

Coaching gerencial: Una Revisión Sistemática de Artículos Científicos Disponibles en SCOPUS

Management Coaching: A Systematic Review of Scientific Articles Available in SCOPUS

Eduardo Chapa Sosa¹ <https://orcid.org/0000-0002-2991-0994>, María del Carmen Lisset Chapa Méndez² <https://orcid.org/0000-0002-3710-1150>

¹Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú

²Universidad Tecnológica del Perú. Lima-Perú

RESUMEN. El objetivo de este artículo es identificar los diferentes factores que se generan luego de la aplicación del coaching gerencial, mostrados en los resultados de las publicaciones científicas existentes en los años (2021 - 2019) dentro de la base de datos de Scopus. La investigación se realizó bajo una revisión sistemática de investigaciones utilizando la metodología trietápica de Jennifer Platt, la cual ha sido aplicada en artículos similares. Se partió de un total de 5,248 artículos encontrados, se hizo una depuración sistemática teniendo como resultado final un análisis de 15 artículos. Los resultados de este estudio muestran que existen factores comunes como evidencia de la aplicación efectiva del entrenamiento como el compromiso organizacional, el desempeño, el bienestar, la colaboración efectiva y el comportamiento, Se concluye señalando que estos factores son los que permiten a las empresas mejorar su nivel de gestión y sus efectos aportan nuevos hallazgos para futuras investigaciones interesadas en el área.

Palabras claves: entrenamiento, compromiso, desempeño, bienestar, colaboración.

ABSTRACT. The objective of this article is to identify the different factors that are generated after the application of management coaching, shown in the results of existing scientific publications in the years (2021 - 2019) within the Scopus database. The research was conducted under a systematic review of research using Jennifer Platt's tri-stage methodology, which has been applied in similar articles. A total of 5,248 articles were found and a systematic filtering was carried out, resulting in a final analysis of 15 articles. The results of this study show that there are common factors as evidence of the effective application of training, such as organizational commitment, performance, well-being, effective collaboration and behavior. It is concluded that these factors are the ones that allow companies to improve their management level and their effects provide new findings for future research interested in the area.

Keywords: training, commitment, performance, well-being, collaboration.

Email: cchapaso@ucvvirtual.edu.pe , chapolisset1@gmail.com

Recibido: 27/07/2021 Aceptado: 18/05/2022

Doi: [10.18004/riics.2022.junio.123](https://doi.org/10.18004/riics.2022.junio.123)

ISSN (Impresa) 2225-5117. ISSN (En Línea) 2226-4000.

Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.
Vol. 18 n° 1, Junio, 2022.pág. 123-140



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

INTRODUCCIÓN

El entrenamiento de las personas en los negocios es fundamental, pero es una actividad que muchas empresas tienen pendiente, al respecto muchos investigadores se han preguntado porque a unas empresas si les va bien y a otras no, King et al. (2020) señala que el coaching analiza cómo aplicar los conocimientos y las habilidades a la situación en cuestión, que les permite trabajar en sus acciones en relación con los desafíos que enfrentan dentro de su contexto actual, proporcionan la motivación para sostener el esfuerzo. pueden traducir la teoría en práctica porque tienen las herramientas de comunicación para hacerlo.

Castaño y Cortés (2010), profundizan la definición de coach y argumentan que el coaching gerencial más que ayudar al cliente a alcanzar una solución, pretende cubrir la necesidad que existe por parte de los gerentes y mandos medios. Dicha necesidad es la de manejar las situaciones y definir prioridades a partir de unos objetivos organizacionales, enfocando al recurso humano a incrementar la motivación y satisfacción del personal, de igual modo que, elevar los niveles de eficacia y calidad de las actividades realizadas, servicios y productos elaborados, y requeridos por el mercado para satisfacer a los clientes y obtener mayores beneficios económicos.

Asimismo, Joo (2005), McCarthy y Milner (2020), y Hunt et al. (2019), coinciden en que el coaching gerencial es una de esas áreas en las que la práctica está muy por delante de la teoría. Si bien el coaching se ha convertido en una práctica y una industria establecida, todavía está mal definido, aun así, la práctica del coaching gerencial está aumentando a nivel mundial, aunque todavía hay relativamente poca investigación al respecto.

Otra de las preguntas que más llama el interés de los investigadores en esta materia es si las empresas utilizan el coaching para mejorar sus gestiones. Por ello el objetivo de este trabajo es realizar una revisión sistemática y determinar qué factores son relevantes e inciden en una buena gestión empresarial relacionadas al coaching gerencial. Para Webster y Watson (2011), las revisiones sistemáticas suministran información de gran valor que generan una base sólida para el desarrollo del conocimiento posterior, facilitan el desarrollo de teorías, ayuda a concluir en áreas del conocimiento con contenido excesivo e innecesario o, por el contrario, descubren áreas donde es necesaria mayor investigación. El presente trabajo se justifica debido a que la coyuntura económica actual post pandemia, está exigiendo a las empresas aplicar nuevas estrategias para que sus gestiones sean eficientes y es por ello que el entrenamiento se vuelve necesario y vital para lograr sus objetivos.

Este artículo se presenta de la siguiente manera. Primero, se detalla la metodología empleada para la búsqueda, selección y análisis de las publicaciones relevantes. Segundo, se listan y explican los hallazgos realizados de las búsquedas. En la última sección se discuten los factores encontrados en este estudio y se hacen las conclusiones, realizando aportes para futuras investigaciones en función a las brechas del conocimiento encontradas.

