GRUPO BLR

COACHING ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN, EL LIDERAZGO Y EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

ISBN: 978-9907-852-44-8

Juan Ramiro Guerrero Jirón
Thais Abigail Parrales Encarnación

2026

COACHING ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN, EL LIDERAZGO Y EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Juan Ramiro Guerrero Jirón

Thais Abigail Parrales Encarnación

AUTORES

UTMACH

Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Técnica de Machala
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupoblr.com
https://grupoblr.com/libros-investigo
REPOSITORIO



Guerrero, J., Parrales, T. (2026) Administración, Negocios y Legislación, Gestión y Desarrollo Empresarial. Grupo Editorial BLR.

© Juan Ramiro Guerrero Jirón
Thais Abigail Parrales Encarnación

Administración, Negocios y Legislación, Gestión y Desarrollo Empresarial

ISBN: 978-9907-852-44-8

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

Filiación de autores

Juan Ramiro Guerrero Jirón

Universidad Técnica de Machala

Correo Electrónico: jguerrero@utmachala.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4525-1738

Thais Abigail Parrales Encarnación

Proal Consulting del Instituto Los Andes

Correo Electrónico: thaisparrales22@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8005-4135

PRÓLOGO

Las organizaciones contemporáneas compiten en un escenario marcado por cambios tecnológicos acelerados, nuevas expectativas de los colaboradores, presión por innovar y una creciente demanda de resultados sostenibles. En este contexto, ya no es suficiente dirigir mediante instrucciones, controles o respuestas aisladas. Se requiere desarrollar la capacidad de interpretar el entorno, movilizar el talento, experimentar con responsabilidad y convertir el aprendizaje en decisiones estratégicas.

Este libro presenta el coaching estratégico como una práctica de acompañamiento que conecta el desarrollo humano con las prioridades de la organización. Su propósito no es reemplazar la experiencia técnica, la mentoría o la consultoría, sino crear conversaciones de alta calidad que permitan comprender la realidad, cuestionar supuestos, ampliar opciones, asumir compromisos y evaluar resultados. De esta manera, el coaching se transforma en un puente entre el potencial de las personas y la ejecución de la estrategia.

La obra se organiza en cuatro unidades complementarias. La primera desarrolla la arquitectura del coaching estratégico y sus condiciones de implementación. La segunda aborda la mentalidad innovadora y la agilidad emprendedora necesarias para crear valor en escenarios inciertos. La tercera profundiza en el liderazgo coach, la seguridad psicológica, la motivación y el desarrollo de equipos de alto desempeño. La cuarta integra cultura, ambidestreza, innovación abierta, capacidades dinámicas y sostenibilidad.

Cada capítulo combina fundamentos conceptuales, herramientas, matrices, casos de estudio, preguntas de reflexión, glosarios y referencias científicas. El enfoque está orientado a la aplicación: se invita al lector a traducir cada idea en decisiones, prácticas observables e indicadores. Por ello, la lectura puede utilizarse en procesos de formación, programas de liderazgo, acompañamiento a emprendedores, consultorías, talleres de innovación y proyectos de transformación organizacional.

El mensaje central es sencillo y exigente: las organizaciones se transforman cuando sus integrantes aprenden a conversar de manera distinta, toman decisiones coherentes con un propósito compartido y convierten la incertidumbre en una oportunidad para aprender. El coaching estratégico aporta método, humanidad y disciplina para recorrer ese camino.

ÍNDICE

PRÓLOGO……i

ÍNDICE.....iii

ÍNDICE DE TABLAS x

ÍNDICE DE FIGURAS xi

CAPÍTULO I 12

1 DISEÑO DEL COACHING ESTRATÉGICO: PROPÓSITO, DIAGNÓSTICO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL..... 12

1.1 Competencia..... 16

1.2 Coaching estratégico: definición y alcance..... 16

1.3 Diferencias y complementariedades con otras intervenciones... 18

1.4 Diagnóstico estratégico y selección del foco 21

1.5 Contrato, confidencialidad y alianza de trabajo..... 23

1.6 Alineación entre propósito, estrategia y metas 25

1.7 Escucha estratégica y preguntas que generan movimiento..... 27

1.8 Modelo integrado GROW–OKR para la ejecución 29

1.9 Coaching de líderes y coaching de equipos 30

1.10 Retroalimentación, feedforward y responsabilidad 33

1.11 Coaching para el cambio y la resistencia 34

1.12 Medición del impacto y cuadro de mando 36

1.13 Ética, límites y profesionalidad 39

1.14 Desafíos y oportunidades en la empresa moderna 41

1.15 Casos de estudio 43

1.15.1 Caso 1: Rediseño de decisiones en NovaData 43

1.15.2 Caso 2: Integración cultural en SaludConecta 44

1.15.3 Caso 3: Coaching para acelerar innovación en AgroFuturo 46

1.16 Aplicación integradora de la Unidad I: diseño de un proceso de coaching estratégico 47

1.17 Sistematización del capítulo 51

1.18 Preguntas de reflexión y comprensión 51

CAPÍTULO II 53

2 MENTALIDAD INNOVADORA Y AGILIDAD EMPRENDEDORA: DECISIONES, APRENDIZAJE Y CREACIÓN DE VALOR 53

2.1 Competencia 56

2.2 Autoconocimiento y adaptación metacognitiva 56

2.3 Mentalidad innovadora: de las respuestas a las preguntas 58

2.4 Efectuación y construcción de oportunidades 60

2.5 Riesgo calculado y decisiones bajo incertidumbre 62

2.6 Creatividad aplicada y reformulación de problemas 64

2.7 Experimentación y aprendizaje validado 66

2.8 Aprender del fracaso y construir resiliencia 68

2.9 Pasión, automotivación y disciplina 70

2.10 Orientación emprendedora e intraemprendimiento 72

2.11 Redes, colaboración y creación conjunta 74

2.12 Sistema personal de decisiones y aprendizaje 76

2.13 De emprendedor a líder estratégico 77

2.14 Casos de estudio 79

2.14.1 Caso 1: Empezar con medios disponibles 79

2.14.2 Caso 2: El fracaso como información 80

2.14.3 Caso 3: Creatividad ante una restricción 81

2.14.4 Caso 4: Pasión sin evidencia 82

2.14.5 Caso 5: Intraemprendimiento con gobernanza 83

2.15 Aplicación integradora de la Unidad II: laboratorio de mentalidad innovadora 84

2.16 Sistematización del capítulo 87

2.17 Preguntas de reflexión y comprensión 88

CAPÍTULO III 90

3 LIDERAZGO COACH Y MOVILIZACIÓN DEL TALENTO: INFLUENCIA, PROPÓSITO Y ALTO DESEMPEÑO 90

3.1 Competencia 93

3.2 El liderazgo coach como capacidad estratégica 93

3.3 Liderazgo transformacional, ético e inclusivo 95

3.4 Propósito, visión y traducción estratégica 97

3.5 Inteligencia emocional y empatía responsable 98

3.6 Seguridad psicológica y aprendizaje 100

3.7 Motivación y teoría de la autodeterminación 101

3.8 Empoderamiento y autonomía responsable 103

3.9 Comunicación, escucha y preguntas 105

3.10 Retroalimentación y gestión del desempeño 106

3.11 Coaching de equipos y alto desempeño 108

3.12 Conflictos y conversaciones difíciles 110

3.13 Liderazgo híbrido y coordinación digital 111

3.14 Desarrollo del talento y sucesión 113

3.15 Indicadores de liderazgo coach 114

3.16 Casos de estudio 117

3.16.1 Caso 1: Inspirar sin imponer 117

3.16.2 Caso 2: Seguridad psicológica después de un error 118

3.16.3 Caso 3: Delegación gradual 119

3.16.4 Caso 4: Conflicto entre áreas 120

3.16.5 Caso 5: Liderazgo híbrido y equidad 121

3.17 Aplicación integradora de la Unidad III: plan de liderazgo coach para un equipo 122

3.18 Sistematización del capítulo 125

3.19 Preguntas de reflexión y comprensión 126

CAPÍTULO IV 127

4 ENTORNOS DE INNOVACIÓN Y CULTURA ADAPTATIVA: ESTRATEGIA, COLABORACIÓN Y SOSTENIBILIDAD 127

4.1 Competencia 130

4.2 Cultura organizacional como infraestructura de innovación ... 130

4.3 Ambidestreza: explorar y explotar ... 131

4.4 Capacidades dinámicas y agilidad estratégica ... 133

4.5 Portafolio de innovación y asignación de recursos ... 135

4.6 Clima para la creatividad y conducta innovadora ... 137

4.7 Conocimiento, aprendizaje y colaboración ... 139

4.8 Innovación abierta y alianzas estratégicas ... 140

4.9 Diversidad, inclusión e innovación ... 142

4.10 Fracaso inteligente y aprendizaje organizacional ... 144

4.11 Transformación digital centrada en las personas ... 145

4.12 Innovación responsable y sostenibilidad ... 147

4.13 Coaching para la gestión del cambio innovador ... 148

4.14 Métricas y gobernanza de la innovación ... 150

4.15 Hoja de ruta para construir un ecosistema innovador ... 152

4.16 Casos de estudio ... 154

4.16.1 Caso 1: Ambidestreza en TextilAndina ... 154

4.16.2 Caso 2: Portafolio en EcoAgro ... 155

4.16.3 Caso 3: Transformación digital en EduConecta 156

4.16.4 Caso 4: Diversidad en NovaTech 157

4.16.5 Caso 5: Innovación responsable en SaludVital 158

4.17 Aplicación integradora de la Unidad IV: hoja de ruta para un ecosistema de innovación..... 159

4.18 Sistematización del capítulo..... 162

4.19 Preguntas de reflexión y comprensión 163

CONCLUSIÓN GENERAL 164

GLOSARIO..... 169

REFERENCIAS 173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias y complementariedades entre intervenciones organizacionales. 19

Tabla 2. Cuadro de mando para evaluar un proceso de coaching estratégico. 37

Tabla 3. Matriz de decisiones y experimentación. 66

Tabla 4. Conductas observables del liderazgo coach. 115

Tabla 5. Indicadores para gobernar un portafolio de innovación. 150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Arquitectura del coaching estratégico..... 14

Figura 2. Mentalidad innovadora y agilidad emprendedora. 54

Figura 3. Liderazgo coach para movilizar talento. 91

Figura 4. Ecosistema de innovación y cultura adaptativa. 128

CAPÍTULO I

1 DISEÑO DEL COACHING ESTRATÉGICO: PROPÓSITO, DIAGNÓSTICO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

El coaching estratégico es un proceso de acompañamiento orientado a mejorar la calidad de las decisiones y la capacidad de ejecución de personas, equipos y líderes. A diferencia de una conversación motivacional aislada, se diseña a partir de una necesidad organizacional concreta: fortalecer el liderazgo, acelerar una transición, mejorar la coordinación, desarrollar una competencia crítica o apoyar la implementación de una estrategia. Su valor radica en vincular reflexión y acción, sin perder de vista los indicadores que muestran si el cambio realmente ocurre.

La investigación reciente indica que el coaching en contextos de trabajo puede favorecer el aprendizaje, el desempeño y la capacidad de afrontar desafíos cuando existen objetivos claros, una relación de trabajo sólida y condiciones organizacionales que permitan aplicar lo aprendido. El efecto, por tanto, no depende de una sesión aislada, sino de la articulación entre diseño, contexto y seguimiento. Antes de iniciar conviene precisar el problema, los actores involucrados, las barreras previsibles y los criterios con los que se observará el progreso (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Sipondo y Terblanche, 2024).

Cuando el coaching se integra con la estrategia, la conversación individual deja de ser un fin en sí mismo. Las metas del participante se conectan con prioridades como innovación, experiencia del cliente,

productividad, liderazgo, colaboración o sostenibilidad. Esta alineación evita dos riesgos frecuentes: trabajar objetivos personales sin relación con las responsabilidades del rol o convertir el coaching en un mecanismo de control encubierto. El equilibrio se logra mediante acuerdos transparentes sobre confidencialidad, alcance, resultados esperados y formas de evaluación.

Las revisiones recientes muestran una considerable diversidad de enfoques, duraciones, instrumentos y criterios de éxito. Esa heterogeneidad exige diseños contextualizados y evaluables: la satisfacción al cerrar las sesiones es insuficiente si no se examinan avances en las metas, cambios conductuales y condiciones de transferencia al trabajo. La evaluación debe vincular lo que ocurre en la conversación con evidencias observables del desempeño y del aprendizaje sostenido (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Sipondo y Terblanche, 2024).

Esta unidad propone una arquitectura práctica para diseñar, ejecutar y evaluar procesos de coaching estratégico. Se estudian sus diferencias con otras intervenciones, el diagnóstico, la contratación, la alineación con la estrategia, las preguntas poderosas, la retroalimentación, el acompañamiento a equipos, la ética y la medición del impacto.



Figura 1. Arquitectura del coaching estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

Comprender el coaching estratégico exige observarlo como parte de un sistema y no como una actividad aislada. Una conversación de calidad puede ampliar la conciencia de un directivo, pero el cambio solo se consolida cuando esa comprensión se conecta con decisiones, rutinas, responsabilidades y recursos. Por esta razón, el proceso debe relacionar las metas individuales con la estrategia de la organización, las necesidades del equipo y las condiciones reales del entorno. Esta mirada sistémica evita que el coaching se reduzca a motivación temporal y lo convierte en una práctica orientada a la ejecución responsable y al aprendizaje sostenido.

El componente humano también resulta decisivo. Las transformaciones organizacionales suelen generar incertidumbre, pérdida de referentes y

temor a equivocarse; en ese contexto, el coaching ofrece un espacio para interpretar la experiencia, reconocer emociones y construir respuestas más conscientes. La evidencia sobre coaching laboral destaca que los resultados dependen tanto del método como de la relación de trabajo, la disposición del participante y el apoyo del contexto. En consecuencia, la organización debe acompañar el proceso con coherencia, comunicación clara y oportunidades concretas para aplicar lo aprendido. Los estudios contemporáneos recomiendan conectar la conversación con condiciones reales de transferencia (Çivilidağ y Durmaz, 2024; Colgate, 2025).

Objetivo general

Analizar y aplicar una arquitectura de coaching estratégico que vincule el desarrollo de personas y equipos con los desafíos de innovación, liderazgo, desempeño y transformación organizacional.

Objetivos específicos

1. Diferenciar el coaching de la mentoría, la consultoría, la capacitación y la supervisión del desempeño.
2. Diseñar acuerdos de coaching con objetivos, indicadores, responsabilidades y criterios éticos explícitos.
3. Utilizar herramientas de escucha, indagación, retroalimentación y planificación para movilizar cambios observables.
4. Evaluar el progreso mediante evidencias cualitativas y cuantitativas vinculadas con la estrategia organizacional.

1.1 Competencia

Diseña e implementa procesos de coaching estratégico, con enfoque ético y basado en evidencias, para acompañar a líderes y equipos en la solución de desafíos organizacionales, la mejora del desempeño y la generación de resultados sostenibles.

1.2 Coaching estratégico: definición y alcance

El coaching estratégico puede definirse como una relación profesional, estructurada y temporal que facilita aprendizaje autodirigido, cambio conductual y logro de metas relevantes para el rol y la organización. El coach no asume la decisión que corresponde al participante; crea las condiciones para que este analice información, identifique patrones, cuestione supuestos, reconozca recursos y elija acciones responsables.

La palabra estratégico indica que las metas no se seleccionan de manera aislada. Deben responder a una prioridad, una brecha o una oportunidad con impacto. En una empresa, por ejemplo, el objetivo podría ser mejorar la capacidad de un gerente para delegar y desarrollar a su equipo porque la concentración de decisiones está retrasando proyectos. En una institución educativa, podría orientarse a fortalecer la coordinación entre áreas para implementar una innovación curricular. En ambos casos, la conversación se traduce en comportamientos observables y criterios de avance.

La efectividad del coaching no depende únicamente de la técnica. También intervienen la disposición del participante, el apoyo del superior, el acceso a oportunidades para practicar y la coherencia del

sistema organizacional. Una persona puede aprender a dar retroalimentación, pero si la cultura sanciona el desacuerdo o premia exclusivamente los resultados de corto plazo, la nueva conducta tendrá dificultades para sostenerse. Por ello, el coach debe leer el contexto y, sin abandonar la confidencialidad, ayudar a que el participante diseñe acciones viables.

El alcance estratégico del coaching se aprecia cuando una meta de desarrollo se traduce en una contribución organizacional verificable. Mejorar la escucha, por ejemplo, no constituye un fin independiente: puede ser relevante porque reduce errores de coordinación, facilita la innovación o fortalece la confianza del equipo. De igual manera, aprender a delegar adquiere valor cuando permite distribuir decisiones, desarrollar sucesores y liberar tiempo directivo para prioridades de mayor impacto. Esta relación entre conducta y resultado ayuda a seleccionar objetivos significativos y evita programas genéricos que no responden a una necesidad real.

Una práctica rigurosa define desde el inicio el alcance y los límites del proceso. El coaching no reemplaza una evaluación clínica, una decisión disciplinaria, una formación técnica ni una intervención estructural que corresponda a la dirección. Su contribución está en facilitar análisis, responsabilidad, experimentación y aprendizaje. Las revisiones recientes sobre coaching ejecutivo y organizacional señalan que los resultados deben interpretarse considerando el proceso, el contexto y la transferencia de lo aprendido, no únicamente los indicadores finales. Por ello, el éxito también se refleja en una mayor autonomía y en la capacidad de sostener decisiones después de concluir el

acompañamiento (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Sipondo y Terblanche, 2024).

En la práctica contemporánea, el coaching estratégico puede entenderse como un sistema de conversaciones que mejora la calidad de las decisiones, la autorregulación y la ejecución. Su valor no está en entregar respuestas prefabricadas, sino en relacionar propósito, evidencia, alternativas y compromisos verificables. Esta mirada distingue el desarrollo personal de los resultados organizacionales y reconoce que la transferencia depende del apoyo de la dirección, de oportunidades reales para practicar nuevas conductas y de sistemas de gestión coherentes (Colgate, 2025; Tang *et al.,* 2024).

1.3 Diferencias y complementariedades con otras intervenciones

Coaching, mentoría, consultoría, capacitación y supervisión pueden aportar valor, pero responden a preguntas distintas. El coaching se centra en el aprendizaje y la responsabilidad del participante; la mentoría ofrece orientación desde la experiencia; la consultoría diagnostica y recomienda soluciones especializadas; la capacitación desarrolla conocimientos o habilidades definidas; y la supervisión establece expectativas, asigna recursos y evalúa el cumplimiento.

La confusión entre estos roles genera expectativas poco realistas. Si una organización necesita rediseñar un proceso logístico, puede requerir consultoría técnica. Si un nuevo directivo necesita comprender códigos políticos y decisiones propias del sector, la mentoría puede ser más adecuada. Si conoce la técnica, pero repite patrones que limitan su liderazgo, el coaching ofrece un espacio de reflexión y práctica. En

proyectos complejos, las intervenciones pueden combinarse, siempre que se explique cuándo cambia el rol y qué responsabilidad corresponde a cada parte.

Tabla 1. Diferencias y complementariedades entre intervenciones organizacionales.

