de encontrar la satisfacción dentro de sí (intrínseco) y busca recompensas para evitar castigos externos (extrínseca) (Torres, Cruz, & Pico, 2016)
- Resonante: Es un tipo de liderazgo donde el líder confluye emociones, sentimientos y razón, estableciendo relaciones a partir de ello con el fin de manifestar el trabajo colaborativo

Competencias de un líder

Como se menciona en párrafos anteriores, dar una definición precisa de las características, rasgos y competencias de un líder para ejercer influencia positiva en su equipo para la consecución de metas es inexacto, puesto que las variables que intervienen en el comportamiento de una organización y su entorno pueden diferir. No obstante, hay algunas cualidades que hacen a una persona ser líder (OBS Business School, 2021) y se recogen estas 12:

- Pasión por todo lo que hace en su trabajo y con su equipo.
- Carisma para despertar la admiración y caer bien con el equipo. Cuando los colaboradores admiran a su líder, trabajan mucho mejor.

- Empatía para comprender los sentimientos de sus colaboradores.
- Escucha y comunicación que son capacidades correlacionadas. El líder debe ser una persona que escucha de manera activa para que sus colaboradores sientan que son respetados, pero a su vez, el líder debe saber comunicarse y transmitir los mensajes a su equipo.
- Un líder transparente construye lazos de confianza fuertes. La transparencia es una cualidad necesaria para guiar a tu equipo de manera exitosa.
- La creatividad es necesaria y un componente fundamental para ejercer el liderazgo. Esta cualidad da a un líder la capacidad de resolución de escenarios en diferentes perspectivas.
- Gestionar las emociones es una cualidad que no sólo debe enfocarse en el líder, pero éste debe ser un promotor de la tranquilidad dentro del equipo. Es fundamental bajar las pulsaciones para resolver conflictos o tomar decisiones trascendentales.
- Automotivarse constituye una cualidad intrínseca del líder. Es la confianza en sí mismo y el ánimo frente a las vicisitudes de la organización.
- Poseer cierto grado de realismo frente a conflictos y demás escenarios, es fundamental. Pero tener pensamiento positivo ayuda al líder a tomar provecho de situaciones enrevesadas para aprender de ellas.
- Resiliencia. Un líder debe poseer alto grado de resiliencia para reponerse y guiar nuevamente a su equipo cuando sucede alguna situación adversa.

- El que persevera, alcanza. Un dicho popular que se aplica en la organización como cualidad de los líderes. Tener la capacidad de intentar hasta conseguir el objetivo, despierta admiración del equipo y genera confianza en las personas.
- Por último, la responsabilidad. Esta cualidad da al líder la capacidad de hacerse responsable y asumir cualquier situación con valentía y positivismo.

Las cualidades mencionadas no adjudican a un orden específico ni responden a una jerarquía de importancia; todas ellas en conjunto hacen que una persona lidere de manera exitosa un equipo, un área, una unidad de negocio o incluso la organización, permeando estos comportamientos en todos los niveles.

Integrando Liderazgo y Organización

Cuando se consulta documentación y se trata de conceptualizar una idea – en este caso, liderazgo organizacional – que se compone de dos definiciones por separado, la norma, en ocasiones, es definir la primera parte, luego la segunda y confluir en una idea generalizada. Sin embargo, durante la realización de este documento se ha navegado desde las bases de la organización – con la definición de sistema – hasta las cualidades de un líder; en retrospectiva, y regresando a la definición de sistema, desde los enfoques holístico y reduccionista hasta las propiedades otorgadas por la quinta disciplina, se observa que ésta, dentro de su estructura, necesite de una persona con tales propiedades – evolucionadas en la actualidad – para cumplir los objetivos y genere los resultados esperados. Por otra parte, la relación o vínculo entre liderazgo y organización, así como el conocimiento de cualquier ciencia, desde la teoría, debe someterse a un proceso de estudio, análisis y discusión del concepto (Duro, 2006).

