

Coaching gerencial en la era moderna y su impacto en las organizaciones

Management coaching in the modern era and its impact on organizations

Olga Lucía Vela Ramírez †

Mayerli Flórez Duarte ‡



Fecha de recepción: 21 de noviembre de 2024

Fecha de aprobación: 04 de abril de 2024

Citar como: Vela Ramírez , O. L., & Flórez Duarte, M. (2025). Coaching gerencial en la era moderna y su impacto en las organizaciones. *CITAS*, 11(1), 64-80. <https://doi.org/10.15332/24224529.10501>

Resumen

El presente artículo se propone analizar cómo el coaching gerencial está afectando a las organizaciones en la actualidad, especialmente en su capacidad para gestionar el cambio; con el fin de destacar su potencial para incrementar las competencias de liderazgo en el entorno gerencial y simplificar la realización de las metas estratégicas de una organización. A través de una revisión de literatura, se exploran las siguientes preguntas clave: ¿cuáles son las metodologías más efectivas en el coaching gerencial?, ¿qué evidencia existe sobre el impacto del coaching gerencial en el rendimiento de los líderes y las organizaciones? y ¿cuáles son las tendencias actuales y las necesidades en el mercado del coaching gerencial?

En su trayectoria el coaching, ha sido reconocido como una herramienta estratégica que, inicialmente, fue aplicada a nivel personal, para luego ser implementada en el ámbito organizacional. En esta dimensión, su propósito es mejorar la forma en que los directivos ejecutan el liderazgo, de tal forma que se beneficia cada uno de los miembros de la organización. Los hallazgos de esta investigación indican que el coaching gerencial desempeña un papel importante en la mejora de eficiencia y competitividad en las organizaciones; así mismo contribuye al desarrollo de habilidades en un entorno en constante evolución.

[†]Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. Correo: olga.vela@estudiantes.uamerica.edu.co. ORCID: [0009-0002-3738-4506](https://orcid.org/0009-0002-3738-4506).

[‡]Fundación Universidad de América. Correo: mayerli.florez@estudiantes.uamerica.edu.co. ORCID: [0009-0004-5071-4869](https://orcid.org/0009-0004-5071-4869).

Palabras clave:

liderazgo, coaching gerencial, desarrollo, organizaciones, tendencias.

Abstract

This article aims to analyze how management coaching is currently affecting organizations, especially in their ability to manage change, in order to highlight its potential to increase leadership skills in the management environment and simplify the achievement of an organization's strategic goals. Through a review of the literature, the following key questions are explored: What are the most effective methodologies in management coaching? What evidence exists on the impact of management coaching on the performance of leaders and organizations? And what are the current trends and needs in the management coaching market?

Throughout its history, coaching has been recognized as a strategic tool that was initially applied at the personal level and later implemented in the organizational sphere. In this dimension, its purpose is to improve the way managers exercise leadership in a way that benefits each member of the organization. The findings of this research indicate that management coaching plays an important role in improving efficiency and competitiveness in organizations; it also contributes to the development of skills in a constantly evolving environment.

Keywords:

leadership, management coaching, development, organizations, trends.

Introducción

La era moderna se caracteriza por los cambios rápidos y las exigencias crecientes en las organizaciones. El concepto de coaching puede parecer reciente, pero sus raíces nos llevan a tiempos antiguos, donde tenían como hábito enseñar y orientar en diferentes escenarios. No obstante, fue en la década de los ochentas cuando el coaching moderno empezó a fortalecerse en las organizaciones, enfocado en el liderazgo y en el desarrollo empresarial (Recuenco, 2018). El término coaching viene de la palabra *Koczi*, que se relaciona a los carruajes para transportar personas. Al pasar el tiempo, la palabra fue para expresar el concepto de guía para los individuos hacia su satisfacción personal y profesional (Stern, 2007).

El coaching gerencial nació como un apoyo fundamental para el desarrollo organizacional (Recuenco, 2018). La implementación del coaching en el entorno organizacional hace que los líderes no solo aumenten sus habilidades gerenciales, sino que también ayuden a sus equipos de trabajo a crecer profesionalmente, lo que es clave para lograr los objetivos estratégicos de las organizaciones (Scott, 2007). En la literatura encontrada sobre el coaching, se destaca su direccionamiento hacia la retroalimentación y el autoconocimiento, lo que permite a los líderes descubrir y desarrollar sus capacidades, para implementar una cultura organizacional que se basa en la confianza, motivación y compromiso (Podesta-Gavilano, 2019).

Estudios anteriores han evidenciado que el coaching gerencial ayuda a incrementar la productividad y a mejorar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, factores que ayudan a mejorar de manera directa el rendimiento organizacional (Boysen-Rotelli, 2020); (Barrón-Aráoz, 2010).

En la época moderna, el coaching se ha caracterizado por ser altamente competitivo y por tener cambios constantes, lo que hace que se haya convertido en una herramienta estratégica para estimular el liderazgo en los directivos y mejorar el rendimiento organizacional. Todo esto, también promueve una cultura de mejora

continua, en donde los líderes reciben apoyo necesario para identificar y aprovechar sus fortalezas, así como detectar las áreas a mejorar (Recuenco, 2018).

Con el paso del tiempo, la literatura ha estudiado los efectos positivos que trae consigo el coaching en la gestión y en el desarrollo del liderazgo. Barrón-Aráoz (2010) enfatiza que el coaching, al estar enfocado en el autoconocimiento y en el aprendizaje continuo, no solo fortalece las capacidades técnicas y relacionales de los líderes, sino que ayuda a incrementar su compromiso y satisfacción laboral (Baron y Morin, 2009). Así mismo, Valderrama-Alba (2016) sostiene que el coaching gerencial actúa como un acelerador para la confianza y la fusión de los equipos laborales, fomentando un ambiente de trabajo donde la comunicación eficaz y la solución de conflictos son primordiales. Esto conduce al éxito organizacional en un mercado global.

Con el incremento de la digitalización y las tecnologías nuevas, el coaching gerencial ha tenido que adaptarse a un entorno empresarial que cada vez se vuelve más complejo y diverso. De este modo, el coaching no solo está enfocado en la mejora de las habilidades tradicionales de liderazgo, sino que también capacita a los ejecutivos para enfrentar los desafíos que vienen con la era digital, como por ejemplo el trabajo de equipos virtuales, la adaptación a herramientas tecnológicas y el desarrollo de competencias interculturales. Con el incremento de la digitalización y las tecnologías nuevas, el coaching gerencial ha tenido que adaptarse a un entorno empresarial que cada vez se vuelve más complejo y diverso.