Intervención	**Pregunta central**	**Aporte principal**	**Responsabilidad del participante**	**Riesgo si se usa mal**
Coaching	¿Qué preguntas ayudan a ampliar la conciencia y convertirla en acciones concretas?	Preguntas, reflexión, práctica y seguimiento	Construir respuestas y ejecutar compromisos	Dependencia o conversación sin impacto
Mentoría	¿Qué puedo aprender de una experiencia relevante?	Consejos, ejemplos, redes y orientación	Valorar y adaptar la experiencia recibida	Copiar recetas fuera de contexto
Consultoría	¿Qué solución técnica conviene?	Diagnóstico experto y recomendaciones	Decidir, asignar recursos e implementar	Externalizar toda la responsabilidad
Capacitación	¿Qué conocimiento o habilidad falta?	Contenido, demostración y ejercitación	Practicar y transferir al trabajo	Acumular cursos sin aplicación
Supervisión	¿Qué resultado y estándar	Dirección, recursos,	Cumplir, informar y mejorar	Convertir toda conversación en control

	debe cumplirse?	control y evaluación

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura revisada.

Distinguir las intervenciones permite proteger la calidad de la relación y asignar correctamente las responsabilidades. Cuando un coach comienza a prescribir soluciones técnicas sin declarar el cambio de rol, puede limitar la reflexión del participante y crear dependencia. De modo semejante, un mentor que utiliza preguntas puede incorporar habilidades de coaching, pero continúa aportando experiencia y recomendaciones. La claridad no obliga a trabajar con métodos rígidos; permite combinar recursos con transparencia, explicar el propósito de cada herramienta y evitar que la persona reciba mensajes contradictorios.

La decisión sobre qué intervención utilizar debe partir del diagnóstico. Si la brecha se relaciona con conocimientos, la capacitación puede ser prioritaria; si existe un problema de diseño organizacional, será necesaria una respuesta de gestión o consultoría; si la persona conoce lo que debe hacer, pero necesita revisar patrones, creencias y alternativas, el coaching puede aportar mayor valor. En proyectos complejos, una arquitectura integrada puede incluir formación, mentoría, coaching y seguimiento del superior. El criterio central consiste en que cada componente responda a una necesidad definida y que sus resultados sean evaluados de manera coherente.

Una decisión profesional consiste en seleccionar la intervención que corresponde al problema. El coaching es pertinente cuando la persona necesita ampliar conciencia, decidir y asumir responsabilidad; la

mentoría resulta útil para transferir experiencia; la capacitación desarrolla conocimientos; y la consultoría aporta diagnóstico o solución especializada. La combinación es válida cuando se explicitan los roles, se evitan mensajes contradictorios y se protege la autonomía del participante. De esta manera, la organización no utiliza el coaching para encubrir fallas estructurales ni solicita consultoría cuando el desafío central es conductual (Cheng *et al.,* 2025; Çivilidağ y Durmaz, 2024).

1.4 Diagnóstico estratégico y selección del foco

Un proceso de coaching comienza antes de la primera sesión. El diagnóstico debe distinguir síntomas, causas probables, actores y consecuencias. Una baja productividad puede estar asociada con prioridades ambiguas, sobrecarga, falta de competencia, procesos deficientes o conflictos no abordados. Si el problema es estructural, atribuirlo exclusivamente al líder sería injusto y poco efectivo. El diagnóstico evita convertir el coaching en una explicación individual de fallas sistémicas.

La información puede obtenerse mediante entrevistas, evaluación 360 grados, revisión de indicadores, observación de reuniones, análisis de incidentes críticos y autoevaluación. La finalidad no es acumular datos, sino formular una hipótesis de trabajo: qué conducta o capacidad, al modificarse, tendría mayor efecto positivo. Esta hipótesis se revisa durante el proceso y puede cambiar si aparecen nuevas evidencias.

Un foco estratégico debe ser específico y suficientemente importante. Expresiones como “ser mejor líder” son demasiado amplias. Resulta más útil formular: “distribuir decisiones operativas, establecer acuerdos

de seguimiento y dedicar tiempo semanal al desarrollo del equipo". El foco se convierte así en una guía para observar avances y seleccionar prácticas.

El diagnóstico estratégico comienza por transformar una preocupación amplia en una brecha concreta. Expresiones como "falta liderazgo", "el equipo no se compromete" o "debemos innovar más" son insuficientes para diseñar un proceso. Es necesario identificar qué conductas se observan, en qué situaciones aparecen, qué consecuencias producen y cuáles actores intervienen. Esta precisión ayuda a separar síntomas de causas y permite descubrir si el reto pertenece al individuo, al equipo, al sistema o a una combinación de niveles.

Seleccionar el foco también implica renunciar a trabajar todo al mismo tiempo. Un proceso efectivo prioriza pocas metas con alto potencial de transferencia y define señales de avance desde el inicio. Pueden combinarse entrevistas, autoevaluaciones, indicadores, retroalimentación de actores relevantes y análisis de episodios críticos. La literatura reciente señala que la evaluación del coaching requiere integrar contexto, proceso y resultados. Desde esta perspectiva, el diagnóstico no es un trámite inicial, sino una hipótesis que se revisa cuando aparece nueva información y que orienta decisiones durante todo el acompañamiento. Esta interpretación coincide con la evidencia reciente sobre efectividad, resiliencia y liderazgo coach (Jeong *et al.,* 2024; Li *et al.,* 2024).

El diagnóstico debe integrar información del rol, del equipo y del sistema organizacional. Las entrevistas, indicadores, episodios críticos

y evaluaciones multifuente permiten construir una hipótesis de trabajo, no una etiqueta definitiva. Un foco de calidad describe la conducta que necesita cambiar, el resultado al que contribuirá, los actores afectados y las condiciones que pueden facilitar o bloquear la aplicación. La revisión periódica evita que el proceso se mantenga atado a un objetivo inicial que perdió relevancia frente a nueva evidencia (Awad y Martín-Rojas, 2024; Bekata y Kero, 2025).

1.5 Contrato, confidencialidad y alianza de trabajo

Cuando la organización financia el coaching, existen al menos tres partes: participante, coach y patrocinador. El contrato debe aclarar el propósito, la duración, la frecuencia, los límites de confidencialidad, los productos esperados y la forma de informar avances. El patrocinador puede conocer objetivos generales y progreso agregado, pero no debe recibir detalles íntimos de las conversaciones sin autorización explícita.

La confianza se construye mediante coherencia, presencia y respeto. El coach explica su metodología, evita promesas exageradas, reconoce límites de competencia y deriva a otros profesionales cuando el asunto requiere atención clínica, legal o técnica. El participante, por su parte, acepta que el coaching exige preparación, práctica y responsabilidad entre sesiones.

La alianza también incluye permiso para desafiar. Acompañar no significa confirmar todas las interpretaciones del participante. El coach puede señalar contradicciones, explorar costos, pedir evidencias y devolver patrones observados, siempre desde una postura respetuosa y orientada al aprendizaje.

El contrato de coaching es un acuerdo psicológico y operativo. Además de definir objetivos, duración y responsabilidades, debe aclarar cómo se gestionará la información, quién recibirá reportes y qué ocurrirá si aparecen asuntos fuera del alcance profesional. En procesos patrocinados por una empresa, la transparencia es especialmente importante porque participan al menos tres intereses: la persona acompañada, la organización y el coach. Una alianza sólida reconoce esta realidad sin convertir las sesiones en un mecanismo de vigilancia ni separar el desarrollo individual de las prioridades institucionales.

La confidencialidad favorece conversaciones honestas, pero no debe formularse de manera absoluta. El coach necesita explicar excepciones vinculadas con riesgos, disposiciones legales o acuerdos previamente establecidos. Al mismo tiempo, los reportes organizacionales pueden centrarse en asistencia, avance general y compromisos, evitando revelar contenidos personales. La confianza se construye mediante consistencia: cumplir horarios, respetar límites, escuchar sin juicio y abordar directamente cualquier quiebre de la relación. Cuando el participante percibe seguridad y claridad, aumenta la probabilidad de explorar supuestos difíciles y asumir responsabilidad por sus decisiones.

El contrato de coaching es también un dispositivo de confianza y gobernanza. Debe definir objetivos, alcance, frecuencia, tratamiento de datos, límites de confidencialidad, responsabilidades del patrocinador y criterios de cierre. Cuando existe patrocinio empresarial, conviene diferenciar con precisión la información reservada de las sesiones y los reportes generales de avance. Una alianza sólida combina respeto y desafío: el coach acompaña sin invadir, confronta sin humillar y

promueve que el participante conserve la autoría de sus decisiones (Zhang y Xu, 2024; Al-Taie y Khattak, 2024).

1.6 Alineación entre propósito, estrategia y metas

Una meta de coaching adquiere fuerza cuando conecta tres niveles: propósito, contribución estratégica y conducta cotidiana. El propósito responde por qué importa; la contribución explica qué resultado organizacional se busca; y la conducta describe qué debe hacer la persona de manera diferente. Esta secuencia evita que los objetivos se reduzcan a indicadores sin sentido o a aspiraciones difíciles de verificar.

Para traducir la estrategia pueden emplearse objetivos y resultados clave, mapas de actores, indicadores de servicio o metas de proyecto. El coaching no sustituye estas herramientas; ayuda a que el líder las utilice con mayor claridad. Por ejemplo, frente al objetivo de acelerar innovación, el participante podría comprometerse a establecer revisiones quincenales de experimentos, proteger tiempo de exploración y eliminar aprobaciones que no agregan valor.

Las metas deben incluir criterios de éxito, fecha, evidencia y fuente de retroalimentación. También conviene identificar tensiones: rapidez frente a calidad, autonomía frente a control o innovación frente a continuidad operativa. El pensamiento estratégico no elimina estas tensiones; aprende a gestionarlas.

La alineación no significa imponer objetivos corporativos sin considerar la identidad de la persona. Consiste en encontrar una relación honesta entre lo que la organización necesita, lo que el rol exige y aquello que el

participante está dispuesto a desarrollar. Cuando existe compatibilidad, la meta adquiere sentido y la energía se orienta con mayor claridad. Cuando aparece una tensión legítima, el coaching permite nombrarla, explorar alternativas y tomar decisiones responsables, en lugar de ocultarla mediante compromisos superficiales que luego no se sostienen.

Para convertir el propósito en acción, conviene trabajar en diferentes horizontes. La visión ofrece dirección; las prioridades estratégicas definen dónde concentrar recursos; las metas establecen resultados; y los hábitos traducen la intención al comportamiento cotidiano. El coach ayuda a verificar que cada nivel mantenga coherencia. Una meta puede ser específica y, sin embargo, estar desconectada de la estrategia; también puede ser inspiradora, pero carecer de acciones observables. La alineación se fortalece cuando el participante puede explicar qué hará, por qué importa, a quién beneficia y cómo reconocerá el progreso.

La alineación evita que el proceso produzca mejoras aisladas sin valor estratégico. El propósito ofrece dirección, la estrategia establece prioridades y las metas convierten esa intención en resultados observables. En coaching, esta cadena se traduce en preguntas sobre contribución, actores, recursos, riesgos e indicadores. Una meta relevante no solo debe ser alcanzable; también debe ser ética, sostenible y coherente con la realidad del puesto. La revisión de avances permite ajustar la ruta sin perder el sentido que originó el compromiso (Um *et al.,* 2026; Yadav *et al.,* 2024).

1.7 Escucha estratégica y preguntas que generan movimiento

La escucha estratégica integra contenido, emoción, intención, contexto y patrón. El coach presta atención a lo que se dice, a lo que se evita y a la relación entre el relato y los resultados. No busca interpretar de manera precipitada; formula hipótesis y las contrasta con preguntas. Esta escucha reduce el consejo automático y favorece que el participante observe su realidad con mayor precisión.

Las preguntas más útiles son breves, abiertas y vinculadas con una decisión. "¿Qué evidencia sostiene esa conclusión?", "¿qué parte depende de usted?", "¿qué conversación está evitando?", "¿qué opción protegería el propósito sin ignorar el riesgo?" o "¿qué aprendizaje necesita obtener antes de escalar?" son ejemplos de indagación estratégica. Las preguntas no son poderosas por sonar profundas, sino porque ayudan a reorganizar la atención y producir una acción responsable.

El silencio cumple una función. Permite que el participante procese información y encuentre lenguaje para asuntos complejos. Interrumpir rápidamente puede mantener la conversación en respuestas conocidas. La presencia del coach consiste en sostener la reflexión sin apropiarse del protagonismo.

La escucha estratégica va más allá de registrar palabras. Atiende hechos, interpretaciones, emociones, silencios, contradicciones y patrones que se repiten. El coach escucha también el sistema: quiénes aparecen en el relato, qué relaciones de poder influyen, qué restricciones son reales y cuáles se han asumido sin examinarlas. Esta profundidad permite

devolver observaciones precisas sin etiquetar a la persona. Una intervención útil no pretende demostrar inteligencia, sino ayudar al participante a mirar su situación desde una perspectiva que antes no estaba disponible.

Las preguntas generan movimiento cuando amplían comprensión y conducen a elecciones. Preguntas demasiado generales pueden producir respuestas previsibles, mientras que preguntas acusatorias activan defensa. Resultan más útiles aquellas que exploran evidencia, consecuencias, alternativas, recursos, valores y compromisos: "¿qué dato contradice tu interpretación?", "¿qué conversación estás evitando?" o "¿qué acción pequeña permitiría aprender esta semana?". La calidad de una pregunta depende del momento, la relación y el propósito. Después de preguntar, el silencio permite elaborar; intervenir con rapidez puede interrumpir el pensamiento que el coaching busca facilitar.

La escucha estratégica integra contenido, emoción, contexto y consecuencias. No busca únicamente comprender lo expresado, sino detectar supuestos, contradicciones, silencios y patrones de decisión. Las preguntas de mayor valor invitan a precisar evidencia, considerar otras perspectivas y elegir un siguiente paso. Su calidad depende del momento y de la relación: una pregunta desafiante puede generar aprendizaje cuando existe confianza, pero producir defensa si se utiliza para exhibir al participante. Por ello, el coach regula profundidad, ritmo y lenguaje (Sipondo y Terblanche, 2024; Tang *et al.,* 2024).

1.8 Modelo integrado GROW–OKR para la ejecución

El modelo GROW organiza la conversación en meta, realidad, opciones y voluntad de actuar. Para fortalecer su conexión con la estrategia puede combinarse con la lógica de objetivos y resultados clave. La meta se relaciona con un objetivo significativo; la realidad identifica línea base, actores y restricciones; las opciones se valoran por impacto, esfuerzo y aprendizaje; y la voluntad se concreta en resultados verificables, responsables y fechas.

La integración no debe convertirse en una secuencia rígida. En una sesión puede ser necesario volver a la realidad después de evaluar opciones o reformular la meta al descubrir una tensión ética. Lo importante es que la conversación produzca claridad y un siguiente paso que pueda observarse.

Cada compromiso debe ser lo bastante pequeño para ejecutarse y lo bastante relevante para generar información. En vez de “mejorar la comunicación”, el participante podría acordar una reunión de alineación de treinta minutos, utilizar una agenda con decisiones pendientes y pedir a dos miembros del equipo retroalimentación sobre claridad y participación.

La integración de GROW y OKR permite conectar la conversación reflexiva con la disciplina de ejecución. GROW organiza el análisis de la meta, la realidad, las opciones y la voluntad de actuar; los OKR ayudan a formular un objetivo significativo y resultados clave que evidencian avance. La combinación resulta útil cuando se evita convertir la sesión en una revisión mecánica de indicadores. El diálogo debe

conservar espacio para comprender obstáculos, revisar supuestos y ajustar decisiones, mientras los resultados clave proporcionan dirección y responsabilidad.

En la práctica, el objetivo expresa el cambio que se desea producir y los resultados clave describen evidencias, no listas de tareas. Después, el coaching explora qué comportamientos, relaciones y recursos harán posible el logro. Cada sesión puede revisar aprendizajes, desviaciones y próximos experimentos. El riesgo principal es utilizar metas ambiciosas como instrumentos de presión o definir indicadores que no dependen razonablemente del participante. Una aplicación ética diferencia compromiso de control y reconoce que los indicadores deben revisarse cuando el contexto cambia o la evidencia demuestra que la hipótesis inicial era insuficiente.

La integración de GROW y OKR permite conectar reflexión con disciplina de ejecución. GROW organiza la conversación desde la meta y la realidad hasta las opciones y la voluntad de actuar; los OKR traducen prioridades en resultados clave revisables. El valor aparece cuando ambos modelos se usan con flexibilidad y no como formularios rígidos. Las metas deben admitir aprendizaje, los resultados clave necesitan medidas pertinentes y cada revisión debe distinguir entre falta de esfuerzo, hipótesis equivocada y barrera sistémica (Kapoutzis et al., 2024; Sinisterra *et al.,* 2024).

1.9 Coaching de líderes y coaching de equipos

El coaching individual trabaja con la interpretación, las decisiones y las conductas de una persona. El coaching de equipos aborda patrones

colectivos: coordinación, confianza, propósito, roles, conversaciones, aprendizaje y responsabilidad compartida. No consiste en realizar sesiones individuales simultáneas, sino en ayudar al equipo a observar cómo funciona mientras ejecuta su trabajo.

En equipos, el coach puede facilitar acuerdos de funcionamiento, revisar reuniones, analizar dependencias y crear espacios de aprendizaje después de proyectos. Las intervenciones deben respetar la autoridad formal, pero también hacer visible la contribución de todos. El éxito no se mide por la armonía permanente, sino por la capacidad de sostener desacuerdos productivos y tomar decisiones claras.

Los estudios sobre coaching muestran que los resultados pueden variar según quién acompaña, el diseño y las medidas empleadas. Por ello, la selección entre coaching interno o externo debe considerar credibilidad, independencia, conocimiento del contexto, costos y posibles conflictos de interés. La actualización científica del campo respalda la necesidad de diseños contextualizados y evaluables (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Qasim *et al.,* 2025).

El coaching individual de líderes se concentra en la manera en que una persona interpreta, decide e influye desde su rol. El coaching de equipos, en cambio, trabaja con patrones colectivos: coordinación, confianza, propósito compartido, normas y capacidad para aprender juntos. Aunque ambos enfoques pueden complementarse, no son intercambiables. Un líder puede mejorar sus habilidades personales sin que el equipo modifique rutinas disfuncionales; de la misma forma, un

equipo puede establecer acuerdos que no se sostienen si su liderazgo mantiene prácticas contradictorias.

El diseño debe considerar el nivel donde se origina y se mantiene la dificultad. Si el problema central es la concentración de decisiones, puede requerirse coaching al líder y sesiones de equipo para redefinir responsabilidades. Si existe conflicto entre áreas, será necesario incluir las interfaces y no limitarse a desarrollar a una sola persona. Las investigaciones de coaching laboral muestran efectos en aprendizaje y desempeño, pero subrayan la importancia de las condiciones de aplicación. Por ello, una intervención multinivel debe coordinar expectativas, proteger la confidencialidad y establecer resultados compartidos. Los estudios contemporáneos recomiendan conectar la conversación con condiciones reales de transferencia (Saemaldaher y Emeagwali, 2025; Salameh-Ayanian *et al.,* 2025).

