

**COACHING Y LIDERAZGO EN ÉPOCAS DE PANDEMIA (COVID-19) DESDE  
LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL**

**JHOVANY STICK ORTIZ RIVERA**

**Código estudiante**

**d0105015**

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

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Asesor Temático:**

**SERGIO PLATA GARCIA**

Docente



**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Bogotá, D.C., Colombia

31 de agosto de 2020

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
I. COACHING .....	5
II. LIDERAZGO.....	9
III. ÉXITO ORGANIZACIONAL.....	13
IV. EFECTOS DE LA PANDEMIA (COVID-19) EN LAS ORGANIZACIONES.....	16
V. COACHING Y LIDERAZGO EN ÉPOCAS DE PANDEMIA .....	20
RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	22
REFERENCIAS .....	26

## INTRODUCCIÓN

La perspectiva empresarial para el presente trabajo se fundamenta en los temas como Coaching, Liderazgo y el Éxito organizacional. En momentos de cambio y de crisis, como lo es una pandemia, el autor considera que son herramientas importantes y de pensar seriamente en aplicar.

En el presente trabajo se hace la reflexión del ¿por qué? para lograr o mantener el éxito organizacional en épocas de pandemia, el coaching y el liderazgo pueden facilitar la dinámica de los elementos del sistema de gestión en toda la organización.

Con este propósito el contenido propuesto, se hará la explicación desde la perspectiva de la administración de empresas sobre del Coaching, el Liderazgo, el Éxito organizacional, reconocer qué efectos genera la pandemia en las organizaciones, y luego hacer la relación del impacto del coaching, el liderazgo en el éxito de las organizaciones.

El objetivo principal es deducir información útil a través de la reflexión del tema del presente trabajo COACHING Y LIDERAZGO EN ÉPOCAS DE PANDEMIA (COVID-19) DESDE LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL para considerar qué ajustes son necesarios en el sistema de gestión en una organización orientados hacia el éxito, en tiempo de pandemia. Qué se puede hacer, cuáles son errores comunes, cómo ajustar los planes de trabajo, los planes de acción.

Con la pandemia por COVID-19 las organizaciones enfretan una crisis que puede eliminarlas del mercado, sobretodo si el sector donde operan no se considera de primera necesidad como el turismo (industria del ocio). Esta "nueva normalidad", que cada día aporta nuevas enseñanzas, provocó una "re-creación" de las organizaciones para enfretar la "continuidad" y con ello nuevas formas y/o estilos de liderazgo que buscan el engranaje de todo el equipo de trabajo para la superación, no sólo como organización sino como personas. Ello implica generar

victorias internas sobre el miedo, la incertidumbre y el atreverse a dar más (fuera de la zona de confort).

En la primera parte se busca entender la ventajas de coaching en momento de crisis en la organizaciones; seguidamente se aborda el tema de liderazgo con el fin de encontrar puntos de convergencia que permitan o faciliten una visión esperanzadora dentro de la cotidianeidad; ya con los anteriores temas estudiar el grado de impacto que tiene su aplicación en el “éxito” en las organizaciones. Paralelamente se hará la observación sobre los efectos de las crisis en la organizaciones; y finalmente la interpretación personal del autor de la perspectiva empresarial de coaching en la actual situación mundial del COVID19.

## I. COACHING

Algunos de los conceptos más relevantes en la teoría administrativa han sido desarrollados originalmente en otros campos del saber. El coaching, modernamente, surge de la gestión que hacen los entrenadores deportivos de sus atletas, en todas las disciplinas, para sacar el mayor provecho de sus habilidades y lograr metas (campeonatos, medallas) concretas, que permitan la superación y el perfeccionamiento de una forma integral (Brock, 2018; Useche, 2004; García & Martín, 2017).

En la década de los años setenta se destacaron *coaches* que iniciaron métodos novedosos, antes no empleados, para lograr en personas y equipos desempeños superiores y la superación de trabas internas para un mejor rendimiento. Por ejemplo, el *coach* estadounidense Timothy Gallwey, autor de una famosa serie de libros y la escuela denominada The Inner Game, trabajaba los «enemigos internos» del deportista y proponía una forma distinta de «entrenar», basada en la autoobservación y la incorporación de nuevas conductas (Romero, 2014, pág. 12).

Si se indaga sobre los orígenes del coaching, autores como Ravier (2005) afirman que existe un eslabon perdido, dado que su esencia se ha nutrido desde las prácticas de los filósofos griegos clásicos con sus discipulos. Romero (2014, pag.12) reafirma el origen del concepto en la “mayéutica socrática, entendida como el arte de preguntar, más que de responder, para favorecer el mejor autoconocimiento de lo que una persona es y pretende ser”. Para 1861, el término coaching se aplicó para mejorar el rendimiento de los atletas (Ross, 2018).

Antes de entrar en las definiciones del coaching, se pretende exponer lo que no es. Esto debido a las similitudes que pueden presentarse con otras prácticas y/o disciplinas que confluyen en dinamicas dificiles de diferenciar. El coaching se debe separar de la mentoría, psicoterapia y consultoría.

En primera instancia, no es mentoría, dado que ésta se refiere a un tipo de relación basada en la supervisión y contribución de un mentor a una persona tutelada, mentor que generalmente es un individuo con más experiencia profesional o social que el tutelado. En cambio, en el coaching se ocupa a menudo de problemas específicos de la persona tutelada, alentando a que ella misma pueda definirlos y superarlos. Además, el papel de *coach* puede desempeñarlo cualquier persona que tenga conocimientos y experiencias suficientes de los métodos del coaching (Manzano, 2012; Velazquez, 2011).