Así, el coaching gerencial no solo está enfocado en la mejora de las habilidades tradicionales de liderazgo, sino que también capacita a los ejecutivos para enfrentar los desafíos que vienen con la era digital; como por ejemplo el trabajo de equipos virtuales, la adaptación a herramientas tecnológicas y el desarrollo de competencias interculturales. El coaching facilita la resolución de conflictos en equipos de trabajo, actuando como una herramienta que impulsa el proceso de cambio y, a su vez, influye indirectamente en la cultura organizacional (Revilla-Castro, 2022).

Por lo anterior, el objetivo principal de esta revisión literaria es investigar de qué manera el coaching gerencial está influyendo en las organizaciones en la actualidad, resaltando su potencial para incrementar las competencias de liderazgo y simplificar la realización de las metas estratégicas en la organización. El primer objetivo específico consiste en realizar un análisis en las metodologías actuales de coaching, para alcanzar a comprender cómo éstas han evolucionado y se adaptan a un entorno laboral cada vez más digitalizado y exigente (Heslin, 2006). El segundo objetivo específico busca sintetizar la evidencia disponible en la literatura que demuestra el impacto del coaching gerencial en el rendimiento de los líderes y las organizaciones.

El tercer objetivo específico es identificar las tendencias actuales y las necesidades en el mercado del coaching gerencial en un entorno marcado por la digitalización y la globalización, teniendo en cuenta sus implicaciones para las organizaciones que buscan estar siempre competitivas en un mercado internacional muy cambiante. Este análisis ayudará a identificar las prácticas que sean mejores en el coaching gerencial y su potencial para contribuir al éxito sostenido por las organizaciones.

Desarrollo del tema

El coaching gerencial tiene una historia reciente en el entorno empresarial, pero su comienzo se remonta hacia diferentes momentos en la historia, ya que en su momento se realizaban prácticas de orientación y desarrollo personal. Al pasar de los tiempos, este enfoque ha evolucionado, pasando de ser una herramienta de asesoramiento a ser una estrategia integral que facilita el desarrollo del liderazgo gerencial y la adaptación al cambio. En la década de los ochenta el coaching se empezó a implementar en el entorno organizacional, influenciado por principios de la psicología que destacan el autodescubrimiento y la

autoeficacia (Goleman, 1998). Desde ese momento, las organizaciones comenzaron a considerar el coaching como un método para potenciar las capacidades individuales de los líderes gerenciales, además de una herramienta para resolver problemas de rendimiento (Recuenco, 2018).

Como dice Bickery Michel (2022) en su artículo Coaching en el contexto del cambio organizacional, el coaching gerencial fomenta el liderazgo orientado al cambio y mejora la efectividad organizacional. Este tipo de coaching permite que los líderes desarrollen habilidades como la transparencia, la autoconfianza y la congruencia entre sus valores y acciones. Estas características refuerzan su capacidad para inspirar innovación, promover visiones estratégicas claras y superar desafíos organizacionales.

El coaching gerencial también incrementa la autoeficacia del líder, es decir, su confianza para enfrentar y liderar en entornos cambiantes. Esto incluye alentar una mentalidad resiliente y fomentar un enfoque proactivo hacia las soluciones. El impacto de estos comportamientos no solo muestra el desempeño individual, sino la manera en que las organizaciones se pueden adaptar y mantener su competitividad en los mercados cambiantes (Bickerich y Michel, 2022).

Con la llegada de la digitalización el coaching gerencial ha cambiado sus metodologías tradicionales para adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Senter (2024) expone que la digitalización genera un impacto directo e indirecto en la industria del coaching ejecutivo y hace referencia a la necesidad de desarrollar habilidades digitales y fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

Según Senter (2024) “el impacto directo resulta del mayor uso del medio virtual en el coaching, que los coaches ejecutivos experimentan directamente. Cubre cómo los coaches ejecutivos”hacen” el coaching. El impacto indirecto se experimenta a través del cliente y surge de los cambios en la organización del cliente y en la industria impulsados por la digitalización. El impacto indirecto se refiere al material que “los clientes traen a las sesiones de coaching”.

La aplicación del coaching gerencial en las organizaciones contemporáneas se enfoca en optimizar el talento humano mediante un liderazgo estratégico. Este proceso, liderado por gerentes y líderes capacitados, busca identificar y desarrollar las habilidades y potencialidades del equipo, para alinear estos esfuerzos con los objetivos organizacionales y así, aumentar la productividad y los beneficios empresariales. Además, el coaching gerencial fomenta la innovación y la formación de equipos de alto desempeño, promoviendo un entorno de trabajo flexible y adaptable frente a los constantes cambios del mercado (Barrientos-Monsalve *et al.* 2020).

El coaching gerencial actúa como un puente entre la dirección estratégica y la operativa, empleando metodologías que combinan motivación, comunicación efectiva y supervisión. Este enfoque no solo mejora el rendimiento individual y grupal, sino que también fortalece la cultura organizacional, al responder a las expectativas tanto internas como externas. En el contexto del siglo XXI el coaching gerencial se considera una herramienta clave para garantizar el éxito empresarial y la sostenibilidad en sectores diversos como la educación, el deporte y la industria (Barrientos-Monsalve *et al.* 2020). Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación busca responder a preguntas claves sobre el impacto del coaching gerencial en las organizaciones modernas: ¿cuáles son las metodologías más efectivas en el coaching gerencial, según la literatura?, ¿qué evidencia existe sobre el impacto del coaching gerencial en el rendimiento de los líderes y las organizaciones? y ¿cuáles son las tendencias actuales y las necesidades en el mercado del coaching gerencial? Estas preguntas permiten delimitar los alcances de esta revisión de la literatura, en donde se está enfocado en analizar la influencia del coaching gerencial en el rendimiento organizacional.

En respuesta al primer objetivo específico se encontró que las metodologías que son más efectivas en el coaching gerencial van direccionadas a la retroalimentación estructurada, *mentoring* y coaching que están fundamentados en competencias definidas como la inteligencia emocional. Esta retroalimentación

estructurada es importante, porque permite que los líderes reciban observaciones específicas que ayudan al autoconocimiento (Beattie, 2014); (Recuenco, 2018). Según Goleman (1998), el coaching que fomenta la inteligencia emocional es más efectivo, porque ayuda a los líderes a ver sus emociones y así, también, las de su equipo de trabajo, para crear un ambiente de colaboración y de producción.

El *mentoring* es otro enfoque, que se diferencia por su acompañamiento, el cual se basa en la experiencia y permite que los líderes adquieran conocimientos de mentores que son experimentados, esto mejora su desarrollo profesional y personal (Dolan, 2012). Igualmente, el coaching digital se ha posicionado rápidamente en la actualidad, pues facilita que las sesiones sean flexibles y a distancia con plataformas tecnológicas que proporcionan conexiones adecuadas para una capacitación continua de los líderes en los entornos globales y cambiantes (Bajpai, 2024; Poeppelman y Blacksmith, 2016).