El coaching individual y el coaching de equipos responden a niveles distintos, aunque interdependientes. El primero puede fortalecer criterio, comunicación y manejo emocional del líder; el segundo trabaja patrones de coordinación, confianza, toma de decisiones y aprendizaje colectivo. Cuando el problema se mantiene en interfaces, reglas o incentivos, intervenir solo a una persona limita la sostenibilidad. Un diseño multinivel articula objetivos privados y compromisos compartidos sin vulnerar la confidencialidad de quienes participan (Saemaldaher y Emeagwali, 2025; Salameh-Ayanian *et al.,* 2025).

1.10 Retroalimentación, feedforward y responsabilidad

La retroalimentación aporta información sobre el efecto de una conducta; el feedforward orienta hacia acciones futuras. Ambos son necesarios. Una conversación efectiva describe hechos, explica impacto, escucha la perspectiva de la otra persona y acuerda un cambio. Las generalizaciones sobre personalidad suelen generar defensa porque no muestran qué debe modificarse.

El coaching ayuda a preparar y procesar retroalimentación. Antes de una conversación, el líder puede clarificar intención, seleccionar ejemplos y anticipar reacciones. Después, puede revisar qué funcionó y qué aprendizaje se obtuvo. De esta manera, la retroalimentación deja de ser un evento anual y se convierte en una práctica de coordinación.

La responsabilidad no equivale a presión. Implica que los compromisos tienen consecuencias, seguimiento y aprendizaje. Si una acción no se ejecuta, el coach explora qué ocurrió: falta de prioridad, miedo, ambigüedad, dependencia de terceros o diseño poco realista. El objetivo no es justificar, sino mejorar la calidad del próximo compromiso.

La retroalimentación de calidad describe una conducta, explica su impacto y abre un diálogo sobre alternativas. Se diferencia del juicio global, que etiqueta a la persona y dificulta el aprendizaje. El feedforward complementa esta mirada al concentrarse en lo que puede hacerse de manera diferente en futuras situaciones. En coaching, ambos recursos deben vincularse con la responsabilidad: comprender no es suficiente si el participante no elige una acción, define un momento para realizarla y revisa posteriormente lo ocurrido.

La responsabilidad no debe confundirse con presión o culpabilización. Consiste en reconocer el margen de elección incluso dentro de restricciones reales. El coach puede explorar compromisos incumplidos con curiosidad: qué ocurrió, qué supuestos fallaron, qué prioridad compitió y qué debe ajustarse. Esta conversación protege la dignidad y, al mismo tiempo, evita normalizar la falta de ejecución. El seguimiento puede incluir registros breves, evidencia de conversaciones realizadas, indicadores conductuales o retroalimentación de terceros. La finalidad es desarrollar autorregulación para que la persona no dependa permanentemente de la presencia del coach.

La retroalimentación de calidad describe una conducta y su efecto, mientras el feedforward orienta la conversación hacia alternativas futuras. Ambos recursos deben concluir en un compromiso específico, con criterio de éxito y fecha de revisión. La responsabilidad no equivale a vigilancia permanente: significa que la persona comprende el resultado esperado, dispone de recursos y puede explicar sus decisiones. El seguimiento aporta aprendizaje cuando revisa evidencia y no cuando se limita a comprobar obediencia (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Qasim *et al.,* 2025).

1.11 Coaching para el cambio y la resistencia

La resistencia al cambio puede expresar pérdida de identidad, incertidumbre, desacuerdo, fatiga o desconfianza. Etiquetar a las personas como “resistentes” simplifica un fenómeno que requiere escucha. El coaching crea un espacio para reconocer preocupaciones y

distinguir lo negociable de lo que constituye una decisión organizacional.

Durante procesos de transformación, el coach ayuda a los líderes a sostener dirección y empatía. Esto incluye explicar razones, reconocer costos, involucrar a actores, diseñar experimentos y mantener conversaciones difíciles. La investigación sobre coaching en cambios organizacionales ha encontrado mejoras en logro de metas, resiliencia, bienestar y capacidad para enfrentar el proceso cuando la intervención está bien estructurada. La literatura reciente confirma que la calidad del proceso depende de relación, método y contexto (Kapoutzis *et al.,* 2024; Sinisterra *et al.,* 2024).

El participante debe identificar su círculo de influencia. No controla todas las decisiones, pero puede mejorar la calidad de la información, la coordinación y la respuesta de su equipo. La sensación de agencia aumenta cuando se convierten preocupaciones amplias en acciones concretas.

La resistencia al cambio contiene información. Puede expresar temor a perder competencia, estatus, identidad, vínculos o seguridad; también puede señalar problemas legítimos del diseño de la transformación. Tratar toda resistencia como falta de compromiso impide aprender y aumenta la distancia entre dirección y colaboradores. El coaching ayuda a diferenciar oposición automática, preocupación fundamentada y necesidad de participación. A partir de esta lectura, la persona puede construir respuestas que combinen empatía, claridad y firmeza.

La evidencia reciente indica que el coaching ejecutivo puede favorecer el afrontamiento y el logro de metas durante procesos de cambio organizacional. Sin embargo, el acompañamiento no sustituye una gestión del cambio coherente. Las personas necesitan información, participación razonable, recursos, formación y señales consistentes de la dirección. En una sesión, el participante puede mapear actores, anticipar reacciones, preparar conversaciones y definir experimentos de implementación. El avance se reconoce cuando disminuye la evitación, aumenta la calidad de las conversaciones y se convierten las inquietudes en propuestas, decisiones o aprendizajes concretos. Esta interpretación coincide con la evidencia reciente sobre efectividad, resiliencia y liderazgo coach (Sipondo y Terblanche, 2024; Tang *et al.,* 2024).

La resistencia al cambio suele contener información sobre pérdidas, identidad, capacidad, confianza o experiencias previas. El coaching ayuda a diferenciar oposición automática de preocupaciones legítimas y convierte inquietudes en preguntas de implementación. El líder necesita explicar razones, escuchar impactos, involucrar a actores y diseñar pruebas que reduzcan incertidumbre. El acompañamiento es más efectivo cuando la conversación se conecta con decisiones reales, recursos suficientes y señales coherentes del sistema organizacional (Jeong et al., 2024; Li et al., 2024).

1.12 Medición del impacto y cuadro de mando

Medir el coaching requiere combinar evidencias. La satisfacción informa sobre la experiencia, pero no demuestra cambio. El aprendizaje puede evaluarse mediante autoevaluaciones, pruebas o reflexión

estructurada; la conducta, mediante observación y retroalimentación de terceros; y el impacto, mediante indicadores del rol, del equipo o del proceso. La literatura reciente propone considerar múltiples niveles y fuentes para evaluar el coaching de liderazgo. La actualización científica del campo respalda la necesidad de diseños contextualizados y evaluables (Um *et al.,* 2026; Yadav *et al.,* 2024).

El retorno sobre la inversión puede ser útil cuando existe una relación razonable entre el cambio y un resultado económico. Sin embargo, no todos los beneficios deben monetizarse. La reducción de conflictos, la preparación de sucesores, la mejora de la confianza o la calidad de decisiones también tienen valor estratégico. Por ello, conviene combinar ROI con retorno sobre expectativas, avance de metas y evidencia cualitativa.

La línea base se registra antes de iniciar. A mitad del proceso se revisan señales tempranas y al cierre se evalúan resultados y sostenibilidad. Una revisión posterior, entre sesenta y noventa días, permite comprobar si las prácticas se mantuvieron.

Tabla 2. Cuadro de mando para evaluar un proceso de coaching estratégico.

Nivel	**Pregunta de evaluación**	**Ejemplos de indicadores**	**Fuente**	**Momento**
Experiencia	¿La alianza y el proceso fueron útiles?	confianza, relevancia, preparación	participante y coach	cada sesión
Aprendizaje	¿Qué comprensión o	autoconciencia, repertorio,	autoevaluación y ejercicios	inicio, mitad y cierre

	habilidad se desarrolló?	calidad de análisis		
Conducta	¿Qué hace diferente la persona?	delegación, escucha, decisiones, conversaciones	360°, observación, superior	línea base y seguimiento
Equipo	¿Qué cambió en la coordinación?	claridad, seguridad psicológica, cumplimiento	encuestas, reuniones, datos operativos	mensual
Resultado	¿Qué prioridad recibió contribución?	tiempo, calidad, servicio, innovación, retención	KPIs y patrocinador	cierre y 90 días

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura revisada.

Medir el coaching requiere evitar dos extremos: limitarse a la satisfacción de los participantes o atribuirle resultados organizacionales que dependen de múltiples factores. Un cuadro de mando equilibrado combina indicadores de proceso, aprendizaje, conducta y resultado. La asistencia y el cumplimiento de acciones muestran disciplina; la autoevaluación y las evidencias de aprendizaje reflejan comprensión; la observación de conductas indica transferencia; y los indicadores del área permiten explorar contribuciones al desempeño. La relación entre niveles debe formularse como una cadena razonable de evidencia, no como una causalidad automática.

La evaluación debe diseñarse antes de la primera sesión. Una línea base breve, pocas métricas relevantes, fuentes definidas y momentos de revisión permiten comparar el progreso sin convertir el proceso en

burocracia. Conviene documentar qué cambio se espera, quién observará cada indicador y qué evidencia justificaría ajustar el plan. Si mejora la conducta pero no el resultado, puede existir una barrera sistémica; si hay alta satisfacción sin práctica, el acompañamiento quizá resulte agradable pero insuficientemente desafiante. Medir debe servir para aprender y rediseñar (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Sipondo y Terblanche, 2024).

Los datos obtenidos deben interpretarse con prudencia. El coaching es solo una de varias influencias sobre el desempeño, el clima o los resultados operativos, por lo que no corresponde atribuirle una causalidad automática. Un cuadro de mando equilibrado puede integrar avance de metas, calidad de decisiones, conductas observables y variables del equipo; su función es orientar conversaciones de mejora y decisiones de continuidad sin vulnerar la confidencialidad ni convertir la evaluación en un mecanismo de control encubierto (Kapoutzis *et al.,* 2024; Tang *et al.,* 2024).

1.13 Ética, límites y profesionalidad

La ética protege a las personas y la credibilidad del proceso. Incluye consentimiento informado, confidencialidad, manejo responsable de datos, ausencia de discriminación, claridad de honorarios, declaración de conflictos de interés y ejercicio dentro de las competencias profesionales. El coach evita diagnosticar trastornos, prometer resultados garantizados o utilizar información confidencial para influir en decisiones laborales.

Cuando el participante revela un riesgo grave o una conducta ilícita, deben aplicarse los límites establecidos en el contrato y la normativa correspondiente. Estas situaciones requieren criterio y, cuando procede, derivación. La confidencialidad no puede presentarse como absoluta si existen excepciones legales o de seguridad.

La supervisión profesional y el aprendizaje continuo ayudan al coach a revisar sesgos, dilemas y calidad de sus intervenciones. La práctica reflexiva es especialmente importante cuando el coach trabaja dentro de la misma organización.

La ética se manifiesta en decisiones cotidianas: aceptar únicamente encargos para los que se posee competencia, declarar conflictos de interés, proteger información y evitar promesas exageradas. También implica reconocer la asimetría de la relación. El coach puede influir en decisiones relevantes y, por ello, debe evitar utilizar la vulnerabilidad del participante para crear dependencia, imponer valores o ampliar innecesariamente la duración del proceso. La profesionalidad exige supervisión, actualización, reflexión sobre sesgos y disposición para derivar cuando el asunto requiere otra especialidad.

Los límites se vuelven especialmente importantes cuando el coach desempeña simultáneamente funciones de jefe, consultor o mentor. Estas combinaciones pueden ser útiles, pero deben explicarse y acordarse. El participante necesita saber cuándo está recibiendo una pregunta de exploración y cuándo una instrucción o recomendación. Además, la organización debe prevenir usos punitivos del coaching, como presentarlo como desarrollo cuando en realidad pretende

documentar un incumplimiento. Una práctica ética protege a la persona y a la institución, porque construye confianza, reduce riesgos y sostiene la legitimidad del acompañamiento.

La profesionalidad exige competencia, consentimiento informado, manejo responsable de datos y claridad frente a conflictos de interés. El uso de plataformas digitales o inteligencia artificial puede apoyar registro y seguimiento, pero no justifica recopilar información innecesaria ni sustituir el juicio humano. El coach debe reconocer cuándo derivar a otro profesional, suspender el proceso o informar un riesgo conforme al contrato y a la normativa aplicable. La ética se expresa en decisiones concretas, no solo en declaraciones de principios (Çivilidağ y Durmaz, 2024; Colgate, 2025).

1.14 Desafíos y oportunidades en la empresa moderna

Entre los desafíos se encuentran la instrumentalización del coaching como medida correctiva, la selección de metas vagas, la falta de apoyo del superior, la saturación de iniciativas, la escasa medición y la confusión con terapia o consultoría. También existe el riesgo de utilizar plataformas digitales sin garantías suficientes de privacidad.

Las oportunidades surgen de la expansión del trabajo híbrido, la necesidad de aprender con rapidez, la gestión intergeneracional y la transformación digital. El coaching puede fortalecer conversaciones de calidad en entornos distribuidos, preparar líderes para coordinar autonomía y apoyar la adopción responsable de nuevas tecnologías.

El futuro del coaching estratégico será más integrado: combinará datos de desempeño, evaluaciones, práctica deliberada y reflexión humana. La tecnología podrá apoyar seguimiento y acceso, pero la calidad dependerá de la ética, la relación y la capacidad de comprender el contexto.

Entre los desafíos actuales se encuentran la velocidad del trabajo, la dispersión de los equipos, la presión por resultados y la proliferación de ofertas de calidad desigual. En entornos híbridos, el coach dispone de menos señales contextuales y debe cuidar la presencia, la confidencialidad tecnológica y la inclusión. A esto se suma el riesgo de individualizar problemas sistémicos: pedir a una persona que gestione mejor su estrés puede ser insuficiente si la carga de trabajo, los procesos o las prioridades son incoherentes. El coaching responsable identifica estos límites y ayuda a elevar conversaciones que requieren decisiones organizacionales.

Las oportunidades son igualmente relevantes. El coaching puede fortalecer liderazgo distribuido, aprendizaje rápido, colaboración intergeneracional y preparación para transiciones. Las modalidades digitales amplían el acceso y permiten continuidad, mientras los datos pueden apoyar un seguimiento más oportuno si se utilizan con consentimiento y prudencia. Las revisiones contemporáneas confirman efectos positivos del coaching psicológicamente informado, aunque la calidad del diseño sigue siendo determinante. La empresa moderna puede convertirlo en una capacidad cultural cuando desarrolla líderes que escuchan, preguntan, retroalimentan y generan responsabilidad en el trabajo cotidiano. La literatura reciente confirma que la calidad del

proceso depende de relación, método y contexto (Awad y Martín-Rojas, 2024; Bekata y Kero, 2025).

Las organizaciones híbridas, diversas y digitalizadas amplían el alcance del coaching, pero también introducen desigualdad de acceso, fatiga tecnológica y riesgos de descontextualización. La oportunidad consiste en convertir habilidades de coaching en una práctica cotidiana del liderazgo, sin reducirlas a sesiones aisladas. Para ello se requieren formación, supervisión, comunidades de práctica y métricas prudentes. La escalabilidad no debe sacrificar personalización, inclusión ni calidad de la relación (Bekata y Kero, 2025; Cheng *et al.,* 2025).

1.15 Casos de estudio

1.15.1 Caso 1: Rediseño de decisiones en NovaData

NovaData creció rápidamente y su gerente general continuó aprobando decisiones operativas menores. Los proyectos se retrasaban, los mandos medios evitaban asumir riesgos y el gerente trabajaba jornadas extensas. El diagnóstico mostró que no faltaba capacidad técnica, sino criterios compartidos para decidir y confianza en la delegación.

El proceso de coaching definió tres metas: clasificar decisiones por nivel de riesgo, establecer umbrales de autonomía y realizar revisiones semanales centradas en aprendizaje. El gerente practicó preguntas en lugar de respuestas inmediatas y pidió al equipo documentar decisiones relevantes. A las ocho semanas disminuyeron las escalaciones y aumentó la velocidad de ejecución.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué indicadores permitirían distinguir delegación efectiva de abandono de responsabilidades?
2. ¿Qué creencias del gerente podrían estar manteniendo la centralización?
3. ¿Cómo debería participar el superior o directorio sin vulnerar la confidencialidad?

El diagnóstico inicial muestra que la demora no proviene únicamente de falta de capacidad técnica. Los gerentes han aprendido que una decisión cuestionada puede afectar su reputación, por lo que elevan asuntos menores y documentan en exceso. El director, a su vez, interpreta las consultas como falta de compromiso y responde tomando más control. El patrón se refuerza: cuanto más decide el director, menos criterio ejercitan los gerentes y mayor es la dependencia.

El proceso de coaching puede comenzar definiendo categorías de decisiones, límites de riesgo y criterios de escalamiento. Cada gerente selecciona decisiones que asumirá durante cuatro semanas, registra su razonamiento y revisa resultados con el líder. El director practica preguntas antes de ofrecer soluciones y acuerda no recuperar automáticamente la autoridad ante el primer error. Los indicadores incluyen tiempo de respuesta, cantidad de decisiones escaladas y calidad de los argumentos. La finalidad es desarrollar autonomía sin debilitar la responsabilidad.

1.15.2 Caso 2: Integración cultural en SaludConecta

SaludConecta fusionó dos unidades con culturas diferentes. Una privilegiaba rapidez y autonomía; la otra, estandarización y control. Las

reuniones se convirtieron en debates sobre quién tenía la mejor forma de trabajar. El coaching de equipo comenzó por reconstruir el propósito común y analizar incidentes donde la coordinación había afectado al usuario.

El equipo acordó principios para decidir, identificó procesos que requerían estandarización y reservó espacios donde era conveniente experimentar. Cada reunión finalizaba con responsables, fecha y evidencia. El conflicto no desapareció, pero pasó de posiciones personales a criterios de trabajo.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué preguntas ayudarían a transformar un conflicto cultural en un problema de diseño?
2. ¿Qué asuntos requieren coaching de equipo y cuáles consultoría de procesos?
3. ¿Cómo se puede medir la mejora de la coordinación?

La integración enfrenta identidades profesionales diferentes. El personal de la organización adquirida teme perder prácticas valiosas y considera que la empresa compradora desconoce su realidad; los nuevos directivos interpretan las objeciones como resistencia. El coach facilita conversaciones para distinguir elementos culturales que deben preservarse, prácticas que requieren cambio y asuntos que todavía necesitan evidencia. Esta clasificación reduce la lucha entre “lo antiguo” y “lo nuevo”.

Los equipos pueden construir acuerdos sobre decisiones clínicas, comunicación y atención al usuario. Los líderes practican escucha, reconocimiento y explicación de criterios. El seguimiento combina entrevistas, incidentes de coordinación y percepción de confianza. No se busca una integración uniforme e inmediata, sino una identidad compartida capaz de incorporar fortalezas de ambas organizaciones. El éxito se observa cuando disminuyen los rumores, los problemas se elevan con rapidez y las personas pueden describir cómo su trabajo contribuye al nuevo propósito.

1.15.3 Caso 3: Coaching para acelerar innovación en AgroFuturo

AgroFuturo buscaba lanzar servicios digitales para pequeños productores. El equipo generaba ideas, pero evitaba probarlas por temor a afectar la reputación de la empresa. El coach ayudó al líder a distinguir experimentos reversibles de decisiones de alto riesgo y a definir criterios de aprendizaje.