El liderazgo organizacional, entonces, es el conjunto de competencias, cualidades, herramientas y comportamientos que le permiten a un líder ejercer una influencia positiva desde la confianza, manejo de emociones y motivación de su equipo, área o unidad de negocio dentro de una organización para llegar a los resultados y metas propuestas, alcanzando un éxito desde el ser y el hacer (OBS Business School, 2021).

Partiendo de las cualidades que un líder debe tener, éstas deben converger en unas destrezas empresariales para la organización de la actualidad. Una de las primeras aptitudes empresariales de un líder es poseer visión estratégica para evolucionar constantemente a su equipo, desarrollándolo e identificando sus talentos y habilidades clave para la organización. Esta visión también contribuye a establecer prioridades y canalizar esfuerzos particulares de los colaboradores. Otra cualidad importante es la estrategia en sí misma; una herramienta que sienta sus bases en la experiencia y aprendizaje de situaciones adversas, haciendo fluir la creatividad para obtener diversos caminos – equifinalidad – que lo guíen a un mismo resultado. Y por último, la motivación. Los motivadores dentro de una organización son esenciales para un líder entender las situaciones y personalidades diversas de sus colaboradores. Esto pone de manifiesto la importancia de identificar las pasiones del equipo para seguir vías efectivas hacia el resultado (OBS Business School, 2021).

El éxito de una empresa con los factores claves del liderazgo organizacional, deben ir centrados y en concordancia con la alta gerencia que concluyan en una dinámica positiva en todos los niveles (OBS Business School, 2021).

El liderazgo como competencia de la alta gerencia

Relacionar los conceptos de liderazgo con alta gerencia tiene especial importancia dentro de la organización actual. Esto se debe a lo más fundamental de su significado: hay objetivos que se plantean las personas que sólo se pueden lograr de manera organizada y con esfuerzos mancomunados (Chiavenato, 1999). Esta idea planteada por Chiavenato⁶ da pie a los retos de la alta gerencia con la empresa, teniendo como base el liderazgo y promoviendo a la persona como la parte más fundamental de la organización. El ser pasa a definirse como el activo más importante como motor que mueve y direcciona los procesos para conseguir el resultado esperado.

Como consecuencia de ello, la alta gerencia no puede estar al margen de las capacidades y cualidades que el liderazgo pone a disposición como herramienta guía de equipo, pero es importante hacer la comparativa entre liderazgo y gestión. Estos conceptos son complementarios porque uno necesita del otro (OBS Business School, 2019). La alta gerencia se define más por la gestión, centrarse en la ejecución de tareas, solucionar situaciones problemáticas, toman decisiones, mientras que el liderazgo otorga cualidades definidas desde la persona como la motivación e identifican las actitudes y aptitudes que tiene su equipo para lograr una meta. Por ello, la alta gerencia de la organización debe dotarse de ambas propiedades para lograr el éxito de su equipo (OBS Business School, 2021). Finalmente, como ayuda adicional para la alta gerencia, pueden

⁶ Idalberto Chiavenato: Escritor, profesor y consultor brasilero y autor destacado dentro del ámbito organizacional

extrapolarse sus cualidades con base en las leyes irrefutables del liderazgo propuesto por John Maxwell (2007):

Tabla 1: Las 21 leyes irrefutables del liderazgo

Ley	Descripción
Ley tope	Ley que le otorga al líder la capacidad de identificar y establecer el nivel de eficacia de una persona
Ley de la influencia	Ley que retoma una de las principales características o rasgos de un líder. La ley de la influencia es la medida real del éxito de un líder
Ley de proceso	Ley que refiere al proceso de aprendizaje del equipo y su ciclo de conocimiento
Ley de navegación	La ley de la navegación define el rumbo que el líder debe tomar para guiar a su organización al éxito. Planificación de la ruta a seguir
Ley de E.F Hutton	Esta ley va de la mano con la segunda. Pero refiere, además, de la capacidad de dar consejos y emitir opiniones captando la atención de su equipo
Ley del terreno firme	La ley del terreno firme pone en primera instancia la confianza que el líder debe generar en su equipo
Ley del respeto	El liderazgo efectivo se basa en la ley del respeto. Se genera con el conocimiento y las habilidades blandas del líder
Ley de la intuición	La intuición genera en el líder perspectivas estratégicas de su visión del entorno
Ley del magnetismo	Ley que refiere a contagiar al equipo con las convicciones y cualidades que el líder posee. El equipo es un reflejo del líder

