



Coach y Coaching como opción para contribuir al desarrollo individual y Organizacional

Coach and Coaching as an option to contribute to individual and Organizational development

Luis del Toro Reyes*

ldtoro38@gmail.com

Julio Enrique López Profesor *

julioenruquelopezalfonso68@gmail.com

Enrique Heriberto Rodríguez Durán*

enriqueheribertor@gmail.com

Jorge Floro Fernández García*

florog@uccfd.cu

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo. La Habana, Cuba.

Recibido: 11/06/2024-Aceptado: 10/09/2024

Correspondencia: julioenruquelopezalfonso68@gmail.com

Resumen

Considerando la necesidad de mantenernos trabajando en la perfección del trabajo organizacional, es necesario retomar una vez más el tema del coach y el Coaching. Para dicho propósito hemos utilizado como métodos de investigación el análisis documental, el histórico lógico, y el análisis y síntesis en la búsqueda de elementos recientes y de antecedentes sobre el tema tratado. A lo largo de nuestras vidas siempre en algún momento de ella se ha necesitado un coach (entrenador, mentor) para crecer como persona. Esta herramienta o técnica mejor expresado, está relacionada con la valorización de competencias individuales de los miembros de un equipo integrándolas en un desarrollo armónico, para que de esta manera la victoria de uno sea el éxito del equipo y nos permita con ello alcanzar las metas y los objetivos que se ha propuesto el mismo o la organización a la que esta pertenece, esperando que el resultado de nuestra investigación contribuya al trabajo de los directivos.

Palabras clave: Coach, Coaching y Equipo.

Abstract

Considering the need to keep working on the perfection of organizational work, it is necessary to once again return to the topic of the coach and Coaching. For this purpose, we have used documentary analysis, logical history, and analysis and synthesis in the search for recent elements and background on the subject matter as research methods. Throughout our lives, at some point, a coach (coach, mentor) has always been needed to grow as a person. This tool or technique, better expressed, is related to the valorization of individual skills of the members of a team, integrating them in a harmonious development, so that in this way the victory of one is the success of the team and allows us to achieve the goals and the objectives that the same or the organization to which it belongs has been proposed, hoping that the result of our research contributes to the work of managers.

Keywords: Coach, Coaching and Team

Cómo citar

Del Toro Reyes, L., López Alfonso, J. E., Rodríguez Durán, E. H., & Fernández García, J. F. (2024). Coach y Coaching como opción para contribuir al desarrollo individual y Organizacional. *GADE: Revista Científica*, 4(4), 72-90. Recuperado a partir de <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/490>



INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestras vidas siempre en algún momento de ella se ha necesitado un coach (entrenador, mentor) para crecer como persona; siendo una ventaja que sea nuestra madre la entrenadora por excelencia en nuestro desarrollo, en caminar, en hablar, en comer solo, en reconocer los animales con sus onomatopeyas, escribir, dibujar, etc. Cuando cruzamos los linderos del hogar necesitamos otro entrenador o entrenadora.

La historia nos revela que Francois Fenélon popularizó el término de mentor (coach) en su libro titulado *Las aventuras de Telémaco*. En ese manuscrito, que fue destinado a formar al nieto de Luis XIV, que fue duque de Borgoña tuvo como principal objetivo el papel académico de mentor con la clara misión de llevar y guiar a su pupilo para luego convertirse en un rey sabio y regente. Heredia Llatas, F. D., & Angulo Corcuera, C. A. (2020).

Es así, que Echeverría (2000), precursor y especialista en esta materia, destaca que: “El directivo de la empresa del futuro requerirá disponer de las competencias de un coach, debe ser alguien capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y aprendizaje de su gente y desarrollar

intervenciones capaces de disolverlos”. (p. 97).

Esta herramienta o técnica mejor expresado, está relacionada con la valorización de competencias individuales de los miembros de un equipo integrándolas en un desarrollo armónico, para que de esta manera la victoria de uno sea el éxito del equipo. Es así, que, a través de la misma, se permite “descubrir y desbloquear el potencial de una persona para maximizar su desempeño, en otras palabras, el coaching consiste en ayudar a aprender, más que en enseñar” María Isabel Leal Álvarez - Lilee Mejías de Pichardo - Magdiel Guédez Torcates (2017) pág. 131.