Se seleccionaron dos prototipos de bajo costo, se realizaron entrevistas con usuarios y se estableció una revisión quincenal. El líder dejó de evaluar únicamente si una idea "funcionaba" y comenzó a preguntar qué supuesto se había validado. Esta modificación permitió cancelar temprano una opción y mejorar la segunda.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué comportamientos del líder favorecen la experimentación responsable?

2. ¿Cómo evitar que el coaching sustituya el conocimiento técnico del mercado?
3. ¿Qué evidencia justificaría escalar el prototipo?

Los equipos poseen ideas, pero han aprendido que proponer implica asumir trabajo adicional sin garantía de apoyo. Además, los proyectos se evalúan con criterios de rentabilidad diseñados para operaciones maduras. El coaching ayuda a la dirección a reconocer esta contradicción y a los mandos medios a formular oportunidades como hipótesis que pueden probarse con recursos limitados. La organización crea una ruta sencilla para presentar, experimentar y revisar iniciativas.

Cada equipo define un problema de usuario, un supuesto crítico y un experimento de seis semanas. Los líderes se comprometen a proteger tiempo y responder en fechas acordadas. Las sesiones de coaching revisan barreras, colaboración y aprendizaje, no solo resultados positivos. Los indicadores incluyen experimentos completados, decisiones tomadas con evidencia y participación de áreas. La innovación comienza a percibirse como parte del trabajo, no como una actividad adicional reservada para unas pocas personas.

1.16 Aplicación integradora de la Unidad I: diseño de un proceso de coaching estratégico

Para integrar los contenidos de esta unidad, se propone diseñar un proceso de coaching dirigido a una necesidad organizacional real o simulada. El punto de partida consiste en describir el contexto sin anticipar soluciones: sector, tamaño, prioridad estratégica, actores involucrados y comportamiento que actualmente limita el resultado. La

formulación debe diferenciar hechos, interpretaciones y consecuencias. Por ejemplo, en lugar de afirmar que “los líderes no saben delegar”, conviene documentar qué decisiones se concentran, cuánto tardan, qué efectos generan y cómo responden los colaboradores. Esta precisión permite determinar si el coaching es la intervención principal o si debe complementarse con formación, rediseño de procesos o decisiones de dirección.

La segunda etapa consiste en construir el mapa de resultados. Se define un objetivo de desarrollo, las conductas que demostrarán avance y la contribución esperada a la estrategia. El objetivo debe estar dentro del margen de influencia del participante y conservar relevancia para la organización. Después se establecen indicadores en cuatro niveles: proceso, aprendizaje, conducta y resultado. Un indicador de proceso puede ser el cumplimiento de sesiones y acciones; uno de aprendizaje, la capacidad para explicar nuevos criterios; uno conductual, la frecuencia y calidad de la delegación; y uno de resultado, la reducción de tiempos de decisión. El mapa evita prometer causalidad absoluta y muestra cómo el cambio individual podría contribuir al desempeño.

La tercera etapa desarrolla el acuerdo de trabajo. Debe especificar duración, frecuencia, roles, confidencialidad, forma de reportar avances y situaciones que exigirían derivación. Cuando la empresa patrocina el proceso, es necesario realizar una reunión de alineación en la que la organización pueda expresar expectativas y el participante formular preguntas. El contenido de las sesiones permanece protegido según el acuerdo, mientras el progreso general puede revisarse con criterios previamente aceptados. Esta transparencia disminuye sospechas y

permite que el participante asuma el proceso como una oportunidad de desarrollo, no como una evaluación encubierta. La alianza se revisa periódicamente, porque las necesidades pueden cambiar durante la intervención.

La cuarta etapa organiza las conversaciones mediante un ciclo GROW–OKR. En cada sesión se revisa la meta, la realidad reciente, las opciones y la decisión de actuar. Los resultados clave ayudan a observar avance, pero no sustituyen la reflexión. El coach puede explorar episodios concretos, pedir evidencia, identificar patrones y ensayar conversaciones. Las acciones deben ser suficientemente específicas para ejecutarse antes de la siguiente sesión. Una tarea útil puede consistir en delegar una decisión definida, explicar los límites y solicitar al colaborador que presente su razonamiento. En la sesión posterior se analiza qué ocurrió, qué aprendió el participante y cómo ajustará su práctica.

La quinta etapa incorpora a los actores del sistema. El coaching individual puede fracasar si el superior continúa reforzando la conducta que se desea cambiar o si el equipo carece de recursos. Sin revelar contenidos confidenciales, el participante puede acordar con su líder oportunidades de práctica y solicitar retroalimentación. En algunos casos será conveniente incluir sesiones de equipo para redefinir normas o responsabilidades. La intervención debe respetar la capacidad real de la organización: no se puede pedir autonomía y mantener todas las aprobaciones, ni exigir innovación y castigar cualquier desviación. El proceso adquiere consistencia cuando las conversaciones y los sistemas envían señales similares.

La sexta etapa establece una revisión intermedia. Se comparan evidencias con la línea base, se analiza la utilidad de las sesiones y se identifican barreras. Si existe comprensión sin cambio conductual, puede faltar práctica o apoyo; si hay conducta nueva sin impacto, quizá la hipótesis inicial era incompleta. La revisión permite redefinir metas, incorporar actores o concluir una línea de trabajo que ya no es prioritaria. La evaluación no debe utilizarse para buscar únicamente resultados positivos. Su valor está en producir información para decidir y en proteger los recursos de la organización y del participante.

Finalmente, el cierre consolida autonomía. El participante resume aprendizajes, identifica situaciones futuras de riesgo y diseña un plan de mantenimiento. Puede incluir hábitos, personas de apoyo, indicadores y una conversación de seguimiento a los noventa días. El coach devuelve patrones observados y reconoce avances sin atribuirse el resultado. La organización recibe un informe general acorde con el contrato. Este diseño integrador refleja la evidencia de que el coaching funciona mejor cuando combina una alianza sólida, metas relevantes, práctica, contexto y evaluación. La calidad del proceso se reconoce cuando la persona puede continuar aprendiendo sin depender del acompañamiento. Esta interpretación coincide con la evidencia reciente sobre efectividad, resiliencia y liderazgo coach (Cheng *et al.,* 2025; Çivilidağ y Durmaz, 2024).

La aplicación integradora debe presentar una lógica completa: necesidad priorizada, actores, contrato, línea base, metas, sesiones, prácticas, seguimiento y cierre. La calidad del diseño se evidencia cuando cada actividad se relaciona con un resultado y cuando se anticipan barreras

del contexto. También debe incluir criterios de derivación, protección de datos y mecanismos para revisar la hipótesis inicial. Así, el proceso deja de ser una secuencia de conversaciones y se convierte en una intervención estratégica evaluable (Al-Taie y Khattak, 2024; Awad y Martín-Rojas, 2024).

1.17 Sistematización del capítulo

- El coaching estratégico conecta desarrollo humano, decisiones y prioridades organizacionales.
- El diagnóstico distingue problemas individuales, relacionales y sistémicos antes de definir el foco.
- Un contrato claro protege la confidencialidad y alinea expectativas entre participante, coach y patrocinador.
- La escucha, las preguntas, la retroalimentación y la práctica convierten reflexión en cambio observable.
- La evaluación combina experiencia, aprendizaje, conducta, efectos de equipo y resultados.
- La ética, la supervisión profesional y el reconocimiento de límites son condiciones de calidad.

1.18 Preguntas de reflexión y comprensión

1. ¿Qué convierte una conversación de coaching en una intervención estratégica?

2. ¿Cómo se diferencia el foco de coaching de un problema que requiere consultoría?
3. ¿Qué elementos deben formar parte de un contrato tripartito?
4. ¿Cómo se protege la confidencialidad y, al mismo tiempo, se informa al patrocinador?
5. ¿Qué características tiene una pregunta que produce reflexión y movimiento?
6. ¿Cómo se puede integrar GROW con objetivos y resultados clave?
7. ¿Qué diferencias existen entre coaching individual y coaching de equipos?
8. ¿Qué evidencias demostrarían un cambio conductual sostenible?
9. ¿Cuáles son los principales dilemas éticos del coaching organizacional?
10. ¿Qué ajuste realizaría para aplicar esta arquitectura en su contexto?

CAPÍTULO II

2 MENTALIDAD INNOVADORA Y AGILIDAD EMPRENDEDORA: DECISIONES, APRENDIZAJE Y CREACIÓN DE VALOR

La mentalidad emprendedora no pertenece únicamente a quien funda una empresa. Es una forma de interpretar problemas, movilizar recursos y actuar bajo incertidumbre. En organizaciones consolidadas se expresa como iniciativa, búsqueda de oportunidades, experimentación y capacidad para crear valor más allá de las rutinas existentes. En emprendimientos, permite avanzar sin disponer de toda la información ni de todos los recursos.

Una mentalidad innovadora combina autoconocimiento y adaptación cognitiva. La persona observa cómo piensa, reconoce sesgos, reformula el problema y selecciona una lógica de decisión adecuada. La evidencia reciente plantea que la cognición emprendedora implica procesos metacognitivos situados: el individuo ajusta su manera de pensar según la tarea y el contexto. Esta flexibilidad es esencial cuando el entorno cambia y las respuestas anteriores dejan de ser suficientes. Este análisis es consistente con investigaciones recientes sobre orientación emprendedora, aprendizaje e innovación (Al-Taie y Khattak, 2024; Awad y Martín-Rojas, 2024).

La incertidumbre no se elimina con optimismo. Se gestiona mediante hipótesis, experimentos, límites de pérdida y aprendizaje. La lógica de la efectuación propone comenzar por los medios disponibles —quién soy, qué sé y a quién conozco— y construir posibilidades con otros, en

lugar de depender exclusivamente de predicciones. Esta perspectiva resulta útil para innovar cuando el futuro no puede estimarse con precisión. La evidencia contemporánea vincula estas capacidades con adaptación, conocimiento compartido y desempeño (Bekata y Kero, 2025; Cheng *et al.,* 2025).

La unidad integra autoconocimiento, creatividad, riesgo calculado, experimentación, resiliencia, pasión, disciplina, orientación emprendedora e intraemprendimiento. El coaching estratégico actúa como un método para convertir estas capacidades en decisiones, hábitos y proyectos.



Figura 2. Mentalidad innovadora y agilidad emprendedora.

Fuente: Elaboración propia.

La mentalidad innovadora se desarrolla mediante práctica deliberada. No consiste en repetir que todo problema es una oportunidad, sino en aprender a observar necesidades, formular hipótesis y actuar con los recursos disponibles. Esta disposición combina imaginación y disciplina: la imaginación amplía posibilidades; la disciplina exige evidencia, prioridades y responsabilidad. En contextos organizacionales, la mentalidad emprendedora permite que los colaboradores dejen de ser ejecutores pasivos y se conviertan en agentes capaces de identificar mejoras, construir alianzas y proponer experimentos alineados con la estrategia.

El coaching aporta un espacio para revisar cómo la persona interpreta la incertidumbre. Ante un escenario ambiguo, algunas personas esperan información completa; otras actúan sin evaluar consecuencias. El acompañamiento ayuda a construir un punto medio: decidir con datos suficientes, reconocer lo desconocido y diseñar acciones que permitan aprender. Estudios recientes muestran que la psicología del emprendimiento integra cogniciones, motivaciones, acciones y contexto. Por ello, desarrollar mentalidad innovadora requiere trabajar no solo ideas, sino también hábitos, emociones, redes y capacidad para sostener esfuerzos en el tiempo. Los estudios actuales destacan que la iniciativa necesita experimentación, redes y criterios de decisión (Çivilidağ y Durmaz, 2024; Colgate, 2025).

Objetivo general

Desarrollar una mentalidad innovadora y emprendedora capaz de identificar oportunidades, decidir bajo incertidumbre, experimentar con responsabilidad y transformar el aprendizaje en creación de valor.

Objetivos específicos

1. Fortalecer el autoconocimiento y la adaptación metacognitiva para tomar decisiones más conscientes.
2. Aplicar principios de efectuación, riesgo calculado y experimentación en proyectos de innovación.
3. Gestionar el fracaso, la pasión y la disciplina como fuentes de aprendizaje y perseverancia.
4. Diseñar iniciativas de intraemprendimiento alineadas con la estrategia y las capacidades disponibles.

2.1 Competencia

Formula y ejecuta iniciativas emprendedoras e innovadoras mediante análisis de oportunidades, experimentación, aprendizaje validado, colaboración y gestión responsable del riesgo.

2.2 Autoconocimiento y adaptación metacognitiva

El autoconocimiento emprendedor incluye fortalezas, valores, motivaciones, experiencia, redes, tolerancia a la incertidumbre y patrones de decisión. No se limita a describir rasgos; permite anticipar cómo una persona responde ante presión, ambigüedad o fracaso. Un innovador que reconoce su tendencia a enamorarse de la primera idea puede diseñar mecanismos para buscar evidencia contraria.

La metacognición consiste en observar y regular el propio pensamiento. Antes de decidir, la persona puede preguntarse: ¿qué sé?, ¿qué estoy suponiendo?, ¿qué información falta?, ¿qué estrategia mental estoy utilizando?, ¿qué alternativa exige este contexto? Este diálogo interno mejora la flexibilidad y evita aplicar la misma lógica a problemas diferentes.

En coaching, el autoconocimiento se construye con reflexión, retroalimentación y experimentos. El objetivo no es alcanzar una descripción definitiva de la identidad, sino ampliar la capacidad de elegir. Una fortaleza puede convertirse en limitación cuando se usa en exceso; la rapidez puede facilitar acción, pero también precipitar decisiones sin escuchar al usuario.

El autoconocimiento útil se basa en evidencia. Una persona puede considerarse abierta a la innovación y, sin embargo, rechazar ideas cuando amenazan su experiencia previa. Puede describirse como prudente, aunque en realidad esté evitando decisiones necesarias. El coaching contrasta la narrativa personal con episodios concretos, retroalimentación y resultados. Este contraste no busca descalificar la identidad, sino ampliar la precisión con la que el emprendedor reconoce sus recursos, sesgos y condiciones de mejor desempeño.

La literatura actual destaca la naturaleza situada de la metacognición emprendedora. Esto significa que no existe una única forma de pensar adecuada para todos los problemas. Una decisión regulatoria puede exigir análisis causal y planificación; una oportunidad emergente puede requerir experimentación y alianzas. La adaptación metacognitiva se

fortalece cuando la persona hace una pausa antes de actuar, identifica el tipo de problema y selecciona conscientemente una estrategia. Registrar decisiones y revisar sus consecuencias convierte la experiencia en aprendizaje, en lugar de repetir patrones con mayor confianza pero sin mayor efectividad. La literatura reciente respalda una visión del emprendimiento basada en aprendizaje y creación responsable de valor (De Saint Priest *et al.,* 2024; Hu *et al.,* 2025).

El autoconocimiento emprendedor requiere observar patrones de atención, interpretación y respuesta. Una persona puede reconocer fortalezas y, al mismo tiempo, identificar sesgos que distorsionan la evaluación de oportunidades. La metacognición añade una pregunta esencial: qué forma de pensar conviene utilizar ante este problema. Registrar decisiones, supuestos y resultados permite transformar la experiencia en aprendizaje deliberado y evita confundir intuición experta con reacción impulsiva (Cheng *et al.,* 2025; Çivilidağ y Durmaz, 2024).

2.3 Mentalidad innovadora: de las respuestas a las preguntas

Innovar comienza por formular mejor el problema. Las organizaciones suelen saltar a soluciones porque necesitan mostrar avance. Sin embargo, una solución eficiente para un problema mal definido consume recursos y refuerza supuestos. La mentalidad innovadora observa necesidades, tensiones, comportamientos y restricciones antes de elegir una respuesta.

Las preguntas de exploración buscan comprender: ¿quién experimenta el problema?, ¿en qué situación aparece?, ¿qué hace actualmente?, ¿qué

costo genera?, ¿qué resultado valora? Las preguntas de creación abren opciones: ¿qué ocurriría si elimin——áramos una condición?, ¿qué recurso subutilizado podría combinarse?, ¿qué versión mínima permitiría aprender?

El coaching ayuda a suspender la necesidad de tener razón. El participante aprende a tratar sus ideas como hipótesis, no como extensiones de su identidad. Esta separación facilita escuchar evidencia y modificar el rumbo sin interpretar el ajuste como fracaso personal.

Las organizaciones suelen premiar respuestas rápidas, pero la innovación comienza con preguntas que revelan necesidades no atendidas y supuestos invisibles. Preguntar "¿cómo podemos vender más?" conduce a un espacio de soluciones diferente de "¿qué problema relevante no estamos resolviendo para el cliente?". La calidad de la pregunta determina qué datos se buscan, quiénes participan y qué alternativas se consideran. El coaching ayuda a retrasar el cierre prematuro y a sostener la curiosidad sin convertirla en análisis interminable.

Una cultura de preguntas exige humildad intelectual. La persona debe estar dispuesta a reconocer que su experiencia es valiosa y, a la vez, incompleta. En reuniones de innovación, el líder puede modelar esta actitud pidiendo evidencia, invitando voces menos visibles y diferenciando hechos de interpretaciones. La pregunta estratégica no busca exhibir desconocimiento ni trasladar responsabilidad; organiza el aprendizaje colectivo. Su eficacia se observa cuando produce conversaciones más profundas, decisiones mejor fundamentadas y

experimentos que responden a un problema real, no únicamente a la fascinación por una idea novedosa.

Una mentalidad innovadora no se define por producir ideas constantemente, sino por formular problemas relevantes y sostener curiosidad frente a la evidencia. Las preguntas deben ampliar perspectivas sin perder criterio estratégico: quién experimenta la necesidad, qué evidencia la confirma, qué supuestos pueden probarse y qué valor se desea crear. Esta disciplina protege al equipo de enamorarse de la primera solución y favorece conversaciones donde cuestionar no se interpreta como falta de compromiso (Awad y Martín-Rojas, 2024; Bekata y Kero, 2025).

2.4 Efectuación y construcción de oportunidades

La efectuación ofrece una lógica de acción para contextos donde no es posible predecir con precisión. En lugar de comenzar con un objetivo fijo y buscar todos los recursos necesarios, parte de los medios disponibles y permite que los objetivos evolucionen mediante interacción. La literatura contemporánea distingue esta lógica de la causal, que es apropiada cuando el mercado, la información y las relaciones causa-efecto son más estables. Este análisis es consistente con investigaciones recientes sobre orientación emprendedora, aprendizaje e innovación (Jeong *et al.,* 2024; Li *et al.,* 2024).

Cuatro principios son especialmente útiles: pérdida asequible, alianzas tempranas, aprovechamiento de contingencias y control de lo controlable. La pérdida asequible define cuánto puede arriesgarse sin comprometer la continuidad. Las alianzas reducen incertidumbre y

agregan recursos. Las contingencias se utilizan como información, y el control se concentra en acciones presentes en lugar de depender de pronósticos lejanos.

El coaching puede explorar los medios del participante: conocimientos, reputación, relaciones, acceso, tiempo y recursos. A partir de allí se construyen compromisos pequeños. Una iniciativa que necesita una gran inversión antes de obtener información suele requerir rediseño.