Ley de la conexión	La ley de la conexión promueve las relaciones entre el líder y su equipo generando vínculos fuertes utilizando inteligencia emocional
Ley del círculo interno	Así como el equipo es reflejo de su líder, el líder es reflejo de las personas que lo rodean
Ley del otorgamiento de poderes	Ley que genera la capacidad de delegación en el líder para con su equipo. Una cualidad común con la alta gerencia de la organización
Ley de reproducción	Los líderes deben ser inspiradores para su equipo pero también para sus pares. La eficacia del líder genera cambios en otros líderes
Ley del apoyo	El apoyo que requiere el líder de su equipo radica en la influencia y confianza que éste construye
Ley de la victoria	La ley de la victoria es la métrica de éxito del líder. Pero también promueve el aprendizaje que viene con los resultados
Ley de gran impulso	El líder promueve los cambios dentro de su organización y lo hace con sentido de pertenencia y siendo el primero en dar el paso
Ley de las prioridades	El éxito se define en la planificación y ejecución de las tareas, pero el líder posee la capacidad de definir las prioridades para conseguirlo
Ley del sacrificio	El líder es el primero en el equipo en comprender que para conseguir un resultado debe prepararse para perder
Ley del momento oportuno	Los líderes son medidos pero con convicción. Deben actuar en el momento preciso identificando los cambios en el entorno
Ley del crecimiento explosivo	El siguiente nivel del líder. Ejercer liderazgo en sus pares

Ley del legado

El liderazgo debe cerrar su ciclo con la perspectiva e imagen que se construye con el tiempo para ser el referente de su equipo

(Maxwell, 2007)

El Caso

Para responder de manera efectiva la pregunta orientadora de este informe y correlacionar los conceptos mencionados en los epígrafes anteriores, se presenta un caso aplicado de una herramienta de coaching para liderazgo organizacional en una compañía del sector privado, donde su actividad de negocio está definida dentro del Retail⁷.

La organización referida, es una multinacional presente en varios países de Latinoamérica, especializada en el comercio de productos para mejoramiento del hogar y la construcción. Es referente y posicionada en los países como una empresa generadora de empleo en la región y reconocida por ser vanguardista en herramientas tecnológicas, metodologías de venta y manejo del recurso humano. Una de las metas principales de esta compañía es situarse entre las 10 primeras empresas mejor puntuadas para trabajar por GPTW⁸ y para ello ha generado diversos proyectos y programas internos que promuevan el trabajo colaborativo entre la base y sus líderes que permitan conseguir las metas propuestas en diferentes indicadores y conlleven a interponer un excelente clima laboral. Específicamente en este último epígrafe se pretende referirse a 2 estrategias o

⁷ Retail: Tipo de comercio de algunas compañías caracterizada por la venta de productos o servicios al por menor. Comercio minorista.

⁸ Siglas de Great Place to Work. Firma global de investigación y consultoría organizacional especializada en la valoración del ambiente laboral en las empresas. Anualmente publican el ranking de las mejores empresas para trabajar con base en una encuesta realizada a los colaboradores de las organizaciones

programas que tienen una base fuerte en liderazgo organizacional – que es el tema que convoca – y encierra la importancia del líder, el capital humano, el estándar de los procesos, los indicadores y las relaciones. Las dos estrategias son:

- Vendedor Digital
- Evaluación GMC⁹

Vendedor Digital

Esta herramienta de Vendedor Digital fue concebida en esta organización con base en las estrategias de venta de la metodología de Milton Friedman¹⁰ (Friedman, 1970) que propuso que un vendedor profesional parte de un protocolo o pasos que contribuyen a la medición de vendedores y sus técnicas de venta y al incremento de la productividad del grupo de trabajo. El objetivo principal de la herramienta Vendedor Digital es trabajar los KPI's que los colaboradores deben movilizar pero no sólo desde el procesos sino también desde el comportamiento del vendedor hacia el proceso.

