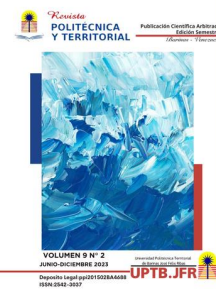




Vol. 9, Núm. 2, Julio- Diciembre 2023/ Revista Científica Multidisciplinaria/
ISSN: 2542-3037 <https://revistapt.edublogs.org/>



APROXIMACIÓN AL ESTADO DEL ARTE DEL COACHING EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Approach to the state of the art of coaching in business management

Msc. Emilio Camacho Vergara, Profesor de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), (camachovergaraemi@gmail.com) (<http://orcid.org/0000-0001-6775-3910>)

Resumen

El líder coaching en el mundo del emprendimiento es alguien que utiliza un enfoque de entrenador para liderar y guiar a su empresa hacia el éxito. Este implica una mentalidad de liderazgo más colaborativa y orientada a la solución de problemas en lugar de un estilo de liderazgo más autoritario. Para entender este contexto, se realizó una investigación basada en un enfoque cualitativo hermenéutico, que consistió en interpretar los textos más recientes de investigaciones referentes al coaching en la gestión empresarial, donde se analizaron diversas posturas teóricas acerca de la gerencia, coaching, organizaciones contemporáneas y diversas concepciones. Así mismo, se profundizó por medio de los antecedentes que dieron aportes a la dirección de la revisión dada, es por ello, que se plantearon como propósito de reflexionar sobre las competencias del líder coaching en la gestión empresarial en el mundo del emprendimiento. Los resultados de esta revisión bibliográfica, se presentan en el lapso comprendido desde 2020 hasta 2023, incorporando los 10 trabajos más actualizados en el tema, realizando un breve análisis crítico de sus investigaciones. Como reflexión a esta revisión detallada de la literatura actualizada, se presentan paradigmas de cómo el coaching ha sido utilizado en diferentes contextos para apoyar el desarrollo de la organización de la empresa, por lo tanto, es una contribución interesante al campo del coaching ontológico y la coordinación de equipos en el contexto empresarial.

Palabras clave

Coaching ontológico, coaching empresarial, gestión empresarial, liderazgo innovador, cambio organizacional.

Recibido: 2023-11-01 /Revisado: 2023-2-04/ Aceptado: 2023-12-18/
Publicado: 2024-02-25 / Páginas 86-105



APPROACH TO THE STATE OF THE ART OF COACHING IN BUSINESS MANAGEMENT

Abstract

The coaching leader in the world of entrepreneurship is someone who uses a coaching approach to lead and guide their company to success. This involves a more collaborative and problem-solving leadership mindset rather than a more authoritarian leadership style. To understand this context, an investigation was carried out based on a qualitative hermeneutic approach, which consisted of interpreting the most recent research texts referring to coaching in business management, where various theoretical positions about management, coaching, contemporary organizations and various conceptions. Likewise, it was deepened through the background that provided contributions to the direction of the given review, which is why the purpose of the review was raised to reflect on the competencies of the coaching leader in business management in the world of entrepreneurship. The results of this bibliographic review are presented in the period from 2020 to 2023, incorporating the 10 most updated works on the subject, carrying out a brief critical analysis of their research. As a reflection on this detailed review of the updated literature, paradigms of how coaching has been used in different contexts to support the development of the company's organization are presented, therefore, it is an interesting contribution to the field of ontological coaching and team coordination in the business context.

Key words

Ontological coaching, business coaching, business management, innovative leadership, organizational change.



Introducción

El líder coaching en el mundo del emprendimiento es alguien que utiliza un enfoque de coaching para liderar y guiar a su equipo y a su empresa hacia el éxito. Este enfoque implica una mentalidad de liderazgo más colaborativa y orientada a la solución de problemas en lugar de un estilo de liderazgo más autoritario (Velarde-Barrionuevo, 2021). El líder coaching en el mundo del emprendimiento fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas (Mediomundo y Lira, 2022). Asimismo, se enfoca en el desarrollo de habilidades y competencias de los miembros del equipo, lo que puede mejorar el desempeño y la motivación de estos.