La efectuación propone comenzar por los medios disponibles: quién soy, qué sé y a quién conozco. Esta lógica resulta especialmente útil cuando el futuro no puede predecirse con precisión y la persona debe construirlo mediante compromisos progresivos. En lugar de esperar el plan perfecto, el emprendedor identifica una acción posible, conversa con actores relevantes y ajusta la oportunidad a partir de lo aprendido. La investigación reciente explica esta perspectiva como una alternativa a la lógica causal centrada en objetivos predeterminados y recursos calculados desde el inicio. La evidencia contemporánea vincula estas capacidades con adaptación, conocimiento compartido y desempeño (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Qasim *et al.,* 2025).

Aplicar la efectuación no significa improvisar sin criterio. El principio de pérdida asequible obliga a definir cuánto tiempo, dinero o reputación se está dispuesto a comprometer; las alianzas tempranas distribuyen incertidumbre y aportan conocimiento; y el aprovechamiento de contingencias transforma sorpresas en posibilidades. El coaching puede ayudar a la persona a reconocer medios subutilizados, preparar conversaciones y diseñar compromisos reversibles. La oportunidad deja

de verse como algo que se descubre completamente formado y se entiende como una construcción social que evoluciona con cada interacción.

La construcción de oportunidades comienza con recursos disponibles y compromisos progresivos, pero necesita contacto temprano con actores reales. Cada interacción puede aportar conocimiento, acceso, legitimidad o una redefinición del problema. La lógica es especialmente útil en entornos inciertos, siempre que no se convierta en improvisación permanente. El emprendedor debe documentar lo aprendido, establecer límites de pérdida y decidir cuándo una oportunidad cuenta con evidencia suficiente para avanzar hacia una planificación más formal (Zhang y Xu, 2024; Al-Taie y Khattak, 2024).

2.5 Riesgo calculado y decisiones bajo incertidumbre

El riesgo calculado no es ausencia de miedo ni gusto por el peligro. Es la capacidad de identificar escenarios, estimar consecuencias, definir límites y seleccionar acciones reversibles. La evidencia reciente sostiene que la acción emprendedora depende de cómo se percibe y procesa la incertidumbre; esperar certeza completa puede significar perder la oportunidad de aprender. Los estudios actuales destacan que la iniciativa necesita experimentación, redes y criterios de decisión (Saemaldaher y Emeagwali, 2025; Salameh-Ayanian *et al.,* 2025).

Una decisión puede analizarse con cinco preguntas: ¿qué se gana?, ¿qué puede perderse?, ¿qué supuestos determinan el resultado?, ¿qué señales permitirán detener o ajustar?, ¿qué alternativa preserva opciones

futuras? La respuesta debe incluir riesgos éticos, reputacionales, humanos y operativos, no solo financieros.

El coach desafía tanto la impulsividad como la parálisis. A una persona excesivamente cautelosa puede pedirle diseñar una prueba limitada; a una persona impulsiva, definir evidencia mínima y criterios de salida antes de actuar.

El riesgo calculado no elimina la incertidumbre; la hace visible y manejable. Una decisión responsable identifica supuestos, escenarios, consecuencias y señales de alerta. También distingue riesgos reversibles de decisiones difíciles de deshacer. En etapas tempranas conviene privilegiar acciones que generen aprendizaje con exposición limitada, mientras los compromisos mayores se reservan para cuando existe evidencia suficiente. La literatura reciente relaciona la acción emprendedora con la forma en que las personas interpretan y enfrentan la incertidumbre. La literatura reciente respalda una visión del emprendimiento basada en aprendizaje y creación responsable de valor (Kapoutzis *et al.,* 2024; Sinisterra *et al.,* 2024).

El coaching permite explorar la dimensión emocional del riesgo. El miedo puede llevar a la parálisis, pero el entusiasmo también puede ocultar amenazas. Preguntas sobre la peor consecuencia razonable, los recursos de recuperación y la evidencia contraria ayudan a equilibrar la decisión. Una matriz de supuestos puede clasificar aquello que es importante y poco conocido, orientando experimentos. El objetivo no es convertir a la persona en más arriesgada, sino en más consciente: capaz

de asumir riesgos coherentes con su propósito, su capacidad y la etapa del proyecto.

El riesgo calculado combina análisis, límites y capacidad de recuperación. Una decisión responsable identifica supuestos, escenarios, exposición máxima, señales de alerta y opciones de salida. También reconoce que no todos los riesgos son financieros: la reputación, la salud del equipo, la privacidad y la continuidad operativa pueden verse comprometidas. La finalidad no es eliminar la incertidumbre, sino convertirla en experimentos y compromisos proporcionales al conocimiento disponible (Um et al., 2026; Yadav *et al.,* 2024).

2.6 Creatividad aplicada y reformulación de problemas

La creatividad organizacional es la producción de ideas novedosas y útiles. La novedad sin utilidad puede ser interesante, pero no crea valor. Para ampliar alternativas se pueden separar fases: primero generar sin evaluar y luego aplicar criterios. Cuando ambas ocurren al mismo tiempo, la crítica temprana reduce la variedad de ideas.

La reformulación busca cambiar la pregunta. "¿Cómo vender más?" puede convertirse en "¿qué impide al cliente obtener el resultado que desea?"; "¿cómo reducir costos?" puede transformarse en "¿qué actividades no generan valor y por qué existen?". El nuevo marco modifica las opciones disponibles.

La diversidad de perspectivas enriquece la creatividad cuando existe inclusión. No basta reunir perfiles diferentes; las personas deben sentirse

seguras para expresar desacuerdos y construir sobre ideas ajenas. El líder y el coach cuidan la calidad del diálogo y evitan que la jerarquía determine qué propuestas se escuchan.

La creatividad aplicada comienza antes de producir ideas. Requiere definir el problema desde la experiencia de quienes lo viven, observar el contexto y cuestionar la formulación inicial. Una organización puede intentar reducir el tiempo de atención cuando la necesidad principal del usuario es comprender mejor el proceso; puede buscar una nueva aplicación tecnológica cuando el obstáculo real es la confianza. Reformular evita invertir recursos en soluciones eficientes para problemas equivocados.

El coaching puede utilizar técnicas de cambio de perspectiva: describir la situación desde el cliente, el competidor, un colaborador nuevo o una organización de otro sector. También puede explorar restricciones como estímulos creativos y separar temporalmente generación de evaluación. En la primera fase se amplía el número y diversidad de opciones; después se aplican criterios estratégicos, éticos y operativos. La creatividad madura no se mide por lo sorprendente de una idea, sino por su capacidad de producir valor y por la calidad del aprendizaje que genera al ser probada.

La creatividad aplicada comienza al separar síntomas, causas, restricciones y necesidades. Reformular un problema permite descubrir alternativas que permanecen ocultas cuando la organización acepta una definición heredada. El proceso debe alternar divergencia y convergencia: primero amplía posibilidades y luego utiliza criterios de

valor, viabilidad, ética y sostenibilidad. El coaching facilita esta transición al cuestionar supuestos y evitar que la jerarquía cierre prematuramente la conversación (Sipondo y Terblanche, 2024; Tang *et al.,* 2024).

2.7 Experimentación y aprendizaje validado

Un experimento es una acción diseñada para obtener evidencia sobre un supuesto. Debe indicar qué se desea aprender, cómo se observará, qué resultado apoyaría o cuestionaría la hipótesis y qué decisión seguirá. Una prueba sin criterio puede producir datos, pero no necesariamente aprendizaje.

La versión mínima de una solución no debe confundirse con un producto deficiente. Es la forma más sencilla de probar el supuesto de mayor riesgo. Puede ser una entrevista, simulación, prototipo, página informativa, proceso manual o piloto limitado. La elección depende de la pregunta, no de una moda metodológica.

El coaching fortalece la disciplina de aprender. Después del experimento, el participante distingue hechos, interpretaciones y decisiones. También revisa sesgos: buscar únicamente confirmación, cambiar el criterio después de ver el resultado o atribuir un fracaso a factores externos sin analizar el diseño.

Tabla 3. Matriz de decisiones y experimentación.

Decisión	Supuesto crítico	Experimento mínimo	Límite de pérdida	Evidencia para avanzar	Criterio de ajuste

Nuevo servicio	El cliente pagará por rapidez	oferta piloto a 10 usuarios	40 horas y presupuesto definido	3 compromisos reales	reformular propuesta de valor
Automatizar proceso	La automatización reducirá errores	prototipo en una etapa	sin afectar operación principal	reducción medible y aceptación	cambiar flujo o tecnología
Alianza externa	El socio aportará acceso y capacidad	proyecto conjunto pequeño	sin exclusividad inicial	entregables y aprendizaje mutuo	renegociar roles
Cambio de canal	El usuario adoptará autoservicio	prueba con segmento voluntario	mantener canal de respaldo	uso repetido y satisfacción	mejorar acompañamiento

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura revisada.

Experimentar significa diseñar una acción para reducir incertidumbre, no simplemente ejecutar una idea a pequeña escala. Un buen experimento parte de una hipótesis, define qué evidencia la apoyaría o debilitaría y establece una decisión posterior. Puede probarse una necesidad mediante entrevistas, una propuesta mediante prototipos o un canal mediante una campaña limitada. La validez depende de que la evidencia responda a la pregunta planteada y no se seleccione únicamente aquello que confirma la expectativa inicial.

El coaching ayuda a convertir la experimentación en disciplina de aprendizaje. La persona identifica qué necesita saber antes de comprometer más recursos, reconoce sesgos y prepara criterios para

continuar, modificar o detener. En equipos, conviene documentar hipótesis y resultados para que el conocimiento no quede en la memoria de unos pocos. El aprendizaje validado protege frente a dos errores frecuentes: perseverar por orgullo y abandonar por una primera dificultad. La decisión se basa en patrones de evidencia, propósito y capacidad, no en una reacción emocional aislada.

Experimentar significa diseñar una prueba que reduzca una incertidumbre importante con el menor costo razonable. Una buena prueba establece hipótesis, población, evidencia esperada y regla de decisión antes de observar el resultado. La validación no consiste en buscar datos que confirmen la idea, sino en aceptar información capaz de modificarla. Los equipos maduran cuando celebran el aprendizaje útil, incluso si obliga a detener una iniciativa que generaba entusiasmo (Kapoutzis *et al.,* 2024; Sinisterra *et al.,* 2024).

2.8 Aprender del fracaso y construir resiliencia

El fracaso emprendedor puede afectar recursos, identidad y relaciones. La evidencia reciente explica que aprender de una pérdida requiere procesar el duelo y no solo extraer lecciones técnicas. Negar la emoción prolonga el impacto; quedar atrapado en ella también impide reconstruir. La resiliencia integra reconocimiento, apoyo, reflexión y acción gradual. Este análisis es consistente con investigaciones recientes sobre orientación emprendedora, aprendizaje e innovación (Sipondo y Terblanche, 2024; Tang *et al.,* 2024).

No todo fracaso es valioso. Existe aprendizaje cuando el proyecto tuvo una hipótesis clara, se actuó con responsabilidad, se registró evidencia

y se revisaron decisiones. Repetir errores por negligencia no debe romantizarse. La cultura innovadora distingue fracaso inteligente, error evitable y mala conducta.

El coaching ayuda a separar resultado e identidad. “El proyecto no alcanzó la meta” es diferente de “soy incapaz”. También facilita revisar señales ignoradas, decisiones acertadas y recursos desarrollados. El cierre debe producir criterios para el próximo intento.

El fracaso empresarial puede afectar recursos, relaciones e identidad. Por ello, aprender no ocurre de manera automática. La persona necesita procesar la experiencia, diferenciar responsabilidad de culpabilidad y reconstruir una narrativa que reconozca pérdidas sin convertirlas en una sentencia sobre su valor. La literatura contemporánea analiza la recuperación emocional como condición para aprender del cierre de un negocio. Esta perspectiva humaniza la resiliencia: no exige negar el dolor, sino recuperar gradualmente la capacidad de interpretar y actuar. La evidencia contemporánea vincula estas capacidades con adaptación, conocimiento compartido y desempeño (Um *et al.,* 2026; Yadav *et al.,* 2024).

Una revisión productiva del fracaso examina decisiones, supuestos, señales ignoradas, factores externos y acciones acertadas. También pregunta qué conocimiento puede transferirse a futuros proyectos. El coaching evita dos extremos: justificar todo mediante el contexto o asumir que todo dependió de la persona. La resiliencia se fortalece con apoyo social, descanso, recursos y nuevos compromisos alcanzables. En una organización, compartir aprendizajes sin humillar a quienes

participaron permite transformar errores responsables en conocimiento y previene que el miedo reduzca la iniciativa.

El fracaso produce aprendizaje únicamente cuando existe espacio para procesar impacto, reconstruir significado y analizar decisiones sin simplificaciones. La resiliencia no exige negar emociones ni regresar de inmediato al mismo nivel de actividad. Implica recuperar capacidad de elección, apoyo y perspectiva. Las revisiones posteriores deben distinguir factores controlables, condiciones externas y señales ignoradas, de modo que la experiencia se convierta en mejores criterios y no en temor permanente (Saemaldaher y Emeagwali, 2025; Salameh-Ayanian *et al.,* 2025).

2.9 Pasión, automotivación y disciplina

La pasión emprendedora aporta energía, persistencia y sentido, pero puede generar ceguera cuando impide escuchar evidencia. Estudios recientes la relacionan con actividades que son significativas para la identidad del emprendedor. Una gestión madura de la pasión combina compromiso con capacidad de revisar la idea. Los estudios actuales destacan que la iniciativa necesita experimentación, redes y criterios de decisión (Zhang y Xu, 2024; Al-Taie y Khattak, 2024).

La automotivación varía. Por eso, la ejecución no puede depender únicamente del entusiasmo. La disciplina se construye mediante prioridades, bloques de trabajo, compromisos públicos, revisión de avances y diseño del entorno. Los hábitos reducen la energía necesaria para comenzar.

El coach explora qué sostiene la acción: propósito, progreso, autonomía, aprendizaje o contribución. También identifica signos de agotamiento. La perseverancia no significa continuar indefinidamente; incluye saber cuándo pausar, rediseñar o abandonar una iniciativa para proteger recursos y propósito.

La pasión emprendedora aporta energía, identidad y perseverancia, pero necesita regulación. Investigaciones actuales explican que la pasión se vincula con actividades significativas para la identidad del emprendedor. Esta conexión puede sostener esfuerzos difíciles, aunque también generar apego excesivo a una idea. El coaching ayuda a distinguir pasión por el propósito de dependencia de una solución específica. La persona puede conservar su compromiso con el problema que desea resolver y, al mismo tiempo, cambiar el producto, el modelo o el ritmo cuando la evidencia lo exige. La literatura reciente respalda una visión del emprendimiento basada en aprendizaje y creación responsable de valor (Awad y Martín-Rojas, 2024; Bekata y Kero, 2025).

La disciplina convierte intención en continuidad. Incluye definir prioridades, proteger tiempo de trabajo profundo, revisar avances y cuidar la energía personal. La automotivación no debe depender de sentirse inspirado todos los días; se apoya en sistemas, acuerdos y hábitos. Resulta útil trabajar con metas breves, señales de inicio y revisiones semanales. También es necesario reconocer límites: una cultura que glorifica el agotamiento puede destruir creatividad y juicio. El desempeño sostenible combina exigencia y recuperación, ambición y cuidado, autonomía y apoyo.

La pasión aporta energía y sentido, pero necesita disciplina para convivir con evidencia contraria. La automotivación sostenible se fortalece cuando el propósito se traduce en rutinas, límites y prioridades, no cuando depende exclusivamente del entusiasmo. El emprendedor estratégico aprende a proteger descanso, relaciones y salud del equipo. Asimismo, diferencia compromiso con el problema de apego a una solución, lo que permite perseverar en la misión y modificar el camino (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Qasim *et al.,* 2025).

2.10 Orientación emprendedora e intraemprendimiento

La orientación emprendedora describe una postura organizacional asociada con innovación, proactividad y asunción de riesgos. La relación con el desempeño es positiva en promedio, pero depende del contexto y de la forma de implementación. Una empresa puede fomentar iniciativa sin exponer irresponsablemente su operación. Este análisis es consistente con investigaciones recientes sobre orientación emprendedora, aprendizaje e innovación (Cheng *et al.,* 2025; Çivilidağ y Durmaz, 2024).

El intraemprendimiento ocurre cuando colaboradores crean nuevas soluciones dentro de una organización existente. Requiere patrocinio, tiempo, acceso a información, criterios de portafolio y protección frente a sanciones por experimentos responsables. También necesita conexión con la estrategia; de lo contrario, se acumulan ideas sin capacidad de ejecución.

El coaching acompaña a los intraemprendedores en influencia, alianzas y navegación organizacional. Una buena idea puede fracasar por no

comprender a los actores, las restricciones regulatorias o el momento de la organización.

La orientación emprendedora se expresa en innovación, proactividad y disposición a asumir riesgos, aunque su impacto depende del contexto y de la manera en que estas dimensiones se equilibran. La evidencia reciente muestra que el constructo debe analizarse en relación con condiciones organizacionales. Una empresa puede promover iniciativa y, al mismo tiempo, exigir criterios para asignar recursos. El intraemprendimiento necesita libertad suficiente para explorar y gobernanza suficiente para proteger la estrategia y la operación. La evidencia contemporánea vincula estas capacidades con adaptación, conocimiento compartido y desempeño (Colgate, 2025; De Saint Priest *et al.,* 2024).

Los colaboradores innovan cuando perciben que proponer vale la pena y que existen rutas para convertir ideas en experimentos. Si cada iniciativa debe atravesar procesos diseñados para proyectos maduros, la energía se pierde. Si no hay criterios, proliferan esfuerzos desconectados. El coaching de intraemprendedores fortalece influencia, lectura política, construcción de alianzas y capacidad para presentar evidencia. También ayuda a gestionar la frustración cuando una idea no es priorizada, transformando el rechazo en información sobre estrategia, momento o diseño de la propuesta.

La orientación emprendedora debe convertirse en prácticas observables: búsqueda activa de oportunidades, experimentación, rapidez razonada y disposición a asumir riesgos controlados. En el intraemprendimiento,

estas conductas necesitan patrocinio, recursos, criterios y protección frente a penalizaciones desproporcionadas. La autonomía sin gobernanza puede dispersar esfuerzos; la gobernanza sin autonomía bloquea iniciativa. El equilibrio se construye mediante portafolios, revisiones y decisiones transparentes (Jeong *et al.,* 2024; Li *et al.,* 2024).

2.11 Redes, colaboración y creación conjunta

Las oportunidades se desarrollan en relación con otros. Clientes, proveedores, universidades, comunidades, colegas y aliados aportan conocimiento y recursos. Una red no se mide solo por cantidad de contactos, sino por confianza, diversidad y capacidad de movilización.

La colaboración efectiva comienza con una propuesta clara: qué problema se busca atender, qué aporta cada parte, qué aprendizaje espera y qué límites existen. Las alianzas tempranas de la efectuación funcionan porque distribuyen compromiso y transforman el futuro mediante acuerdos concretos.

El coach puede ayudar a mapear actores y preparar conversaciones. También explora barreras como miedo al rechazo, exceso de autosuficiencia o relaciones transaccionales. Crear valor conjunto exige reciprocidad y reputación.