La organización planifica esta herramienta mediante varios conceptos con una relación en 360° trabajando en 4 dimensiones:

1. Principios básicos del Vendedor Digital: Esta es la primera dimensión de la estrategia donde abarca 3 estándares no negociables:
 - El área ideal: Según Friedman, la venta de productos donde un vendedor pasa un producto al cliente y luego éste entrega su dinero a cambio, sin

⁹ Sigla Gestionando Mis Compromisos

¹⁰ Milton Friedman: Economista, estadístico y académico estadounidense, ganador del premio Nobel de Economía en 1976 por sus trabajos en política de estabilización económica. Es considerado uno de los economistas más influyentes del siglo XX.

importar los factores que encierran la experiencia de la compra, está anticuado. El área ideal es el entorno donde sucede la venta y comunicación entre el vendedor y su cliente, y ésta debe estar preparada para dicha transacción. Este estándar no negociable es tener el área dispuesta para el cliente en presentación, orden y surtido.

- El triángulo del Retail: Un vendedor digital debe conocer el funcionamiento del triángulo del Retail y es no negociable. Las 3 aristas que componen este modelo son: Publicidad, Producto y Operaciones. El conocimiento de estos conceptos – que son dependientes uno de otro – permite que las áreas de ventas maximicen sus resultados. Estas aristas pueden comprenderse así: Si el negocio tiene el producto y un equipo de ventas entrenado y dispuesto para el cliente, pero su Publicidad no logra atraer los clientes, el negocio fracasa. Si el negocio tiene excelentes estrategias publicitarias y productos, pero carece de un equipo que genere ventas y fidelidad en sus clientes, el negocio fracasa. Si el negocio tiene Publicidad que atrae y un equipo capacitado en cultura de servicio, pero su producto no cumple con los estándares, ni tiene variedad, el negocio fracasa.
- El OCS+v: Es la aplicación del segundo estándar no negociable. Un vendedor digital es aquel que domina los procedimientos operacionales para ejercer sus técnicas de venta – O de Operaciones – y cumplir con sus metas. Debe tener un conocimiento del producto – C de Conocimiento –

que otorgue argumentos que el vendedor digital pueda utilizar para que el cliente confíe en su criterio. El vendedor digital debe tener habilidades de servicio al cliente – S de Servicio – que promuevan la fidelidad de los clientes con la marca. Y todo esto confluye con la buena voluntad – v de Voluntad – que es la fuerza motivadora interna del vendedor.

2. Teniendo estos conceptos interiorizados, el Vendedor Digital requiere de los recursos que le permitan alcanzar el éxito en sus ventas. Para ello, la segunda dimensión se basa en 2 componentes principales:
 - Los pasos de la venta: Como afirma Friedman (1970), en su metodología, un vendedor debe tener una técnica clara a la hora de vender. La organización propone 7 pasos para generar una venta:
 - Prechequeo: En este paso de la venta, el vendedor digital garantiza que tiene los básicos para comenzar su interacción con el cliente: elementos como calculadora, lapiceros y demás utensilios, uniforme bien portado y excelente presentación personal.
 - Abrir la venta: Eliminar la resistencia del cliente hacia el vendedor con frases y preguntas para la interacción como – si el cliente está observando algunos productos - Cuénteme de lo que ha visto ¿Qué es lo que más le ha gustado?
 - Investigación: Luego de comenzar la interacción, el vendedor debe realizar preguntas abiertas que le permitan identificar la necesidad del cliente ¿qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo?