Según Tubon-Cuyago (2023), el líder coaching en el mundo del emprendimiento se enfoca en escuchar activamente a los miembros del equipo para comprender mejor sus perspectivas y necesidades, se preocupa por el bienestar emocional de los miembros del equipo y trabaja para crear un entorno de trabajo positivo y colaborativo. Añade Coral-Flores (2021), utiliza preguntas poderosas para ayudar a los miembros del equipo a reflexionar y a encontrar soluciones a los desafíos. A esto agregan Molina-Molina *et al.*, (2022), se enfoca en el desarrollo individual y del equipo para mejorar el desempeño y la motivación, para lograr resultados a través de la colaboración y el desarrollo de habilidades y competencias.

Actualmente el Coaching empresarial se ha adoptado como una gran herramienta gerencial que permite dinamizar los procesos en las organizaciones ya que a través de está logra generar cambios y alcanzar metas. (Araoz, 2010, citado en Arbulu-Diez, 2023). Está muy relacionado con un sistema que aborda tanto elementos culturales, como aquellos que tienen estrecha relación con el comportamiento y las creencias, pero sobre todo con las actitudes de todo el personal que integra una empresa, de tal manera que permite guiar el potencial de cada uno para el crecimiento personal y mejorar



significativamente su desempeño en el trabajo. (Díaz, 2016, citado en Arbulu-Diez, 2023). Además, este se ha convertido en esa herramienta innovadora a través de la cual las grandes empresas u organizaciones encuentran la solución para superar situaciones adversas. (Benavides, 2013, citado en Correa, *et al.*, 2022).

De acuerdo a lo anterior, Velarde-Barrionuevo (2021), afirma que el liderazgo coaching puede tener muchos beneficios para el desempeño de una empresa, incluyendo la mejora del desempeño, el fortalecimiento del equipo, la mejora de la motivación, la mejora de la retención de talentos y la mejora de la toma de decisiones. Estos beneficios pueden tener un impacto significativo en el éxito y la competitividad de la empresa. En este sentido, Alaguna (2022), señala que son muchos los beneficios que brinda el coaching empresarial como herramienta gerencial en las empresas, debido que logra incentivar la conducta proactiva, y permite dinamizar ideas cada vez más exitosas, lo que en efecto vale la pena resaltar, porque el coaching en las empresas se orienta en los resultados y tiene como propósito lograr una mejora continua tanto del desempeño individual como grupal.

Teniendo en cuenta a Barrientos *et al.*, (2020), cuando señalan que el coaching en la gestión gerencial es en la actualidad una necesidad vital en todas las organizaciones del mundo, lo cual contrasta mucho con lo encontrado a través del desarrollo del presente artículo, pues se esperaba encontrar una pequeña y mediana empresa a la vanguardia implementando en su gestión organizativa el coaching empresarial, así mismo, que contaran para esto con el apoyo de las entidades gubernamentales, quienes, a través de programas, apoyo económico, y acompañamiento dirigieran a las Pymes hacia la implementación de esta eficaz herramienta, permitiéndoles con esto fortalecerse a través de proceso innovador, asegurando con esto un desarrollo empresarial significativo para el país.



La presente investigación, tiene como propósito reflexionar sobre las competencias del líder coaching en la gestión empresarial en el mundo del emprendimiento, cuyo fin es dar una concepción más humanista al gerente en su crecimiento personal y profesional como parte de una organización, considerando que en el universo del emprendimiento deben existir nuevas estrategias abiertas al cambio y a la transformación de la actual sociedad empresarial, marcada por el liderazgo, autoestima y confianza en sí mismo, enmarcado en la línea de investigación Transformación e Innovación Organizacional del Doctorado Gerencia Avanzada. Por lo tanto, se formula la siguiente interrogante ¿Cómo se puede implementar el coaching en la gestión de una empresa?, a modo de hipótesis investigativa en este trabajo doctoral.

Marco conceptual

La implementación del coaching en la gestión empresarial se ha vuelto cada vez más importante en este entorno cambiante. Las organizaciones se encuentran en un mundo complejo y globalizado, lo que ha llevado a un aumento en la interdependencia entre naciones. Esto, pueden producir alteraciones significativas en todos los sectores sociales, políticos y económicos, lo que ha llevado a la necesidad de subsistir a través de una transformación en el entorno, la cual impacta directamente a nivel interno de las pequeñas y grandes empresas. Es por ello que se indagó en los trabajos más reciente sobre las teorías de entrada conceptuales que sustentan al coaching en la gestión empresarial.

