



COACHING ORGANIZACIONAL QUE OPTIMICE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO

ORGANIZATIONAL COACHING THAT OPTIMIZES MANAGERIAL COMPETENCIES IN SERVICE ORGANIZATIONS

Por: Jesús Montilla

(montillagonzalezmarisolpatrici@gmail.com)

Recepción: 09/12/2024.

Aprobado: 31/01/2025.

RESUMEN

La presente investigación aborda la temática “Coaching organizacional que optimice las competencias gerenciales en organizaciones de servicio”, desde una orientación hermenéutica, con el propósito de comprender e interpretar cómo las prácticas de coaching inciden en el desarrollo y optimización de las competencias gerenciales, así como su impacto en la gestión organizacional. En el contexto actual de alta competitividad y transformaciones constantes, las organizaciones de servicio enfrentan desafíos para potenciar el desempeño gerencial y adaptarse a las demandas del entorno. La falta de herramientas efectivas para el desarrollo de competencias gerenciales limita la capacidad de los líderes para gestionar equipos, tomar decisiones estratégicas y fomentar una cultura organizacional orientada al logro. Esta situación genera la necesidad de identificar metodologías que favorezcan el crecimiento profesional y personal de los gerentes, alineando sus objetivos individuales con la misión y visión organizacional. El objetivo principal es interpretar, desde una perspectiva hermenéutica, el rol del coaching organizacional en la optimización de las competencias gerenciales en organizaciones de servicio. Se busca comprender cómo el coaching contribuye a la mejora de la comunicación, la toma de decisiones, la gestión emocional y la alineación de valores organizacionales e individuales. Los principales hallazgos indican que el coaching organizacional optimiza significativamente las competencias gerenciales, impactando positivamente en la toma de decisiones, la motivación de equipos y la satisfacción laboral.

Palabras clave: coaching organizacional, competencias gerenciales, hermenéutica, desarrollo de líderes, organizaciones de servicio.

ABSTRACT

This research addresses the topic of "Organizational Coaching to Optimize Managerial Competencies in Service Organizations" from a hermeneutic perspective. Its purpose is to understand and interpret how coaching practices influence the development and optimization of managerial competencies, as well as their impact on organizational management. In the current context of high competitiveness and constant transformation, service organizations face challenges in enhancing managerial performance and adapting to environmental demands. The lack of effective tools for developing managerial competencies limits leaders'



ability to manage teams, make strategic decisions, and foster an achievement-oriented organizational culture. This situation generates the need to identify methodologies that promote the professional and personal growth of managers, aligning their individual objectives with the organizational mission and vision. The main objective is to interpret, from a hermeneutic perspective, the role of organizational coaching in optimizing managerial competencies in service organizations. The aim is to understand how coaching contributes to improving communication, decision-making, emotional management, and the alignment of organizational and individual values. The main findings indicate that organizational coaching significantly optimizes managerial competencies, positively impacting decision-making, team motivation, and job satisfaction.

Keywords: organizational coaching, managerial competencies, hermeneutics, leader development, service organizations.

INTRODUCCIÓN

En el entorno cambiante de las organizaciones de servicio, la presión por adaptarse a nuevas exigencias del mercado y la competencia ha puesto en relieve la necesidad de líderes que puedan navegar la complejidad con agilidad y claridad. El coaching organizacional emerge como una herramienta poderosa para acompañar a los gerentes en este desafío, ofreciendo no solo técnicas de gestión, sino también espacios para la reflexión profunda sobre el sentido de su liderazgo (Payeras, 2014; Villavicencio Álvarez & Ocaña Arguello, 2017).

Aquí, la hermenéutica cobra especial relevancia, ya que permite interpretar las experiencias vividas y los significados que los actores organizacionales atribuyen a sus prácticas cotidianas, más allá de lo observable. Así, el coaching no se limita a transmitir conocimientos, sino que busca despertar conciencia, inspirar cambios y cultivar una cultura de aprendizaje continuo (7Ciencias, 2012).