Segundo, la psicoterapia claramente se diferencia del coaching en que aquella aborda trastornos, desajustes y disfuncionalidades que de no ser tratados adecuadamente pueden implicar riesgos para las personas y que incluso pueden requerir equipos clínicos interdisciplinarios (psiquiatras y psicólogos clínicos). A diferencia, el coaching atiende oportunidades de crecimiento personal y profesional, que no implican riesgos para la persona tratada y que puede ser ejercido por profesionales de diversas disciplinas (Pittaluga, 2014; Mejía, 2019).

Tercero, un consultor generalmente es un agente externo a las organizaciones que puede orientar el aprendizaje de sus asesorados, con el fin de incrementar el desempeño organizacional. El consultor es «prescriptivo». En cambio, el *coach* “no aconseja ni dice qué hacer, aunque puede mostrar opciones para que el *coachee* las tome en cuenta. Se plantea una relación de igualdad *coach-coachee*, en la cual este último establece la dirección del cambio, las opciones y las acciones” (Romero, 2014, pág. 13).

Ahora que se tiene claridad acerca de lo que no es coaching, es preciso abordar su concepto. La International Coach Federation (2020) – ICF, por sus siglas en inglés, que agrupa a más de 30.000 afiliados certificados y está presente en más de 110 países, define el coaching como un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional. Según Ross (2018), otra organización similar, la Association for Coaching, lo define como un proceso de aprendizaje facilitado, dialógico y reflexivo que tiene como

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JHOVANY STICK ORTIZ RIVERA, hago constar que el presente documento es de mi propiedad, es de creación personal y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las fuentes consultadas.

objetivo aumentar la conciencia, la responsabilidad y la elección (pensamiento y comportamiento) de los individuos (o equipos). La Association for Coaching fue fundada en 2002 en el Reino Unido, con miembros activos de aproximadamente 60 países.

Según Romero (2014, pag.13), el profesor de la Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA) de Barcelona, España, Steven Poelmans, y la investigadora del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra, Arantxa Larburu, proponen la siguiente definición que engloba mayormente las posibles vertientes surgidas por los desarrollos teóricos en el campo del coaching:

Es el proceso relacional basado en una relación de confianza y compromiso llevado a cabo por dos personas (facilitador-guía-coach y receptor-beneficiario-*coachee*) y realizada en el contexto organizativo o profesional en el que, utilizando conversaciones o diálogos, el *coach* estimula el aprendizaje y facilita que el *coachee* reflexione sobre sí mismo y su entorno con el fin de poder definir unos objetivos, tomar decisiones y actuar hacia la consecución de los mismos, en su propio beneficio y en el de la organización.

Según Pittaluga (2014) y Romero (2014) el coaching, como proceso de aprendizaje, tiene las siguientes características:

- Tiene un comienzo y un fin.
- Parte de la situación real para llegar a una situación deseada.
- Se compone de formulación de objetivos, planes de actuación y evaluación, para volver de nuevo a la reformulación de objetivos.
- Depende del compromiso y la voluntad de la persona implicada.
- Siempre es un proceso voluntario, no existe el coaching.
- Debe partir de la motivación de cambio y mejora.

En la Tabla 1 se resumen las diferencias entre mentoría, psicoterapia, consultoría y coaching.

**Tabla 1. Diferencias entre mentoría, psicoterapia, consultoría y coaching**

	<b>Tipo de relación</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Persona que la aplica</b>
Mentoría	Supervisión	No implica	Con mucha experiencia
Psicoterapia	Control	Implica riesgos si el tratamiento es inadecuado, insuficiente o tardío	Especialistas
Consultoría	Prescriptiva	Puede implicar riesgos en la toma de decisiones	Expertos
Coaching	Cercana	No implica	Todo aquel con conocimientos y experiencias en el campo

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el coaching surge en el ámbito deportivo como una nueva forma de guía para los atletas, fundado en la autorreflexión y autoconocimiento. Las técnicas usadas por los *coach* deportivos rindieron sus frutos, al punto que empezaron a ser utilizadas en otros campos, especialmente en la gestión de personal. El coaching, a diferencia de otras técnicas se enfoca en la capacidad y el potencial del *coachee* para aprender y deja en segundo lugar la enseñanza (donde el *coach* sería el eje principal). Ello implica que el éxito en la gestión personal depende en gran medida del *coachee*.

En conclusión, de esta primera parte como método que permite un desempeño focalizado frente a los retos en las organizaciones. Así las cosas, a continuación, se tendrá una segunda perspectiva empresarial para observar la sinergia.

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JHOVANY STICK ORTIZ RIVERA, hago constar que el presente documento es de mi propiedad, es de creación personal y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las fuentes consultadas.



## II. LIDERAZGO

La palabra liderazgo se escucha y se aprecia cotidianamente en una gran cantidad de actividades que se mencionan en la radio, la televisión, los periódicos, las revistas, las conversaciones diarias, las actividades deportivas, las acciones militares y los comités empresariales, políticos y de muchas otras índoles. Generalmente el término liderazgo se identifica como una posición en una corporación, una posición política, la cabeza o autoridad de un grupo, algo que se logra o se lleva desde el nacimiento, y muchas otras definiciones (Ruiz, 2017). Al igual que el coaching, el liderazgo no tiene una única definición. Cada estudio que pretende su análisis expone una concepción propia que busca armonizar la misma con los objetivos perseguidos por la investigación (Giraldo & Naranjo, 2014). El concepto se ha ido transformando con el tiempo, debido a los aportes teóricos de diferentes autores (Ortiz, Moncayo, & Riaño, 2010).

En este orden ideas, liderazgo no es una cuestión de jerarquía, tener el control, el comando o el poder, sino de resultados; no es un atributo propio de los dirigentes de organizaciones, no es una cuestión de edad, que se recibe o se hereda, no es un papel que se adopta, no está reservado a ciertas personas, no se lleva en los genes ni es innato, y no se tiene sólo por ser popular o por tener una personalidad cautivadora (Taddei citado por Ruiz, 2017; Martínez & Hernández, 2018).