Villa & Caperán (2010), argumentan que el Coach es aquel que se caracteriza por su dinamismo y hace un acompañamiento en todo su aprendizaje y la constante inducción a la persona asesorada, el seguimiento del entrenador (coach) es brindar estímulo y facilitar, mediante una metodología validada y confiable a la reflexión del coachee (entrenador) de igual manera que oriente y se haga el compromiso de confeccionar una estrategia de plan de acción, resultado del complemento del trabajo de ambos.



Para otros se admite que entre las características de un buen coach es que el coach se comporta como un espectador respetuoso y no emite juicios acerca de lo que ve su entrenador, tiende a escuchar a su entrenador, elabora encuestas abiertas que posibilitan que el entrenado pueda explicar sus ideas, sabe cuándo es el momento ideal para dar feedback y tiene conocimiento de la relevancia de la comunicación asertiva, escucha activa y empatía.

Es de suma importancia en las organizaciones crear nuevos estilos de líder transformacionales, lo que implica tener una misión, sentido de pertenencia, plantear objetivo a largo plazo, metas compartidas y especialmente la interdependencia.

Mediante este enfoque, se genera un clima basado en la confianza, en el que las personas en su ambiente profesional son capaces de gestionar sus problemas por sí mismos.

De esta manera, los cambios se producen en la persona, como resultado del proceso hermenéutico que resulta de interpretarse a sí mismo, lo cual, en un profundo proceso de internalización de su experiencia, cambia la visión del mundo, se produce una ruptura de

paradigmas que lo mantenían anclado a una manera de hacer las cosas.

El Coaching una herramienta en las organizaciones.

El coaching se ha convertido en una herramienta útil para establecer un clima laboral propicio para el desempeño productivo de los colaboradores. Mejía Chiang, C., & Jáuregui Machuca, K. (2020).

En la actualidad, el trabajador ha pasado de ser considerado un recurso a ser apreciado como un agente creativo, con capacidad de aprender y adaptarse a diferentes situaciones. Para ello, las organizaciones deben trabajar en estrategias para establecer un clima laboral propicio y lograr que los trabajadores estén satisfechos y puedan tener un desempeño productivo.

La práctica del coaching ha crecido sustancialmente desde 1990. El coaching se presenta como una técnica que puede ayudar a los líderes a lograr un buen clima laboral, favoreciendo la consecución de las metas planteadas por la misma.

Según la literatura. El término coaching se deriva de un término francés definido como “conducir a una persona de un punto a otro”, lo cual encaja de



manera coherente con el significado actual de dicho proceso (Haas, 1992).

Empero, la práctica de coaching se remonta a Sócrates, quien podría considerarse como uno de los primeros entrenadores con un método de diálogo y cuestionamiento, el cual se considera como un medio para mejorar la autoconfianza y la capacidad de razonar mediante la reflexión (Carey, Philippon & Cummings, 2011). En la actualidad, no existe una única y universal definición de coaching. Distintas escuelas, profesionales y asociaciones han intentado definir el concepto basándose principalmente en los aspectos que ellos creen que son más relevantes dentro de un proceso de coaching (Bayón, 2010). Por un lado, estas definiciones se podrían considerar como más complementarias que contradictorias y ofrecerían una mayor y mejor comprensión del significado del coaching (Ortiz, 2010). Por otro lado, la variedad de perspectivas también puede ofrecer un cierto "caos" y desconfianza, tanto entre las personas que quieren aprender a aplicarlo como en los posibles clientes, ya que dejaría bastantes dudas respecto a lo qué es el coaching y su aplicación (Ravier, 2005).

El coaching ha sido estudiado desde dos perspectivas principales (Theeboom, Beersma & van Vianen, 2013): la psicológica y la organizacional. La perspectiva psicológica involucra estudios que impactan en la depresión, la ansiedad, la autorreflexión, el estrés y la calidad de vida, entre otros (Grant 2003; Luthans & Peterson, 2004; Green, Oades & Grant, 2006; Spence, Cavanagh & Grant, 2008). En la perspectiva organizacional se han realizado estudios que impactan en el desempeño, el compromiso en el trabajo, el liderazgo transformacional y la satisfacción en el trabajo, entre otros (Kilburg, 1996; Bozer & Sarros, 2012; Cerni, Curtis & Colmar, 2010).

Pregunta problema: ¿Cuál es el estado actual de la terminología de Coach y Coaching como opción para contribuir al desarrollo individual y Organizacional?

Objetivo general: Analizar la terminología de Coach y Coaching como opción para contribuir al desarrollo individual y Organizacional.