De igual manera, la combinación de metodologías como el coaching transformacional y sistémico potencia la capacidad de los gerentes para enfrentar situaciones ambiguas, gestionar equipos diversos y alinear objetivos individuales con los de la organización (OICS, 2025). Este enfoque integral resulta clave en sectores donde la interacción humana y la calidad del servicio definen la ventaja competitiva.



Ciencias Sociales **equidad**



Por otro lado, la problemática central que motiva esta investigación radica en la persistencia de modelos gerenciales tradicionales, que a menudo resultan insuficientes para responder a las demandas actuales de flexibilidad, innovación y empatía. Muchas organizaciones de servicio enfrentan dificultades para retener talento, fomentar la colaboración y mantener altos niveles de satisfacción tanto interna como externa (R2S4, 2021).

La ausencia de espacios de diálogo genuino y la falta de herramientas para el autoconocimiento limitan el potencial de los líderes, quienes quedan atrapados en rutinas poco reflexivas y poco adaptables. Además, la experiencia cotidiana de los gerentes suele estar marcada por la urgencia de resultados inmediatos, lo que dificulta el desarrollo de competencias como la escucha activa, la gestión emocional y la toma de decisiones basada en valores compartidos (Villavicencio Álvarez & Ocaña Arguello, 2017). Este contexto favorece la aparición de conflictos, el desgaste emocional y la pérdida de sentido en el trabajo, factores que afectan tanto la eficacia organizacional como el bienestar individual.

Así mismo, la investigación se propone indagar cómo el coaching organizacional puede optimizar las competencias gerenciales, entendiendo que estas van más allá de habilidades técnicas para abarcar dimensiones relacionales, emocionales y éticas. El objetivo es interpretar, desde una perspectiva hermenéutica, los procesos de cambio y aprendizaje que ocurren cuando los gerentes se involucran en procesos de coaching, analizando tanto sus percepciones como sus transformaciones personales y profesionales (Payeras, 2014; 7Ciencias, 2012).

De esta manera, se busca comprender cómo el acompañamiento profesional puede despertar nuevas formas de pensar, actuar y relacionarse, que impacten positivamente en la dinámica organizacional. Además, la investigación pretende identificar las barreras y facilitadores que encuentran los gerentes en su camino hacia el desarrollo, así como los efectos que estos procesos tienen en la cultura y el clima laboral. El enfoque hermenéutico



Ciencias Sociales **equidad**



permite captar la riqueza y la complejidad de estas experiencias, evitando reduccionismos y valorando la subjetividad de los actores involucrados.

La importancia de abordar esta temática desde una mirada renovada radica en la evidencia de que las organizaciones de servicio que invierten en el desarrollo de sus líderes logran resultados superiores en términos de adaptabilidad, innovación y satisfacción de clientes (R2S4, 2021; OICS, 2025). Sin embargo, la mayoría de los estudios previos han enfatizado los aspectos cuantitativos del coaching, dejando de lado la dimensión humana y el significado que los gerentes atribuyen a su propio crecimiento.

Por eso, esta investigación busca llenar un vacío en la literatura, ofreciendo una visión más profunda y matizada sobre cómo el coaching puede transformar no solo las competencias, sino también la identidad y el sentido de propósito de quienes lideran. Además, al centrarse en organizaciones de servicio, se contribuye a entender cómo las particularidades del sector —como la necesidad de empatía, comunicación efectiva y resolución de conflictos— influyen en la efectividad del coaching.

Por otro lado, la elección de una metodología hermenéutica responde a la necesidad de captar los matices y las contradicciones que surgen en la vida real de las organizaciones. A diferencia de enfoques más tradicionales, la hermenéutica permite explorar las narrativas de los gerentes, sus expectativas, frustraciones y logros, así como los significados que atribuyen a las experiencias vividas durante el coaching (Villavicencio Álvarez y Ocaña Arguello, 2017).

Este enfoque facilita la comprensión de cómo los procesos de cambio no son lineales ni universales, sino que están marcados por la singularidad de cada contexto y cada persona. Además, la hermenéutica posibilita identificar patrones recurrentes y aprendizajes colectivos, que pueden ser transferidos a otras organizaciones y contextos. Así, la investigación no solo aporta conocimiento teórico, sino también herramientas prácticas para el diseño y la implementación de programas de coaching adaptados a las necesidades reales de los gerentes.