Coaching ontológico y empresarial

El coaching ontológico, según Reyes (2023), es una disciplina que estudia la naturaleza del ser y ofrece una forma distinta de interpretar a las personas, su forma de actuar y relacionarse. A diferencia de otras modalidades de coaching, se enfoca en el autoconocimiento y el crecimiento personal para



alcanzar objetivos profesionales, perfeccionando la capacidad del individuo para comprender sus emociones y su comportamiento, así como el modo en que éstos afectan a su interacción con los demás. Busca que los individuos reflexionen sobre quiénes son y cómo quieren ser en realidad.

El coaching empresarial, según Rodríguez (2023), lo define como una disciplina que se enfoca en orientar y alentar a los empleados de una empresa en la optimización de su desempeño como fuerza de trabajo. Lo realiza a través de la identificación de los obstáculos a los que se enfrentan personalmente y en equipo, para superarlos y establecer un nuevo margen de desempeño. Se enfoca en el bienestar de la organización, los equipos de trabajo y las personas que se comprometen, alineando el potencial de sus miembros a la identidad y propósitos de la empresa.

El coaching ontológico y el coaching empresarial son dos disciplinas diferentes que se enfocan en objetivos distintos. Sin embargo, ambas disciplinas pueden ser complementarias y utilizadas en conjunto para lograr un mayor éxito en la gestión empresarial, mejorar el desempeño de los empleados la eficiencia laboral, el autoconocimiento y el crecimiento personal.

Gestión empresarial

La gestión empresarial la define Correa Bello, *et al.*, (2022), como el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros, de una empresa, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos. A esto agrega (Loreto, 2021), es una actividad estratégica que busca optimizar el trabajo de los profesionales y el papel que juegan dentro de una organización, identificar cuáles son las piezas con las que cuenta y sacar el mayor provecho de esos recursos.

Sobre las bases de lo antes expuesto, Caisa y Guamán, (2018), citados en Molina-Molina *et al.*, (2022), afirman que en la actualidad el coaching ha



revolucionado en el mundo de los negocios teniendo un impacto positivo en la gestión empresarial, siguiendo procesos que contribuyen a mejorar habilidades, esta herramienta sirve de guía para cristalizarlos y a su vez orienta al personal hacia donde debe dirigirse para obtener un fin general. Al respecto Jiménez-López, *et al.*, (2020), precisan que, en Latinoamérica, los individuos y las organizaciones están aprovechando el coaching para mejorar su rendimiento laboral, ampliar sus oportunidades profesionales y mejorar estrategias de gestión empresarial.

Liderazgo innovador

El liderazgo constituye la capacidad que ejercen las personas para guiar, dirigir, orientar e inspirar a un grupo de individuos a través de distintas habilidades (Tubon-Cuyago, 2023). El líder pretende lograr metas y, al mismo tiempo, desarrollar, formar y motivar a sus colaboradores (Loreto, 2021). Uno de los retos más significativos de y los líderes radica en promover ambientes de confianza en donde los y las integrantes de las organizaciones, desarrollen aptitudes, competencias y talentos para generar impactos positivos en los procesos, cambios y resultados que cada ente organizativo atraviese a lo largo del tiempo (Guadarrama-Varón *et al.*, 2023).

Según Jiménez-López, *et al.*, (2020), el líder coach es aquel que busca el aumento del rendimiento organizacional a través de la mejora continua de sus subordinados; lidera generando confianza y compromiso, y busca activamente motivar a las personas que le rodean. Molina-Molina *et al.*, (2020), lo ha definido como una herramienta representativa para las compañías, que modifica la conducta humana, reconoce y potencializa destrezas; es capaz de promover la comunicación asertiva y eficaz clarificando los objetivos planteados. Ponen al servicio de la empresa todas las características que necesita para hacer bien su trabajo: confianza, motivación y destreza enfocándolas en la búsqueda de mejores resultados (Arbulu, 2023).



Cambio organizacional

El cambio organizacional es la combinación de alteraciones internas en los valores de las personas, sus aspiraciones y el comportamiento que guardan por las modificaciones en los procesos, las estrategias, las prácticas y los sistemas que deben comprender e implementar. Es una alteración en la alineación de una organización con su entorno externo y, se agregaría, que esta modificación impacta directamente al interior de quienes lo viven (Alaguna, 2022). Varios autores expresan que el cambio involucra «la aparición de nuevos escenarios y tienden preferencialmente a referirse en el plano de las actitudes, emociones y resistencias frente al cambio (Guadarrama-Varón *et al.*, 2023). El cambio organizacional es un proceso que dinamiza y transforma a los entes organizativos. Se lleva a cabo para responder a las necesidades internas y/o externas. Algunos de sus objetivos son el incremento de la productividad; la competitividad; la rentabilidad y el posicionamiento de las firmas en los mercados (Rodríguez, 2023).