Uno de los conceptos más recurrentes en la revisión bibliográfica del liderazgo es el de Daft (2006), relación de influencia que existe entre un líder y sus seguidores en la cual se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. También resalta el de Chiavenato (2011, pág. 71), "influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Según Tannenbaum, Massarik & Weschler (2013) el liderazgo es

considerado una influencia de las relaciones humanas donde contiene modelos y estilos de liderazgo.

Para Riquelme, Pedraja & Vega (2020), el liderazgo es el arte de solucionar problemas relevantes con una actuación armonizada de grupos humanos. Ello implica que el liderazgo sea ejercido por individuos que desarrollan ciertas cualidades que los hacen influenciar a otros individuos. Una persona que ejerce el liderazgo es aquella que ejerce influencia sobre un grupo y contribuye a que éste logre llegar a las metas propuestas, concilia intereses, analiza y propone (Ortiz, Moncayo, & Riaño, 2010). Para Teixeira, Nélia & Avelar (2020,pag.151) “los líderes son agentes de cambio cuyas acciones afectan a otros más de lo que los actos de otros pueden afectarlos”.

Las definiciones señaladas y otras consultadas en la revisión teórica, señalan varios aspectos en común:

- El líder es considerado como un modelo a seguir, dada la influencia que ejercer sobre otros individuos.
- El liderazgo se ejerce para la consecución de objetivos personales o grupales.
- El liderazgo no nace con las personas, sino que se puede desarrollar.
- No existe un único estilo de liderazgo.
- El liderazgo es una capacidad que implica responsabilidad.
- Generalmente el líder se destaca del resto de individuos de un grupo.
- Un buen líder rebosa de seguridad, confianza, decisión y asertividad.
- El líder posee capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, a una sana interacción personal y capacidad de adaptarse a las situaciones.

En la Tabla 2 se realiza un cuadro comparativo de las definiciones expuestas anteriormente.

**Tabla 2. Resumen comparativo de las definiciones sobre liderazgo**

<b>Autor</b>	<b>Principales aspectos</b>
Daft (2006)	Se enfoca en la relación líder-seguidores y lo que ésta puede generar en términos de resultados
Chiavenato (2011)	Para este autor el líder es ejerce influencia sobre sus seguidores, enfocándose en la comunicación
Tannenbaum, Massarik & Weschler (2013)	Según estos autores, existen varios estilos y modelos de liderazgo
Riquelme, Pedraja & Vega (2020)	Los autores se enfocan en la armonía con premisa de un buen liderazgo
Ortiz, Moncayo, & Riaño (2010)	Se enfoca en las cualidades propositivas del líder, más que en las coercitivas
Teixeira, Nélia & Avelar (2020)	Para estos autores, el líder ejerce poderosa influencia sobre sus seguidores, más de lo que éstos pueden ejercer en él

Fuente: Elaboración propia

Hoy en día, gracias al desarrollo de la tecnología y los medios de comunicación los grandes pensadores del management del liderazgo empresarial como Peter Druker, Michael Porter y Peter Senge se han visto relegados, en otras cosas, por el consumo masivo de medios digitales. Los pensadores más influyentes de la actualidad utilizan las redes sociales para compartir sus ideas y experiencias de éxito empresarial. El diario El Comercio (2020) de Perú señala 8 grandes *influencers* de hoy, entre los cuales se destacan Tim Ferris, Simon Sinek y Gary Vaynerchuk, que señalan el origen del éxito empresarial en la gestión de la innovación (creatividad), generación de valor compartido, la apropiación de habilidades blandas y el liderazgo.

Para el presente ensayo se tomará un enfoque moderno del liderazgo, que se armoniza con las tendencias actuales de trabajo en equipo; gestión eficiente de procesos, entre ellos el de gerencia de los colaboradores; sostenibilidad y generación de valor compartido (uso de estrategias de triple frontera: económico, social y ambiental); inclusión y diversidad; uso de tecnologías de comunicación e información – TICs, especialmente de canales digitales; y coaching, fundado en el

aprendizaje, autoconocimiento y empoderamiento de cada miembro de una organización.

En conclusión de esta segunda parte, las organizaciones líderes son las que trabajan en equipo, logran resultados visibles gracias a ese trabajo de conjunto y logrando ir mas alla de las metas y las expectativas. Con lo cual se aprecia o valoran los resultado o el “éxito” como organización. De forma tal como se verá a continuación.

### III. ÉXITO ORGANIZACIONAL

La RAE (2020) define el éxito como "resultado feliz de un negocio o actuación". En este sentido, el éxito organizacional implicará la consecución de un resultado satisfactorio para una organización producto de las actividades propias de su operación. En palabras de Ohmae citado por Silvestri, Silvestri, Hernández & Añez (2009), el éxito es producto de un estado mental muy particular que se caracteriza por procesos de pensamientos creativos e intuitivos.

El éxito en la organización es un concepto amplio que puede ser analizado desde diversas perspectivas, en función de los objetivos de la empresa estudiada. Sin embargo, existen determinados parámetros generales que permiten calificar una determinada situación empresarial como exitosa ante los logros, avances y metas alcanzadas (Cálix, Martínez, Vigier, & Núñez, 2016). Por ejemplo, para Silvestri, Silvestri, Hernández & Añez (2009), quienes analizaron el pensamiento estratégico y el éxito gerencial en organizaciones, el éxito de las organizaciones depende de diferentes factores y es por ello que la gerencia aprende a administrar las condiciones que caracterizan el contexto cambiante que las rodea. Estos factores son la creatividad, pensamiento estratégico, actitud de la gerencia (liderazgo), relacionamiento con partes interesadas (stakeholders), gestión del capital humano (coaching) y la cultura organizacional. Cabe recordar que los stakeholders, también llamados grupos de interés, son los individuos u organizaciones que son afectados o pueden llegar a serlo de forma significativa por las acciones de una organización, y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos (Vergara & Carbal, 2014).