METODOLOGIA

Los parámetros utilizados para esta revisión se han extraído de prácticas utilizadas en otros análisis similares previos, tales como son las revisiones sistemáticas de Tropea et al. (2019), Czajka y McConnell (2016), Parnov et al. (2014), los meta-análisis desarrollados por Myers et al. (2017), Jones et al. (2016) y las recomendaciones planteadas por Van Nieuwerburgh (2019) y Webster y Watson (2011). Con base en estos trabajos se han tomado en consideración los siguientes parámetros: artículos empíricos evaluados por pares expertos, publicados en revistas científicas de la especialidad durante los últimos tres años (2021 a 2019), en idioma inglés y español. La base de datos utilizada para la búsqueda fue Scopus, con acceso abierto, gratuitas y que pertenezcan al campo de los negocios, gestión y contabilidad.

La búsqueda de fuentes bibliográficas se realizó siguiendo la metodología propuesta por Platt (1981), la cual propone tres etapas que ayudan a identificar y evaluar publicaciones relevantes sobre el tema, a través de un proceso de depuración sistemática. En la primera etapa, se realizó la búsqueda haciendo uso de las palabras clave: coachees, coaching, coaching gerencial, coaching empresarial, coaching ejecutivo. De esta búsqueda se obtuvieron 5,248 artículos comprendidos entre los años 2021 al 2019. De este total se separaron aquellos artículos no pertenecientes al campo de los negocios, gestión y contabilidad, así como editoriales, capítulos y revisiones de libro, noticias, documentos duplicados y otros con características diferentes a las de interés, tras lo cual se mantuvieron 640 artículos. En la segunda etapa, se realizó un análisis de términos en títulos, resúmenes y palabras clave a fin de identificar aquellos que no coincidían con las intenciones de esta revisión. Para ello se eligieron únicamente aquellos artículos que presentaban un enfoque hacia el entrenamiento de las personas o colaboradores y de mando gerencial, quedando 210 artículos. En la tercera etapa, se revisaron a profundidad los resúmenes y conclusiones de los artículos resultantes y se excluyeron aquellos cuyas unidades de análisis que no

correspondían. Al final de este proceso se obtuvieron 15 artículos, los cuales incluyen factores como el compromiso organizacional, el desempeño, el bienestar, la colaboración efectiva y el comportamiento.

Este proceso se llevó a cabo de forma manual y con el apoyo del programa de hojas de cálculo Excel y de texto. Algunos de los campos incluidos en la tabla elaborada para el análisis fueron autor(es), títulos, año, revista, intención del documento, conclusiones, entre otros. En la sección siguiente se muestran los hallazgos encontrados.

RESULTADOS

Las estrategias de búsqueda dentro del área de ciencias sociales, negocios, gestión y contabilidad con acceso abierto dieron 15 referencias. En la Tabla 1 se resumen los resultados encontrados de cada uno de los 15 estudios seleccionados, mostrando cada uno sus factores relevantes que incidieron en sus resultados.

Tabla 1. Resumen de artículos

Autor(es)	Título del artículo	Resultados
Lyons y Bandura (2021).	Gerente en función de coaching y aprendizaje recíproco.	La utilización de los métodos propuestos permitió confirmar que la relación de colaboración se basa en el apoyo mutuo y los participantes se ayudan mutuamente a crecer y cambiar.
Jarosz (2021).	El impacto del coaching en el bienestar y el desempeño de los gerentes y sus equipos durante una pandemia.	Los resultados del estudio señalan que la aplicación del coaching en el lugar de trabajo mejora el bienestar y el desempeño de los empleados. Sin embargo, las personas pueden verse afectadas por la pandemia en muchos niveles en dominios privados y profesionales y se ha observado comúnmente una reacción de estrés cuando una persona enfrenta una combinación de problemas. El desempeño se ha descrito como más bajo que antes de la pandemia porque las personas se volvieron a conectar con sus hogares, sus familias y sus amigos.
Terblanche (2021).	Respuestas de los gerentes a las etapas iniciales de la pandemia Covid-19: una perspectiva de entrenamiento ejecutivo.	Los entrenadores examinaron cómo la pandemia de Covid-19 hizo que los gerentes experimentaran una tensión entre administrar a su personal, sus propios jefes y ellos mismos. Desde desafíos logísticos