METODOLOGÍA

La metodología propuesta para este artículo científico de revisión sobre Coaching se centra en explorar el impacto del Coaching en el desarrollo



individual y organizacional. A través de un enfoque sistemático, se busca recopilar y analizar literatura relevante que permita identificar las mejores prácticas, beneficios y enfoques utilizados en el ámbito del Coaching. Este proceso incluye la selección cuidadosa de estudios, la evaluación crítica de su calidad y la síntesis de hallazgos clave, con el objetivo de proporcionar una visión integral que contribuya al entendimiento y la aplicación efectiva del Coaching como herramienta de desarrollo personal y profesional.

Etapas de la investigación:

Etapa 1: Contextualizar el Coaching y su relevancia en el desarrollo individual y organizacional. Definir objetivos claros de la revisión.

Etapa 2: Criterios de Selección de Literatura: Tipo de estudios: Incluir artículos de investigación, revisiones sistemáticas, estudios de caso y literatura gris. Fechas: Limitar la búsqueda a estudios publicados en los últimos 10 años para asegurar la actualidad de la información.

Etapa 3: Idiomas: Incluir literatura en español e inglés. Fuentes de Información. Bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, Google

Scholar y PsycINFO. Revistas especializadas en Coaching, psicología organizacional y desarrollo personal.

Etapa 4: Proceso de Búsqueda: Utilizar palabras clave como "Coaching", "desarrollo personal", "desarrollo organizacional", "Coach", y combinaciones de estas. Aplicar filtros por relevancia y citación.

Etapa 5: Análisis de la Información: Realizar un análisis temático para identificar patrones y tendencias en la literatura. Clasificar los estudios en categorías, como enfoques de Coaching, beneficios, y aplicaciones en diferentes contextos organizacionales.

Etapa 6: Evaluación de la Calidad de los Estudios. Utilizar herramientas de evaluación crítica, como la lista de verificación PRISMA para revisiones sistemáticas. Considerar la validez, confiabilidad y aplicabilidad de los estudios seleccionados.

Etapa 7: Síntesis de Resultados: Resumir hallazgos clave y discutir su implicancia en el ámbito del Coaching. Comparar y contrastar diferentes enfoques y metodologías utilizadas en los estudios revisados.



RESULTADOS

En las organizaciones, el coaching se ha centrado en resolver problemas de habilidades y actitudes de los ejecutivos; actualmente también se está enfocando en preparar a otros colaboradores para avanzar profesionalmente y lograr una mejora continua (Bono et al., 2009; Giglio, Diamante & Urban, 1998).

Dentro de esta perspectiva, Renton (2010) reconoce variables constantes del coaching que lo muestran como un proceso dirigido a objetivos y resultados, que facilita el cambio voluntario de una persona a través del aprendizaje, produce crecimiento personal, destraba el potencial y maximiza el rendimiento laboral (Figura 1).

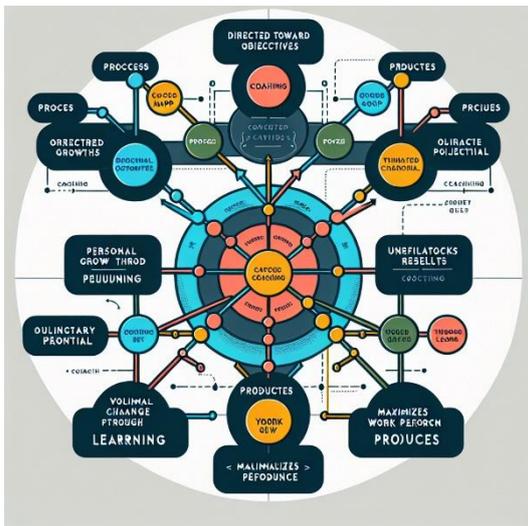


Figura 1: Mapa mental sobre las variables constantes del coaching. Fuente: Basado en Renton (2010).

Así mismo, genera una nueva forma de percibir, sentir y descubrir

respuestas a problemas para conducirse en determinadas situaciones, contribuyendo así a aumentar la eficacia organizacional. Zeus y Skiffington (2002) mencionan que el coaching recibe una marcada influencia de la teoría de aprendizaje.

Las definiciones de coaching varían según las escuelas (Ortiz de Zárate, 2010). La escuela norteamericana, fundada por Thomas Leonard, quien creó la International Coach Federation (icf) y la International Association of Coaching (iac), César Mejía Chiang, Kety Jáuregui Machuca (2020) la escucha y la ayuda en la organización de las prioridades del coachee, actuando como guía en las decisiones que tomen. La escuela europea, hace referencia al método de hacer preguntas para la exploración y descubrimiento de creencias que resulten en el logro de objetivos, así como de liberar el potencial de una persona para mejorar su desempeño. En la escuela chilena u ontológica de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla, el coaching ayuda al cliente a identificar qué tipo de observador es y le ayuda a convertirse en un observador diferente de su realidad (Ortiz de Zárate, 2010).