Otro aporte al análisis del éxito organizacional lo expuso Michael Porter, para quien las empresas logran ser competitivas cuando son permanentemente innovadoras (Bermejo & López, 2014). Esto se relaciona con el dinamismo empresarial, cuando se concibe como parte esencial de la cultura organizacional (Pümpin & García, 2007). Por otro lado, Alzate (2019) expone que otro factor de

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JHOVANY STICK ORTIZ RIVERA, hago constar que el presente documento es de mi propiedad, es de creación personal y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las fuentes consultadas.

éxito en las organizaciones es la responsabilidad social. Los consumidores cada día están más informados de las actuaciones de los actores de la sociedad, como empresas, gobernantes y personajes públicos como actores o cantantes. Por esa razón, la imagen corporativa de las organizaciones se convierte en un aspecto de especial atención en la gestión de los directivos, y en la que deben contribuir todos los empleados. Al respecto, si un empleado de una organización realiza actos indebidos y, por ejemplo, es grabado y el video se hace viral en redes sociales, muchos consumidores además de repudiar el acto, pueden asociar la actuación con la organización, lo que inevitablemente afectará la imagen corporativa de la misma.

El éxito de manera indudable no puede ser fruto del azar, más bien, es el resultado de un marco sopesado, concienzudo y definido bajo los objetivos claros, medibles y alcanzables que propicien una acción posterior hacia su ejecución satisfactoria (Gamboa & Jiménez, 2016). El fundamento esencial hacia el éxito en los negocios u organizaciones está constituido por sustentar una fuerte cultura de trabajo, tal como lo expone Rohman (2014), en tal sentido la organización moderna deberá proveer recursos para dicha inversión, en la cual incorpore valores colectivos, aliente la satisfacción en el trabajo y promueva espacios de amplia espiritualidad laboral. Esto implica rodearse de personal idóneo, capacitado y con elevados estándares sociales (Gamboa & Jiménez, 2016)

Los autores hasta aquí analizados orientan el éxito en las organizaciones a diferentes factores, pero con algo en común: la organización exitosa es *dinámica*, respondiendo a las necesidades cambiantes y exigentes de un mundo cada día más interrelacionado, esto es, se adapta al entorno de forma oportuna; la organización exitosa está en contacto permanente con sus *stakeholders*, atendiendo las demandas de productos y servicios con características como calidad, innovación, pertinencia y que sean amigables con el medio ambiente; la organización exitosa, al ser dinámica, también debe ser *innovadora*, lo que no implica la comercialización de productos y servicios con cualidades no presentes en los productos y servicios

de la competencia, sino que los mismos respondan a los cambios de criterios para la compra de los consumidores.

Los elementos analizados en el párrafo anterior deben estar debidamente armonizados en la organización, lo que implica un equipo de trabajo eficiente, planeación de las actividades, metas concretas orientadas a resultados organizacionales y personales (para cada empleado), empoderamiento de cada trabajador y eficiencia en los procesos. Todo esto no es posible sin la gestión de un directivo capacitado, que ejerza un liderazgo que incentive el potencial de cada funcionario de la organización. Ello implica realizar acciones de coaching.

En términos prácticos, una organización exitosa será aquella que es sostenible, genera valor (tanto para sus propietarios como para sus stakeholders), desarrolla su misión y que cada día está más cerca de alcanzar la visión. Ello implica que la organización se adapta a las exigencias del entorno, lo que logra con capacidad de innovación (reinvertirse), responder a las necesidades de los clientes. Todo esto no se puede lograr si la organización no cuenta con el liderazgo adecuado, que guíe el equipo de trabajo y puede aprovechar las habilidades de todos en la organización, lo cual necesariamente hace parte del coaching ejercido por el líder.

En conclusión, de este capítulo el "éxito" en la organización tiene características subjetivas; sin embargo, por una parte la aplicación del método en equipo frente al contexto da como resultado la permanencia en el mercado. Se presenta en contexto "nuevo" para algunas organizaciones, mientras que para las mas antiguas no deja de ser una preocupación mas del negocio. La pandemia es un reto para cualquier organización por los efectos en la demanda, como se verá a continuación.

## IV. EFECTOS DE LA PANDEMIA (COVID-19) EN LAS ORGANIZACIONES

El ser humano, desde la creación de organismos internacionales después de la segunda guerra mundial, intenta prevenir acciones que pongan en peligro la subsistencia de la vida en el planeta. Un ejemplo es la Organización Mundial de la Salud – OMS, organismo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) especializado en gestionar políticas de prevención, promoción e intervención a nivel mundial en la salud. En este sentido, este organismo ha creado guías para fundamentar y armonizar las medidas nacionales e internacionales de preparación y respuesta ante una pandemia (OMS, 2020). De ellas se desprende que la preparación frente a la pandemia es una responsabilidad compartida de toda la sociedad, lo que implica una coordinación de las autoridades gubernamentales, especialmente las sanitarias, las organizaciones civiles como empresas y el público en general. Aquí cobran especial importancia las organizaciones privadas de los sectores llamados “especiales”, que tiene como fin garantizar el suministro y comercialización de bienes vitales para las personas.

Para la buena gestión de las emergencias sanitarias es necesario tener acceso a una infraestructura y logística adecuadas y saberlas gestionar. Las medidas más importantes son las que guardan relación con el transporte, las telecomunicaciones, el almacenamiento y la distribución de medicamentos y suministros y el establecimiento de instalaciones sanitarias transitorias. Para cerciorarse de que haya apoyo logístico durante las emergencias sanitarias, el ministerio de salud debe determinar si conviene hacer arreglos de antemano con los departamentos gubernamentales de transportes, comunicaciones, obras públicas y fuerzas armadas, así como con diversas instituciones externas, tales como organizaciones no gubernamentales, organismos de las Naciones Unidas y empresas privadas (OMS, 2020).