- Demostración: Al identificar la necesidad, el vendedor digital debe mencionar un producto, creando el deseo al cliente de convertirse en propietario de tal, con sus características y argumentos de beneficios
 - Cerrar: Cerrar la venta del producto y generar ventas adicionales, si se puede
 - Manejo de Objeciones: el vendedor digital debe identificar las razones por las cuales el cliente no desea realizar la compra y de esta manera salvar la venta
 - Confirmar: Generar en el cliente que realizó una compra adecuada y ajustada a sus necesidades
- Métricas y estadísticos: El segundo componente son los KPI's que se miden dentro del proceso de venta y que evalúan la efectividad de los pasos de la venta.
3. La tercera dimensión está atada a la evaluación con base en las métricas relatadas en las líneas anteriores y es donde entra el líder del equipo de ventas a jugar su rol dentro del proceso. Esta dimensión es muy importante y conjuga la transversalidad que la organización quiere con esta estrategia del Vendedor Digital, puesto que es otorgar la responsabilidad del equipo de líderes con el proceso que luego traduzcan en los resultados esperados a nivel de clima. Esta dimensión la organización la llama Los Sombreros del Líder. Los Sombreros

refiere a los diferentes roles que el líder del área de ventas toma para el trabajo de la siguiente dimensión. Estos roles o sombreros son:

- Vendedor: El líder debe usar el sombrero del Vendedor para demostrar con el ejemplo. El líder debe ser un vendedor digital que domina los pasos de la venta y las métricas asociadas al proceso.
- Entrenador: Ese ejemplo debe manifestarse en el conocimiento que el líder debe compartir con su equipo de trabajo.
- Coordinador de Ventas: El líder debe generar estrategias que permitan incrementar la rentabilidad de sus vendedores.
- Coordinador de Operaciones: El líder debe velar por los procesos operativos asociados al mantenimiento del área ideal.

4. Por último, la cuarta dimensión cierra el ciclo mediante técnicas de Coaching.

Para ello, la organización plantea 2 herramientas para entrenar al equipo:

- Planilla de Coaching: En esta planilla el líder evalúa los 7 pasos de la venta que ejecutan sus vendedores observando una interacción de venta en vivo para determinar debilidades y fortalezas del vendedor.
- Planilla de planes de acción: Con base en lo observado en la interacción de venta, el líder genera planes de acción para modificar el comportamiento asociado con una métrica clara y cumplible en 1 semana.

De esta manera, la organización moviliza indicadores importantes en sus áreas de venta sumando acciones a corto plazo y generando un entrenamiento de retroalimentación entre el líder y sus vendedores.

Evaluación GMC

La eficacia del Vendedor Digital debe verse reflejada – según la organización – en los resultados de la evaluación GMC realizada semestralmente. Todas las organizaciones generan evaluaciones para sus colaboradores a fin de detectar fortalezas y debilidades que puedan ser medibles y modificables en el tiempo. Pero lo interesante de esta segunda herramienta es un cambio sustancial. Evaluaciones Bidireccionales. Anteriormente, los líderes de la organización realizaban evaluaciones a su equipo y les generaban planes de acción que luego eran revisados en la siguiente evaluación. Pero la dimensión de los sombreros del líder del vendedor digital hizo pensar a la organización en un cambio en sus evaluaciones realizando el siguiente proceso:

- Diseño de la evaluación: la organización divide la evaluación en 2 partes: las competencias del evaluado (cultura de servicio, desarrollo, procesos) y las fortalezas y debilidades.
- Luego, la organización define los diferentes KPI's dependiendo del área. Ventas tiene unos indicadores, operaciones otros, administrativos otros, etc.
- La evaluación se realiza en 4 etapas:
 - Autoevaluación: cada colaborador se evalúa así mismo, otorgándose una calificación numérica en cada competencia
 - Evaluación del líder: el líder evalúa al colaborador, ponderando la calificación de la autoevaluación y la evaluación del líder
 - Evaluación del colaborador al líder: lo colaboradores califican las competencias del líder según su perspectiva

- Evaluación de pares: los colaboradores evalúan compañeros de otras áreas
- De estas evaluaciones, se generan retroalimentaciones y planes de acción para trabajar en el semestre con tiempos definidos para el seguimiento

Conclusiones.