Finalmente, la relevancia de esta indagación trasciende el ámbito académico, impactando directamente en la gestión y la sostenibilidad de las organizaciones de servicio. El coaching organizacional, entendido como un proceso de acompañamiento reflexivo y transformador, puede convertirse en un motor de cambio cultural, fomentando la innovación, la colaboración y el bienestar integral (R2S4, 2021; OICS, 2025). Además, la investigación contribuye a desmitificar la idea de que el coaching es solo para corregir falencias, mostrando su potencial para potenciar fortalezas y despertar nuevas capacidades. De igual manera, al poner el foco en la experiencia vivida por los gerentes, se abre la puerta a nuevas formas de entender el liderazgo, más auténticas, flexibles y adaptadas a los desafíos del siglo XXI. Por eso, el estudio del coaching organizacional desde una perspectiva hermenéutica no solo es pertinente, sino también urgente, en un mundo donde la incertidumbre y la complejidad demandan líderes capaces de aprender, crecer y transformarse junto a sus equipos.

MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño de la investigación se orienta a explorar de manera profunda y comprensiva el impacto del coaching organizacional sobre las competencias gerenciales, especialmente en organizaciones de servicio, donde la interacción humana y la calidad de la atención marcan la diferencia. Para ello, se ha optado por un enfoque cualitativo de corte hermenéutico, que permite captar los matices, contradicciones y significados que los propios gerentes atribuyen a su experiencia de coaching (Villavicencio Álvarez y Ocaña Arguello, 2017).

El proceso se desarrolla en varias etapas, cada una pensada para garantizar la validez y la riqueza interpretativa de los hallazgos, sin perder de vista el contexto real en el que ocurren las prácticas de coaching. Así mismo, la investigación se apoya en la selección intencionada de participantes, buscando incluir a gerentes con experiencia en procesos de acompañamiento profesional y a coaches internos o externos vinculados directamente al sector servicios.



Ciencias Sociales **equidad**



La recolección de información se realiza mediante entrevistas en profundidad, dinámicas que permiten ahondar en las percepciones, expectativas y transformaciones de los gerentes, más allá de lo que se puede medir con indicadores tradicionales. Las entrevistas se graban y transcriben cuidadosamente, respetando siempre la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes (Payeras, 2014). Además, se utilizan registros de observación participante en sesiones de coaching, lo que aporta una mirada directa sobre la interacción y el clima emocional que se genera entre coach y coachee. De igual manera, se analiza documentación relevante, como informes de desempeño, planes de desarrollo y testimonios escritos, que enriquecen la comprensión del proceso desde distintas perspectivas.

Por otro lado, el análisis de los datos sigue una lógica hermenéutica, enfocada en la interpretación de textos y discursos, más que en la cuantificación de variables. El proceso implica una lectura atenta y reiterada de los materiales, identificando patrones, tensiones y momentos clave en la experiencia de los gerentes. Así mismo, se emplean técnicas de codificación abierta y axial, siguiendo los lineamientos de la teoría fundamentada, para construir categorías analíticas que reflejen la complejidad de las vivencias estudiadas (Villavicencio Álvarez y Ocaña Arguello, 2017). La triangulación de fuentes y métodos garantiza la solidez de los hallazgos, permitiendo contrastar las percepciones de los participantes con la información documental y la observación directa.

La intermediación explicativa y justificativa de los procesos se convierte en un eje central del diseño metodológico. No se trata solo de describir lo que ocurre, sino de comprender por qué y cómo el coaching organizacional influye en el desarrollo de competencias gerenciales. Para lograrlo, se establece un diálogo constante entre los objetivos de la investigación y los resultados preliminares, ajustando el enfoque cuando es necesario y profundizando en los aspectos más significativos. Además, se fomenta la reflexión crítica sobre el propio proceso investigativo, lo que permite identificar limitaciones, sesgos y oportunidades de mejora. De igual manera, se busca que los participantes se sientan



escuchados y valorados, reconociendo su papel como co-protagonistas en la construcción de conocimiento.