Ante una pandemia, como la actualmente azota al mundo por la enfermedad COVID-19, el liderazgo de los gobiernos debe basarse en una firme voluntad política y en la participación de todos los interesados y sectores (OMS, 2020), es especial, de las organizaciones que son las que mueven la economía y permiten que las personas pueden abastecerse de bienes y servicios de primera necesidad. Esto principalmente por la salud mental de los individuos, que pudieran presentar trastornos de ansiedad ante la escasez.

A lo largo de la historia, el mundo ha vivido muchas pandemias. Se destacan la viruela, el sarampión, la gripe española, la peste negra o bubónica y el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida o SIDA. Como se mencionó, hoy el mundo libra una batalla contra la COVID-19, enfermedad causada por el virus SARS-CoV-2 (Síndrome Respiratorio Agudo Severo), que hace parte de una extensa familia de virus, algunos de los cuales pueden ser causa de diversas enfermedades humanas, que van desde el resfriado común hasta complicaciones serias, y la cual ha mostrado una mayor morbilidad en la población con patologías crónicas y adultos mayores (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Entre los efectos de la pandemia por COVID-19, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL recalca que la crisis provocará en el mediano plazo cambios estructurales en la organización productiva, el comercio internacional y el actual modelo de globalización de la Región. La pandemia del coronavirus (COVID-19) impacta a las economías de América Latina y el Caribe a través de factores externos e internos cuyo efecto conjunto conducirá a la peor contracción que la región ha sufrido desde 1914 y 1930. Según las últimas estimaciones, se prevé una contracción regional promedio de -5,3% para 2020 (CEPAL, 2020).

En este sentido, uno de los efectos más visibles y devastadores es el aumento del desempleo. En Colombia, en junio de 2020 el desempleo se ubicó en 19,8% frente al 9,4% de junio de 2019. Estas cifras implican un total de 4,5 millones de personas desocupadas (DANE, 2020). El aumento del desempleo trae consigo nefastas consecuencias para las organizaciones, que han visto una caída dramática

de sus ingresos. Es un ciclo. Con más desempleados, menos capacidad adquisitiva de la población y, por ende, menos ingresos por la comercialización de bienes y servicios por parte de las organizaciones empresariales.

Para una mejor comprensión, se realizó un cuadro comparativo que resume los principales efectos de la pandemia por COVID-19 en las organizaciones (**Tabla 3**).

**Tabla 3. Principales efectos de la pandemia por COVID-19 en las organizaciones**

Ítem	Efecto	Descripción
1	Aumento de desempleo	Muchas empresas cesaron sus operaciones, otras cerraron definitivamente. Esto se dio por el confinamiento general que aun vive la población nacional, desde mediados de marzo de 2020. Como se mencionó, la tasa de desempleo se duplicó para junio de 2020, con relación al mismo mes del año anterior.
2	Disminución del poder adquisitivo de la población	Este efecto está estrechamente relacionado con el anterior. Ante un mayor número de personas desempleadas, la población en general tiene menor capacidad de compra y consumo de bienes y servicios.
3	Disminución de los ingresos operativos de las organizaciones	Con la caída del poder adquisitivo de la población, los ingresos operacionales de las organizaciones sufrieron una contracción
4	Recesión de la economía (Disminución de la inflación)	La inflación presentó una tendencia negativa durante los meses de la pandemia. En julio de 2020 fue de 0,0%, lo que no se presentaba desde agosto de 2005. En junio de 2020 fue de -0,38%. En mayo del mismo año fue de 0,32%. En abril de 2020 fue de 0,16%. Sólo en marzo de 2020 fue superior al mes respectivo del año anterior, ubicándose en 0,57%, lo que se explica por ser el mes en que empezó el confinamiento obligatorio y donde se generó la mayor incertidumbre, especulación y acaparamiento. Las organizaciones más afectadas son las de los sectores transporte, entretenimiento y turismo.
6	Aumentos de las ventas electrónicas	Las organizaciones que no pararon sus operaciones, cuyo objeto social está relacionado con el suministro de bienes y servicios de primera necesidad como alimentos, bebidas y salud y

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JHOVANY STICK ORTIZ RIVERA, hago constar que el presente documento es de mi propiedad, es de creación personal y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las fuentes consultadas.

Correo electrónico estudiante	d0105015@unimilitar.edu.co
-------------------------------	----------------------------

		aquellas cuyos canales de comercialización se complementaban con el comercio electrónico, fueron las más beneficiadas por la pandemia. En términos generales, el comercio electrónico aumentó en un 73% entre abril y mayo de 2020 (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020).
7	Caída de las exportaciones	Otro de los efectos indeseados fue la disminución de las exportaciones. Para junio de 2020, cayeron 26,4% en relación con el mismo mes de 2019. En mayo cayeron en un 40,3%. En abril fue más desastrosa la caída: 52,3%. Para marzo la disminución fue del 28,5%. Las cifras son evidentes, aunque desde abril de 2020 se está presentando un repunte.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, de los efectos de la pandemia en las organizaciones nadie se salva, toda organización se verá afectada en el contexto; sin embargo, tienden a permanecer las organizaciones que ejerzan liderazgo, y que fortalezcan los colaboradores. En épocas de crisis adquiere mayor relevancia el coaching y liderazgo en las organizaciones, y dan respuesta al "camino que se debe seguir", la "estrategia". Como se verá a continuación.

## V. COACHING Y LIDERAZGO EN ÉPOCAS DE PANDEMIA

Durante los tiempos de recesión, en donde la sociedad sufre cambios convulsivos y/o transformaciones significativas en los patrones de consumo de bienes y servicios, es donde la jerarquía y templanza de los gerentes y/o propietarios de las organizaciones son fundamentales y definitivas para afrontar y superar los momentos difíciles. La pandemia por la COVID-19 no tiene precedentes en la historia. Nadie estaba preparado para una recesión tan profunda y prolongada. El forzoso confinamiento obligó a las organizaciones empresariales y de todo tipo a repensar sus actuaciones, modos de operación y relacionamiento con sus clientes. La presencialidad se transformó en virtualidad, y la cercanía y calidez que se ejercía en las actividades comerciales se redujeron a transacciones electrónicas.