Metodología

Esta investigación doctoral es concebida con un enfoque cualitativo hermenéutico, que consistió en interpretar los textos más recientes de investigaciones referentes al coaching en la gestión empresarial, permitiendo una comprensión más profunda de la actuación de este como líder en la empresa, Esta revisión bibliográfica, permitió la búsqueda con palabras claves la muestra de 10 autores con publicaciones científicas, la más actualizada en un lapso de los últimos cuatro (4) años, 2020 a 2023. Luego se sintetizaron los resultados para una evaluación crítica de cada autor, en un orden del año distante al más reciente. Posteriormente, se reflexionó sobre el coaching en la gestión empresarial, dando una visión clara con respecto a la situación actual de este tema identificando posibles áreas para mejorar futuras investigaciones y prácticas en este campo.



Para realizar esta exploración, se utilizaron distintos buscadores como Google, Google Académico, Redalyc, Scielo, Repositorio de Universidades por su mayor cobertura y rapidez en la búsqueda de artículos, tesis y libros sobre la gestión empresarial del coaching, cuyos reportes científicos, en estos días, son cuantiosos. Los criterios de estos buscadores, consideraron todos los aspectos relacionados con el coaching, tanto en la literatura científica publicada como las tesis de grado relacionadas con el tema, a nivel nacional e internacional. De los resultados obtenidos se llevó a cabo una evaluación crítica de los trabajos publicados por autores, identificando posibles orientaciones y limitaciones en los estudios presentados por cada autor.

Resultados y análisis crítico

En términos metodológicos, los autores consultados han utilizado diferentes enfoques para evaluar la participación del coaching como líder motivador en la gestión empresarial. De igual forma, en sentido general, se destacan algunos rasgos centrales de los procesos de gran vigencia y desarrollo en la esfera laboral de nuestros días, tal como es el trabajo en empresas y el coaching a nivel de las organizaciones laborales. Los resultados de esta revisión bibliográfica, están presentados en el lapso comprendido desde 2020 hasta 2023, incorporando los 10 trabajos más actualizados en el tema, realizando una breve interpretación crítica de sus investigaciones.

El artículo "*El liderazgo y el coaching en el cambio organizacional: Una perspectiva desde el factor humano*" de Guadarrama-Varón, Gómora-Miranda y Caballero-Santín (2023), publicado en la revista Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, aborda el tema del liderazgo y el coaching en el contexto del cambio organizacional. En el mismo, se explora cómo el liderazgo puede influir en el proceso de cambio en una organización y cómo el coaching puede ser una herramienta efectiva para promover el desarrollo y el crecimiento de los colaboradores en este proceso de cambio.



Los autores analizan la importancia de contar con líderes que puedan brindar orientación y apoyo a sus equipos durante el cambio, al mismo tiempo que fomentan un ambiente de confianza y motivación.

Del mismo modo, se discute sobre el coaching como una estrategia de desarrollo personal y profesional que puede ayudar a los individuos a alcanzar su máximo potencial y a adaptarse de manera efectiva a los cambios en la organización. Se examinan las habilidades y competencias necesarias para ejercer el coaching de manera efectiva, así como los beneficios que puede aportar tanto a nivel individual como organizacional. En pocas palabras, el artículo analiza la relación entre el liderazgo, el coaching y el cambio organizacional, resaltando la importancia de una adecuada gestión del factor humano en esta transformación. Se ofrece una perspectiva que busca promover el desarrollo sustentable de las organizaciones a través de una atención adecuada al factor humano implicado en los procesos de cambio.

La tesis de Tubon-Cuyago (2023), titulada "*Coaching empresarial y desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina de la ciudad de Ambato*", es una investigación llevada a cabo como requisito para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato, en Ecuador. El trabajo se centra en el tema del coaching empresarial y su relación con el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina. El autor examina cómo el coaching puede influir en el desarrollo de habilidades, motivación y productividad de los colaboradores en este contexto organizacional específico. A lo largo de la investigación, se lleva a cabo una revisión teórica y conceptual sobre el coaching empresarial y su importancia en la mejora del desempeño laboral. Se exploran diferentes enfoques, técnicas y metodologías relacionadas con el coaching que pueden ser aplicadas en el ámbito empresarial.