- Jim Selman lo define como: "la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas".
- Tim Galwey destaca la importancia de la conversación: "el coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas".
- La definición de John Whitmore, establece un matiz interesante: "el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle."

En este marco, las empresas han trasladado este modelo (entrenador-entrenamiento-deportista) al ámbito empresarial, creando un procedimiento al que han denominado coaching (Useche, 2004).

En los últimos 10 años, esta técnica se ha extrapolado al contexto deportivo para su empleo principalmente con

directores deportivos, entrenadores y deportistas (García-Naveira, 2011).

Factores que intervienen en la implementación del coaching

Sovik (2017) afirma en su estudio que en la implementación del coaching organizacional intervienen los factores siguientes:

a) El apoyo de la alta dirección.

Lo que contribuye a una mejor toma de decisiones en el proceso que se vaya a ejecutar, y el empleo de los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

b) Contar con proveedores competentes. Permite contar con los recursos necesarios tanto humanos como materiales y de infraestructura necesarios para llevar adelante los objetivos propuestos.

c) La cultura de la organización.

Básico en la comprensión de la necesidad de tener un estilo de trabajo ágil dinámico, cambiante y flexible que le permita ajustarse a los nuevos contextos y las situaciones emergentes producto de los cambios.

d) El involucrar a los futuros participantes en la visión de los objetivos del programa y en la toma de decisiones relativas a la implementación. Fortalece



la concreción de equipos de trabajo comprometidos no de manera formal y que posibilitan la unidad de acción en la consecución de los objetivos propuestos para la organización por encima de los declarados individualmente. Para lograr compromiso en el trabajo en equipo, hay que asegurarse que todas las opiniones e ideas se pongan sobre la mesa y sean consideradas. Esto genera confianza. Eso es porque se aseguran de que todas las opiniones e ideas se pongan sobre la mesa y se consideren.

El compromiso viene cuando se les brinda la confianza a todos los miembros del equipo de tomar todos sus puntos de vista en cuenta.

«Pasar del compromiso individual al esfuerzo de un equipo, es lo que hace que un equipo funcione, que una compañía funcione, que una sociedad y civilización funcionen». Vince Lombardi. Citado por Bernal, R. (2021)

Un equipo que no puede comprometerse se caracteriza por lo siguiente:

- Crea ambigüedad entre los miembros del equipo sobre cuál es la dirección y las prioridades.
- Aprovechan las ventanas de oportunidad muy tarde debido al

análisis excesivo y a la demora innecesaria.

- Alimenta la falta de confianza y el miedo al fracaso entre sus miembros.
- Vuelve a discusiones y decisiones una y otra vez.
- Alienta las dudas entre los miembros del equipo.

Los equipos que se comprometen con las decisiones y los estándares del equipo, lo hacen porque saben cómo abarcar dos conceptos separables pero relacionados: aceptación y claridad.

e) Contar con triunfadores convencidos del programa en cada área de implementación.

La inteligencia emocional, aplicada en el convencimiento de la aplicabilidad y necesidad del proyecto planteado, contribuye al logro del objetivo del mismo, tal y como se expresa anteriormente.

f) El nivel de liderazgo para enfrentar los desafíos de la implementación y generar un clima de trabajo constructivo.

Logrando convertirse en un referente, en una guía, en una especie de “locomotora” que permita halar el resto de los miembros del equipo de trabajo, utilizando métodos y procedimientos de



convencimiento, hacia el estado deseado de la organización.

El coaching visto como una conversación es relevante ya que permite que las personas imaginen lo que deseen tener, es decir este acto hace posible que los individuos se restauren, impulsen y preparen para la acción, de manera que se encuentren las respuestas necesarias a las interrogantes planteadas.

También se manifiesta como un proceso donde el individuo logra adquirir un aprendizaje esperado, a través de la ampliación de los bienes con el propósito de desarrollar las competencias de acción en la entidad, es decir se concentra en aprovechar al máximo las capacidades de las personas para obtener un cambio de mejora, respecto al proceso de transformación su fin es conocer las pautas de interacción diferentes a las que conoce comúnmente, integrando el nivel corporal, emocional y mental, como parte de la conducta.