		hasta miedo personal, incertidumbre y pérdida de identidad, los gerentes confiaron en sus entrenadores para ayudarlos a reflexionar, brindarles apoyo, pero también desafiarlos a adoptar una postura de futuro.
Park, McLean y Yang (2020).	Impacto de las habilidades de coaching gerencial en el compromiso de los empleados: el papel del aprendizaje personal.	La utilización de las habilidades de coaching gerencial por parte de los gerentes tuvo un efecto directo en el aprendizaje de los colaboradores y el compromiso organizacional e impactó el compromiso organizacional de los empleados a través del aprendizaje personal.
Ribeiro, Nguyen, Duarte, Torres de Oliveira y Faustino (2020),	Cómo el coaching empresarial promueve el compromiso afectivo y el desempeño individual de los empleados.	Muestran que las habilidades de coaching de los gerentes tienen una influencia positiva en el desempeño individual y el compromiso afectivo, mediando este último la relación entre las dos primeras variables.
Matsuo, Arai y Matsuo (2020).	Efectos del coaching gerencial en la reflexión crítica: papel mediador de la orientación a objetivos de aprendizaje.	El entrenamiento gerencial tiene una incidencia positiva directa sobre la reflexión crítica, y la relación está mediada por la orientación a metas de aprendizaje.
Wigintony Cartwright (2020).	Evidencia sobre los impactos del coaching empresarial.	Los resultados confirman los hallazgos de investigaciones anteriores, como la informada por el Instituto de Entrenamiento (2018), que los gerentes no deben subestimar las contribuciones potenciales a los atributos individuales y de entrenamiento empresarial. En el nivel de confianza del 99 por ciento, los encuestados consideran que el proceso de entrenamiento ha proporcionado resultados por encima de la inversión requerida y ha supuesto un progreso para ellos y sus organizaciones.
Pousa, Liu y Aman (2020).	El efecto del coaching gerencial en los comportamientos de relación de los vendedores: nueva evidencia de los empleados bancarios de	Los resultados indican que el entrenamiento afecta positivamente la orientación al cliente de los empleados, y que afecta positivamente el comportamiento de venta adaptable de los empleados y que

	primera línea en China.	el comportamiento de venta adaptativo afecta positivamente el desempeño de las ventas.
Echeverri (2020).	Micro prácticas formadoras de valor del coaching gerencial. Value-forming micro-practices of managerial coaching.	Los resultados identificados son acciones conjuntas en las que ambos actores colaboran. Los hallazgos muestran el concepto de diálogo en un contexto de coaching. Cada práctica identificada en la sección de hallazgos tiene un 'ADN' que consta de componentes, es decir, procedimientos, entendimientos y compromisos.
Maseko, Van Wyk y Odendaal (2019).	Coaching de equipos en el lugar de trabajo: factores críticos de éxito para la implementación.	Los resultados indican que para integrar con éxito el entrenamiento de equipos en cualquier organización se requiere un análisis eficaz del contexto organizativo, es decir, las partes interesadas en el liderazgo, la eficacia del equipo, la competencia del entrenador y el compromiso de los colaboradores.
Burger y Van Coller-Peter (2019).	Un marco rector para la contratación de múltiples partes interesadas en el coaching ejecutivo.	Los resultados mostraron las ventajas de contratar en las tres fases de coaching (inicio, ejecución y conclusiones), con todas las partes interesadas enfatizando las responsabilidades específicas de cada fase.
Schutte (2019).	Coaching empresarial: una gallina con patitos.	Los hallazgos están en línea con los resultados de estudios similares realizados en otras partes del mundo. Revelaron que el coaching empresarial es una industria joven que atrae a profesionales de diferentes orígenes.
Lee, Idris y Tuckey (2019).	Coaching de supervisión y retroalimentación del desempeño como mediadores de las relaciones entre los estilos de liderazgo, el compromiso laboral y la intención de rotación.	Los resultados del estudio revelan una forma en que los líderes asiáticos pueden facilitar eficazmente algunos aspectos del DRH mediante comportamientos centrados en el desarrollo que sirven como recursos laborales para impulsar la participación en el trabajo y reducir la intención de rotación.

Zhao y Liu (2020).	Coaching gerencial y bienestar en el lugar de trabajo de los subordinados: un estudio de mediación moderado.	Los resultados indicaron que el coaching gerencial se relacionó positivamente con el bienestar laboral de los subordinados, que la percepción del estatus de insider medió el vínculo entre el coaching gerencial y el bienestar en el lugar de trabajo de los subordinados, y la tradicionalidad china moderó la relación indirecta entre el coaching gerencial y el bienestar en el lugar de trabajo de los subordinados a través del estatus percibido de información privilegiada.
Albizu, Rekaldee, Landeta y Fernández-Ferrín (2019).	Análisis de la efectividad del coaching ejecutivo: un estudio desde la perspectiva del coachee.	El modelo resultante destaca la influencia que ejerce el coach, y en menor medida el coachee y el proceso, sobre la satisfacción del coachee. También muestra cómo el entrenador influye en el aprendizaje del coachee. Los resultados también sugieren que existe una relación positiva entre la satisfacción, el aprendizaje y el cambio de comportamiento.

Fuente: Scopus

El primer artículo, presentado por Lyons y Bandura (2021), es una investigación en donde participan un coaching y un empleado de una organización como modelos. El método, se utilizaron varias herramientas de búsqueda para explorar las áreas de gerente en función de coaching, orientación al aprendizaje, aprendizaje recíproco, pedagogía integradora (PI) y aprendizaje experiencial. La coordinación e integración de las áreas examinadas resultó en una guía para la aplicación del administrador. El método responde a las necesidades de información y aprendizaje de ambos participantes. Resultados: la utilización de los métodos propuestos permitió determinar que la relación de colaboración se basa en el apoyo mutuo y los participantes se ayudan mutuamente a crecer y cambiar.

Conclusiones: Este estudio muestra que el rol del gerente como entrenador se ha unido a las posibilidades de aprendizaje recíproco en el que tanto el gerente como el empleado adquieren conocimientos, habilidades y desarrollo personal. Además, el enfoque o método presentado combina elementos de la propiedad intelectual con el aprendizaje experiencial. La importancia/relevancia de

este estudio es que busca estimular el compromiso y la motivación de los empleados, y proporciona al gerente algunas plataformas nuevas para interactuar con los empleados en el rol de coaching.