Esta forma de coaching permite que la retroalimentación sea en tiempo real, utilizando herramientas como simulaciones y ejercicios virtuales que llegan a ser más efectivos para formar a los líderes y prepararlos para los desafíos que se enfrentan en su trabajo (Bozer, 2014). Estas metodologías han dado como resultado un impacto positivo en la fortaleza para líderes y en las habilidades que logran tener para la adaptación a la demanda del mercado global.

Teniendo en cuenta el segundo objetivo, se evidencia que el coaching gerencial ha logrado una mejora en el rendimiento de los líderes y en el éxito en las organizaciones en la eficiencia, la productividad y la satisfacción laboral. Grant (2014) indica que el coaching gerencial fomenta la autoeficiencia y la toma de decisiones estratégicas, logrando fortalecer las capacidades del gerente. Estudios realizados en empresas como Ford y Coca-Cola confirman que el coaching ayuda a fortalecer la cultura organizacional, orientándola al crecimiento y a la mejora continua.

Por otra parte, un análisis de Mackie (2013) halló que una forma de reducir el estrés y aumentar el compromiso es el coaching, lo que ayuda a detener la alta deserción del personal y a obtener una estabilidad en el ambiente laboral. Así mismo, Boysen-Rotelli (2020) destaca que el coaching es práctico para el desarrollo de la creatividad y la innovación en equipos de trabajo. Esto hace que los colaboradores sientan que su desempeño sea más valorado y se comprometan con los objetivos de la empresa. Además, el coaching mejora la comunicación y la resolución de conflictos, lo que permite que los grupos de trabajo laboren de una forma más amena y eficiente temas que son críticos en el diario vivir de las organizaciones actuales. Para terminar, el coaching beneficia a toda la organización, teniendo en cuenta que no solo ayuda al líder, sino que crea un efecto multiplicador que impacta a la empresa.

En el tercer objetivo se evidencia que las tendencias en el coaching gerencial van dirigidas hacia la digitalización, la especialización y el desarrollo de competencias interculturales. Los líderes gerenciales pueden practicar habilidades en entornos seguros con coaching virtual y simulaciones, esto mejora su capacidad de emplear lo aprendido en situaciones reales (Poeppelman y Blacksmith 2016). Señala Bajpai (2024) que las plataformas de coaching son muy útiles en la gestión de equipos de trabajo virtuales, porque facilita la unión y el trabajo colaborativo en equipos que están geográficamente separados. Otro punto, es que la cuarta revolución industrial ha promovido la orientación hacia las competencias digitales y la gestión de cambio, lo que ha facilitado la adaptación de las prácticas del coaching con el fin de preparar a los líderes para los cambios tecnológicos constantes (Beel, 2016).

Las empresas deben reconocer la resistencia al cambio para poder crecer y desarrollarse mediante una misión y visión clara, la cual favorece de manera eficiente la comunicación vertical y horizontal en la organización, ya que en un proceso de cambio fácilmente aparece la incertidumbre y la falta de confianza en quien lidera. De acuerdo a lo anterior, el coach que lidera el proceso debe impulsar al capital humano a que acepte el cambio, aunque este implique salir de la zona de confort e iniciar procesos desconocidos; en otras palabras, el cambio organizacional, que se logra a través de 3 fases: descongelamiento, cambio a través de la

reestructuración cognitiva y un nuevo congelamiento Shein (1997) citado por Nicolau, Candel, Constantin y Kleingeld (2023) y sustentado en la teoría del campo y de las fuerzas de Kurt Lewin (s.f.).

El coaching gerencial ha demostrado tener un impacto significativo en el rendimiento de los líderes y las entidades. Según Kim (2014), el coaching gerencial impulsa el aprendizaje y la eficiencia de los empleados, lo que mejora el rendimiento de la organización. Además, esta práctica influye positivamente en la claridad del rol de los empleados, incrementando su satisfacción laboral y, por ende, su compromiso con la organización y su desempeño laboral. Esta evaluación se basa en estudios previos que enfatizan la importancia del coaching gerencial en ambientes laborales en constante cambio, donde la innovación y el desarrollo del capital humano son esenciales (Beattie, 2014).

La encuesta aplicada por Molina, Romero y Carrera (2022) a la población de 52 personas encargadas de la seguridad y salud ocupacional, reveló que una actitud positiva influye significativamente en el progreso de las actividades que cada persona tiene a su cargo. Para que una gerencia cuente con equipos de trabajo capacitados, comprometidos y entregados, se recomienda utilizar el modelo Grow como herramienta del coaching. Este modelo debe estar dirigido por un coach profesional, en el que se medirá el rendimiento de cada colaborador.

En su investigación de carácter cuantitativo Idris y ABU BAKAR, 2020 desarrolló y aplicó un cuestionario en dónde obtuvo 261 cuestionarios completados y analizados mediante el modelo de ecuaciones estructurales SEM. Los estudios arrojaron que la utilidad percibida del coaching en las mujeres microempresarias fue de 6,4 sobre 7, es decir alta. También confirmaron que 8 de 16 hipótesis son válidas. Su estudio demostró la importancia de las competencias empresariales, cómo la competencia conceptual, la competencia de oportunidades y la competencia de relaciones. Este caso de estudio aporta evidencia sobre como el coaching gerencial puede influir positivamente en el rendimiento de la organización de acuerdo con el contexto empresarial, así mismo entender cómo el coaching se adapta a diferentes entornos gerenciales.

La investigación de Bowles, Cunningham, De La Rosa y Picano (2007) respalda estos hallazgos, subrayando que “los directivos formados sobrepasaron a sus compañeros no formados”, lo que indica que el coaching centrado en objetivos impulsa tanto la obtención de cuotas organizativas como el fortalecimiento de competencias de liderazgo. Se observó un mayor impacto en los puestos intermedios que mostraron progresos en diversas áreas de liderazgo y en la consecución de metas personales. Además, se sugiere que la capacitación en coaching puede producir un beneficio positivo de la inversión, al incrementar la productividad y la consecución de objetivos de la organización.

Dentro de los beneficios que tiene el coaching en el ámbito empresarial, se encuentra el rendimiento de los empleados, al desarrollar habilidades y conocimientos relacionados con sus responsabilidades y tareas. Esto ofrece una mayor claridad sobre cómo realizar y ejecutar sus funciones para ser más eficientes. Así mismo, el coaching disminuye la brecha de falta de comunicación entre gerentes y empleados, ya que, en muchos casos, los empleados no tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa. Debido a que los gerentes no tienen un contacto directo con los niveles más bajos de la organización, rara vez se enteran de los procesos que se llevando a cabo en las áreas (Seemann, Štofková, Poliaková, Bičnasová y Loučanová, 2024).