Menéndez (2016), explica que el coaching es el arte de brindar apoyo a otras profesionales para el reconocimiento y clarificación de sus metas y objetivos, mediante el establecimiento de un camino para alcanzar el resultado esperado, proporcionar el apoyo y desafío

necesario que asevere el logro de lo que es esencial para los seguidores.

Otros autores afirman que es un mecanismo de cambio y de mejora que tiene como finalidad crear algo nuevo o mejor un proceso ya existente, es decir hace posible desarrollar competencias, mejorar la productividad, mejorar las costumbres, crear soluciones a las fallas que se presenten, obtener logros y que los individuos alcancen lo que ansían, cabe señalar que todo ello será posible si desean mejorar su calidad de vida

Recas & García (2017), mencionan que el esquema cíclico de coaching se basa en “diagnóstico de la situación actual, descripción de la situación deseada, plan de acción, mantenimiento de la situación en el tiempo y medición de resultados”.

Sarmiento (2017), señala que el coaching es arte de favorecer un procedimiento de instrucción a los individuos, en el que se muestra el autoconocimiento, aprendizaje y cambio, lo cual se evidencia en las relaciones naturales, organización de soporte, procedimientos y cambios radicales.

El Internacional Coaching Institute define el coaching profesional como: “Un proceso de acompañamiento



reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional”. Definición del ICF según Bernal, R. enero 31, 2022

El coaching profesional es un proceso. Estas simples líneas dejan claro que el coaching profesional no es un evento único, sino un proceso continuo y sistemático llevado a cabo por un coach.

A partir de la definición de coaching ICF, también se configura la relación entre el coach y cliente dentro de un proceso de coaching, algo esencial para el éxito de este tipo de intervención

Ambos elementos, creatividad e inspiración, se traduce en una práctica del coaching como estilo de liderazgo en los negocios. El coaching utilizado por los líderes de una empresa, faculta el rendimiento de los colaboradores y representa una inversión efectiva de los recursos de una organización.

Con el fin de mejorar el rendimiento, la utilización del coaching a nivel organizacional también puede ser utilizado como complemento a un proceso de entrenamiento. Bernal R. enero 31- 2022.

Entre las características del coaching se destacan los procedimientos de enseñanza, tiene un principio y un final, tiene en cuenta la condición real

para llegar a una condición específica, compuesto por elaboración de metas, planes de actuación y evaluación, para retornar de nuevo a la reformulación de metas, requiere el compromiso y la perseverancia de la persona implicada, es un procedimiento opcional, no impuesto y tener motivación para la consecución de objetivos.

El significado de coaching como un procedimiento de acompañamiento puede ser considerado como parte de fortalecimiento en el desarrollo interior del ser humano, ya que el coaching es una proceso que permite la transformación personal, de enseñanza y toma de decisiones a través del entrenamiento de un especialista(coach), cuya finalidad está en obtener el cambio esperado, es por ello que es de suma importancia la utilización de mecanismos pertinentes, como son las constantes preguntas y el dialogo permanente, en consecuencia esta rama explora el presente para poder tener un futuro alentador aprovechando al máximo su potencial.

La relación entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional es moderada dado por la falta de empeño muchas veces de las personas vinculadas y el trabajo



constante que es necesaria en las áreas de la organización en cuestión.

Con demasiada frecuencia, el consenso no es real. Es un consenso falso por el cual, en lugar de discutir el conflicto, los miembros del equipo solo asienten y siguen adelante. Esperar a que todos los integrantes de un equipo acepten intelectualmente una decisión es una buena receta para la mediocridad, el retraso y la frustración.

El compromiso en un equipo trata de un grupo de individuos inteligentes y confiados que aceptan una decisión de forma muy precisa aun cuando no están de acuerdo de forma natural. En otras palabras, es la capacidad de desafiar la falta de consenso. La gente quiere saber que sus colegas no tienen reservas sobre estar en desacuerdo entre sí. Quieren cada opinión y perspectiva disponible ha sido transmitida sin reparos. Es así como tendrán la confianza para abrazar una decisión y abandonar cualesquiera que hayan sido sus opiniones iniciales.

Los buenos líderes impulsan el compromiso en el trabajo en equipo extrayendo primero todas las ideas, opiniones y perspectivas posibles. Luego, tranquilos de que nada quede fuera de la mesa, tienen el coraje y la sabiduría de dar un paso al frente y tomar

una decisión. La resolución seguramente va a estar en contra de al menos uno de los miembros del equipo, y generalmente más.