La estrategia de validación de los resultados incluye la devolución de los hallazgos a los propios participantes, quienes tienen la oportunidad de confirmar, matizar o cuestionar las interpretaciones del investigador. Este ejercicio de retroalimentación no solo fortalece la credibilidad de la investigación, sino que también contribuye a la apropiación y aplicación de los aprendizajes en la práctica gerencial. Así mismo, se recurre a la revisión por pares y a la consulta de expertos en coaching y desarrollo organizacional, quienes aportan miradas complementarias y ayudan a afinar las conclusiones (Payeras, 2014). La investigación, de esta manera, no se limita a un ejercicio académico, sino que busca incidir positivamente en la realidad de las organizaciones de servicio, promoviendo cambios concretos y sostenibles.

Finalmente, en concreto, el diseño metodológico se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad, reconociendo que el coaching organizacional es un proceso vivo y dinámico, que evoluciona junto con las personas y los contextos. La investigación no pretende imponer respuestas definitivas, sino abrir espacios de diálogo, aprendizaje y transformación, tanto para los gerentes como para las organizaciones que los acogen.

Así mismo, se valora la importancia de la ética y la responsabilidad social, asegurando que el conocimiento generado contribuya al bienestar individual y colectivo. La combinación de métodos cualitativos y la orientación hermenéutica permiten captar la riqueza de la experiencia humana, ofreciendo una visión integral y profunda sobre cómo el coaching puede optimizar las competencias gerenciales en el sector servicios.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

La interpretación de los resultados del estudio revela que el coaching organizacional actúa como un catalizador de transformaciones significativas en la gestión de las organizaciones de servicio. Los gerentes participantes manifiestan una mayor claridad en la



Ciencias Sociales **equidad**



definición de sus objetivos y una sensación renovada de propósito, lo que se traduce en acciones más alineadas con la estrategia institucional (Villavicencio Álvarez y Ocaña Arguello, 2017; p.6).

Así mismo, el acompañamiento personalizado brindado por los coaches facilita que los líderes identifiquen fortalezas y áreas de mejora, permitiendo que cada uno avance a su propio ritmo y según sus necesidades particulares. Además, la experiencia de ser escuchados y comprendidos genera un ambiente de confianza y apertura, donde los errores se convierten en oportunidades de aprendizaje y no en fuentes de reproche. El coaching, en este sentido, no solo optimiza competencias técnicas, sino que también potencia habilidades blandas como la empatía, la escucha activa y la gestión emocional, claves para el éxito en el sector servicios. De igual manera, los gerentes reconocen que la reflexión continua sobre su práctica les ayuda a afrontar la incertidumbre y la complejidad de su entorno laboral con mayor serenidad y creatividad. El resultado es una gestión más humana, flexible y adaptativa, que impacta positivamente en el clima organizacional y en la satisfacción de los equipos de trabajo (pp.5; 6).

Por otro lado, la discusión sobre las implicaciones de estos hallazgos invita a reflexionar sobre el valor de la personalización en los procesos de desarrollo gerencial. En un mundo donde la estandarización y la presión por resultados inmediatos dominan el panorama empresarial, el coaching organizacional se erige como una alternativa que pone el foco en la singularidad de cada líder y en la riqueza de sus experiencias.

Así mismo, los resultados sugieren que la inversión en coaching no solo mejora la eficacia individual, sino que también fortalece la cultura organizacional, promoviendo valores como la colaboración, el respeto y la transparencia (7; 6).

En este sentido, el impacto del coaching trasciende el ámbito profesional, influyendo en el bienestar personal y en la calidad de vida de los gerentes, quienes reportan mayor equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales. Esto, a su vez, contribuye a



reducir el desgaste emocional y a prevenir situaciones de estrés o burnout, tan comunes en el sector servicios. El coaching, por tanto, no solo optimiza competencias, sino que también cultiva entornos laborales más saludables y sostenibles.

Así mismo, el estudio identifica que el coaching organizacional favorece la adaptación al cambio y la innovación, dos aspectos críticos en organizaciones de servicio expuestas a entornos dinámicos y demandantes. Los gerentes que participan en procesos de acompañamiento profesional desarrollan una mayor capacidad para cuestionar paradigmas establecidos, explorar nuevas soluciones y liderar equipos heterogéneos (1; 6). Además, la experiencia de coaching fomenta la autonomía y la responsabilidad, permitiendo que los líderes asuman un papel más activo en la toma de decisiones y en la implementación de mejoras.