Además, el autor realiza un análisis empírico, utilizando métodos de recolección de datos como encuestas y entrevistas, para obtener información sobre la implementación del coaching en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores. Se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos, proporcionando conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación. Resumidamente, el trabajo aborda la relación entre el coaching empresarial y el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina de la ciudad de Ambato. Proporciona una visión teórica y empírica sobre el tema, con el objetivo de contribuir al conocimiento y la comprensión de cómo el coaching puede influir en el rendimiento de los colaboradores en un contexto empresarial específico.

El Capítulo 2, titulado "*Algunas implicaciones subjetivas de dos procesos actuales del mundo laboral: Trabajo en plataformas y coaching*", es parte de la obra colectiva de Alegre, Bartlett, Maidana y Maré (2022), que se encuentra en el libro "Dimensiones situadas del trabajo" editada por J. Alegre, J. Bartlett y C. Gómez; esta centrado en dos importantes procesos del mundo laboral contemporáneo: el trabajo en plataformas y el coaching. Los autores exploran las implicaciones subjetivas, es decir, los efectos y repercusiones a nivel emocional, psicológico y subjetivo que estos procesos tienen en los trabajadores. En cuanto al trabajo en plataformas, se analizan las características y condiciones específicas de este tipo de empleo, como la falta de estabilidad laboral, la autonomía limitada y la intensificación del trabajo. También se examina cómo esto puede afectar la identidad y el bienestar emocional de los trabajadores.

En relación al coaching, se explora su papel en el mundo laboral actual y cómo puede influir en el desarrollo de habilidades, el crecimiento personal y el rendimiento laboral de los individuos del mismo modo, examinan las implicaciones subjetivas del coaching, como los cambios en la autoimagen, la



motivación y la confianza en sí mismo. Finalmente, el capítulo proporciona una visión crítica y reflexiva sobre el trabajo en plataformas y el coaching, destacando las implicaciones subjetivas que estos procesos pueden tener en la experiencia laboral de los individuos. Se busca comprender cómo afectan la calidad de vida laboral y el bienestar emocional de los trabajadores, ofreciendo análisis y reflexiones que contribuyen al conocimiento y la comprensión de los desafíos y oportunidades asociados con estos fenómenos laborales contemporáneos.

En Venezuela, Mediomundo y Lira (2022), realizaron un trabajo titulado "*Elementos teóricos del coaching organizacional para construir un liderazgo innovador en equipos de alto desempeño*", publicado en la Revista Latinoamericana de Difusión Científica, donde examinan los principios y fundamentos del coaching organizacional y su aplicación en la construcción de un liderazgo innovador en equipos de alto desempeño. Presentan una revisión teórica de los elementos clave del coaching organizacional y cómo pueden influir en el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo en equipos de alto rendimiento. Se indagan diferentes enfoques y técnicas utilizadas, como el enfoque centrado en la persona, la comunicación efectiva, la retroalimentación constructiva y la facilitación del cambio.

Los autores también analizan la importancia de la innovación en el liderazgo y cómo el coaching organizacional puede contribuir a fomentar un enfoque más creativo y adaptativo en los equipos de alto desempeño. Se abordan aspectos como la gestión del talento, el desarrollo de habilidades de liderazgo, la promoción de la participación, el trabajo en equipo y la generación de un entorno propicio para la innovación. Presentando ejemplos y casos prácticos para ilustrar la aplicación de los principios del coaching en la construcción de un liderazgo innovador en equipos de alto desempeño. Procurando una visión general de los fundamentos y nociones del coaching,



aplicados en el ámbito empresarial, enfatizando cómo facilitar el desarrollo de un liderazgo efectivo y promover la innovación en los equipos de trabajo.

El trabajo de Molina-Molina, Romero-Fernández y Carrera-Narváez (2022), publicado en la Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, titulado "*Modelo de coaching para el desarrollo empresarial*", realizado en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), Santa Ana de Coro, Venezuela, los autores presentan un modelo de coaching diseñado para el crecimiento y desarrollo de las empresas, donde su propósito principal es ofrecer un enfoque estructurado y práctico de coaching que pueda ser aplicado en el ámbito empresarial. Los autores proponen un modelo que busca mejorar el desempeño, la motivación y el liderazgo dentro de las organizaciones.