Según Nicolau, Candel, Constantin y Kleingeld (2023), el coaching ejecutivo puede abarcar dimensiones de apoyo psicosocial como la confianza y el sentido de pertenencia ante la responsabilidad que tiene dirigir. Este apoyo se puede aplicar en todas las áreas de la organización, ya que debido a su impacto contribuye al desarrollo personal y, por ende, al desempeño y logro de objetivos a nivel personal, grupal y organizacional.

La investigación también muestra un efecto positivo del coaching en el compromiso y la seguridad de los empleados. Una investigación llevada a cabo en los Emiratos Árabes Unidos mostró que el coaching

organizacional tiene un efecto positivo significativo en el liderazgo transaccional, la dedicación de los empleados y la reducción de comportamientos dañinos en el ambiente de trabajo (Behery y Nasser, 2016).

La investigación realizada por Paredes, Simón, Ibarra y Buenrostro (2023) en pequeñas y medianas empresas de Sonora, México, subraya que el coaching es una habilidad gerencial crucial para potenciar el desempeño de la organización para la consecución de objetivos en un entorno de trabajo flexible y colaborativo. Esto significa que el coaching no solo potencia las habilidades individuales, sino que también potencia la capacidad de la organización para abordar desafíos de sostenibilidad y crecimiento.

En su libro *Coaching: un puente en el abismo relacional y de gestión en las organizaciones* Senter (2024) menciona que los métodos más efectivos en el coaching para directivos se basan en herramientas y enfoques que ayudan a fomentar la autoconciencia y a mejorar las habilidades interpersonales en la organización. Entre estas técnicas destacan las sesiones de retroalimentación, el aprendizaje a través de experiencias y el coaching personalizado, que se adapta a las necesidades específicas tanto del gerente como de la organización en su conjunto. Estas prácticas buscan reducir las desigualdades en las relaciones y en la gestión dentro de las empresas, lo que a su vez fomenta una mejor colaboración y un liderazgo.

El comportamiento es una variable importante para tener en cuenta en las conversaciones entre ejecutivos. Es responsabilidad de los líderes desarrollar una habilidad comunicativa correcta para escuchar y expresarse de manera clara. Siguiendo a Gould, Joullié y Spillane (2022), el lenguaje ideal en el coaching ejecutivo es el “lenguaje noble”, que hace referencia a la manera correcta en que un ejecutivo se dirige de manera respetuosa, es decir, dirigir como si estuviese hablándose así mismo, promoviendo comprensión y persuasión. En la cotidianidad es común encontrar el lenguaje básico en diálogos, sin embargo, este conlleva a percepciones equivocadas y a la toma de decisiones inadecuadas.

Hoy en día surge la pregunta sobre cómo el coaching crea valor desde la perspectiva del emprendedor. Si bien se considera un elemento crucial, existen empresas que sin importar su vida productiva desconocen este término. Para ello, Fulmore, Olson y LaCoste (2022) explora cómo los servicios de coaching brindados durante la incubación crean valor para los hombres y mujeres emprendedoras. En su énfasis, sostiene que el coaching no solo crea valor para los emprendedores, sino que también abre la posibilidad de considerar el género para su ejecución, ya que en su estudio se evidenció que la satisfacción por parte de las mujeres emprendedoras era menor a la de los hombres al momento de recibir la orientación.

Launer, citado por Chavez (2012), enfatiza que una de las funciones del coaching en la organización es establecer los mecanismos para que la persona aprenda y pueda contribuir a su transformación, adaptándose, así, a los retos y condiciones que le exige su entorno. Enfatiza que el coaching resalta que el coaching se enfoca en maximizar el potencial de las personas para obtener un desempeño alto. En el entorno laboral el coaching se caracteriza por cultivar las habilidades y elementos clave que necesitan los directivos: establecer relaciones, fijar objetivos, crear conciencia ambiental, mejorar la autoconciencia y la autogestión (Woodard y Wittmer, 2024).

Igualmente, Nyfoudi, Shipton, Theodorakopoulos y Budhwar (2023) señalan que el coaching gerencial fomenta el desarrollo de “conocimiento arquitectónico a nivel grupal”, favoreciendo la coordinación eficaz de los miembros del equipo para lograr objetivos comunes. El coaching también fomenta la transparencia en el cargo e impulsa la cooperación entre los empleados, lo cual se manifiesta en un desempeño superior del equipo. Adicionalmente, los estudios señalan que la efectividad del coaching se fundamenta en la orientación hacia el aprendizaje de los líderes, lo que promueve la adquisición de nuevas habilidades y el rendimiento de la organización. Se debe tener en cuenta que, aunque el coaching ejecutivo es visto como una herramienta que garantiza óptimos resultados en el liderazgo, este depende del compromiso que tiene el gerente en su labor, apoyo y dinámica del equipo y los demás recursos con los que se dispone, según Forentent y Delo Russo, (2021), citado por Nicolau, Candel, Constantin y Kleingeld, (2023).

En la actualidad, hay necesidades que incluyen la acreditación formal y la formación en competencias específicas, como son la inteligencia emocional y el liderazgo basado en valores. Al certificar el coaching no solo se garantiza la calidad del servicio, sino que también ayuda a la demanda de prácticas éticas consistentes para sobrevivir en entornos cada vez más complejos (Ciporen, 2015). Goleman (1995) y Stern (2007) indican que las habilidades de inteligencia emocional son más valoradas, ya que permiten una gestión más efectiva en las relaciones y se promueve una cultura organizacional más saludable y sostenible. Existe un interés creciente sobre investigar el impacto de estas prácticas en la eficiencia a largo plazo, recalando la necesidad de metodologías adaptativas que respondan a los retos del mercado global y digital.

En la actualidad el coaching gerencial se ha visto impactado por la digitalización, un fenómeno que ha transformado tanto la metodología del coaching como las expectativas de los líderes empresariales. El uso de nuevas plataformas digitales ha permitido una mayor flexibilidad y accesibilidad en las sesiones, aunque también ha generado desafíos como el uso eficiente de herramientas tecnológicas y el mantenimiento de la conexión emocional en contextos virtuales (Bajpai, 2024).