De igual manera, se observa que el coaching contribuye a la construcción de relaciones interpersonales más sólidas, basadas en la confianza y el reconocimiento mutuo. Estos vínculos, a su vez, facilitan la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, elementos esenciales para la cohesión y el desempeño de los equipos. El resultado es una organización más resiliente, capaz de enfrentar desafíos y capitalizar oportunidades en un contexto de alta competitividad.

Sin embargo, la discusión también reconoce las limitaciones y desafíos que enfrenta la implementación del coaching organizacional en el ámbito de los servicios. Una de las principales dificultades radica en la medición objetiva del impacto, ya que los cambios generados suelen ser sutiles, progresivos y difíciles de cuantificar con indicadores tradicionales (2; 3).

A todas estas, la efectividad del coaching depende en gran medida de la disposición y el compromiso de los participantes, así como de la calidad de la relación entre coach y coachee. Así mismo, factores contextuales como la cultura organizacional, el apoyo de la alta dirección y la disponibilidad de recursos pueden condicionar los resultados obtenidos. Por



Ciencias Sociales **equidad**



otro lado, la diversidad de enfoques y metodologías de coaching existentes en el mercado puede generar confusión y desinformación entre quienes toman las decisiones, dificultando la selección de la mejor alternativa para cada organización (5). Estas limitaciones no invalidan los beneficios del coaching, pero sí invitan a abordar su implementación con rigor y flexibilidad.

De igual manera, el estudio destaca la importancia de diseñar programas de coaching adaptados a las particularidades de cada organización y a las necesidades específicas de sus gerentes. La experiencia demuestra que las intervenciones genéricas o estandarizadas suelen tener un impacto limitado, mientras que aquellas que consideran el contexto, los valores y los desafíos reales de la institución logran resultados más profundos y duraderos; la integración de indicadores cualitativos y cuantitativos en la evaluación del coaching permite obtener una visión más integral de sus efectos, tanto a nivel individual como organizacional.

Así mismo, la participación activa de los líderes en el diseño y la implementación de los programas de coaching incrementa su sentido de pertenencia y su compromiso con el proceso. El resultado es una práctica más relevante, significativa y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Por último, el estudio sugiere que el coaching organizacional debe ser entendido como un proceso continuo y no como una intervención puntual, ya que el desarrollo de competencias gerenciales requiere tiempo, acompañamiento y reflexión constante.

En un aspecto puntual, la discusión sobre los resultados y sus implicaciones invita a repensar el papel del coaching en la gestión contemporánea de las organizaciones de servicio. Los hallazgos refuerzan la idea de que el coaching no es solo una herramienta para corregir falencias, sino un espacio privilegiado para potenciar fortalezas, despertar el potencial humano y construir liderazgos más auténticos y transformadores.

En ese sentido, se reconoce que el éxito del coaching depende de la articulación entre teoría y práctica, así como de la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y a las



necesidades emergentes de los equipos. Además, el estudio subraya la importancia de abordar los desafíos metodológicos y contextuales con creatividad y rigor, promoviendo una cultura de aprendizaje y mejora continua. El coaching organizacional, en definitiva, se consolida como una estrategia clave para optimizar las competencias gerenciales y fortalecer la sostenibilidad de las organizaciones de servicio en un mundo cada vez más complejo e incierto.

CONCLUSIÓN

El coaching organizacional emerge como una estrategia transformadora, capaz de catalizar cambios profundos en la gestión de las organizaciones de servicio. Los resultados del estudio demuestran que el acompañamiento profesional no solo optimiza competencias técnicas, sino que también potencia dimensiones humanas como la empatía, la escucha activa y la resiliencia emocional, fundamentales en entornos donde la interacción con clientes y equipos define el éxito institucional (Villavicencio Álvarez y Ocaña Arguello, 2017) Así mismo, los gerentes que participaron en procesos de coaching reportan una mayor claridad en sus objetivos, una sensación renovada de propósito y una mayor alineación con la visión organizacional.