Los aspectos antes mencionados retaron a los líderes de las organizaciones a replantear sus estrategias, configurarlas frente a una nueva realidad y necesidad de sus clientes. También se vieron abocados a reflexionar en cómo motivar al cliente interno (empleados). Los expertos señalan que la resiliencia empresarial no sólo se logra con un excelente líder, sino con empleados comprometidos, capaces, empoderados y que “lleven el ADN de la organización en su sangre”.

En este punto recobra importancia la Resiliencia Pandémica, entendida como la capacidad de superar momentos difíciles y sacar provecho (aprendizaje) de los mismos en medio de situaciones complejas como una pandemia. Este concepto puede aplicarse no sólo a esferas organizacionales, sino al ámbito personal, toda vez que una organización sin personas no tendría sentido ni utilidad.

El coaching ejercido por el líder de una organización implica entender que todos (especialmente los empleados) están enfrentando situaciones emocionales nuevas y diversas, y eso debe gestionarse. Gestionar las emociones del equipo de trabajo es retador y puede convertirse en una experiencia exitosa o perturbadora. La armonía entre el equipo de trabajo, la coherencia entre las acciones y el

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JHOVANY STICK ORTIZ RIVERA, hago constar que el presente documento es de mi propiedad, es de creación personal y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las fuentes consultadas.

compromiso con la organización y el empoderamiento de cada empleado, son los determinantes para el éxito en la gestión emocional del equipo de trabajo. Ello origina mentalidad ganadora, autoestima y eficiencia en los procesos.

En este sentido, dentro de las habilidades que el líder debe manejar en este momento, debe estar la de identificar los riesgos a los que se va a enfrentar para gestionarlos de la mejor forma posible: asumir la nueva realidad sabiendo que las metas y todo lo planificado para el año 2020 no se cumplirá; saber priorizar las acciones centrándose en las personas y entendiendo que son la clave para superar la crisis; y saber combatir con transparencia e integridad la desconfianza que provoca la incertidumbre ante el nuevo panorama que se vive (GO Development, 2020).

Otros autores como Colombo (2020) sostiene que el liderazgo basado en un estilo colaborativo será esencial para que las organizaciones puedan salir de la crisis, aunque también sostiene que habrá situaciones donde se deberá ejercer la autoridad del líder para tomar decisiones oportunas. Aquí surge el "liderazgo exponencial", donde las organizaciones se recrean a sí mismas en nuevas versiones, innovadoras y completamente diferente a lo que habían hecho antes.

En conclusión, de este capítulo los administradores de empresas demostrarán sus habilidades interpersonales para mantener sus organizaciones en el mercado, y donde el coaching y el liderazgo son dos de las cualidades que deben ejercerse. Como se verá en el siguiente capítulo.

## RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una lección aprendida con el resultado es que no existe una receta que especifique claramente como una persona se convierte en un líder exitoso ni mucho menos de cómo alcanzar objetivos organizacionales. Los estilos de liderazgo, las circunstancias del momento y el equipo de trabajo disponible son algunos de los factores que, en conjunto, y armonizados, pueden ser determinantes en el éxito organizacional. Aquí aplica un principio ampliamente conocido en el argot popular: “las oportunidades se deben aprovechar, sino otros lo harán”.

Para ello, el líder de la organización debe estar preparado. Primero, debe ser capaz de identificar esas oportunidades, y segundo, debe ser capaz de aprovecharlas. Aquí el coaching juega un papel preponderante. El equipo de trabajo debe estar motivado al punto que exista proactividad, empoderamiento, compromiso, mentalidad ganadora, autoestima y eficiencia. No solo el líder debe buscar oportunidades de crecimiento organizacional. Es por ello por lo que un buen líder siempre sabrá como conformar su equipo de trabajo. Un líder no será considerado como tal sino tiene a quien liderar.

Otro de los aspectos considerados como pieza esencial de éxito organizacional en épocas de pandemia como la vive el mundo por la COVID-19 es la Resiliencia Pandémica que hace parte de la capacidad de adaptación que tienen los directivos y colaboradores de las organizaciones. Puede entenderse como una de las habilidades fundamentales del liderazgo que debe ejercerse en los momentos actuales. Es importante para entender que se está frente a una situación compleja, incierta y cuya duración no puede preverse y efectos no cuantificarse.

Este es el primer eslabón que un buen líder deben alcanzar: un estado mental que no reste importancia a la pandemia pero que entienda que puede superarse y, aún más, sacar provecho de la misma. La destreza para que su equipo de trabajo también alcance este estado mental, es parte del estilo de coaching que debe ejercer el líder. Aquí sobresalen la empatía, convicción y claridad del líder. El

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JHOVANY STICK ORTIZ RIVERA, hago constar que el presente documento es de mi propiedad, es de creación personal y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las fuentes consultadas.

coaching entendido como un ejemplo educador permite contagiar las buenas energías y los actos valientes pero nobles. En resumen, el liderazgo se encausa a través de la inteligencia emocional. El éxito de un coach depende del éxito de sus *coachee*

En este punto se está en acuerdo con los postulados de GO Development (2020): es primordial la gestión de riesgos, tomando acciones transparentes y hacer a los colaboradores participes del proceso (comunicación efectiva y honesta).

Los líderes entienden que el mundo está frente a una nueva normalidad. Las relaciones se virtualizaron, así como los canales de comunicación y de distribución de bienes y servicios. Las normas de bioseguridad y distanciamiento social se consideran muestras de amor y cuidado por la vida.