Debido a las nuevas tendencias tecnológicas, surge una nueva necesidad en el mercado: lograr aplicar el coaching con IA. En el estudio de Bridgeman y Giraldez-Hayes (2021) se define el coaching como un proceso sistemático asistido por una máquina, cómo facilitadora de capacidades. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la IA no reemplaza del todo el proceso del coaching ejercido por un coach humano. Esta perspectiva facilita que este proceso sea más valioso, al ser vista como un apoyo y no como una amenaza. Así, en el desarrollo de recursos humanos potencia las habilidades y competencias de los integrantes de una organización, cómo lo recomienda Grassmann en su artículo Los coaches y profesionales de DRH dentro de las organizaciones aprovechen las ventajas del coaching con IA, cómo estar disponible en cualquier momento, visualizar y monitorear, además de incorporar herramientas de diagnóstico.

Por otro lado, la Cuarta Revolución Industrial ha impulsado la descentralización y agilidad en las estructuras organizativas, lo que ha generado la necesidad de que los coaches apoyen a los líderes en el desarrollo de nuevas competencias, especialmente para la gestión de equipos virtuales y la adaptación al cambio tecnológico constante (Bajpai, 2024). Además, se ha observado una creciente popularidad del coaching organizacional que busca robustecer el liderazgo a largo plazo, fomentando la cohesión y el pensamiento estratégico en los equipos (Beel, 2016).

En el estudio de Bajpai (2024), en el que incluyeron a entrenadores ejecutivos con al menos cinco años de experiencia para la aplicación de encuestas, se destacó el impacto de la digitalización en el coaching ejecutivo. El estudio manifestó cómo el crecimiento de la vida digital, los cambios constantes en las organizaciones y los desafíos para los nuevos líderes, en un contexto de transformación digital de la sociedad, afectan esta práctica; por lo que, recomiendan adoptar un enfoque de liderazgo caracterizado por una mayor empatía y emocionalidad.

De esta manera, las tecnologías de gestión del rendimiento, como herramientas de grabación de video y simulaciones, se han vuelto más frecuentes para capturar y analizar en tiempo real el comportamiento de los empleados, permitiendo así un entorno seguro para el perfeccionamiento de habilidades antes de su aplicación en el entorno laboral (Poeppelman y Blacksmith, 2016). El coaching virtual y el uso de avatares automatizados también están en auge, ya que ofrecen alternativas económicas y efectivas para replicar las funciones de un coach en vivo (Poeppelman y Blacksmith, 2016).

Al desarrollar un programa de coaching con tecnología digital, se deben aplicar cuatro principios rectores: la relación mentor-alumno, el compromiso interdisciplinario, la claridad de las expectativas propuestas y la sostenibilidad de las habilidades a largo plazo (Scandifio, 2024). Así, al ingresar un nuevo colaborador a una empresa, se debe garantizar que se brinde la suficiente información o capacitación acerca de cuáles son los objetivos a alcanzar, la cultura y los valores organizacionales, como afirma Molina,

Romero y Carrera (2022). Si los colaboradores ingresan dispersos a laborar es muy probable que este colaborador se resista a demostrar sus capacidades y habilidades, por lo tanto, no se sienta satisfecho con el ambiente de trabajo que se mantiene en la organización.

Además, ha aumentado la demanda de técnicas de coaching que fomentan el cuestionamiento de las suposiciones preexistentes en las organizaciones, lo que permite a los líderes desarrollar un pensamiento más profundo y estratégico en lugar de centrarse solo en las necesidades inmediatas Beel (2016). A través de su experiencia en el proceso del coaching y a medida que interactúa y reflexiona no solo con el coachee, sino también con sus colegas, el coach perfecciona su identidad, ajusta su enfoque y desarrolla una identidad más sólida (Lai y Passmore, 2023).

En términos de necesidades, el coaching se está consolidando como una intervención clave para el desarrollo de competencias de liderazgo y la mejora del rendimiento tanto a nivel individual como organizacional. Sin embargo, es necesario un mayor enfoque en la acreditación y la regulación del coaching, dado que la falta de normas formales continúa siendo un desafío importante (Ciporén, 2015). Igualmente, resulta crucial profundizar en la investigación sobre la eficacia de los programas de coaching, en particular su impacto en la autogestión emocional y el autoconocimiento de los ejecutivos, equilibrando los elementos psicológicos y gerenciales para garantizar el éxito (Robalino-Muñiz, Campuzano-Rodríguez, y Bastidas-Vaca, 2016).

Otra de las necesidades que requiere un ejecutivo o emprendedor es que se implemente con más frecuencia el coaching personalizado. Esto se evidencia en la entrevista al emprendedor #17 realizada en Toronto, Canadá, por Nicholls-Nixon y Maxheimer para su investigación: “lo que si encuentro valioso del coaching individualizado es que él sabe mucho sobre todo mi negocio y no es como si nos conocieramos todo el tiempo” (2022, pág. 749). Lo anterior refleja que dicho proceso permitió establecer una relación interpersonal positiva.

Por otro lado, al implementar el coaching gerencial dentro de sus procesos, las organizaciones obtienen múltiples beneficios; sin embargo, se desconoce la durabilidad de dicho proceso, ya que no se sabe a ciencia cierta cuántas sesiones o cuánto tiempo debería durar un programa de coaching (Nicolau, Candel, Constantin y Kleingeld, 2023). En su investigación realizaron un estudio de metaanálisis para evaluar la fuerza relativa del coaching ejecutivo, en la que concluyeron la importancia de incluir en investigaciones futuras la duración del programa de coaching, ya que este puede alterar o mejorar los resultados del proceso. Además, sugieren incluir información más detallada relacionada con el tipo de objetivo, la motivación y el contexto organizacional que permiten evaluar a futuro otros posibles moderadores (Nicolau, Candel, Constantin y Kleingeld, 2023).

El éxito de una empresa que adopta el coaching como herramienta para la transformación y el aprendizaje depende de varios factores clave. Entre ellos, se destacan la importancia de contar con competencias bien desarrolladas que permitan un desempeño eficiente, el apoyo continuo de los líderes de la empresa en los procesos de mejora, y la capacidad de la organización para incorporar nuevos conocimientos que promuevan la transformación positiva, tanto del personal como de la empresa (Chávez-Hernández, 2012).

Metodología

Ernesto Sampieri es un ícono en el área de la metodología de la investigación, es reconocido por su método sistemático y pragmático sobre la estructuración de las investigaciones. Sus técnicas proporcionan una orientación precisa para llevar a cabo estudios minuciosos, desde la formulación de interrogantes hasta la evaluación de datos, destacando la importancia de la precisión y el diseño adecuado (Sampieri, 2018). Su

trabajo ha permitido el uso de instrumentos metodológicos en diferentes disciplinas, logrando investigaciones sólidas y con relevancia (Sampieri, Collado y Lucio, 2014).