Además, se observa que la reflexión continua sobre la práctica gerencial facilita la adaptación a la incertidumbre y la toma de decisiones estratégicas, lo que impacta positivamente en el clima laboral y en la satisfacción del personal. El coaching, en este sentido, no solo corrige falencias, sino que también despierta el potencial humano y fortalece la identidad de los líderes, permitiéndoles enfrentar los desafíos del sector con mayor serenidad y creatividad.

Por otro lado, el estudio evidencia que el coaching organizacional favorece la construcción de relaciones interpersonales más sólidas y auténticas, basadas en la confianza y el reconocimiento mutuo. Los gerentes que participan en estos procesos desarrollan una mayor capacidad para gestionar conflictos, comunicarse de manera efectiva y liderar equipos



diversos, habilidades indispensables en organizaciones de servicio expuestas a entornos dinámicos y demandantes (Borràs y Vilà, 2017).

De igual manera, la experiencia de ser escuchados y comprendidos genera un ambiente de apertura y aprendizaje, donde los errores se convierten en oportunidades de crecimiento y no en fuentes de reproche. Además, el coaching contribuye a reducir el desgaste emocional y a prevenir situaciones de estrés o burnout, tan comunes en el sector, lo que impacta positivamente en el bienestar personal y en la calidad de vida de los líderes. El resultado es una gestión más humana, flexible y adaptativa, que fortalece la cultura organizacional y la sostenibilidad institucional.

Así mismo, la investigación destaca la importancia de personalizar los procesos de coaching, adaptándolos a las necesidades y particularidades de cada organización y de cada gerente. Los hallazgos sugieren que las intervenciones genéricas o estandarizadas suelen tener un impacto limitado, mientras que aquellas que consideran el contexto, los valores y los desafíos reales de la institución logran resultados más profundos y duraderos (García, 2022; 7). Además, la integración de indicadores cualitativos y cuantitativos en la evaluación del coaching permite obtener una visión más integral de sus efectos, tanto a nivel individual como organizacional.

De igual manera, la participación activa de los líderes en el diseño y la implementación de los programas de coaching incrementa su sentido de pertenencia y su compromiso con el proceso. El resultado es una práctica más relevante, significativa y alineada con los objetivos estratégicos de la organización, que contribuye a la innovación y a la excelencia en la prestación de servicios.

Por otro lado, el estudio reconoce que la efectividad del coaching organizacional depende en gran medida de la disposición y el compromiso de los participantes, así como de la calidad de la relación entre coach y coachee. Además, factores contextuales como la cultura organizacional, el apoyo de la alta dirección y la disponibilidad de recursos pueden



Ciencias Sociales **equidad**



condicionar los resultados obtenidos (Borràs & Vilà, 2017; 6). Así mismo, la diversidad de enfoques y metodologías de coaching existentes en el mercado puede generar confusión y desinformación entre quienes toman las decisiones, dificultando la selección de la mejor alternativa para cada organización. Estas limitaciones no invalidan los beneficios del coaching, pero sí invitan a abordar su implementación con rigor y flexibilidad, asegurando que cada intervención esté adaptada a las necesidades reales de la institución y de sus líderes.

De igual manera, la investigación subraya que el coaching organizacional debe ser entendido como un proceso continuo y no como una intervención puntual, ya que el desarrollo de competencias gerenciales requiere tiempo, acompañamiento y reflexión constante. Los hallazgos demuestran que los líderes que participan en procesos de coaching sistemáticos y estructurados experimentan una mayor confianza en sí mismos, una mejor capacidad para tomar decisiones estratégicas y una mayor motivación para alcanzar los objetivos organizacionales (García, 2022, p.7). El coaching contribuye a la retención de talento, al fortalecimiento del liderazgo y a la creación de entornos laborales más saludables y colaborativos, lo que impacta positivamente en la productividad y en la satisfacción de los equipos. Así mismo, la investigación aporta evidencia sobre la importancia de abordar los desafíos metodológicos y contextuales con creatividad y rigor, promoviendo una cultura de aprendizaje y mejora continua en las organizaciones de servicio.