El segundo artículo, presentado por Jarosz (2021), es una investigación realizada en España, que tuvo como muestra a 20 adultos, todos en funciones de gerente o director y dirigiendo activamente un equipo, con edades comprendidas entre los 35 y los 40 años. Sus industrias incluían: banca, industrias técnicas, ventas, universidades y marketing. Los participantes del estudio fueron empleados en los siguientes países: China (Wuhan), Inglaterra, Alemania, Polonia, España y Estados Unidos. El método utilizado fue el cuantitativo, se empleó una técnica de muestreo de conveniencia no probabilística, para encontrar participantes para el estudio se convocó a través de Facebook y LinkedIn y luego se eligieron los participantes entre los que se ofrecieron como voluntarios. Resultados: Los resultados del estudio sugieren que la aplicación del coaching en el lugar de trabajo mejora el bienestar y el desempeño de los empleados. Sin embargo, las personas pueden verse afectadas por la pandemia en muchos niveles en dominios privados y profesionales y se ha observado comúnmente una reacción de estrés cuando una persona enfrenta una combinación de problemas. El desempeño se ha descrito como más bajo que antes de la pandemia porque las personas se volvieron a conectar con sus hogares, sus familias, sus amigos y, en ese momento, otras áreas de sus vidas habían crecido. Conclusiones: Existe una ligera evidencia científica empírica positiva de que, como enfoque, el coaching puede ser eficaz para mejorar el bienestar y el desempeño de los gerentes y equipos durante la pandemia. Los participantes enumeraron aspectos del coaching como los más valiosos durante el estudio: el tener un entorno seguro y sin prejuicios el escucharse respetuosamente unos a otros, mayor autoconciencia y mejor percepción y aprender a utilizar todos los recursos disponibles en beneficio propio. La importancia/relevancia de este estudio es que ha involucrado a participantes de muchas organizaciones diferentes en todo el mundo y en un entorno profesional en tiempo real.

El tercer artículo, presentado por Terblanche (2021), es una investigación realizada en EE.UU. que tuvo como muestra a 26 entrenadores ejecutivos de EE.UU., Reino Unido, Australia y Sudáfrica durante las etapas iniciales de la pandemia. El método utilizado fue el interpretivista y se analizaron entrevistas realizadas a los participantes mediante un análisis temático. Resultados: Los entrenadores observaron cómo la pandemia de Covid-19 hizo que los gerentes experimentaran una tensión entre administrar a su personal, sus propios jefes y ellos mismos. Desde desafíos logísticos hasta miedo personal, incertidumbre y

pérdida de identidad, los gerentes confiaron y confiaron en sus entrenadores para ayudarlos a reflexionar, brindarles apoyo, pero también desafiarlos a adoptar una postura de futuro. Conclusiones: Los gerentes, sus líderes, los coachees ejecutivos y los compradores de servicios de coaching, como los profesionales de recursos humanos, deben tomar nota de los desafíos que enfrentan los gerentes durante las crisis. Deben considerar el coaching ejecutivo como una intervención de apoyo para fomentar las habilidades necesarias para el manejo de crisis. La importancia/relevancia de este estudio es que muestra como el coaching ejecutivo fomenta las habilidades de manejo del personal en época de crisis.

El cuarto artículo presentado por Park et al. (2020), es una investigación que tuvo como muestra a 187 colaboradores. El método utilizado fue el cuantitativo, a través del modelo de ecuaciones estructurales se examinó las relaciones de las habilidades de coaching gerencial y el aprendizaje personal y el compromiso organizacional de los empleados. Resultados: la utilización de las habilidades de coaching gerencial por parte de los gerentes tuvo un efecto directo en el aprendizaje de los empleados y el compromiso organizacional e impactó el compromiso organizacional de los empleados a través del aprendizaje personal. Conclusiones: Este estudio examinó las interrelaciones entre el coaching gerencial y el aprendizaje personal y el compromiso organizacional de los empleados en las organizaciones. Al hacerlo, este estudio reveló el proceso de cómo el coaching de los gerentes afecta el desarrollo y las actitudes de los empleados en el trabajo. La importancia/relevancia de este estudio es que demuestra cuán importante es el entrenamiento que desarrolla el coaching gerencial en una empresa y esto le permite interrelacionarse con el aprendizaje personal de los empleados y el compromiso organizacional.

El quinto artículo, presentado por Ribeiro et al. (2020), es una investigación que tuvo como muestra a 198 colaboradores. El método utilizado fue el cuantitativo, a través de una encuesta en línea se evaluaron las habilidades de coaching de sus gerentes e informaron sobre su propio desempeño individual y compromiso afectivo con su organización. Resultados: Muestran que las habilidades de coaching de los gerentes tienen un impacto positivo en el desempeño individual y el compromiso afectivo, mediando este último la relación entre las dos primeras variables. Conclusiones: Las organizaciones pueden aumentar el compromiso afectivo de los empleados y el desempeño individual al alentar a los gerentes a integrar más habilidades de coaching en sus estilos de liderazgo. La importancia/relevancia de este estudio es que buscó proporcionar una comprensión más completa de cómo las habilidades de coaching de los

gerentes pueden afectar el desempeño individual a través del papel mediador del compromiso afectivo.