En esta investigación se siguen los principios de Sampieri, quien promueve una estructura metodológica estricta y metódica para la investigación académica. En este caso, se utiliza un enfoque de revisión literaria para valorar cómo el coaching gerencial influye en el liderazgo, la toma decisiones y el crecimiento organizacional en la era moderna, digitalizada y competitiva.

Para la recopilación de información se utilizó una combinación de base de datos académicas como EBSCO, Google Academic, Emerald, Insight, Scopus y Medeley. La revisión incluyó un total de 137 artículos publicados en los últimos años, de los cuales 79 fueron escritos en inglés, 57 en español y 1 en portugués. Se utilizaron 43 para la realización del artículo. Esto permitió integrar un enfoque multicultural sobre el coaching, abordado sobre los efectos del coaching en liderazgo, rendimiento y desarrollo de competencias en diversos contextos gerenciales.

Siguiendo las sugerencias de Sampieri relacionadas con la investigación en ciencias sociales, se llevó a cabo el estudio de la literatura en tres fases fundamentales.

Como primera fase se encuentra la revisión de la literatura. Para esto se elaboró una matriz de análisis de literatura, con el fin de organizar los estudios que se escogieron sobre el coaching gerencial. En esta matriz se registraron variables como el autor, el año de publicación, el contexto de la investigación y las conclusiones principales, lo que permitió un análisis comparativo que examinara los métodos y resultados esenciales de cada estudio.

Este estudio se enfocó en elementos fundamentales del coaching gerencial, como la retroalimentación estructurada y el autodescubrimiento; a partir de los enfoques de Recuenco (2018), quien resalta la relevancia del coaching como un instrumento para el autodescubrimiento y la mejora constante, y de Podesta-Gavilano (2019), quien destaca la influencia del coaching en la eficiencia y el bienestar de las organizaciones.

La categorización de resultados es la segunda fase de esta investigación, en donde se dio respuesta al segundo objetivo específico, sobre el impacto del coaching gerencial en el rendimiento de los líderes y organizaciones. Esta categorización no solo facilita la observación de las técnicas más efectivas en el coaching gerencial, sino también el análisis de su impacto en la mejora de habilidades organizacionales, de acuerdo con autores como Boysen-Rotelli (2020) y Barrón-Aráoz (2010), quienes resaltan la retroalimentación y el *mentoring* como fundamentos del coaching.

La última fase de la revisión literaria permitió identificar tendencias actuales y necesidades emergentes en el campo del coaching gerencial, como la digitalización, y el *mentoring*. Estas tendencias han dado lugar a nuevas formas de trabajar el coaching, apoyadas en herramientas digitales (Bajpai, 2024), pues las interacciones en el proceso de coaching ejecutivo se están volviendo cada vez más virtuales, lo que resalta la necesidad de cultivar la empatía en un lugar de trabajo digital. Por tanto, la capacidad de los coaches y coachees para establecer conexiones significativas a través de plataformas virtuales es crucial para el éxito del coaching en nuevos contextos organizacionales.

En todo lo anterior, se enfocó la atención en aspectos éticos de la revisión documental, como la correcta citación y el respeto de la propiedad intelectual de los autores revisados. Igualmente, se comprobó que las fuentes utilizadas fueran confiables y cumpliera con estándares académicos, para asegurar su calidad y validez de los resultados obtenidos en esta revisión literaria.

Resultados

En el análisis de la literatura, se identificó que hay 3 enfoques que son claves en el coaching gerencial en la actualidad: la retroalimentación estructurada, el *mentoring* y el coaching digital.

La retroalimentación estructurada facilita el autoconocimiento de los líderes y promueve una mejora continua a través de observaciones y evaluaciones específicas. Según Beattie (2014), esta metodología es muy efectiva para promover el desarrollo organizacional, al brindar a los líderes la oportunidad de reflexionar y fortalecer su desempeño.

El *mentoring* se caracteriza por la experiencia y el acompañamiento personalizado, pues ayuda a los líderes a adquirir conocimientos estratégicos de mentores experimentados (Dolan, 2012). Cuando existe una cultura organizacional más flexible, el coaching tiende a generar mayores beneficios, ya que el proceso se vuelve menos complejo para los participantes (Gavin, 2023).

El coaching digital es una herramienta flexible que permite sesiones en línea y retroalimentación en tiempo real. Según Bajpai (2024), la inclusión de plataformas tecnológicas en el coaching permite a las organizaciones optimizar el tiempo y adaptar las metodologías de desarrollo a las necesidades de un entorno laboral cada vez más globalizado.

Por otra parte, este estudio muestra que el coaching a nivel gerencial tiene un impacto significativo en el fortalecimiento de la organización, mejorando tanto las competencias técnicas como las emocionales en los directivos. La inteligencia emocional, una habilidad clave en el coaching a nivel gerencial, es esencial para gestionar eficazmente en entornos de alta presión y resolver conflictos dentro de los equipos de trabajo. Goleman (1998) enfatiza que el coaching que integra la inteligencia emocional fomenta una cultura de colaboración y comunicación efectiva, contribuyendo a un rendimiento superior dentro de los equipos.

En particular, el coaching también ayuda a mejorar la toma de decisiones, al brindar a las organizaciones un espacio para reflexionar sobre el cambio y explorar nuevas estrategias. Valderrama-Alba (2016) indica que el coaching gerencial lleva a una toma de decisiones más efectiva, al dotar a los líderes de herramientas para el autoconocimiento y fortalecimiento.

Por último, la digitalización del coaching ha demostrado ser importante para responder a las nuevas demandas organizacionales. En un entorno corporativo caracterizado por el trabajo remoto y la globalización, el coaching digital proporciona una adaptabilidad inigualable, facilitando que los líderes en diferentes lugares se desarrolle de manera continua. Poeppelman y Blacksmith (2016) resalta que la implementación de simulaciones y recursos de aprendizaje en línea en coaching digital impulsa el crecimiento de habilidades en ambientes virtuales, favoreciendo la integración y la unidad de los equipos en organizaciones globalizadas.

Discusión de resultados

Los resultados indican que, en comparación a métodos convencionales, el coaching digital y la retroalimentación estructurada brindan una dinámica de aprendizaje continuo que fomenta la eficacia organizacional. La adaptabilidad y la amplitud del coaching digital facilitan una reacción inmediata ante las modificaciones, lo cual concuerda con la investigación de Boysen-Rotelly, (2020), que resalta la eficiencia del coaching digital en contextos de aprendizaje rápido. Este progreso es significativo en la era digital, en la que la capacidad de adaptación y la innovación resultan fundamentales para la competitividad de una organización (Recuenco, 2018).