En el artículo, se describen los componentes y pasos clave del modelo de coaching propuesto. Se abordan aspectos como la definición de metas y objetivos, la identificación de áreas de mejora, la aplicación de técnicas de comunicación efectiva y el fomento de habilidades de autorreflexión y autogestión. Además, los autores explican cómo este modelo de coaching puede contribuir al desarrollo de los empleados y al fortalecimiento de la cultura organizacional. También se abordan los beneficios potenciales que pueden surgir de la implementación de un enfoque de coaching diseñado particularmente para el desarrollo empresarial. Prestando una guía constituida para su aplicación en el ámbito empresarial, buscando mejorar el desempeño, la motivación y el liderazgo dentro de las empresas.

Coral-Flores (2021), en su tesis titulada "*Coaching y desempeño laboral del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente, Tarapoto*" presentado como requisito para obtener el grado de Maestría en Administración de Negocios en la Universidad César Vallejo en Tarapoto, Perú. Se centra en el tema del coaching y su relación con el desempeño laboral del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente. El objetivo



principal, de esta investigación, es analizar cómo el coaching puede impactar en el desarrollo de habilidades, motivación y productividad de los empleados en este contexto organizacional específico. En el desarrollo del trabajo, se visualiza una revisión teórica y conceptual sobre el coaching y su importancia en el ámbito laboral. Se exploran diferentes enfoques, técnicas y metodologías relacionadas con el coaching que pueden ser aplicadas en el contexto de una cooperativa de ahorro y crédito.

De igual forma, se lleva a cabo un análisis empírico, utilizando métodos de recolección de datos como la entrevista, encuestas y análisis documental, para obtener información sobre la implementación del coaching en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente y su influencia en el desempeño laboral del personal. Igualmente, se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos, proporcionando conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación. En definitiva, la tesis aborda la relación entre el coaching y el desempeño laboral del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente en Tarapoto; proporcionando una revisión teórica y un análisis empírico sobre el tema, buscando contribuir al conocimiento y la comprensión de cómo el coaching puede influir en el rendimiento de los empleados en una cooperativa de este tipo.

El trabajo de Loreto (2021), titulado "*Simbiosis del talento humano y coaching enfocado en la gerencia*" es un artículo publicado en la Revista Gerentia. En este, el autor explora la relación entre el talento humano y el coaching, especialmente en el contexto de la gerencia y el liderazgo. El artículo busca analizar cómo el coaching puede contribuir al desarrollo y potenciación del talento humano en el ámbito de la gerencia, centrándose en la simbiosis entre el talento humano y el coaching en el contexto de la gerencia y el liderazgo. Se examinan los fundamentos teóricos y conceptuales del coaching como herramienta de desarrollo personal y profesional, y su aplicación específica en el contexto de la gerencia y el liderazgo.



El autor explora cómo el coaching puede ayudar a los líderes y gerentes a mejorar su capacidad de liderazgo, a desarrollar habilidades de comunicación efectiva, a promover la motivación y el compromiso de los empleados, y a fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. Además, se discuten las características y competencias necesarias para ser un gerente-coach efectivo, como la empatía, la escucha activa y la capacidad de generar confianza. Se abordan también los beneficios potenciales de adoptar un enfoque de coaching en la gestión de talento humano en las organizaciones destacando cómo el coaching puede potenciar el talento de los empleados y mejorar la eficacia de los líderes en la gestión de personas.

Por su parte, Velarde-Barrionuevo (2021), realizó un trabajo titulado "*El coaching como herramienta estratégica para la gestión pública en la región del Cusco*", publicado en la revista Polo del Conocimiento, donde analiza el uso del coaching como una herramienta estratégica en la gestión pública en el Cusco, Perú. El artículo explora cómo el coaching puede ser aplicado en el ámbito de la gestión pública para mejorar el rendimiento, la eficiencia, la eficacia y el liderazgo de los funcionarios y trabajadores de las empresas del sector, proporciona un análisis teórico y práctico sobre el papel y los beneficios del coaching en este contexto.