Las oportunidades se desarrollan a través de relaciones. Una red aporta conocimiento, acceso, legitimidad y recursos, pero su valor no depende únicamente del número de contactos. Importan la diversidad, la confianza y la reciprocidad. Redes demasiado homogéneas pueden reforzar supuestos; vínculos diversos exponen a nuevas necesidades y

formas de resolver. El coaching ayuda a mapear relaciones actuales, identificar vacíos y diseñar conversaciones que no comiencen pidiendo favores, sino explorando intereses compartidos.

La creación conjunta exige reconocer que el cliente, el proveedor o la comunidad pueden participar en la definición de valor. Esto modifica la postura del emprendedor: pasa de defender una solución a facilitar un proceso de descubrimiento. Para colaborar se requieren acuerdos sobre expectativas, propiedad intelectual, decisiones y distribución de beneficios. También es necesario gestionar diferencias de lenguaje y poder. Una alianza sostenible no elimina el conflicto; crea mecanismos para abordarlo. La calidad de la red se evidencia cuando permite aprender más rápido y construir resultados que ninguna parte habría alcanzado de manera aislada.

Una red profesional aporta valor cuando conecta capacidades que, por separado, serían insuficientes: conocimiento especializado, acceso, legitimidad y recursos. Más que ampliar una agenda de contactos, interesa cultivar vínculos confiables en los que las expectativas, los aportes y los compromisos queden claros desde el inicio. La creación conjunta requiere escuchar a usuarios y aliados, reconocer diferencias de poder y acordar cómo se tomarán decisiones y cómo se compartirán los resultados. En este punto, el coaching puede preparar conversaciones, facilitar negociaciones y ayudar a evaluar si una relación multiplica opciones o genera dependencia (Saemaldaher y Emeagwali, 2025; Qasim *et al.,* 2025).

2.12 Sistema personal de decisiones y aprendizaje

Una mentalidad emprendedora se fortalece con un sistema. Este puede incluir registro de hipótesis, revisión semanal, tablero de experimentos, diario de decisiones y conversación periódica con mentores o coaches. El objetivo es hacer visible el razonamiento y aprender de patrones a lo largo del tiempo.

El diario de decisiones registra contexto, opciones, supuestos, emoción, elección y criterios esperados. Meses después, permite evaluar la calidad del proceso sin confundirla con el resultado. Una buena decisión puede producir un resultado adverso por azar, y una decisión débil puede beneficiarse de circunstancias favorables.

La revisión semanal responde: ¿qué aprendí?, ¿qué supuesto cambió?, ¿qué debo detener, continuar o comenzar?, ¿qué conversación necesito? Esta práctica convierte experiencia en conocimiento utilizable.

Un sistema personal de decisiones reduce la dependencia del impulso. Puede incluir criterios estratégicos, revisión de supuestos, consulta a personas con perspectivas diferentes y registro de aprendizajes. La finalidad no es burocratizar la vida emprendedora, sino liberar atención para los asuntos verdaderamente complejos. Decisiones recurrentes, como aceptar reuniones o priorizar proyectos, pueden apoyarse en reglas simples; las decisiones de alto impacto requieren análisis más profundo y espacios de reflexión.

El diario de decisiones es una herramienta útil: antes de actuar se registran expectativas, razones, incertidumbres y señales que

provocarían una revisión. Semanas o meses después, se compara el resultado con el razonamiento original. Este ejercicio ayuda a distinguir una buena decisión con mal resultado de una mala decisión favorecida por la suerte. El coaching utiliza estos registros para identificar patrones y mejorar el proceso, no para juzgar retrospectivamente. Con el tiempo, la persona construye una memoria de aprendizaje más confiable que la impresión inmediata.

Un sistema personal de decisiones reduce la dependencia de memoria, urgencia o estado emocional. Puede integrar un diario de supuestos, criterios mínimos, revisión de escenarios y momentos de aprendizaje. La persona identifica qué decisiones puede delegar, cuáles requieren consulta y cuáles necesitan pausa. Este sistema no elimina la intuición; la convierte en una fuente que puede contrastarse con evidencia y experiencia, fortaleciendo coherencia y trazabilidad (Çivilidağ y Durmaz, 2024; Colgate, 2025).

2.13 De emprendedor a líder estratégico

El crecimiento exige una transición de hacer todo a construir capacidad colectiva. El emprendedor inicial suele resolver, vender y controlar; el líder estratégico define dirección, desarrolla personas, diseña sistemas y distribuye decisiones. Mantener el mismo estilo puede convertirse en cuello de botella.

La transición incluye delegar, documentar criterios, seleccionar talento, establecer gobernanza y proteger la cultura. También exige tolerar que otros ejecuten de manera diferente. El coaching ayuda a elaborar la pérdida de control y a redefinir la identidad: el valor del líder ya no está

únicamente en resolver, sino en crear condiciones para que otros resuelvan.

La visión de largo plazo se equilibra con ciclos cortos de aprendizaje. El líder estratégico mantiene propósito estable y adapta rutas, recursos y prioridades según evidencia.

El crecimiento obliga al emprendedor a modificar su identidad profesional. En las primeras etapas, resolver personalmente casi todo puede ser necesario; más adelante, la misma conducta limita la escala y el desarrollo del equipo. Convertirse en líder estratégico implica pasar de ejecutar a diseñar sistemas, seleccionar prioridades y crear capacidad en otras personas. Esta transición genera duelo, porque algunas actividades que dieron reconocimiento deben delegarse y el éxito comienza a depender de resultados producidos indirectamente.

El coaching acompaña la redefinición del rol mediante preguntas sobre decisiones indebidamente concentradas, capacidades que deben desarrollarse y espacios que requieren presencia directiva. La delegación se diseña de manera gradual, con expectativas, autoridad, recursos y seguimiento. También es necesario construir un equipo que complemente al fundador y pueda cuestionarlo. El liderazgo estratégico no significa alejarse de la realidad; significa elegir dónde la intervención personal agrega mayor valor y crear una organización que no se detenga cuando el emprendedor no está presente.

La transición hacia el liderazgo estratégico exige dejar de ser el centro de todas las respuestas. El fundador debe clarificar dirección, desarrollar capacidades, delegar decisiones y construir sistemas que funcionen sin

intervención constante. También necesita aceptar que el crecimiento modifica su identidad y su relación con el control. El coaching acompaña esta evolución mediante conversaciones sobre prioridades, talento, gobernanza y legado, evitando que la velocidad de expansión supere la madurez organizacional (Bekata y Kero, 2025; Cheng et al., 2025).

2.14 Casos de estudio

2.14.1 Caso 1: Empezar con medios disponibles

María quería ofrecer capacitación digital a microempresas, pero esperaba obtener financiamiento para construir una plataforma. En coaching identificó sus medios: experiencia docente, acceso a una cámara local y herramientas de videoconferencia. Diseñó un piloto con veinte participantes y acordó con la cámara compartir difusión y retroalimentación.

El piloto mostró que los usuarios valoraban más el acompañamiento que la plataforma. María rediseñó el modelo y evitó una inversión prematura.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué principios de efectuación aparecen en el caso?
2. ¿Cuál habría sido el supuesto de mayor riesgo?
3. ¿Qué evidencia justificaría desarrollar una plataforma?

La emprendedora realiza un inventario de conocimientos, relaciones y recursos. Descubre que su experiencia con pequeños comercios y su red

de proveedores son más valiosas que el capital inicial que no posee. En lugar de desarrollar una plataforma completa, ofrece un servicio manual a tres clientes y utiliza las interacciones para comprender necesidades. El coaching le ayuda a definir una pérdida asequible y a separar lo que necesita probar de lo que puede construir después.

El primer ciclo produce información sobre disposición de pago, frecuencia y problemas de adopción. Con esa evidencia, negocia una alianza con un proveedor tecnológico y redefine la propuesta. El avance no se mide por apariencia de crecimiento, sino por aprendizaje y compromisos reales. El caso muestra que comenzar pequeño no significa pensar pequeño; significa crear opciones y limitar exposición mientras la oportunidad adquiere forma.

2.14.2 Caso 2: El fracaso como información

Una empresa lanzó un servicio de suscripción que obtuvo registros, pero pocos pagos. El equipo culpó al precio. La revisión reveló que los usuarios no comprendían el beneficio recurrente y preferían contratar por evento. Se entrevistó a clientes y se probó un paquete híbrido.

El equipo aprendió que medir interés superficial no era suficiente; necesitaba compromisos reales.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué diferencia existe entre registro e intención de compra?
2. ¿Cómo evitar racionalizar el fracaso?
3. ¿Qué nuevo experimento sería adecuado?

Después del cierre, el fundador atribuye todo a la falta de apoyo del mercado. Durante el coaching revisa datos y reconoce que ignoró señales de baja recurrencia porque estaba emocionalmente comprometido con el producto. También identifica decisiones acertadas, como construir una comunidad que aún mantiene confianza. Esta revisión equilibrada evita tanto la victimización como la culpa total.

El nuevo proyecto comienza con criterios de validación y revisiones mensuales. El fundador define señales que obligarán a modificar o detener una iniciativa y solicita a dos asesores que cuestionen sus supuestos. Además, establece un periodo de recuperación personal antes de comprometer recursos importantes. El aprendizaje se convierte en cambios de conducta, no únicamente en una historia inspiradora sobre perseverancia.

2.14.3 Caso 3: Creatividad ante una restricción

Una institución debía reducir tiempos de atención sin contratar personal. En lugar de exigir mayor velocidad, el equipo mapeó el recorrido del usuario y descubrió duplicación de datos. Eliminó una aprobación y creó una guía previa. El tiempo disminuyó sin aumentar carga.

La restricción ayudó a reformular el problema desde “trabajar más rápido” hacia “eliminar trabajo innecesario”.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué técnica de reformulación se observa?
2. ¿Qué riesgos debería vigilar el piloto?
3. ¿Cómo medir el efecto en usuario y personal?

La empresa no puede adquirir el equipo que inicialmente consideraba indispensable. El equipo de coaching reformula el desafío: en lugar de preguntar cómo financiar la misma solución, explora qué resultado necesita el cliente y qué capacidades ya existen. La nueva pregunta revela que parte del servicio puede ofrecerse mediante alianzas y procesos móviles, reduciendo inversión y tiempo de lanzamiento.

El grupo genera alternativas, las evalúa con criterios de valor, riesgo y aprendizaje, y prueba dos prototipos. La restricción funciona como estímulo porque obliga a cuestionar supuestos. Sin embargo, el equipo evita romantizar la escasez: identifica recursos críticos que sí deben asegurarse para calidad y seguridad. La creatividad produce una solución diferente, no una versión deficiente de la idea original.

2.14.4 Caso 4: Pasión sin evidencia

Un fundador insistía en mantener una funcionalidad porque había originado la idea del negocio. Los datos mostraban poco uso. El coach exploró la relación entre la funcionalidad y la identidad del fundador. Se acordó una prueba A/B y criterios previos.

Al aceptar la evidencia, el fundador liberó recursos para una función más valorada.

Preguntas de reflexión

1. ¿Cómo puede la pasión convertirse en sesgo?
2. ¿Qué papel cumple definir criterios antes del experimento?
3. ¿Qué conversación debería tener el fundador con su equipo?

La fundadora interpreta cada crítica como falta de visión y continúa invirtiendo en características que los usuarios no utilizan. El coaching explora la relación entre identidad y producto. Ella reconoce que abandonar una función se siente como renunciar a su capacidad creativa. Al diferenciar propósito y solución, puede mantener el compromiso con el problema del cliente sin defender cada decisión inicial.

Se establece un protocolo de evidencia: entrevistas, uso observado y criterios para priorizar. La fundadora conserva un espacio para intuición, pero debe formular qué espera aprender y qué dato cambiaría su opinión. La pasión deja de ser una barrera y se convierte en energía para investigar. El caso muestra que escuchar al mercado no implica obedecer cada preferencia, sino construir una comprensión suficientemente profunda para decidir.

2.14.5 Caso 5: Intraemprendimiento con gobernanza

Un grupo de colaboradores proponía múltiples ideas, pero ninguna avanzaba. La dirección creó un portafolio trimestral con criterios de valor, viabilidad, aprendizaje y alineación. Cada iniciativa recibió un patrocinador y un presupuesto limitado para experimentar.

El cambio redujo frustración y permitió cerrar proyectos sin estigmatizar a sus responsables.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué elementos de gobernanza hicieron la diferencia?
2. ¿Cómo equilibrar autonomía y control?
3. ¿Qué indicadores deberían usarse antes de exigir ingresos?

Un grupo de colaboradores propone un servicio nuevo, pero las áreas de riesgo y operaciones temen comprometer la marca. En lugar de presentar el conflicto como innovadores contra burocracia, el coach facilita una conversación sobre intereses legítimos. El equipo identifica riesgos críticos y diseña una prueba limitada con clientes seleccionados, controles y criterios de cierre.

La dirección asigna un patrocinador y establece revisiones quincenales. Los intraemprendedores aprenden a comunicar evidencia y las áreas de control participan en el diseño. El proyecto avanza porque la gobernanza se adapta a su etapa sin desaparecer. Incluso si la iniciativa no escala, la organización conserva aprendizaje y una ruta de colaboración que puede utilizarse en futuros proyectos.

2.15 Aplicación integradora de la Unidad II: laboratorio de mentalidad innovadora

La aplicación integradora de esta unidad consiste en desarrollar un laboratorio de mentalidad innovadora alrededor de un problema concreto. El reto puede provenir de un emprendimiento, una institución o un área interna, pero debe formularse desde una necesidad observable. El equipo inicia con entrevistas, datos y observación, evitando comenzar con la solución que desea promover. Después redacta varias versiones de la pregunta central y analiza cómo cada formulación amplía o limita las alternativas. Este ejercicio permite reconocer que innovar no es producir ideas de inmediato, sino construir una comprensión suficientemente profunda para orientar la creatividad y el aprendizaje.

El segundo momento trabaja autoconocimiento y metacognición. Cada participante identifica fortalezas, experiencia, redes, motivaciones y patrones de respuesta ante la incertidumbre. También registra qué supuestos considera ciertos y qué evidencia necesitaría para revisarlos. El equipo compara perspectivas y observa cómo la experiencia de cada persona influye en la interpretación del problema. La metacognición se practica al elegir conscientemente una lógica de decisión: planificación cuando existen datos estables, efectuación cuando el futuro debe construirse con medios disponibles o experimentación cuando el supuesto central todavía es desconocido. Esta selección evita aplicar el mismo método a situaciones diferentes.

El tercer momento utiliza la lógica de efectuación. Los participantes responden quiénes son, qué saben y a quienes conocen. Con esos medios diseñan una primera acción de bajo costo que permita acercarse al usuario o a un aliado. También definen la pérdida asequible: tiempo, dinero y reputación que pueden comprometer sin poner en riesgo la continuidad. La intención no es reducir la ambición, sino crear opciones. Sarasvathy muestra que la acción emprendedora puede construir oportunidades mediante compromisos progresivos. Cada conversación con un actor externo debe producir información o una alianza, y no limitarse a presentar una idea terminada. Los estudios actuales destacan que la iniciativa necesita experimentación, redes y criterios de decisión (Hu *et al.,* 2025; Jeong *et al.,* 2024).

El cuarto momento convierte los supuestos en experimentos. El equipo clasifica aquello que resulta importante y poco conocido, elige una hipótesis crítica y establece qué evidencia apoyaría o debilitaría la

propuesta. El experimento puede ser una entrevista, un prototipo, una simulación o una oferta limitada. Antes de ejecutar se acuerda qué decisión se tomará según el resultado. Esta disciplina protege frente al sesgo de confirmación y evita que toda respuesta sea interpretada como apoyo. Después se documentan hallazgos, sorpresas y nuevas preguntas. El aprendizaje validado se demuestra cuando la evidencia modifica una decisión.

El quinto momento aborda riesgo, pasión y resiliencia. Cada participante describe el escenario que más teme y analiza probabilidad, impacto, prevención y capacidad de recuperación. También explora si su identidad está ligada al problema o a una solución específica. La pasión puede sostener el esfuerzo, pero necesita apertura para cambiar. Cuando un experimento no funciona, el equipo realiza una revisión que diferencia factores controlables, contexto y decisiones. La literatura reciente recuerda que el aprendizaje del fracaso exige procesar también la dimensión emocional. Por ello, el laboratorio incluye espacios de apoyo y no celebra el error de manera superficial. La literatura reciente respalda una visión del emprendimiento basada en aprendizaje y creación responsable de valor (Li *et al.,* 2024; Plotkina y Sri Ramalu, 2025).

El sexto momento construye una red de colaboración. El equipo mapea usuarios, expertos, aliados, decisores y personas que podrían cuestionar la propuesta. Para cada actor define una conversación y una contribución mutua. Las redes no se utilizan únicamente para solicitar recursos; permiten ampliar la comprensión y construir legitimidad. Cuando participan varias áreas, se acuerdan reglas sobre información, decisiones

y reconocimiento. El coaching puede preparar conversaciones difíciles y ayudar a interpretar una negativa como información sobre el momento, el valor o la forma de la propuesta.

El laboratorio concluye con un sistema personal y colectivo de aprendizaje. Cada integrante registra decisiones, razones, incertidumbres y señales de revisión. El equipo establece una reunión breve para comparar expectativas con resultados y decidir si continúa, modifica o detiene. También identifica qué capacidades necesita desarrollar para la siguiente etapa. La mentalidad innovadora se evidencia cuando las personas formulan mejores preguntas, actúan con exposición razonable y cambian de dirección ante evidencia sin perder el propósito. El producto final no es solamente una solución; es una forma de decidir que puede transferirse a nuevos retos.

El laboratorio debe producir evidencia y no solo ideas. Cada equipo formula un problema, identifica medios disponibles, diseña una hipótesis y ejecuta una prueba de bajo costo. Posteriormente analiza datos, emociones, decisiones y relaciones construidas. El cierre incluye una regla clara: perseverar, adaptar, asociarse o detener. Esta secuencia convierte la creatividad en aprendizaje verificable y fortalece la capacidad de decidir bajo incertidumbre (Al-Taie y Khattak, 2024; Awad y Martín-Rojas, 2024).

2.16 Sistematización del capítulo

- La mentalidad innovadora observa el propio pensamiento y adapta la estrategia cognitiva al contexto.

- La efectuación permite actuar con medios disponibles, pérdida asequible, alianzas y contingencias.
- El riesgo calculado define escenarios, límites y señales de ajuste.
- La creatividad mejora cuando se reformula el problema y se separa generación de evaluación.
- Los experimentos convierten supuestos en evidencia y decisiones.
- La resiliencia reconoce la emoción, aprende con rigor y protege la identidad.
- El crecimiento emprendedor exige pasar de resolver personalmente a desarrollar sistemas y talento.

2.17 Preguntas de reflexión y comprensión

1. ¿Qué diferencia existe entre autoconocimiento descriptivo y metacognición aplicada?
2. ¿Cuándo conviene una lógica causal y cuándo una lógica de efectuación?
3. ¿Cómo se define una pérdida asequible?
4. ¿Qué convierte una prueba en un experimento?
5. ¿Cómo distinguir fracaso inteligente de error evitable?
6. ¿Qué riesgos puede generar la pasión emprendedora?
7. ¿Cómo se desarrolla el intraemprendimiento sin perder alineación estratégica?
8. ¿Qué actores forman parte de su red de creación de valor?
9. ¿Qué información debería registrar en un diario de decisiones?

10. ¿Qué cambio de identidad necesita un emprendedor al convertirse en líder?