El sexto artículo, presentado por Matsuo et al. (2020), es una investigación realizada en Japón que tuvo como muestra a 169 colaboradores. El método utilizado fue el cuantitativo, a través de una encuesta mediante cuestionario en una empresa de TI en Japón. Los datos se examinaron mediante análisis de varios niveles. Resultados: El entrenamiento gerencial tiene un efecto positivo directo sobre la reflexión crítica, y la relación está mediada por la orientación a metas de aprendizaje. Conclusiones: Las organizaciones deben tener en cuenta que el entrenamiento es útil no solo para facilitar la resolución de problemas de los empleados, sino también para mejorar su reflexión crítica. También debe tenerse en cuenta que los empleados pueden reflexionar críticamente sobre sus creencias y rutinas de trabajo cuando tienen objetivos de aprendizaje. La importancia/relevancia de este estudio es que busca que los colaboradores de una empresa identifiquen sus creencias y potencial que tienen.

El séptimo artículo, presentado por Wiginton y Cartwright (2020), es una investigación que tuvo como muestra a 169 colaboradores. El método utilizado fue de métodos mixtos y basados en encuestas que combinan la escala de Likert cuantitativa con preguntas abiertas. Resultados: confirman los hallazgos de investigaciones anteriores, como la informada por el Instituto de Entrenamiento (2018), que los gerentes no deben subestimar las contribuciones potenciales a los atributos individuales y de entrenamiento empresarial. Conclusiones: Reunir la experiencia académica y profesional para proporcionar más evidencia y comprensión relacionada con la definición de entrenamiento, implementación y efectividad. La importancia/relevancia de este estudio fue reconocer que el entrenamiento es necesario en las personas que dirigen las empresas.

El octavo artículo, presentado por Pousa et al. (2020), es una investigación y tuvo como muestra a 242 colaboradores. El método utilizado fue cuantitativo, los datos se recopilaron mediante una encuesta a empleados de primera línea que trabajan en un banco comercial. Resultados: indican que el entrenamiento afecta positivamente la orientación al cliente de los empleados, que la orientación al cliente de los empleados afecta positivamente el comportamiento de venta adaptable de los empleados y que el comportamiento de venta adaptativo afecta positivamente el desempeño de las ventas. Conclusiones: el entrenamiento realizado a los colaboradores genera efectos positivos, el uso de entrenamiento en áreas comerciales para aumentar los comportamientos de relaciones con los empleados de primera línea y los clientes genera gestiones eficientes. La

importancia/relevancia de este estudio fue que a través del entrenamiento se pueden mejorar las relaciones entre colaboradores y clientes.

El noveno artículo, presentado por Echeverri (2020), es una investigación realizada en Suecia que tuvo como muestra a 34 personas. El método utilizado fue estudio cualitativo a fondo de las sesiones de entrenamiento en las que participan instructores y conductores de autobuses y tranvías de la industria del transporte público. La principal técnica fue la realización de entrevistas. Se entrevistó a 26 conductores y 8 colaboradores que trabajaban como entrenadores. Cada entrevista duró entre 45 minutos y 2 horas y media. Resultados: Los resultados identificados son acciones conjuntas en las que ambos actores colaboran. Los hallazgos ilustran empíricamente el concepto de diálogo en un contexto de coaching. Cada práctica identificada en la sección de hallazgos tiene un 'ADN' que consta de componentes, es decir, procedimientos, entendimientos y compromisos. Conclusiones: se descubre un conjunto de prácticas de entrenamiento que aportan orden social y diálogo, identificando prácticas de entrenamiento como a saber verificar, cuestionar, desactivar, confirmar, legitimar e ilustrar. La importancia/relevancia de este estudio fue que explica cómo se genera el valor social de los colaboradores a través del entrenamiento.

El décimo artículo, presentado por Maseko et al. (2019), es una investigación realizada en South África que tuvo como muestra a 07 personas. El método utilizado fue de investigación cualitativa constructivista. Se utilizó un enfoque de estudio de casos, con siete expertos experimentados en la materia seleccionados por medio de una bola de nieve intencional. Los datos se reunieron mediante entrevistas semiestructuradas y se analizaron mediante análisis temáticos. Resultados: el análisis temático indica que para integrar con éxito el entrenamiento de equipos en cualquier organización se requiere un análisis eficaz del contexto organizativo, es decir, las partes interesadas en el liderazgo, la eficacia del equipo, la competencia del entrenador y el compromiso de los empleados. Se identifican las limitaciones que pueden impedir la implementación exitosa del coaching de equipos. Conclusiones: proporcionan una plataforma para mejorar la comprensión y el conocimiento de las complejidades del coaching de equipos dentro de las organizaciones. La principal contribución del estudio es la identificación de factores críticos en las fases previas, durante y posteriores a la aplicación del entrenamiento de equipos. La importancia/relevancia de este estudio fue desarrollar un marco conceptual que identifique los factores críticos de éxito que juegan un papel en la implementación del entrenamiento de equipos en las organizaciones.