El segundo eslabón es la capacidad de adaptación que debe generarse al interior de la organización. Eso corresponde al dinamismo empresarial citado en acápite anteriores. Esta capacidad para adaptarse requiere pensar en función de lo que el cliente quiere y necesita, de la posibilidad de contar con los insumos y materia prima necesarios para venta de bienes y prestación de servicios, de la productividad de los colaboradores y, esencialmente, del cumplimiento de las estrictas normas de bioseguridad y confinamiento.

Este segundo eslabón implica seguir operando con márgenes de eficiencia y rentabilidad aceptables. Es precisamente esto lo que lleva al tercer y último eslabón: creación de valor compartido, que implica no sólo generar beneficios económicos para los propietarios, sino para todos los stakeholders.

Las organizaciones que quieran sobrevivir a una época (COVID-19) que es convulsiva, incierta, volátil, ambigua y compleja, deben combinar diferentes estilos de liderazgo que va desde el aquel que impone orden y jerarquía hasta el aquel que busca el consenso, ayuda, colaboración y opinión de sus colaboradores. Bien dice un sabio refrán: "dos cabezas piensan más que una". Con un estilo de liderazgo participativo se obtiene riqueza y profundidad en el análisis de hechos o situaciones,

pero puede caerse en vicios burocráticos que impliquen perder oportunidades antes hechos que requieren rapidez y adaptación oportuna.

Entonces debe existir un equilibrio entre estos estilos de liderazgo que permita adoptar posiciones democráticas y/o participativas frente a situaciones que así lo requieran y la toma de decisiones unánimes cuando así se demande.

Para un liderazgo participativo se necesitan habilidades de *coach* que, a través de la empatía, permita generar confianza (aún en la incertidumbre que se vive) y conectar a las personas de la organización y éstas con los clientes. El líder, convertido en *coach* debe sacar lo mejor de las personas, incluso el hecho de enfrentar miedos y temores de una enfermedad para la que no existe cura ni tratamiento específicos.

Precisamente allí donde trabaja la empatía, que en conjunto con la asignación de roles permite impulsar el talento de cada colaborador. Algunas empresas especializadas en la formación de líderes proponen herramientas como el “eneagrama”, que trabaja habilidades a partir de la inteligencia emocional y social, permitiendo al líder tener una visión clara de su funcionamiento interno y el de sus colaboradores, desarrollando la tolerancia y empatía dentro del equipo, además entrega un lenguaje mediante el cual relacionarse y despersonalizar los conflictos para generar una relación más asertiva (AméricaEConomía, 2020).

Para finalizar, los argumentos antes mencionados dan cuenta de la necesidad apremiante de un liderazgo efectivo, convincente y enfocado en los puntos importantes y urgentes. La lealtad por parte de líder hacia la organización (y con ello se incluye a los colaboradores) es ejemplo a imitar por los seguidores (los mismos colaboradores). Esto hace que el trabajo remoto (en casa) que algunos están realizando no se convierta en una carga que desequilibre la vida laboral y familiar.

Adicionalmente, el coaching ejercido desde una postura cercana, positiva, tolerante, motivacional y comunicativa es fundamental para que el liderazgo no se

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JHOVANY STICK ORTIZ RIVERA, hago constar que el presente documento es de mi propiedad, es de creación personal y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las fuentes consultadas.



quede en un ejemplo a seguir, sino en un estado mental de convicción y persistencia.

Una conclusión sobre los autores consultados nos da entender que "siempre existirán las crisis", por esta razón "los administradores de empresas" deben procurar mantenerse y prepararse para dirigir las "organizaciones" en tiempo de calma o de turbulencia; aprender a resolver.

## REFERENCIAS

- Alzate, A. (2019). La responsabilidad social y su relación con el éxito competitivo: una validación cultural del instrumento de medida. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 13(1), 24-34.
- AméricaEconomía. (10 de 07 de 2020). *AméricaEconomía*. Obtenido de 9 tipos de liderazgo para tiempos de pandemia: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/9-tipos-de-liderazgo-para-tiempos-de-pandemia>
- Bermejo, J., & López, M. (2014). *La innovación continua en el éxito empresarial*. Madrid, España: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brock, V. (2018). The root and evolution of coaching. En S. English, J. Sabatine, & P. Brownell, *Professional coaching: Principles and practice* (págs. 9-20). New York: Springer.
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., & Núñez, J. (2016). El rol del empowerment en el éxito empresarial. *Investigación Administrativa*, 45(117), 23-37.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (11 de junio de 2020). *En abril se registró el mayor incremento del comercio electrónico*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/En-abril-se-registro-el-mayor-incremento-del-comercio-electronico-200611.aspx>
- Carro, F., & Caló, A. (2012). La Administración Científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. *VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata "Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales"* (pág. 18). La Plata: Universidad Nacional La Plata. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30887/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30887/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CEPAL. (21 de Abril de 2020). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Pandemia del COVID-19 llevará a la mayor contracción de la actividad económica en la historia de la región: caerá -5,3% en 2020: <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). México DF, México: McGraw-Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato.\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato._Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado)
- Colombo, D. (02 de 07 de 2020). *Travel Latam*. Obtenido de Liderazgo post-Coronavirus: 5 respuestas para el nuevo tiempo: <https://es.travel2latam.com/nota/61192-liderazgo-post-coronavirus-5-respuestas-para-el-nuevo-tiempo>
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. New York: Cengage Learning.

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JHOVANY STICK ORTIZ RIVERA, hago constar que el presente documento es de mi propiedad, es de creación personal y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las fuentes consultadas.

Año	2020	Universidad	"Militar Nueva Granada"	Programa	Administración de empresas
-----	------	-------------	-------------------------	----------	----------------------------

Página 27 de 29.