CAPÍTULO III

3 LIDERAZGO COACH Y MOVILIZACIÓN DEL TALENTO: INFLUENCIA, PROPÓSITO Y ALTO DESEMPEÑO

El liderazgo coach integra dirección y desarrollo. El líder no renuncia a decidir, establecer estándares o responder por resultados; amplía su repertorio para que las personas comprendan, participen, aprendan y asuman responsabilidad. Esta combinación es esencial en trabajos complejos, donde la calidad depende del conocimiento distribuido y no puede controlarse únicamente mediante instrucciones.

La investigación sobre liderazgo transformacional muestra relaciones consistentes con desempeño, motivación y actitudes, aunque ningún estilo funciona de forma idéntica en todos los contextos. El liderazgo coach toma elementos de inspiración, consideración individual, aprendizaje y responsabilidad, y los traduce en conversaciones cotidianas. La evidencia reciente sobre liderazgo coach, inteligencia emocional y compromiso respalda esta perspectiva (Al-Taie y Khattak, 2024; Awad y Martín-Rojas, 2024).

El desarrollo del talento también requiere seguridad psicológica. Las personas deben poder preguntar, reconocer errores, proponer ideas y expresar desacuerdo sin temor a humillación. La evidencia reciente ha mostrado la relación entre seguridad psicológica y conductas de aprendizaje en equipos. El líder influye en este clima mediante su respuesta ante malas noticias, dudas y errores. Los estudios

contemporáneos subrayan la interacción entre liderazgo, seguridad psicológica y aprendizaje (Bekata y Kero, 2025; Cheng *et al.,* 2025).

Esta unidad aborda propósito, inteligencia emocional, motivación, autonomía, escucha, retroalimentación, coaching de equipos, conflictos, liderazgo híbrido, desarrollo de talento y medición.



Figura 3. Liderazgo coach para movilizar talento.

Fuente: Elaboración propia.

El liderazgo coach se vuelve relevante porque el conocimiento está distribuido. En trabajos complejos, el líder no puede poseer todas las respuestas ni supervisar cada decisión. Su función incluye crear claridad, conectar capacidades y facilitar conversaciones en las que las personas puedan aportar criterio. Esto no elimina la jerarquía ni la responsabilidad final; transforma la forma de ejercerlas. La autoridad se

utiliza para construir condiciones de desempeño y no únicamente para controlar conductas.

La combinación de dirección y desarrollo exige madurez. Un líder debe reconocer cuándo preguntar, cuándo enseñar y cuándo decidir. También necesita observar el efecto de su presencia: una pregunta puede estimular autonomía o sentirse como una prueba, dependiendo del clima y del historial de la relación. La evidencia sobre liderazgo transformacional muestra asociaciones con múltiples resultados de desempeño y actitud. El enfoque coach complementa esta influencia con prácticas cotidianas de escucha, retroalimentación, reflexión y responsabilidad. La actualización científica confirma que dirección y desarrollo deben integrarse en la práctica cotidiana (Çivilidağ y Durmaz, 2024; Colgate, 2025).

Objetivo general

Aplicar principios y herramientas de liderazgo coach para inspirar propósito, desarrollar autonomía, fortalecer la seguridad psicológica y movilizar equipos hacia resultados sostenibles.

Objetivos específicos

1. Analizar la contribución del liderazgo transformacional, inclusivo y ético al desempeño.
2. Desarrollar habilidades de escucha, preguntas, retroalimentación y conversaciones difíciles.
3. Crear condiciones de motivación, autonomía, seguridad psicológica y aprendizaje en los equipos.

4. Diseñar prácticas de desarrollo del talento, sucesión y evaluación del liderazgo.

3.1 Competencia

Lidera personas y equipos mediante propósito, comunicación, coaching, delegación y retroalimentación, generando condiciones de confianza, aprendizaje y alto desempeño.

3.2 El liderazgo coach como capacidad estratégica

El liderazgo coach es la capacidad de alternar conscientemente entre dirigir, facilitar, enseñar, preguntar y delegar. Un líder debe ser directivo cuando existe una emergencia, una norma no negociable o falta de competencia para una tarea crítica. Puede adoptar un enfoque de coaching cuando la persona posee información, necesita desarrollar criterio y existe tiempo para aprender.

El error consiste en convertir el coaching en ausencia de dirección. Preguntar "¿qué harías?" cuando el líder ya tomó una decisión o cuando la persona necesita una instrucción genera frustración. La transparencia exige explicar el margen real de participación.

Como capacidad estratégica, el liderazgo coach reduce dependencia y multiplica criterio. Cada conversación es una oportunidad para resolver el problema actual y desarrollar la capacidad con la que se resolverán problemas futuros.

Considerar el liderazgo coach como capacidad estratégica significa integrarlo en la manera en que la organización ejecuta y aprende. No se

limita a sesiones formales; aparece en reuniones, revisiones de proyectos, delegaciones y conversaciones después de un error. El líder utiliza preguntas para desarrollar criterio, pero mantiene claridad sobre estándares y decisiones no negociables. Esta flexibilidad evita dos estilos extremos: la microgestión que reduce iniciativa y la ausencia de dirección que deja a las personas sin contexto ni apoyo.

La capacidad se desarrolla mediante práctica observable. Un líder puede preparar una conversación definiendo el resultado esperado, las preguntas centrales y el nivel de autonomía que está dispuesto a otorgar. Después, revisa qué hizo, cómo respondió la otra persona y qué cambiará. La organización puede reforzar el aprendizaje mediante comunidades de práctica y retroalimentación entre pares. El progreso se reconoce cuando los colaboradores resuelven problemas con mayor independencia, elevan la calidad de sus decisiones y buscan al líder no solo para obtener aprobación, sino para pensar mejor.

El liderazgo coach es una capacidad estratégica cuando mejora la calidad de pensamiento y acción de otras personas sin abdicar de la responsabilidad directiva. El líder alterna preguntas, orientación, enseñanza y decisión según la urgencia, la competencia y el riesgo. Su efectividad se observa en la autonomía que desarrolla, no en la cantidad de conversaciones realizadas. La práctica cotidiana requiere preparación, escucha, seguimiento y coherencia con los sistemas de desempeño (Hu *et al.,* 2025; Jeong *et al.,* 2024).

3.3 Liderazgo transformacional, ético e inclusivo

El liderazgo transformacional moviliza mediante visión, significado, estímulo intelectual y consideración individual. Los meta-análisis han encontrado asociaciones positivas con diferentes criterios de desempeño. Sin embargo, la inspiración debe acompañarse de gestión, recursos y estándares; una visión sin ejecución puede convertirse en retórica. La literatura actual destaca la importancia de autonomía, apoyo y responsabilidad para sostener el desempeño (De Saint Priest *et al.,* 2024; Hu *et al.,* 2025).

El liderazgo ético y auténtico aporta coherencia y confianza. Estudios recientes muestran que los enfoques positivos de liderazgo comparten parte de su influencia, pero también pueden explicar aspectos adicionales. El líder coach clarifica valores, reconoce límites y evita utilizar la cercanía emocional para manipular. La evidencia reciente sobre liderazgo coach, inteligencia emocional y compromiso respalda esta perspectiva (Jeong *et al.,* 2024; Li *et al.,* 2024).

La inclusión se expresa en conductas: invitar perspectivas, distribuir turnos, reconocer contribuciones y responder con respeto a preguntas. Un equipo diverso sin inclusión puede mantener silencios y decisiones homogéneas.

El liderazgo transformacional moviliza mediante visión, ejemplo, estimulación intelectual y consideración individual. Sin una base ética, estas mismas capacidades podrían utilizarse para obtener obediencia o justificar sacrificios desproporcionados. La inclusión añade la responsabilidad de crear condiciones para que voces diversas participen

y tengan influencia real. Estudios recientes muestran que los enfoques ético, auténtico y de servicio aportan elementos que complementan la explicación del liderazgo transformacional. Los estudios contemporáneos subrayan la interacción entre liderazgo, seguridad psicológica y aprendizaje (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Qasim *et al.,* 2025).

En la práctica, el líder debe revisar no solo qué resultados alcanza, sino cómo los alcanza y quiénes soportan los costos. Una decisión puede ser eficiente y, sin embargo, excluir sistemáticamente a determinados grupos. El coaching ayuda a examinar sesgos, contradicciones y efectos no intencionales. También prepara al líder para recibir desacuerdo sin convertirlo en deslealtad. La credibilidad surge cuando los valores se reflejan en asignación de recursos, promociones, reconocimiento y respuestas ante conductas inaceptables, no únicamente en discursos inspiradores.

La inspiración pierde legitimidad cuando no está acompañada por ética, inclusión y rendición de cuentas. Un líder transformacional debe explicar el sentido del cambio, distribuir oportunidades y revisar quién soporta sus costos. La inclusión implica que voces diversas puedan influir en decisiones, no solo estar presentes. El enfoque coach fortalece este proceso al crear espacios de participación, confrontar sesgos y convertir valores en conductas evaluables (Colgate, 2025; De Saint Priest *et al.,* 2024).

3.4 Propósito, visión y traducción estratégica

El propósito explica la contribución que justifica el trabajo; la visión describe una situación futura deseada; y la estrategia selecciona prioridades y renuncias. El líder coach conecta estos niveles con las tareas. Cuando una persona comprende por qué importa una decisión y cómo contribuye, puede ejercer mejor criterio.

La visión se construye mediante narrativa y evidencia. Debe ser clara, creíble y suficientemente abierta para permitir contribución. El líder pregunta al equipo qué significa la visión en su área, qué comportamientos la contradicen y qué decisiones deben cambiar.

La alineación no exige uniformidad de pensamiento. Un equipo puede compartir propósito y debatir rutas. El desacuerdo de calidad mejora decisiones cuando existen criterios y respeto.

El propósito responde por qué existe la organización y qué contribución busca realizar; la visión describe un futuro deseado; la estrategia define elecciones para avanzar. El líder coach ayuda a traducir estos niveles a decisiones comprensibles para cada equipo. Cuando el propósito permanece abstracto, no orienta prioridades. Cuando la estrategia se comunica como una lista de proyectos, las personas pueden ejecutar tareas sin comprender qué problema intentan resolver.

La traducción estratégica requiere conversaciones bidireccionales. El líder explica el contexto y escucha cómo las decisiones se interpretan en la operación. Este diálogo permite detectar contradicciones, dependencias y riesgos antes de que se conviertan en fallas. Una

pregunta útil es: "¿qué deberíamos hacer más, menos o diferente si esta prioridad es real?". La alineación se evidencia cuando los equipos pueden tomar decisiones coherentes sin esperar instrucciones para cada situación y cuando los indicadores locales no incentivan comportamientos contrarios al propósito general.

El propósito orienta, la visión describe una aspiración y la estrategia define elecciones. El liderazgo efectivo traduce estos niveles en prioridades comprensibles para cada equipo, con criterios para decidir qué no hacer. Las conversaciones de coaching permiten verificar si las personas comprenden su contribución y si cuentan con recursos. Una visión se vuelve movilizadora cuando se refleja en decisiones, reconocimiento y asignación de tiempo (Cheng *et al.,* 2025; Çivilidağ y Durmaz, 2024).

3.5 Inteligencia emocional y empatía responsable

La inteligencia emocional aplicada al liderazgo incluye reconocer estados propios, regular respuestas, comprender señales interpersonales y elegir una conducta útil. No significa evitar emociones negativas. El enojo puede señalar una transgresión; el miedo, un riesgo; la frustración, una expectativa no cumplida. El liderazgo maduro interpreta la información sin actuar impulsivamente.

La empatía responsable combina comprensión y límites. Escuchar una dificultad no obliga a aceptar cualquier conducta. El líder puede reconocer la experiencia de la persona y, al mismo tiempo, mantener el estándar: "comprendo la presión que enfrentaste; necesitamos revisar cómo evitar que vuelva a afectar al cliente".

El coaching utiliza pausas, etiquetado emocional, cambio de perspectiva y preparación de conversaciones. Estas prácticas permiten responder con mayor intención.

La inteligencia emocional permite reconocer estados internos, regular respuestas y comprender señales sociales. En liderazgo, su valor no consiste en evitar emociones difíciles, sino en utilizarlas como información sin quedar dominado por ellas. La frustración puede señalar un estándar incumplido; el temor puede advertir un riesgo; el entusiasmo puede movilizar. El coaching ayuda a nombrar la emoción, identificar el pensamiento asociado y elegir una conducta proporcional a la situación.

La empatía responsable combina comprensión y límites. Comprender la experiencia de un colaborador no obliga a aceptar cualquier conducta ni a renunciar a una decisión necesaria. El líder puede reconocer el impacto, explicar criterios y construir opciones dentro del margen disponible. Esta postura evita tanto la dureza deshumanizada como una complacencia que perjudica al equipo. La empatía se vuelve estratégica cuando mejora la calidad de la información, reduce defensas y permite abordar problemas antes de que se acumulen.

La inteligencia emocional permite reconocer señales internas, regular respuestas y comprender el impacto interpersonal de una decisión. La empatía responsable escucha la experiencia del otro sin prometer lo que no puede cumplirse ni evitar conversaciones exigentes. El líder debe combinar sensibilidad y criterio, especialmente en contextos de presión. El coaching favorece esta integración mediante reflexión sobre

detonantes, alternativas de respuesta y consecuencias para el equipo (Awad y Martín-Rojas, 2024; Bekata y Kero, 2025).

3.6 Seguridad psicológica y aprendizaje

La seguridad psicológica es la percepción de que el equipo permite asumir riesgos interpersonales, como hacer preguntas, admitir errores o proponer ideas. No equivale a comodidad permanente ni ausencia de exigencia. Un equipo puede combinar seguridad alta con estándares altos; esa combinación favorece aprendizaje y rendimiento. La actualización científica confirma que dirección y desarrollo deben integrarse en la práctica cotidiana (Saemaldaher y Emeagwali, 2025; Salameh-Ayanian *et al.,* 2025).

El líder influye mediante pequeñas respuestas. Si ridiculiza una duda, busca culpables ante un error o castiga malas noticias, las personas aprenderán a ocultar. Si agradece la alerta, analiza el sistema y exige acciones de mejora, aumentará la transparencia.

Las prácticas incluyen rondas de voz, revisiones sin culpa, preguntas de desacuerdo, reconocimiento de incertidumbre y seguimiento de asuntos planteados. Pedir ideas sin actuar sobre ninguna reduce credibilidad; por ello, el líder debe explicar qué se aceptó, qué no y por qué.

La seguridad psicológica es la percepción de que el equipo permite asumir riesgos interpersonales, como hacer preguntas, admitir errores o expresar desacuerdo. La investigación reciente la relaciona con conductas de aprendizaje en equipos. No significa ausencia de exigencia ni comodidad permanente. Un equipo puede mantener estándares altos

y, al mismo tiempo, tratar los errores como oportunidades de análisis, siempre que exista responsabilidad y no se confunda aprendizaje con negligencia. La literatura actual destaca la importancia de autonomía, apoyo y responsabilidad para sostener el desempeño (Kapoutzis *et al.,* 2024; Sinisterra *et al.,* 2024).

El líder construye seguridad mediante respuestas repetidas. Cuando alguien plantea una preocupación, puede agradecer la información, explorarla y explicar la decisión. Si ridiculiza o castiga al mensajero, el silencio se vuelve una estrategia de protección. El coaching ayuda al líder a reconocer microconductas que inhiben participación: interrumpir, responder defensivamente o consultar siempre a las mismas personas. La mejora puede observarse en la diversidad de voces, la anticipación de riesgos y la velocidad con la que los problemas se hacen visibles.

La seguridad psicológica se construye en la respuesta del líder ante preguntas, errores y desacuerdo. No significa ausencia de estándares, sino posibilidad de hablar con respeto antes de que un riesgo se agrave. Los equipos aprenden cuando la información difícil puede circular y cuando los errores se analizan con responsabilidad. El líder coach modela apertura, pide evidencia y evita castigar al mensajero por comunicar una realidad incómoda (Zhang y Xu, 2024; Al-Taie y Khattak, 2024).

3.7 Motivación y teoría de la autodeterminación

La motivación sostenible aumenta cuando las personas experimentan autonomía, competencia y relación. La literatura actual explica cómo la

teoría de la autodeterminación se aplica al trabajo. El líder no controla directamente la motivación, pero diseña condiciones que la favorecen o debilitan. La evidencia reciente sobre liderazgo coach, inteligencia emocional y compromiso respalda esta perspectiva (Sipondo y Terblanche, 2024; Tang *et al.,* 2024).

La autonomía no es libertad sin límites; consiste en comprender el propósito y disponer de margen para elegir cómo contribuir. La competencia se fortalece con retos adecuados, recursos, práctica y retroalimentación. La relación se construye mediante respeto, pertenencia y colaboración.

Los incentivos externos pueden orientar prioridades, pero cuando dominan toda la relación pueden desplazar el sentido y fomentar atajos. El liderazgo coach pregunta qué hace significativo el trabajo y cómo conectar fortalezas con desafíos.

La teoría de la autodeterminación destaca tres necesidades psicológicas: autonomía, competencia y relación. En el trabajo, la motivación de mayor calidad aumenta cuando las personas comprenden el sentido de la tarea, perciben capacidad para realizarla y experimentan vínculos de apoyo. La evidencia reciente muestra la relevancia de estas condiciones para interpretar la motivación laboral más allá de premios y sanciones. Los estudios contemporáneos subrayan la interacción entre liderazgo, seguridad psicológica y aprendizaje (Um *et al.,* 2026; Yadav *et al.,* 2024).

El líder coach puede apoyar autonomía ofreciendo elecciones reales y explicando límites; fortalecer competencia mediante retos graduales,

recursos y retroalimentación; y cuidar la relación mediante respeto y pertenencia. Esto no elimina recompensas externas ni exigencias. Significa evitar que sean la única fuente de movilización. Una conversación motivacional útil explora qué valor encuentra la persona, qué obstáculo reduce su energía y qué apoyo necesita. El objetivo es construir compromiso internalizado, no producir entusiasmo momentáneo.

La motivación sostenible se fortalece cuando las personas perciben autonomía razonable, competencia y vínculo. El líder no puede ordenar compromiso genuino, pero sí diseñar condiciones que lo favorezcan: propósito, recursos, aprendizaje y participación. Las recompensas externas pueden ser útiles, aunque resultan insuficientes si el trabajo carece de sentido o si el control impide decidir. El coaching ayuda a explorar necesidades y convertirlas en acuerdos compatibles con los resultados (Um *et al.,* 2026; Yadav *et al.,* 2024).

3.8 Empoderamiento y autonomía responsable

Empoderar significa transferir información, autoridad, recursos y responsabilidad. Delegar una tarea sin acceso o criterio no es empoderamiento. El líder debe definir resultado, límites, decisiones reservadas, momentos de consulta y evidencia de avance.

La autonomía se desarrolla por niveles. Una persona puede comenzar recomendando opciones, después decidir con consulta y finalmente decidir e informar. El avance depende del riesgo, la experiencia y el desempeño demostrado. Este enfoque evita delegar demasiado pronto o mantener control innecesario.

El coach ayuda al líder a identificar qué teme perder al delegar y qué capacidades debe desarrollar en el equipo. También trabaja con el colaborador para que asuma responsabilidad y no devuelva automáticamente la decisión.