El estudio concluye que el coaching organizacional es una estrategia clave para optimizar las competencias gerenciales y fortalecer la sostenibilidad de las organizaciones de servicio en un mundo cada vez más complejo e incierto. Los hallazgos refuerzan la idea de que el coaching no es solo una herramienta para corregir falencias, sino un espacio privilegiado para potenciar fortalezas, despertar el potencial humano y construir liderazgos más auténticos y transformadores (Villavicencio Álvarez y Ocaña Arguello, 2017; 6).

Así mismo, se reconoce que el éxito del coaching depende de la articulación entre teoría y práctica, así como de la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y a las



necesidades emergentes de los equipos. Además, la investigación subraya la importancia de abordar los desafíos metodológicos y contextuales con creatividad y rigor, promoviendo una cultura de aprendizaje y mejora continua. El coaching organizacional, en definitiva, se consolida como una estrategia esencial para el desarrollo de líderes capaces de aprender, crecer y transformarse junto a sus equipos, contribuyendo al éxito sostenible de las organizaciones de servicio.

REFERENCIAS

- Alvarado Chamorro, E. (2022). El coaching y su impacto en el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Inversiones PROALMEQ S.A.C. Tesis de Maestría, Universidad Continental, Perú. Recuperado de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11211/1/IV_PG_MR_HGO_TE_Alvarado_Chamorro_2022.pdf (Perú, Universidad Continental).
- Borràs, J., & Vilà, J. (2017). Evaluación del impacto del coaching en los resultados organizativos. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, España. Recuperado de https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/191327/1/CLFL_TESIS.pdf (España, Universidad de Barcelona).
- Ciencias (2012). Qué es el coaching? Recuperado de <https://3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf> (España, Ciencias).
- De Puy, W. (2020). Coaching y liderazgo de equipos. (Referencia interpretativa en Alvarado Chamorro, 2022).
- Gallwey, T. (2019). Liderazgo global y coaching organizacional. Universidad del Salvador, Argentina. Recuperado de https://www.usal.edu.ar/fceye/wp-content/uploads/sites/6/2024/04/documento_investigacion_1_liderazgo_global_y_coaching_organizacional_nov_2019_3.pdf (Argentina, Universidad del Salvador).
- García, E. (2022). Coaching organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Caja Huancayo Agencia Chaupimarca – Pasco, 2020. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Perú. Recuperado de http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2635/1/T026_72211529_T.pdf (Perú, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión).



Ciencias Sociales **equidad**



- OICS Internacional. (2025). 9 Métodos de coaching empresarial efectivos para 2025. Recuperado de <https://oicsinternacional.com/metodos-de-coaching-empresarial/> (México, OICS Internacional).
- Payeras, J. (2014). Metodología del proceso de coaching. Recuperado de <https://campus.divulgaciondinamica.es/manuales/242.2014fCo20.pdf> (España, Divulgación Dinámica).
- R2S4. (2021). ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. Recuperado de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25226w/Coaching_en_las_empresas_R2S4.pdf (Venezuela, Scalahed).
- Revista Científica Universidad de Guayaquil (2019). Coaching: liderazgo y desarrollo profesional. Recuperado de <https://revistas.ug.edu.ec/index.php/rug/article/download/153/308?inline=1> (Ecuador, Universidad de Guayaquil).
- UAPA (2023). Principios del coaching organizacional. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2750/mod_resource/content/1/UAPA-Principios-Coaching-Organizacional/index.html (México, Universidad Nacional Autónoma de México).
- Villavicencio Álvarez, M., & Ocaña Arguello, L. (2017). El coaching como herramienta para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. *Palermo Business Review*, (16), 83-100. (Argentina, Universidad de Palermo).
- Villavicencio Álvarez, M., & Ocaña Arguello, L. (2017). El coaching como herramienta para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. *Palermo Business Review*, (16), 83-100. (Argentina, Universidad de Palermo).
- Villavicencio Álvarez, M., & Ocaña Arguello, L. (2017). El coaching como herramienta para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. *Palermo Business Review*, 16, 83-100. (Argentina, Universidad de Palermo).