Goldvarg (2017), manifiesta que las funciones del supervisor de coaching son tres piezas claves mencionadas a continuación:

Normativa: tiene como finalidad facilitar estándares de comportamiento para el coach que contiene una serie de lineamientos en el aspecto ético, legal y profesional,

Formativa: se centra en brindar un espacio de enseñanza y reflexión que estimule el crecimiento profesional del coach

Restaurativa o de apoyo: se orienta en brindar oportunidades para explorar miedos y reacciones emocionales.

Las formas de aplicar el coaching se basan en el proceso se encuentra conformado por sesiones en donde se tiene un trato armónico, en el que el coach tiene como función escuchar de manera activa, seguir las normas y técnicas propias que implica el coaching, a través de ello se difunde la habilidad de llevar a cabo grandes cambios, recorrer nuevas áreas y conseguir una vida de plenitud.



Algunos de los beneficios del coaching son la mejora del rendimiento y la productividad, considerados pilares imprescindibles en el crecimiento de una organización, desarrollo del personal: en la medida que se tenga conocimiento que el mundo es cambiante, y que se debe estar en constante actualización para comprender las nuevas tendencias en el mundo empresarial, aprendizaje mejorado, que se logra a través de las estrategias para conseguir un fin específico, mejora las relaciones, puesto que se realiza el intercambio, resaltando que no solo consiste en dar orientaciones sino en generar juicios de todas partes, mejor calidad de vida para las personas, mayor creatividad, porque se pierde el miedo de crear nuevas ideas mejor empleo de las habilidades y recursos, puesto que potencia las habilidades existentes, respuesta rápida y eficaz, porque se encuentran motivado y tienden a brindar soluciones inmediatas ante un problema, mayor flexibilidad.

El éxito de un coach está en conocer y evidenciar estas siete responsabilidades a partir del Método de Coaching Directo, en alineación a las competencias de un coach profesional establecidas por la International Coaching Federation (ICF), estas son:

- Definir la visión y el asunto a resolver a través del proceso.
- Investigar las posibles estrategias a nivel de acciones
- Resolver la situación actual a través de la definición un objetivo bien formulado y los resultados clave a alcanzar. Esta resolución también abarca los valores y el plan de acción que mueven al cliente a hacer el objetivo realidad.
- Facilitar que el cliente puede ejecutar o emprender las acciones que resolvió llevar a cabo.
- Cambiar los hábitos y creencias del cliente para eliminar las interferencias y facilitar la travesía.
- Transitar con éxito del cliente hacia el logro de sus objetivos, brindándole apoyo y reforzando la visión y los valores que lo mueven a persistir en el camino. En otras palabras, facilitarle la gestión del cambio.

Obtener los resultados que se han pactado para cada sesión y para el proceso. Además, evidenciar resultados con un retorno de la inversión a la organización que patrocina el proceso, si es el caso.



DISCUSIÓN

La discusión de resultados de una revisión bibliográfica sobre el coaching y su impacto en el desarrollo individual y organizacional debe abordar varios aspectos clave basados en la literatura existente. A continuación, se presenta una síntesis de los hallazgos más relevantes extraídos de las referencias proporcionadas:

El coaching ha demostrado ser una herramienta efectiva para el desarrollo personal, facilitando la consecución de metas y el bienestar general. Grant (2003) y Green, Oades y Grant (2006) destacan cómo el coaching centrado en soluciones y basado en el comportamiento cognitivo mejora la perseverancia hacia los objetivos y la esperanza, aspectos críticos para el crecimiento personal.

Asimismo, Theeboom, Beersma y van Vianen (2014) realizaron un meta-análisis que confirma la eficacia del coaching en el contexto organizacional, resaltando mejoras significativas en el rendimiento individual.

Desarrollo de Liderazgo y Transformación Organizacional

El coaching ejecutivo se ha identificado como un catalizador para el liderazgo transformacional. Cerni, Curtis

y Colmar (2010) evidencian que el coaching puede potenciar las habilidades de liderazgo transformacional, lo cual es crucial para la adaptación y el cambio organizacional. Carey, Philippon y Cummings (2011) integran diversos modelos de coaching para el desarrollo del liderazgo, sugiriendo que una combinación de enfoques puede ser más efectiva para el desarrollo de líderes capaces de guiar el cambio organizacional.