De otra parte, la mejora de habilidades como el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones destaca que el coaching gerencial desempeña un papel importante en la creación de equipos unidos y

resistentes. En comparación con métodos técnicos, el coaching que integra la inteligencia emocional brinda grandes ventajas, como lo señala Goleman (2016) y Valderrama-Alba (2016), quienes enfatizan que estas competencias favorecen la resistencia y eficacia de los líderes. Esto coincide con la bibliografía, la cual reconoce al coaching como un instrumento para potenciar el crecimiento personal como el desempeño de un equipo.

Por último, se evidencia que, aunque el coaching digital ofrece ventajas claras, también se detectan restricciones vinculadas con la normalización y acreditación de estas prácticas. Ciporen (2015) advierte que la ausencia de regulación en el coaching gerencial digital puede impactar en la consistencia y calidad del servicio, por lo cual, sugiere que las organizaciones tengan en cuenta la implementación de sistemas de acreditación para optimizar la efectividad del coaching a largo plazo. Este hallazgo enfatiza en la necesidad de profesionalizar y formalizar el coaching gerencial para garantizar que los líderes reciban apoyo de alta calidad.

Conclusiones

El coaching gerencial es una herramienta importante para las organizaciones en la era moderna, por medio del cual se fortalecen las habilidades de liderazgo y ayuda a la consecución de los objetivos estratégicos. Implementar el coaching en las organizaciones mejora la comunicación, la confianza y la solución de conflictos, lo que desarrolla una cultura organizacional enfocada en la motivación y el compromiso.

Conclusión primer objetivo

Las metodologías más efectivas en el coaching gerencial, como la retroalimentación estructurada, el mentoring y el coaching fundamentado en la inteligencia emocional, han demostrado ser claves para potenciar el liderazgo. Estas estrategias fortalecen el autoconocimiento y la capacidad de los líderes para gestionar emociones propias y de sus equipos, promoviendo un entorno de colaboración y productividad. Además, el mentoring contribuye al desarrollo profesional mediante el aprendizaje basado en la experiencia, mientras que el coaching digital se destaca por su flexibilidad y uso de herramientas tecnológicas que ofrecen retroalimentación en tiempo real.

Estas metodologías no solo preparan a los líderes para enfrentar los desafíos laborales, sino que también los capacitan para adaptarse eficazmente a las demandas del mercado global en constante cambio, consolidando sus competencias y aumentando el impacto organizacional.

Conclusión segundo objetivo

Teniendo en cuenta la digitalización y globalización, las metodologías de coaching han evolucionado. El uso del coaching digital ha permitido que el alcance sea más amplio y la práctica sea más flexible, lo que ha facilitado a los líderes enfrentar los desafíos de trabajo remoto y la adaptabilidad a herramientas digitales.

Conclusión tercer objetivo

El tercer objetivo destaca que las tendencias del coaching gerencial se orientan hacia la digitalización, la especialización y el desarrollo de competencias interculturales. La digitalización, a través del coaching virtual y simulaciones, permite a los líderes practicar en entornos seguros, fortaleciendo su capacidad para aplicar lo aprendido en escenarios reales. Además, plataformas tecnológicas facilitan la gestión de equipos virtuales, promoviendo la cohesión y el trabajo colaborativo, incluso en contextos geográficamente dispersos.

En el marco de la cuarta revolución industrial, el coaching se adapta para fortalecer competencias digitales y habilidades para gestionar cambios constantes, ayudando a los líderes a enfrentar transformaciones tecnológicas. Así mismo, el proceso de cambio organizacional, basado en la teoría de Kurt Lewin, es fundamental para superar la resistencia y guiar a las empresas hacia el desarrollo sostenible. A través de la guía del coach, los líderes y sus equipos pueden aceptar el cambio, salir de su zona de confort y avanzar hacia una reestructuración que alinee la misión y visión de la organización, fomentando la confianza y mejorando la comunicación interna.

Al momento de implementar el coaching gerencial, es recomendable que la empresa garantice que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos de la empresa e información sobre cómo se llevará a cabo el proceso del coaching; incluyendo la metodología, tiempos, roles, participantes y seguimiento para evaluar la efectividad durante y después de la aplicación del coaching. Esto ayudará a que todos los involucrados comprendan el propósito del coaching y su importancia.

El coaching gerencial ayuda a fortalecer la capacidad que tiene el líder para dirigir a su equipo y contribuye a que cada colaborador nivele las metas personales con las de la organización. De esta manera, se logra incrementar la productividad, la innovación y el trabajo en equipo, factores clave para mantener la competitividad en mercados globales. Por lo tanto, se recomienda que cada una de las organizaciones se mantengan informadas de las necesidades que surgen en el ambiente empresarial; así mismo, seguir evolucionando en la implementación del coaching gerencial en contextos caracterizados por constantes cambios.

Referencias

- Andrade-Villareal, L. (2012, 16 de abril). *La importancia actual del coaching en las organizaciones del siglo XXI*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/186a3ac3-61d0-48fa-924e-c232307b622e/content>
- Bajpai, B. (2024). Coaching in the digital age: Exploring digitalisation's impact on executive coaching: A theoretical framework and proposed agenda shift. *International Journal of Evidence Based Coaching y Mentoring*. <https://doi.org/10.24384/z9r0-sj31>
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20009>
- Barrientos-Monsalve, E. J., Hurtado-Hernandez, L. J., Lesmes-Silva, A. K., & Duarte-Rey, D. M. (2020). ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. *Mundo FESC*, 10(S1), 223–236. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7490177>
- Barrón-Aráoz, R. (2010). Más allá del liderazgo empresarial: El coaching. *Quipukamayoc*, 17(34), 141–150. <https://doi.org/10.15381/quipu.v17i34.4726>
- Beattie, R. (2014). *Coaching for leadership: A practical guide to developing leaders through coaching*. Kogan Page.
- Beattie, R. K., Kim, S., Hagen, M., Egan, T., Ellinger, A., & Hamlin, R. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of model to guide future practice. *Journal Sagepub*, 16(2), 184–201. <https://doi.org/10.1177/1523422313520476>