La autora revisa teorías y enfoques relacionados con el coaching en la gestión del sector público, incluyendo técnicas y metodologías específicas utilizadas en este contexto. También se destacan los beneficios potenciales que puede tener la implementación del coaching en la gestión pública, como el fortalecimiento de la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Así mismo, el trabajo analiza casos prácticos y experiencias de coaching implementadas en la gestión pública del Cusco, presentando ejemplos concretos de cómo el coaching como herramienta estratégica ha contribuido a mejorar los resultados y el desempeño en este ámbito, buscando impulsar la implementación efectiva en la gestión pública de la región.



El artículo "*¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas*" presentado por Barrientos-Monsalve, Hurtado-Hernández, Lesmes-Silva, y Duarte-Rey, (2020), divulgado en la revista Mundo Fesc, aborda el tema del coaching en el contexto organizacional actual. Este trabajo, examina el papel del coaching en las empresas y cómo se ha convertido en una herramienta cada vez más utilizada para el desarrollo de habilidades y el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. En el mismo, se analiza la importancia de una gerencia del coaching eficaz en las organizaciones contemporáneas, destacando la necesidad de una gestión adecuada para maximizar los beneficios del coaching.

Así mismo, describen diferentes aspectos relacionados con el coaching en las organizaciones, como la selección de entrenadores adecuados, la definición de objetivos claros y medibles, el establecimiento de un marco ético y profesional, y la evaluación y seguimiento de los resultados del coaching. Los autores también analizan los desafíos y las oportunidades que enfrentan las organizaciones al implementar programas de coaching y cómo pueden integrar eficazmente esta práctica en su cultura y estructura organizacional. También, examinan la aplicación del coaching en las empresas y la importancia de gestionar eficazmente esta práctica en las organizaciones contemporáneas; proporcionando una visión general de los desafíos y las oportunidades asociadas con el uso del coaching, así como las mejores prácticas para su implementación exitosa.

Los investigadores Jiménez-López, Vásquez-Varela, y Ramírez-Henao (2020), en su artículo "*Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales*", publicado en la Revista Humanismo y Sociedad, analizan el impacto del coaching en el proceso de toma de decisiones en el ámbito gerencial. En su investigación exploran, cómo el coaching puede influir y contribuir positivamente en la toma de decisiones de los líderes y gerentes de una organización. Los autores examinan diferentes aspectos del coaching que



pueden mejorar este proceso, como el desarrollo de habilidades para el análisis y la evaluación de información relevante, el fomento de la reflexión y la autodirección, el fortalecimiento de la confianza y la seguridad en las decisiones, y la promoción de un enfoque proactivo y orientado al logro de objetivos.

Además, los autores deliberan cómo el coaching puede ayudar a los líderes a manejar mejor el estrés y la presión asociados con la toma de decisiones, así como a considerar diferentes perspectivas y a tomar decisiones más equilibradas y fundamentadas. Se exploran también técnicas y metodologías de coaching que pueden ser aplicadas en el contexto de la toma de decisiones gerenciales. Finalmente, destacan el aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales, enfatizando cómo esta práctica puede fortalecer las habilidades de liderazgo y mejorar los resultados individuales y organizacionales en el proceso de toma de decisiones. Proporcionan una visión general de las implicaciones y beneficios del coaching en este ámbito, así como recomendaciones y reflexiones para su implementación efectiva.

Reflexiones finales

Como reflexión a esta revisión detallada de la literatura consultada y actualizada, se presentan paradigmas de cómo el coaching ha sido utilizado en diferentes contextos para apoyar el desarrollo de la organización de la empresa, por lo tanto, es una contribución interesante al campo del coaching ontológico y la coordinación de equipos en el contexto empresarial. Los autores analizados describen cómo el coaching puede ayudar a los líderes y trabajadores emprendedores a mejorar su autoeficacia, autoeficiencia, su capacidad de liderazgo y su creatividad, habilidades que son fundamentales para el éxito empresarial en la actualidad. Presentan un modelo de coaching empresarial basado en la conciencia, la responsabilidad y la acción, y ofrece



numerosos ejemplos y herramientas prácticas para la práctica del coaching en la gestión empresarial.