DANE. (30 de Julio de 2020). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Diario El Comercio. (1 de Agosto de 2020). ¿Quiénes son los nuevos gurúes del liderazgo empresarial? *El Comercio*. Obtenido de <https://archivo.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/tendencias/conoce-nuevos-gurues-liderazgo-empresarial-noticia-1974812>

Gamboa, R., & Jiménez, L. (2016). Gestión del Éxito Organizacional como estrategia de valor para minimizar la reluctancia en Pymes. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 123-142.

García, B., & Martín, L. (2017). *Coaching y liderazgo personal*. Madrid: Ministerio de Educación de España.

Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. *Tesis de pregrado*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

GO Development. (07 de 07 de 2020). *Dependencia.info*. Obtenido de Liderazgo emocional en tiempos de crisis: <https://dependencia.info/noticia/3692/actualidad/liderazgo-emocional-en-tiempos-de-crisis-por-go-development.html>

International Coach Federation. (1 de Julio de 2020). *ICF Chapter Spain*. Obtenido de <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

Luna, A. (2014). *Administración Estratégica* (1 ed.). México DF: Grupo Editorial Patria.

Manzano, P. (2012). *Trabajando individualmente con cada estudiante*. Madrid, España: Narcea. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EDd5BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=mentoria+vs+coaching&ots=qMS5BsWInv&sig=9W8P3LSzpkKYi911nA4hdXXGVS0#v=onepage&q&f=false>

Martínez, R., & Hernández, C. (2018). *Los 100 errores en el liderazgo*. Madrid: ESIC Editorial.

Mejía, D. (2019). Diferencias entre coaching y psicoterapia breve. *Tesis de pregrado*. Medellín, Colombia: EAFIT. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13686/Diferencias%20Psicoterapia%20y%20Coaching.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Lineamientos generales para el programa ampliado de inmunizaciones (PAI) en el contexto de la pandemia de COVID-19. Colombia 2020*. Bogotá DC: Ministerio de Salud y Protección Social. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/GIPS15.pdf>

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JHOVANY STICK ORTIZ RIVERA, hago constar que el presente documento es de mi propiedad, es de creación personal y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las fuentes consultadas.

Correo electrónico estudiante	d0105700@unimilitar.edu.co
-------------------------------	----------------------------

- OMS. (17 de 07 de 2020). Guía de la OMS para fundamentar y armonizar las medidas nacionales e internacionales de preparación y respuesta ante una pandemia. Ginebra, Suiza. Obtenido de <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272829/WHO-WHE-IHM-GIP-2017.1-spa.pdf>
- Ortiz, M., Moncayo, B., & Riaño, A. (2010). Caracterización de las dimensiones del liderazgo transformacional en estudiantes de pregrado de la Universidad Militar Nueva Granada. *Educación y desarrollo social*(2), 60-74.
- Pittaluga, C. (2014). Fronteras entre psicoterapia y coaching. *Debates IESA*, XIX(1), 16-22.
- Portal del Coaching. (1 de Julio de 2020). *Fallece Sir John Whitmore, uno de los padres del Coaching*. Obtenido de Portal del Coaching: <https://portaldelcoaching.com/fallece-sir-john-whitmore-uno-de-los-padres-del-coaching/>
- Pümpin, C., & García, S. (2007). *Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- RAE. (4 de julio de 2020). *Real Academia Española*. Obtenido de Asociación de Academias de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/%C3%A9xito>
- Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de Administración* (3 ed.). Bogotá: ECOE ediciones.
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Dunken.
- Riquelme, J., Pedraja, L., & Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144. doi:10.4067/S0718-50062020000100135
- Romero, G. (2014). ¿Coaching? *Debates IESA*, XIX(1), 12-15.
- Ross, A. (2018). Perspectives on the Definition of Coaching. En S. English, J. Sabatine, & P. Brownell, *Professional coaching: Principles and practice* (págs. 3-8). New York: Springer.
- Ruiz, O. (2017). *Liderazgo*. Mexico DF, México: Editorial Alfil.
- Salgado, J., Guerrero, L., & Salgado, N. (2016). *Fundamentos de Administración* (1 ed.). Ciudad de México: Éxodo.
- Silvestri, K., Silvestri, C., Hernández, R., & Añez, S. (2009). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 10(2), 187-208.
- Tannenbaum, R., Massarik, F., & Weschler, I. (2013). *Leadership and Organization (RLE: Organizations): A Behavioural Science Approach*. New York: RoudLedge.
- Teixeira, M., Nélia, R., & Avelar, C. (2020). Leadership theories and individual performance. (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento y gestión*(47), 148-179.

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JHOVANY STICK ORTIZ RIVERA, hago constar que el presente documento es de mi propiedad, es de creación personal y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las fuentes consultadas.

<b>Año</b>	<b>2020</b>	<b>Universidad</b>	<b>"Militar Nueva Granada"</b>	<b>Programa</b>	<b>Administración de empresas</b>
------------	-------------	--------------------	--------------------------------	-----------------	-----------------------------------

Página 29 de 29 .

Useche, M. (2004). El Coachind desde una perspectiva epistemológica. *Revista Ciencias Sociales*, III(125), 125-132. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310509>

Velazquez, M. (2011). Preservación de las empresas mediante el uso del coachinh y la mentoría. *Tesis de Maestría en Ciencias*. Ciudad de México, México: Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <https://repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/16179/1/TESIS.pdf>

Vergara, J., & Carbal, A. (2014). Diseño de un sistema de Gestión en Responsabilidad Social Empresarial para Pequeños Hoteles de la ciudad de Cartagena. *Ciencias, Saber y Libertad*, 9(2), 91-108.

Document Open Access CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses>). Yo JHOVANY STICK ORTIZ RIVERA, hago constar que el presente documento es de mi propiedad, es de creación personal y cumple con las leyes de propiedad intelectual de las fuentes consultadas.

<b>Correo electrónico estudiante</b>	<b>d0105700@unimilitar.edu.co</b>
--------------------------------------	-----------------------------------