Bernal (2021) enfatiza el papel del coaching en el fomento del compromiso en el trabajo en equipo, un factor esencial para el éxito organizacional. El coaching puede mejorar la cohesión del equipo al facilitar una comunicación más efectiva y alinear los objetivos individuales con los organizacionales. Esto es apoyado por Bono et al. (2009), quienes, en su estudio sobre prácticas de coaching ejecutivo, señalan que el coaching ayuda a los líderes a desarrollar habilidades interpersonales críticas para la gestión efectiva de equipos.

El estudio de Chiang y Jáuregui Machuca (2020) sobre la aplicación del coaching en el sector salud ilustra su flexibilidad y efectividad en diferentes contextos organizacionales. El coaching no solo mejora el rendimiento individual,



sino que también promueve un ambiente de trabajo más saludable y colaborativo, lo cual es esencial en sectores de alta presión como el de la salud.

Desafíos y Consideraciones para la Implementación del Coaching

A pesar de los beneficios evidentes, la implementación del coaching enfrenta desafíos. Kilburg (1996) y Luthans y Peterson (2004) destacan la necesidad de una definición conceptual clara y la integración de retroalimentación sistemática para maximizar el impacto del coaching. Además, la formación y supervisión continua de los coaches, como sugiere Goldvarg (2017), son cruciales para asegurar la calidad y efectividad del proceso.

La revisión de la literatura confirma que el coaching es una intervención poderosa tanto para el desarrollo individual como organizacional. Facilita el crecimiento personal, mejora las competencias de liderazgo y fomenta un mayor compromiso organizacional. Sin embargo, para maximizar su efectividad, es fundamental abordar los desafíos de implementación y asegurar una práctica de coaching bien estructurada y supervisada. Estos hallazgos subrayan la

importancia de considerar el coaching como una inversión estratégica para el desarrollo sostenible de las personas y las organizaciones.

CONCLUSIONES

A partir de la revisión bibliográfica sobre el impacto del coaching en el desarrollo individual y organizacional, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Efectividad del Coaching en el Desarrollo Personal: El coaching ha demostrado ser una herramienta eficaz para mejorar el bienestar individual y facilitar el logro de objetivos personales. Esto se debe a su enfoque en el comportamiento cognitivo y soluciones prácticas que fomentan la perseverancia y el optimismo, aspectos fundamentales para el crecimiento personal.

Potenciación del Liderazgo Transformacional: El coaching ejecutivo es crucial para desarrollar líderes transformacionales capaces de guiar el cambio organizacional. Al mejorar las habilidades de liderazgo, el coaching ayuda a los líderes a gestionar equipos de manera más efectiva, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y adaptativo.

Mejora del Compromiso y Cohesión Organizacional: El coaching



contribuye significativamente al compromiso organizacional al facilitar la comunicación efectiva y alinear los objetivos personales con los organizacionales. Esto mejora la cohesión del equipo y, en última instancia, el rendimiento organizacional.

Flexibilidad y Aplicabilidad en Diversos Contextos: La efectividad del coaching no se limita a un solo sector; su aplicación en diversos contextos, como el sector salud, demuestra su adaptabilidad y capacidad para mejorar el rendimiento individual y organizacional en diferentes entornos laborales.

Desafíos en la Implementación del Coaching: A pesar de sus beneficios, la implementación del coaching enfrenta desafíos que incluyen la necesidad de una definición conceptual clara y la integración de retroalimentación sistemática. Además, es esencial la formación continua y supervisión de los coaches para asegurar la calidad del proceso.

Inversión Estratégica para el Desarrollo Sostenible: El coaching debe ser considerado una inversión estratégica para el desarrollo sostenible de las organizaciones. Su capacidad para mejorar tanto el rendimiento individual

como el organizacional lo convierte en una herramienta valiosa para enfrentar los desafíos actuales del entorno empresarial.

El coaching representa una intervención efectiva y versátil que puede impulsar el desarrollo personal y organizacional, siempre que se implemente de manera estructurada y supervisada adecuadamente.