Esta búsqueda de las investigaciones más recientes sobre el coach organizacional permite dar respuesta a la interrogante planteada en esta investigación ¿Cómo se puede implementar el coaching en la gestión de una empresa? Según los autores consultados, la implementación del coaching en una empresa puede requerir una planificación cuidadosa y una estrategia clara para asegurar su éxito. El primer paso es identificar las necesidades específicas de la empresa, los líderes y los empleados. Es significativo tener en cuenta los objetivos de la organización empresarial, las habilidades y competencias necesarias para el éxito y las áreas de mejora que se deben abordar. Una vez que se han identificado las necesidades específicas, el siguiente paso es seleccionar un coach que tenga la experiencia y las habilidades necesarias para abordar las necesidades de la empresa. Encontrar un coach que tenga una buena comprensión del contexto empresarial y que pueda adaptar su enfoque al contexto específico de la empresa.

Como siguiente paso es importante definir objetivos y expectativas claras para el proceso de coaching. Los líderes y los empleados deben comprender lo que se espera de ellos durante el proceso de coaching y cómo se medirán los resultados. Una vez que se han definido los objetivos y expectativas, se puede implementar el proceso de coaching. Los empleados deben ser enterados sobre el proceso de coaching y debe haber una comunicación clara sobre los plazos, duración y frecuencia de las sesiones. Además, es importante realizar un seguimiento y evaluación del proceso de coaching para medir su efectividad, luego realizar un seguimiento para asegurarse que se están efectuando las recomendaciones y originando cambios duraderos.



REFERENCIAS

- Alaguna, A. (2022). *El coaching y el liderazgo: dos aspectos indispensables para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas*. Trabajo de Grado de Administración de Empresas. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Alegre, J., Bartlett, J., Maidana, L., y Maré, A. (2022). Algunas implicaciones subjetivas de dos procesos actuales del mundo laboral: Trabajo en plataformas y coaching. En: J. Alegre, J. Bartlett, y C. Gómez (Edits.), *Dimensiones situadas del trabajo* (págs. 39-63). España: Teseo Express.
- Arbulu-Diez, F. (2023). *Influencia del uso de herramienta coaching en la productividad del promotor de servicios de una agencia bancaria en Moshoqueque, 2022*. Tesis de Maestro en Formación Directiva y Gobierno de las Personas. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Barrientos-Monsalve, E., Hurtado-Hernández, L., Lesmes-Silva, A., y Duarte-Rey, D. (2020). ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. *Mundo Fesc*, 10(S1), 223-236.
- Coral-Flores, A. (2021). *Coaching y desempeño laboral del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente, Tarapoto*. Tesis de Maestra en Administración de Negocios. Tarapoto, Perú: Universidad César Vallejo.
- Correa, R., Manosalva, L., y Fernández, J. (2022). *Coaching empresarial como herramienta gerencial para el desarrollo de las Pymes*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Guadarrama-Varón, I., Gómora-Miranda, Y., y Caballero-Santín, M. (2023). El liderazgo y el coaching en el cambio organizacional: Una perspectiva desde el factor humano. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(44), 41-56.
- Jiménez-López, A., Vásquez-Varela, M., y Ramírez-Henao, D. (2020). Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales. *Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 66-80.
- Loreto, I. (2021). Simbiosis del talento humano y coaching enfocado en la gerencia. *Revista Gerentia* (1), 81-97.



- Mediomundo, C., y Lira, P. (2022). Elementos teóricos del coaching organizacional para construir un liderazgo innovador en equipos de alto desempeño. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(7), 210-230.
- Molina-Molina, M., Lema-Cerda, L., y Caicedo, F. (2020). Coaching empresarial una forma de enfrentar los negocios en postpandemia. *Memorialia*, (20), 65-78.
- Molina-Molina, M., Romero-Fernández, A., y Carrera-Narváez, P. (2022). Modelo de coaching para el desarrollo empresarial. *Revista Cienciamatria*, 8(15), 128-144.
- Reyes, I. (2023). *¿Qué es el coaching ontológico, para que sirve el coaching y cómo puede ayudarte en el trabajo?* Bogotá, Colombia: Editorial Mercadeo LATAM.
- Rodríguez, J. (2023). *Coaching empresarial: Qué es, qué hará por tu empresa y cómo elegir un coach*. Boston, USA: HubSpot, Inc.
- Tubon-Cuyago, E. (2023). *Coaching empresarial y desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina de la ciudad de Ambato*. Trabajo de Licenciado en Administración de Empresas. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Velarde-Barrionuevo, N. (2021). El coaching como herramienta estratégica para la gestión pública en la región del Cusco. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(6), 1215-1230.