El décimo primer artículo, presentado por Burger y Van Coller-Peter (2019), es una investigación realizada en South África que tuvo como muestra a 12 personas. El método utilizado fue un enfoque cualitativo, inductivo y exploratorio, mediante un muestreo intencional, Se entrevistó a los participantes utilizando una guía de entrevista personalizada clasificada en las tres fases de entrenamiento. Resultados: mostraron que la contratación se incluyó en la fase inicial del coaching. El estudio indicó las ventajas de la contratación en las tres fases de coaching con todos los interesados haciendo hincapié en las responsabilidades específicas de cada fase. Conclusiones: Un marco de orientación para la contratación de múltiples interesados para cada una de las tres fases de asesoramiento podría ayudar a los interesados, en particular a los profesionales de los recursos humanos, cuando contraten el asesoramiento de los ejecutivos. La importancia/relevancia de este estudio fue determinar que el coaching gerencial es muy importante en todas las fases que corresponda su aplicación.

El décimo segundo artículo, presentado por Schutte (2019), es una investigación realizada en South África, tuvo como muestra a 148 personas. El método utilizado fue cuantitativo, utilizando un cuestionario específicamente para esta investigación. Incluía todos los aspectos asociados con la práctica del coaching. Se presentaron cuestionarios a todos los miembros del cuerpo profesional de entrenadores y mentores en Sudáfrica. Resultados: Los hallazgos están en línea con los resultados de estudios similares realizados en otras partes del mundo. Revelaron que el coaching empresarial es una industria joven que atrae a profesionales de diferentes orígenes. Las recomendaciones de estos estudios apoyan la noción de que el coaching empresarial debe avanzar hacia la profesionalización. Conclusiones: La información obtenida a través de esta investigación puede contribuir al desarrollo de una hoja de puntuación para la industria en Sudáfrica, así como un plan de progresión para dirigir la industria hacia la profesionalización. La importancia/relevancia de este estudio indica que es necesario ver el coaching empresarial como una designación para la profesionalización dentro de la industria del coaching y cómo avanzar hacia este objetivo.

El décimo tercer artículo, presentado por Lee et al. (2019), es una investigación realizada en Malasia, tuvo como muestra a 500 personas. El método utilizado en este estudio fue cuantitativo, utilizó un enfoque de múltiples niveles (es decir, emparejando a los líderes con múltiples subordinados) con 500 empleados, anidados en 65 grupos de trabajo de organizaciones privadas de Malasia. Resultados: revelan una forma en que los líderes asiáticos pueden facilitar eficazmente algunos aspectos del DRH mediante comportamientos centrados en el

desarrollo que sirven como recursos laborales para impulsar la participación en el trabajo y reducir la intención de rotación. Conclusiones: El estudio actual apoya la importancia del entrenamiento de supervisión y la retroalimentación del desempeño para estimular la participación en el trabajo y reducir la intención de rotación. En el contexto del papel del líder en el DRH, el estudio apoya la aplicabilidad del liderazgo transformacional (en contraste con el liderazgo transaccional) como un antecedente para el coaching de supervisión y la retroalimentación del desempeño. La importancia/relevancia de este estudio es que investiga los aspectos de comportamiento de dos estilos de líderes a saber, el liderazgo transformacional y transaccional. Además, demuestra la importancia de tener recursos laborales específicos, en este caso, dentro del contexto del DRH.

El décimo cuarto artículo, presentado por Zhao y Liu (2020), es una investigación realizada en China, tuvo como muestra a 276 directivos. El método utilizado fue cuantitativo, para probar estas hipótesis, diseñamos un método de investigación de tres etapas para recopilar datos de subordinados en una gran empresa estatal. Resultados: indicaron que el coaching gerencial se relacionó positivamente con el bienestar laboral de los subordinados, que la percepción del estatus de insider medió el vínculo entre el coaching gerencial y el bienestar en el lugar de trabajo de los subordinados y que la tradicionalidad china moderó la relación indirecta entre el coaching gerencial y el bienestar en el lugar de trabajo de los subordinados a través del estatus percibido de información privilegiada, de modo que el efecto indirecto fue más fuerte para los subordinados con una tradición china baja en lugar de alta. Conclusiones: Este estudio arroja nueva luz sobre el proceso que interviene (es decir, el estado de información privilegiada percibida) que explica cómo el entrenamiento influye en el bienestar laboral de los subordinados. La importancia/relevancia de este estudio fue demostrar como el coaching gerencial se relaciona con el bienestar laboral de los colaboradores de una empresa.

El décimo quinto artículo, presentado por Albizu et al. (2019), es una investigación realizada en España que tuvo como muestra a 176 colaboradores directivos. El método utilizado fue cuantitativo, aplicando los tres primeros niveles del modelo de evaluación de Kirkpatrick (1975). Se analizan las respuestas de los colaboradores apreciando sus impresiones acerca de su última experiencia de coaching ejecutivo. Se utiliza simulación estructural para relacionar factores que inciden en el éxito del coaching ejecutivo con los resultados del mismo. Resultados: El modelo resultante destaca la influencia que ejerce el coach, y en menor medida el coachee y el proceso, sobre la satisfacción del coachee. También muestra cómo el

entrenador influye en el aprendizaje del coachee. Los resultados también sugieren que existe una relación positiva entre la satisfacción, el aprendizaje y el cambio de comportamiento. Conclusiones: En este trabajo se comprueba que tanto el coach, como el proceso y el coachee influyen en la satisfacción del coachee y, posteriormente, en su aprendizaje y cambios de comportamiento. La importancia/relevancia de este trabajo es que muestra la relación entre los factores explicativos de la efectividad del coaching ejecutivo y los diferentes tipos de resultados que se pueden alcanzar.

DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Luego de comparar los resultados de los artículos revisados, se ha logrado identificar trabajos con diferentes tipos de enfoque, primero tenemos los que han aplicado el enfoque cuantitativo, tenemos a Terblanche (2021), Park et al. (2020), Ribeiro et al. (2020), Matsuo et al. (2020), Pousa et al. (2020), Schutte (2019), Lee et al. (2019), Zhao y Liu (2020) y Albizu et al. (2019), quienes coinciden en que el entrenamiento mejora el bienestar, el desempeño, el aprendizaje, el compromiso, el afecto, el comportamiento y las relaciones entre colaboradores, tal como lo demuestran los diferentes resultados obtenidos en sus trabajos. En cambio Jarosz (2021) señala que en épocas de crisis o pandemia el desempeño se ve afectado por el estrés y porque el colaborador pasa más tiempo con su familia que con los colaboradores de la empresa y se desconecta del ambiente laboral.

Al respecto coincidimos con los autores mencionados, indicando que efectivamente cada entrenamiento produce un resultado y se espera que dicho resultado ayude a mejorar la gestión de la empresa, siendo primordial que exista una buena relación entre entrenador, entrenados y los clientes. En tiempos de crisis o pandemia se debe realizar acompañamiento utilizando la tecnología.

Asimismo, tenemos investigaciones realizadas con enfoque cualitativo y mixtos, entre ellas a Lyonsy Bandura (2021), Wiginton y Cartwright (2020), Echeverri (2020), Maseko et al. (2019), quienes afirman y coinciden en sus trabajos que la aplicación del coaching gerencial a través de prácticas, trabajos en equipo y teorías relacionadas al entrenamiento de los líderes, permiten que se conozca mejor a la organización, y a partir de allí se generan los resultados esperados entre los gerentes, colaboradores y organización. Asimismo Wiginton y Cartwright (2020), señalan que los gerentes no deben subestimar los atributos individuales y de entrenamiento empresarial que tengan sus colaboradores, ya que para muchos es un don tener habilidades gerenciales en todo nivel.

Consideramos que en medida que el entrenamiento sea de mutuo acuerdo entre los participantes, se tendrán los resultados esperados, siempre que exista el compromiso de ser entrenados y ser entrenado. Adicionalmente señalamos que el entrenamiento debe generar buenas relaciones y que para ello todo líder debe recibir en algún momento el entrenamiento respectivo, no se debe subestimar a nadie, el trabajo en equipo es muy importante.

Se concluye indicando que, de los casos revisados resaltan cinco factores por tener una mayor presencia en los artículos y por generar efectos positivos en la aplicación del coaching gerencial: el compromiso organizacional, el desempeño, el bienestar, la colaboración efectiva y el comportamiento, tal como lo evidencian los resultados analizados, entonces el coaching gerencial debe ser un bastión importante para la buena gestión empresarial. El compromiso organizacional muestra la integración que tiene el colaborador con la empresa, El desempeño del colaborador se refleja con la calidad de sus servicios que brinda. El bienestar laboral se genera por el adecuado ambiente laboral que exista en la empresa y también por el reconocimiento que se hace del trabajo realizado. Asimismo la colaboración efectiva del personal ayuda a fortalecer los conocimientos para darle solución a los problemas que tenga la empresa. Finalmente el comportamiento de los colaboradores influye en las tareas que realizan las personas y afecta significativamente las relaciones laborales.

Se espera que la identificación de estos factores y su incidencia en las buenas gestiones a través del entrenamiento, sea de mucha utilidad para las empresas que están en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia.

LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS

Esta investigación posee limitaciones, la primera es que el análisis de los artículos revisados fue obtenido solo de la base de datos de Scopus, y la segunda es que los artículos encontrados e investigados fueron en condición de acceso abierto y gratuitas. Sin embargo, investigaciones futuras pueden realizarse incluyendo otras bases de datos diferentes.

Con respecto a las investigaciones futuras, es necesario seguir investigando para poder reforzar los hallazgos y conclusiones a las que se han llegado en esta revisión. Se espera que el presente trabajo contribuya en las empresas para la toma de decisiones.

Contribución de autores: Los autores del artículo han formalizado la redacción del artículo de forma cooperativa, por tanto, todas las partes del mismo han sido elaboradas de forma conjunta y son responsables de todos los apartados del mismo.

Financiación: Los autores, declaran que no han recibido financiación para la realización del artículo.