REFERENCIAS

- Bernal, R. (2021). Director del International Coaching Institute. Compromiso en el trabajo en equipo <https://www.international-coaching-institute.com/compromiso-trabajo-equipo/>
- Bono, J., Purvanova, R., Towler, A., & Peterson, D. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361-404.
<http://homepages.se.edu/cvonberg/en/files/2013/01/A-Survey-of-Executive-Coaching-Practices.pdf>
- Cali, Colombia. ISSN: 0123-5923
Capital Humano, 243, 56-68.
- Carey, W., Philippon, D., & Cummings, G. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of*



- Leadership Studies, 5(1), 51-69.
<https://doi.org/10.1002/jls.20204>
- Cerni, T., Curtis, G. J., & Colmar, S. H. (2010). Executive coaching can enhance transformational leadership. *International Coaching Psychology Review*, 5, 81-85. ISSN: 1750-2764
- Chiang, César Mejía, and Kety Jáuregui Machuca. "Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud/Coaching in Organizations: Experience with Administrative Health Personnel/Coaching nas organizacoes: experiencia no pessoal administrativo de saude." *Revista Universidad y Empresa*, vol. 22, no. 39, July-Dec. 2020, pp. 1f+. Gale OneFile: Informe Académico, link.gale.com/apps/doc/A637465032/IFME?u=anon~c9e65dcf&sid=googleScholar&xid=8910027c. Accessed 11 Feb. 2022.
- Coaching%20-%20El%20Arte%20de%20Soplar%20Brasas.pdf
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Argentina: Granica.
- <https://docplayer.es/30566676-La-empresa-emergente.html>
- Echeverría, R. (2010). Colofón al arte de soplar brasas. Sobre el coaching ontológico. En L.Wolk, *Coaching. El arte de soplar brasas* (pp. 203-222). Buenos Aires: Gran Aldea Editores. Recuperado de <http://escuelainternacionaldecoaching.com/downloads/MATERIAL/>
- El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico
- Estudios Gerenciales*, vol. 29, núm. 126, 2013, pp. 86-91 Universidad ICESI
- Giglio, L., Diamante, Y., & Urban, J. (1998). Coaching a leader: Leveraging change at the top. *Journal of Management*, 17(2), 93-105. DOI: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.797>
- Goldvarg, D. (2017). *Supervisión de coaching: para el desarrollo profesional del coach*. Ediciones Granica. ISBN 9789506419332
- Grant, A. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, 31, 253-264. DOI:



- 10.2224/SBP.2003.31.3.253Corpus ID: 73574415
- Green, L., Oades, L., & Grant, A. (2006). Cognitive-behavioural, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being and hope. *Journal of Positive Psychology*, 1, 142-149. DOI: 10.1080/17439760600619849
- Haas SA. Coaching. Developing key players. *J Nurs Adm.* 1992 Jun;22(6):54-8. PMID: 1597761.
- Heredia Llatas, F. D., & Angulo Corcuera, C. A. (2020). Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de enfermería de una Universidad Privada de Lambayeque, 2019. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 73-83. ISSN: 2218-3620
- Kilburg, R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 134-144. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.134>
- Leal, M. I, - Mejías L., - Guédez, M. (2017) Coaching ontológico como enfoque gerencial, para la transformación y desarrollo organizacional. Vol. 2. N° 1. Año 2017. Ene-Dic. ISSN: 2542-3177.
- Luthans, F., & Peterson, S. (2004). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42, 243-256. doi 10.1002/hrm.10083
- Mejía C, C., & Jáuregui M, K. (2020). Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1-26. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7977>
- Menéndez, J. L. (2016). Principios del coaching. Bubok Publishing S.L. ISBN 9788468601366
- Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y coaching: marco general, las diferentes escuelas.
- Recas, L., & García, B. (2017). Coaching y liderazgo personal. Ministerio de Educación de España. ISBN: 978-84-369-5691-7
- Renton, J. (2010). Coaching y mentoring. Técnicas para el desarrollo de los recursos humanos. Lima: The Economist,



- Luppa Solutions. ISBN 9781846681899
- Sarmiento, C. (2017). Coaching para emprendedores: Llegue donde quiera y cumpla sus sueños. Mesta Ediciones.
<https://www.fnac.com/ia7802821/Carlos-Eduardo-Sarmiento-Ladino>
- Sovik, M. (2017). Evaluating the implementation of the empowering coaching program in Norway (Tesis doctoral, Noruega, Universidad de Bergen). Recuperado de <http://dspace.uib.no/bitstream/handle/1956/15708/dr-thesis-2017-Margaret-L-S%C3%B8vik.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Spence, G., Cavanagh, M., & Grant, A. (2008). The integration of mindfulness training and health coaching: An exploratory study. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1, 145-163. DOI: 10.1080/17521880802328178
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? - A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to Furthering Research and Promoting Good Practice*, 9(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Villa, J. P., & Caperán, J. Á. (2010). *Manual de Coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona. Profit Editorial. ISBN 9788415330042
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill. ISBN: 9788448133962.