- Beel, J. H. (2016). Organizational executive coaching. *Defense AT&L*, 45(3), 6–10. https://www.dau.edu/sites/default/files/Migrate/DATLFfiles/May-Jun2016/DATL_May-June2016.pdf
- Behery, M., & Nasser, A. (2016). Examining the impact of leadership style and coaching on employees' commitment and trust: Mediation effect of bullying and job alienation. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), 291–314. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2014-0749>
- Bickerich, K., & Michel, A. (2022). Coaching in the context of organizational change. En *International Handbook of Evidence-Based Coaching: Theory, Research and Practice* (pp. 151–162). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81938-5_12
- Bloom, G. (2005). *Blended coaching: Skill and strategies to support principal development*. Corwin Press.
- Bowles, S., Cunningham, C., De la Rosa, G., & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 388–408. <https://doi.org/10.1108/01437730710761715>
- Boysen-Rotelli, S. (2020). Executive coaching history: Growing out organisational development. *The Coaching Psychologist*, 16(2), 26–34. <https://doi.org/10.53841/bpstcp.2020.16.2.26>
- Bozer, G. (2014). Executive coaching: Guidelines that work. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 28(4), 9–14. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2013-0020>
- Bridgeman, J., & Giraldez-Hayes, A. (2021). Uso de retroalimentación de video mejorada con inteligencia artificial para la práctica reflexiva en el desarrollo de coaching: beneficios y posibles desventajas. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 17(1), 32–49. <https://doi.org/10.1080/17521882.2023.2228416>
- Cerquera, O. V. (2020). Análisis de la competitividad de las exportaciones de café del Huila. *Tendencias*, 21(2). <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.139>
- Chávez-Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*, 139–161. <http://redalyc.org/pdf/646/64624867007.pdf>
- CIPD. (2020). *Learning and skills at work*. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/learning-skills-work/>
- Ciporen, R. (2015). Organizational coaching: Reaffirming the classical perspective on organizational change. *Journal of Practical Consulting*, 6(1), 131–136. https://www.researchgate.net/publication/326804525_Organizational_Coaching_Reaffirming_the_Classical_Perspective_on_Organizational_Change
- Clifton, D. (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Strengths investment. En K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (Eds.).
- Connect Américas. (2021). *Reglas para exportar café*. <https://connectamericas.com/es/content/reglas-para-exportar-caf%C3%A9-la-uni%C3%B3n-europea>

- Cooperrider, D. W. (2008). *Appreciative inquiry handbook: For leaders of change* (2.^a ed.). Crown Custom Publishing. <https://psycnet.apa.org/record/2008-08051-000>
- Dolan, S. (2012). *Coaching por valores*. Editorial Almuzara.
- EMCC. (2009). *European Mentoring and Coaching Council. The role of coaching in organizational development*. <https://www.emccglobal.org/>
- Enescu, C., & Popescu, D. M. (2012). Executive coaching-instrument for implementing organizational change. *Revista de Management Comparat International*, 13(3), 378. <https://ideas.repec.org/a/rom/rmcimn/v13y2012i3p378-386.html>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2022). *Proveedores de café colombiano*. <https://federaciondecafeteros.org>
- Gavin, J. (2023). Are certain types of coaching more beneficial within different organizational cultures? The coach's perspective. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 21(1), 50–66. <https://doi.org/10.24384/z52p-6042>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books. <https://doi.org/10.1037/h0095822>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (2012). *Manejo fitosanitario del cultivo de hortalizas, medidas para la temporada invernal*. <https://www.ica.gov.co/getattachment/bb883b42-80da-4ae5-851f-4db05edf581b/Manejo-fitosanitario-del-cultivo-de-hortalizas.aspx>
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59–85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21175>
- Lai, Y., & Passmore, J. (2023). Unfolding executive coaches' identity work through the social constructivist lens: Coach-coachee-organisation. *International Journal of Training and Development*, 28(1). <https://doi.org/10.1111/ijtd.12301>
- Mackie, D. (2013). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing transformational leadership. <https://doi.org/10.1037/cpb0000005>
- McCarthy, G. (2014). *Coaching and mentoring for business*. SAGE Publications.
- Nicolau, A. C., Sorin-Candel, O., Constantin, T., & Kleineld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: A meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089797>
- Nyfoudi, M., Shipton, H., Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2023). Managerial coaching skill and team performance: How does the relationship work and under what conditions? *Human Resource Management Journal*, 33(2), 328–345. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12443>

Paredes-Zempual. (2023). Coaching in Latinoamérica: Contributions to the development of human resources. *European Scientific Journal (ESJ)*, 19(37).

Perfect Daily Grind. (2018, 14 de septiembre). Guía del productor: Cómo preparar el café para la exportación. <https://perfectdailygrind.com/es/2018/09/14/guia-del-productor-como-preparar-el-cafe-para-la-exportacion/>

Poeppelman, T., & Blacksmith, N. (2016). Performance management technologies for organizational coaching. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 53(3).

ProColombia. (2022). *Acceso marítimo*. <https://procolombia.co/logistica/acceso-maritimo>

Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 89–98. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022785007.pdf>

Ratlabala, P. (2022). Perspectivas de los supervisores sobre la contribución de la supervisión de coaching al desarrollo de una práctica ética del coaching organizacional. *SA Journal of Human Resource Management*.

Recuenco, A. (2018). Coaching ejecutivo: Técnica gerencial necesaria en la era del conocimiento. *Sciéndo*, 21(1), 79–88. https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w25340w/Coaching_ejecutivo_tecnica_gerencial-era_del_conocimiento_RS3_CSG.pdf

Revilla-Castro, J. C. (2022). Coaching ejecutivo más allá de la relación diádica: el problema del contexto y la cultura organizacionales. *Recerca: Revista de Pensament i Anàlisi*, 27(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8382528>

Robalino-Muñoz, R. C., Campuzano-Rodríguez, M. A., & Bastidas-Vaca, C. A. (2016). Coaching como estrategia de competitividad en las PYMES. *Revista Publicando*, 3(7), 33–44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833480>

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., y Lucio, P. B. (2014). *Metodología en la investigación en las ciencias sociales*. McGraw Hill.

Scott, I. (2007). El coaching genencial: Una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones. *Postgrado y Sociedad*, 7(2), 34–49.

Seemann, P., Štofková, Z., Poliaková, A., Biňasová, V., y Loučanová, E. (2024). Coaching approach as a sustainable means of improving the skills of management students. *Administrative Sciences*, 14(6), 114. <https://doi.org/10.3390/admsci14060114>

Semana. (2022). En Colombia disminuyó un 12% la producción del café para la exportación. *Semana*. <https://www.semana.com/economia/articulo/en-colombia-disminuyo-un-12-la-prodicion-de-cafe/202256/>

Sonesh, S. C., Coultas, C., Lacerenza, C., y Marlow, S. (2015). The power of coaching: A meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory*, 73–75.

<https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1071418>

Stern, L. (2007). *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change*. En R. R. Kilburg & R. C. Diedrich (Eds.). <https://doi.org/10.1037/11570-000>

Woodard, M., y Wittmer, J. L. (2024). The relationship between coaching behaviors by situational leaders and new employee engagement. *Strategy & Leadership*, 52(2), 6–16.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sl-01-2024-0003/full/html>