Conflicto de interés: Los autores, declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación de este artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albizu, E., Rekaldee, I., Landeta, J., y Fernández-Ferrín, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: A study from the coachee perspective. *Cuadernos de Gestion*, 19(2), 33–52. <https://doi.org/10.5295/cdg.170876ea>
- Burger, Z., & Van Coller-Peter, S. (2019). A guiding framework for multi-stakeholder contracting in executive coaching. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1114>
- Castaño, A. & Cortés, P. (2010). Coaching una estrategia empresarial. *Revista Ensayos*, 3, 68 - 79. Recuperado el 10 de abril de 2014 desde: <http://gta.manizales.unal.edu.co/ftreadmon/documentos/Revista%20Ensayos%203.pdf>
- Czajka, C. y McConnell, D. (2016). Coaching instructivo situado: un estudio de caso de desarrollo profesional docente. *IJ STEM Ed* 3, 10. <https://doi.org/10.1186/s40594-016-0044-1>
- Echeverri, P. (2020). Value-forming micro-practices of managerial coaching. *Coaching*, 13(2), 191–208. <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1707245>
- Hunt, CM , Fielden, S. y Woolnough, HM (2019). El potencial del coaching en línea para desarrollar la autoeficacia empresarial femenina, *Gender in Management* , vol. 34, núm. 8, págs. 685-701. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2019-0021>
- Jarosz, J. (2021). El impacto del coaching en el bienestar y el desempeño de los gerentes y sus equipos durante una pandemia International. *Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 19 (1), págs. 4-27. DOI: 10.24384/n5ht-2722 (Consulta: 24 de julio de 2021).
- Jones, RJ, Woods, SA y Guillaume, YRF (2016). La efectividad del coaching en el lugar de trabajo: un metaanálisis de los resultados de aprendizaje y desempeño del coaching. *J Occup Organ Psychol*, 89: 249-277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>

- Joo, B. (2005). Coaching ejecutivo: un marco conceptual a partir de una revisión integradora de la práctica y la investigación. *Revisión de desarrollo de recursos humanos*, 4 (4): 642-488 DOI: 10.1177/1534484305280866
- King, E., Norbury, K., Rooney, D. (2020). Coaching for leadership Wisdom, *Organ Dyn.* <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100815>
- Lee, M., Idris, M. y Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Lyons, P. y Bandura, R. (2021). Gerente en función de coaching y aprendizaje recíproco, *Journal of Workplace Learning*, vol. número de impresión antes de la impresión. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2021-0037>
- McCarthy, G. y Milner, J. (2020). Habilidad, motivación y oportunidad: coaching empresarial en la práctica. *Asia Pac J Hum Resour*, 58: 149-170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>
- Maseko, B. M., van Wyk, R., & Odendaal, A. (2019). Team coaching in the workplace: critical success factors for implementation. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1125>
- Matsuo, M., Arai, K. y Matsuo, T. (2020). Efectos del coaching gerencial en la reflexión crítica: papel mediador de la orientación a objetivos de aprendizaje, *Journal of Workplace Learning*, vol. 32, núm. 3, págs. 217-228. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2019-0086>
- Myers, N., Park, S., Ahn, S., Lee, S., Sullivan, P. y Feltz, D. (2017). Fuentes propuestas de eficacia del coaching: un metaanálisis. *Revista de Psicología del Deporte y el Ejercicio*. vol 39, num 4, págs 261-276. DOI: 10.1123/jsep.2017-0155
- Park, S., McLean, GN y Yang, B. (2020). Impacto de las habilidades de coaching de gestión en el compromiso de los empleados: el papel del aprendizaje personal, *Revista europea de formación y desarrollo*, vol. número de impresión antes de la impresión. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0122>
- Parnov, B., Gama, L., Ferreira, T., Nascimento, A. y Suzinara, B. (2014). Coaching en enfermería: revisión integradora. *Index de Enfermería*, 23 (1-2), 51-55. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962014000100011>
- Platt, J. (1981). Evidence and proof in documentary research: 1. Some specific problems of documentary research. *Sociological Review*, 29(1), 31-52. <https://bit.ly/2DBjHvo>
- Pousa, C., Liu, Y. y Aman, A. (2020). El efecto del coaching gerencial en los comportamientos de relación de los vendedores: nueva evidencia de los empleados bancarios de primera

- línea en China, *International Journal of Bank Marketing* , vol. 38, núm. 6, págs. 1259-1277. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2019-0437>
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, AP, Torres de Oliveira, R. y Faustino, C. (2020). Cómo el coaching empresarial promueve el compromiso afectivo y el desempeño individual de los empleados, *Revista Internacional de Productividad y Gestión del Desempeño*, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Schutte, F. (2019). Business coaching: A hen with ducklings. *South African Journal of Business Management* 50(1), a398. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.398>
- Terblanche, N. (2021). Respuestas de los gerentes a las etapas iniciales de la pandemia Covid-19: una perspectiva de entrenamiento ejecutivo, *Revisión de personal*. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0540>
- Tropea, P., Schlieter, H., Sterpi, I., Judica, E., Gand, K., Caprino, M., Gabilondo, I., Gomez-Esteban JC., BusnatuS., Sinescu C., Kyriazakos S., Anwar S. y Corbo M (2019). Rehabilitación, el gran ausente del coaching virtual en la atención médica: *revisión de alcance*. *J Med Internet Res* 2019; 21 (10): e12805. URL: <https://www.jmir.org/2019/10/e12805>, DOI: 10.2196/12805
- Van Nieuwerburgh, C. (2019). On the development of coaching: ¿where are we now?, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12:1, 1-2, DOI: <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1563861>
- Webster, J., & Watson, R.T. (2011). Analyzing the Past To Prepare for the Future: Writing a Review. *MIS Quartely*, 26(2), 12. <https://www.jstor.org/stable/4132319>
- Wiginton, JG y Cartwright, PA (2020). Evidencia sobre los impactos del coaching empresarial, *Journal of Management Development*, vol. 39, núm. 2, págs. 163-180. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2018-0266>
- Zhao, H., Liu, W. (2020). Coaching gerencial y bienestar en el lugar de trabajo de los subordinados: un estudio de mediación moderado, *Human Resource Management Journal*, 30 (2), págs.293, 311. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280>