Analizando los epígrafes desarrollados en este documento, las referencias consultadas, las teorías conceptuales e históricas de las definiciones, puede inferirse que el Liderazgo Organizacional es un conjunto de características y rasgos que deben poseer las personas que hacen parte de una organización sin importar su nivel jerárquico dentro del sistema. Conocer los diferentes puntos de vista de los autores deja ver la importancia del concepto en los entornos y mercados actuales y la gran variedad de variables que intervienen a la hora de definir las competencias que debe tener un líder.

Es importante realizar y generar vínculos entre el liderazgo organizacional y la alta gerencia para cambiar la perspectiva de jefes dentro de las organizaciones cambiando por líderes que guían y motivan a sus equipos para conseguir los resultados y objetivos que se proponen.

El caso de estudio analizado permite observar cómo las organizaciones se van transformando y van implementando estrategias, programas, herramientas y proyectos, en este caso Vendedor Digital como medio de coaching entre líderes, pares y equipo, que les permitan generar relaciones transversales entre sus unidades de negocio y que tiene un fin muy diferente a otras estrategias: modificar comportamientos. Es usual encontrar en las organizaciones estrategias basadas únicamente en la consecución de metas e indicadores y se pasa de largo que son las personas las que hacen que las cosas pasen; con el caso

presentado el ser toma relevancia y deja ver que el capital humano es cada vez el bien más importante dentro de una organización.

Referencias

- Bartlett, J., Boylan, R., & Hale, J. (2014). Executive coaching: An integrative literature review. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 188-195.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, desarrollo, y aplicaciones*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Contreras Torres, F., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 72-76.
- Dávila Mejía, J., & Lopera Orozco, F. S. (2017). *Diseño de un Sistema de Información CRM en la serviteca Car Center Autostyle de Armenia*. Armenia: Universidad del Quindío.
- Díez, J., & Moulines, C. (2008). *Fundamentos de Filosofía de la Ciencia*. España: Ariel.
- Duro, A. (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional. Teoría y metodología*. Madrid: Dykinson.
- Etkin, J. R. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ciudad de México: Ediciones Granica SA.
- Ferrell, O. C., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flórez, M. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Mc Graw-Hill.
- Friedman, M. (1970). Essays in Positive Economics. *University of Chicago Press*, 3-43.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, 157-194.
- Hernandez Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 38-51.
- Hurtado, J. (2000). *El Proyecto de Investigación. Metodología de la investigación Holística*. Caracas: SYPAL.
- Martínez, A. (2019). La función control en la administración. Un acercamiento desde la economía política. *Novum*, 106-123.
- Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes y la gente lo seguirá a usted*. Grupo Nelson.
- OBS Business School. (31 de Julio de 2019). *OBS*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/>
- OBS Business School. (7 de Junio de 2021). *OBS*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/>
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2019). Organizational leadership as a key element for strategic management. *Aibi*, 62-67.
- Sarapura Yupanqui, K., Rivera Crisóstomo, R., & Quiroz Valenzuela, R. J. (2010). *Introducción a la ingeniería de sistemas*. Lima: Grupo IDAT.

- Senge, P. (2008). *La Quinta Disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica Editorial.
- Torres, M., Cruz, M., & Pico, B. (2016). Las competencias de liderazgo en los mandos medios de la comisión federal de electricidad: análisis de sus principales componentes. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 198-217.
- Trujillo Dávila, M. A., & Germán Vásquez, A. (2008). La forma de gobierno y su relación con el poder y el cambio organizacional. *Estudios Gerenciales*, 129-143.
- Viniegra Velasquez, L. (2014). El reduccionismo científico y el control de las conciencias. *Boletín Médico del Hospital Infantil de México*, 71.