Empoderar implica transferir autoridad, información y recursos, no solamente pedir iniciativa. Un colaborador no puede responder por una decisión si desconoce criterios, depende de aprobaciones contradictorias o carece de acceso a datos. La autonomía responsable define el resultado, el margen de decisión, los límites y los momentos de escalamiento. Esta claridad permite actuar con rapidez y protege frente a la delegación aparente, en la que la persona recibe trabajo, pero no poder real.

El coaching facilita una delegación adaptada al nivel de competencia y confianza. El líder puede comenzar con decisiones acotadas, revisar razonamientos y ampliar el margen a medida que se demuestra capacidad. Cuando ocurre un error, analiza el proceso antes de recuperar automáticamente el control. La autonomía se consolida cuando la persona puede explicar criterios, anticipar consecuencias y solicitar apoyo oportunamente. El líder deja de ser un cuello de botella y se convierte en arquitecto de capacidad colectiva.

Empoderar significa transferir capacidad de decisión junto con información, límites y apoyo. La delegación incompleta entrega tareas, pero conserva todas las decisiones; la delegación irresponsable abandona a la persona sin recursos. La autonomía responsable define resultado, autoridad, criterios y punto de revisión. El líder coach observa

el razonamiento antes de intervenir, permitiendo que el colaborador aprenda sin exponer innecesariamente a la organización (Sipondo y Terblanche, 2024; Tang *et al.,* 2024).

3.9 Comunicación, escucha y preguntas

La comunicación del líder no se mide por la cantidad de mensajes, sino por la comprensión y coordinación que produce. Una instrucción clara incluye contexto, resultado, criterio, responsable y fecha. Una conversación de desarrollo agrega preguntas que permiten analizar opciones y anticipar obstáculos.

La escucha activa exige suspender la preparación de la respuesta, verificar lo comprendido y explorar significados. Frases como “lo que entiendo es..” o “¿qué parte considera más difícil?” reducen malentendidos. El líder observa también quién no participa y qué temas se repiten sin decisión.

Las preguntas deben ajustarse a la madurez y la situación. Preguntas amplias facilitan exploración; preguntas específicas ayudan a planificar. La secuencia puede pasar de realidad a responsabilidad, opciones y compromiso.

La comunicación del líder integra contenido, relación y contexto. Un mensaje puede ser técnicamente claro y generar confusión si contradice decisiones anteriores o si las personas perciben que no pueden preguntar. La escucha permite verificar cómo fue interpretado el mensaje y qué información falta. El liderazgo coach utiliza parafraseo, síntesis y preguntas abiertas, pero también confirma acuerdos y

próximos pasos para evitar que una buena conversación termine sin coordinación.

Las preguntas deben responder a un propósito. Para diagnosticar se exploran hechos y patrones; para desarrollar criterio se piden opciones y consecuencias; para movilizar se concretan decisiones y compromisos. Preguntar de manera indiscriminada puede sentirse evasivo, especialmente cuando el líder debe proporcionar información. La madurez consiste en equilibrar curiosidad y claridad. Una conversación efectiva deja a las partes con mayor comprensión, una decisión explícita y una relación suficientemente sólida para continuar trabajando.

La comunicación de liderazgo necesita claridad, reciprocidad y cierre. Escuchar implica comprender hechos, emociones e intereses antes de formular una respuesta. Las preguntas deben ayudar a pensar, no ocultar instrucciones ni manipular una conclusión. En reuniones, el líder puede mejorar la coordinación al separar información, análisis, decisión y responsables. La calidad comunicativa se refleja en menos supuestos, compromisos más precisos y mayor capacidad para plantear problemas a tiempo (Kapoutzis *et al.,* 2024; Sinisterra et al., 2024).

3.10 Retroalimentación y gestión del desempeño

La retroalimentación efectiva es específica, oportuna y orientada a la tarea o conducta. El meta-análisis de La investigación reciente ha mostrado que las intervenciones de feedback no siempre mejoran el desempeño; algunas pueden empeorarlo cuando desvían la atención hacia amenazas al yo. Por ello, conviene centrar la conversación en evidencia, impacto y próximos pasos. La actualización científica

confirma que dirección y desarrollo deben integrarse en la práctica cotidiana (Zhang y Xu, 2024; Al-Taie y Khattak, 2024).

La gestión del desempeño no debe reducirse a una evaluación anual. Incluye acuerdos de expectativas, seguimiento, eliminación de obstáculos, reconocimiento, desarrollo y decisiones. El líder coach convierte los indicadores en preguntas: ¿qué explica el resultado?, ¿qué aprendimos?, ¿qué apoyo o cambio de práctica se necesita?

Cuando el desempeño es insuficiente, la empatía no sustituye la claridad. Se debe describir la brecha, escuchar causas, acordar un plan y establecer consecuencias. La ambigüedad prolongada afecta al equipo y a la persona.

La gestión del desempeño debe ocurrir durante el trabajo y no únicamente en una evaluación anual. La retroalimentación oportuna permite ajustar antes de que el problema se convierta en patrón. Estudios recientes han mostrado que las intervenciones de feedback no producen siempre efectos positivos; su impacto depende de dónde se dirige la atención. Cuando el mensaje amenaza la identidad o es demasiado general, puede reducir el desempeño. Por ello, conviene centrarse en conductas, tareas, estrategias y aprendizaje. La literatura actual destaca la importancia de autonomía, apoyo y responsabilidad para sostener el desempeño (Awad y Martín-Rojas, 2024; Bekata y Kero, 2025).

Una conversación de desempeño combina reconocimiento, brecha y apoyo. El líder describe evidencia, escucha la perspectiva de la persona y acuerda acciones. También revisa si existen obstáculos del sistema, expectativas ambiguas o recursos insuficientes. El coaching no elimina

la necesidad de tomar decisiones sobre consecuencias cuando el desempeño no mejora; garantiza que el proceso sea claro y justo. La calidad se observa cuando las personas saben qué se espera, reciben orientación útil y pueden participar en la construcción de su desarrollo.

La retroalimentación es más efectiva cuando se basa en observaciones, explica impacto y acuerda una acción próxima. Debe ocurrir con suficiente oportunidad para corregir y aprender, no solo en evaluaciones anuales. El líder necesita diferenciar una brecha de competencia, una expectativa ambigua, falta de recursos y una decisión de conducta. Esta precisión evita etiquetar a la persona y permite seleccionar apoyo, práctica o consecuencia de manera justa (Saemaldaher y Emeagwali, 2025; Salameh-Ayanian *et al.,* 2025).

3.11 Coaching de equipos y alto desempeño

Los equipos de alto desempeño combinan propósito, roles, capacidades, confianza, coordinación y aprendizaje. El coaching de equipos trabaja con el sistema completo. Observa cómo se toman decisiones, cómo circula la información, qué conflictos se evitan y cómo se distribuye la responsabilidad.

Una intervención puede comenzar con un diagnóstico de efectividad, seguido de acuerdos de funcionamiento. Las reuniones ofrecen evidencia directa: claridad de agenda, participación, decisiones, responsables y seguimiento. El coach puede detener la interacción y preguntar qué patrón está ocurriendo.

La cohesión no debe confundirse con conformidad. Los equipos fuertes pueden debatir intensamente y cerrar decisiones. La seguridad psicológica permite hablar; la disciplina permite actuar.

Un equipo de alto desempeño no es un grupo de personas talentosas trabajando en paralelo. Requiere propósito compartido, interdependencia, normas, confianza y capacidad para coordinar bajo presión. El coaching de equipos observa cómo se toman decisiones, cómo circula la información y qué conversaciones se evitan. En lugar de atribuir todos los problemas a personalidades, examina patrones que el sistema refuerza, como reuniones sin decisión o responsabilidades superpuestas.

La intervención puede incluir observación de reuniones, diagnóstico colectivo, acuerdos operativos y revisiones periódicas. El coach ayuda al equipo a diferenciar contenido y proceso: además de resolver el tema, analiza cómo lo resolvió y qué debe mejorar. Las métricas combinan resultados y salud del equipo, porque un rendimiento de corto plazo basado en agotamiento o conflicto oculto no es sostenible. El alto desempeño se consolida cuando el equipo puede detectar y corregir sus propios patrones sin depender permanentemente de un facilitador externo.

Un equipo de alto desempeño comparte propósito, coordina interdependencias y aprende de la evidencia. El coaching de equipos observa patrones: quién habla, cómo se decide, qué conflictos se evitan y cómo se responde a los compromisos. La intervención no busca armonía permanente, sino capacidad para utilizar la diferencia sin

destruir confianza. Los acuerdos deben probarse en tareas reales y revisarse frente a resultados (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Qasim et al., 2025).

3.12 Conflictos y conversaciones difíciles

El conflicto puede ser de tarea, proceso, relación o valores. Los desacuerdos sobre ideas pueden mejorar decisiones; los ataques personales y ambigüedades persistentes deterioran la colaboración. El líder coach identifica el tipo de conflicto antes de intervenir.

Una conversación difícil se prepara con hechos, propósito y resultado deseado. Durante la conversación se describe la observación, se expresa el impacto, se pregunta por la perspectiva y se acuerda un cambio. Las interpretaciones se presentan como hipótesis, no como verdades sobre la intención de la otra persona.

Cuando existe desequilibrio de poder, acoso o incumplimiento normativo, el asunto no debe tratarse únicamente como diferencia interpersonal. Se aplican políticas, investigación y mecanismos formales.

El conflicto puede revelar diferencias de objetivos, recursos, información, valores o estilos. Evitarlo permite que las interpretaciones se endurezcan; abordarlo sin preparación puede aumentar el daño. El liderazgo coach ayuda a separar hechos de historias, identificar necesidades y formular peticiones concretas. La conversación difícil no busca que todas las partes piensen igual, sino crear condiciones para

comprender el desacuerdo y tomar decisiones que protejan la tarea y la relación.

Antes de conversar, el líder puede definir su propósito, revisar su contribución al problema y anticipar la perspectiva de la otra parte. Durante el diálogo, describe observaciones, expresa impacto, escucha y construye opciones. Cuando existe una norma vulnerada, la claridad es necesaria; la empatía no sustituye el límite. Después, se documentan acuerdos y se revisa su cumplimiento. El conflicto gestionado con madurez puede mejorar procesos, hacer visibles tensiones estratégicas y fortalecer la confianza.

El conflicto productivo se centra en ideas, intereses y decisiones; el destructivo amenaza identidad y deteriora la cooperación. Una conversación difícil requiere preparar propósito, hechos, emociones, límites y alternativas. El líder coach escucha sin renunciar a decidir y distingue comprensión de acuerdo. El seguimiento es indispensable, porque una conversación aislada no modifica patrones mantenidos por incentivos, estructuras o historias acumuladas (Jeong et al., 2024; Li et al., 2024).

3.13 Liderazgo híbrido y coordinación digital

En equipos híbridos, la distancia reduce señales informales y aumenta la necesidad de diseño. El líder debe definir qué decisiones requieren sincronía, qué información se documenta, cómo se distribuyen oportunidades y qué normas protegen la concentración.

La confianza no depende de presencia física permanente. Se construye con fiabilidad, transparencia, competencia y cuidado. Las reuniones virtuales deben tener propósito, participación y decisiones. Utilizar la cámara como sustituto de compromiso puede excluir y no garantiza atención.

El coaching ayuda a revisar hábitos digitales, sobrecarga de mensajes y microgestión. Un equipo coordinado sabe dónde está la información, cuándo responder y cómo escalar un riesgo.

El trabajo híbrido modifica la visibilidad y la coordinación. La presencia física deja de ser un indicador confiable de contribución, y los líderes deben gestionar por resultados, acuerdos y comunicación. También aparece el riesgo de desigualdad entre quienes están en la oficina y quienes participan a distancia. El liderazgo coach pregunta por condiciones de trabajo, escucha necesidades diferentes y diseña normas que protejan acceso a información, participación y reconocimiento.

La coordinación digital requiere decidir qué conversaciones son sincrónicas, cuáles pueden resolverse por escrito y dónde se registra la decisión. Reuniones excesivas reducen concentración; comunicación insuficiente genera duplicación y aislamiento. El líder puede establecer ritmos de contacto, acuerdos de disponibilidad y espacios sociales sin invadir la autonomía. La calidad se observa en la fluidez de las dependencias, la inclusión de voces remotas y la capacidad del equipo para mantener confianza, aunque no comparta permanentemente el mismo espacio.

El liderazgo híbrido exige diseñar presencia, información y acceso con criterios de equidad. La visibilidad digital no debe confundirse con contribución, y la disponibilidad constante no puede convertirse en medida de compromiso. Los equipos necesitan acuerdos sobre canales, tiempos, documentación y decisiones. El coaching ayuda a revisar hábitos de control, confianza y coordinación, especialmente cuando la tecnología amplifica malentendidos o aislamiento (De Saint Priest et al., 2024; Hu *et al.,* 2025).

3.14 Desarrollo del talento y sucesión

Desarrollar talento implica ofrecer experiencias, retroalimentación, exposición y acompañamiento. Los cursos son útiles, pero la competencia se consolida al resolver desafíos reales con apoyo. El líder coach asigna proyectos que amplían capacidad sin abandonar a la persona.

La sucesión no debe comenzar cuando una posición queda vacante. Se identifican roles críticos, capacidades futuras y posibles sucesores; se crean planes de desarrollo y se revisan sesgos. La transparencia sobre criterios aumenta confianza.

El líder también debe evaluar si retiene tareas que podrían convertirse en oportunidades de aprendizaje. La delegación con propósito desarrolla al equipo y libera tiempo estratégico.

El desarrollo del talento debe relacionarse con capacidades futuras, no solo con necesidades actuales. La sucesión identifica roles críticos, experiencias de aprendizaje y personas con potencial, pero también

reduce la dependencia de individuos. Un líder coach conversa sobre aspiraciones, fortalezas y brechas sin prometer promociones que no controla. La transparencia permite construir planes realistas y evita que el desarrollo se convierta en una expectativa implícita que luego produce frustración.

Las experiencias desafiantes, acompañadas por apoyo y reflexión, suelen generar aprendizaje más profundo que cursos aislados. Pueden incluir proyectos transversales, rotaciones, mentoría y responsabilidades temporales. El coaching ayuda a preparar la experiencia, interpretar lo ocurrido y transferir aprendizajes. La sucesión responsable también exige diversidad: revisar criterios y oportunidades para que el acceso no dependa únicamente de cercanía con líderes actuales. El resultado es una organización con mayor continuidad y personas capaces de asumir responsabilidades crecientes.

Desarrollar talento implica conectar necesidades estratégicas con capacidades, aspiraciones y oportunidades de práctica. La sucesión no debe comenzar cuando una posición queda vacante; requiere experiencias progresivas, retroalimentación y exposición a decisiones reales. El líder coach identifica potencial sin convertirlo en favoritismo y conversa también con quienes necesitan otra ruta. La transparencia de criterios fortalece compromiso y reduce dependencia de personas clave (Çivilidağ y Durmaz, 2024; Colgate, 2025).

3.15 Indicadores de liderazgo coach

El liderazgo se evalúa a través de conductas y efectos, no solo de percepción general. Pueden observarse la calidad de decisiones, la

autonomía del equipo, la frecuencia de retroalimentación, la claridad de prioridades, la participación, el aprendizaje después de errores y la preparación de sucesores.

Las encuestas 360 grados permiten comparar perspectivas, pero deben traducirse en acciones. Un resultado bajo en escucha se convierte en prácticas concretas: resumir antes de responder, pedir desacuerdo y reservar turnos. La revisión trimestral observa evidencia y ajusta el plan.

Los indicadores deben equilibrar resultados y salud del sistema. Un líder puede alcanzar metas de corto plazo mediante desgaste; esa práctica no es sostenible.

Tabla 4. Conductas observables del liderazgo coach.

Conducta	**Evidencia observable**	**Pregunta de coaching**	**Indicador posible**
Alinear	explica propósito, criterio y prioridades	¿Qué debe comprender el equipo para decidir sin usted?	claridad de prioridades
Escuchar	resume, pregunta y considera perspectivas	¿Qué información no está entrando en la decisión?	participación y voz
Empoderar	delega autoridad con límites y recursos	¿Qué decisión podría transferir esta semana?	decisiones resueltas en el nivel adecuado
Retroalimentar	describe hechos, impacto y futuro	¿Qué conversación está postergando?	frecuencia y utilidad del feedback

Desarrollar	asigna retos y acompaña aprendizaje	¿Qué capacidad debe quedar instalada?	movilidad y sucesión
Aprender	revisa errores sin ocultamiento	¿Qué cambió en el sistema después del incidente?	acciones de mejora cerradas

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura revisada.

Medir liderazgo coach requiere observar comportamientos y efectos. Entre las conductas pueden considerarse calidad de la escucha, claridad al delegar, frecuencia de retroalimentación y capacidad para realizar preguntas que desarrollen criterio. Los efectos incluyen autonomía, aprendizaje, confianza, movilidad interna y desempeño. Ningún indicador aislado demuestra causalidad, pero un conjunto coherente permite identificar tendencias y orientar desarrollo.

Las evaluaciones 360 grados aportan perspectivas, aunque deben diseñarse con confidencialidad y criterios claros. También pueden analizarse reuniones, decisiones escaladas, tiempos de aprobación y calidad de planes de desarrollo. El indicador no debe convertirse en un fin que produzca conductas artificiales; por ejemplo, contar conversaciones de coaching sin evaluar su utilidad. La medición madura combina datos y relatos, revisa el contexto y utiliza los resultados para aprender, no para etiquetar permanentemente al líder.

Los indicadores deben observar resultados y comportamientos. Además de desempeño, pueden considerarse calidad de delegación, frecuencia de aprendizaje, movilidad del talento, participación en decisiones,

seguridad para plantear riesgos y cumplimiento de compromisos. Una métrica aislada puede producir conductas no deseadas; por ello se combinan fuentes y se interpretan con contexto. El objetivo es mejorar el liderazgo, no convertir cada conversación en vigilancia (Bekata y Kero, 2025; Cheng *et al.,* 2025).

3.16 Casos de estudio

3.16.1 Caso 1: Inspirar sin imponer

La directora de una institución presentó una nueva visión, pero el equipo la percibió como un lema. En coaching reconoció que había comunicado el resultado sin involucrar a las áreas. Organizó conversaciones donde cada grupo tradujo la visión en decisiones y renuncias.

La visión ganó credibilidad cuando se modificaron prioridades y recursos, no solo mensajes.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué diferencia existe entre comunicar e involucrar?
2. ¿Qué decisiones deben respaldar una visión?
3. ¿Cómo evitar que la participación genere expectativas falsas?

La directora comunica una visión ambiciosa, pero cada reunión termina con instrucciones detalladas. Los docentes expresan acuerdo y luego muestran poca iniciativa. El coaching le permite observar la contradicción entre su discurso de participación y su conducta. Ella identifica el miedo a perder calidad como motivo de control y aprende a definir estándares sin decidir cada método.

En las reuniones siguientes, presenta el propósito y los límites, invita propuestas y solicita que los equipos expliquen sus criterios. También acuerda puntos de revisión. La participación aumenta gradualmente porque las personas comprueban que sus ideas influyen. La directora mantiene la responsabilidad final, pero deja de utilizarla como razón para concentrar todas las decisiones.

3.16.2 Caso 2: Seguridad psicológica después de un error

Un error operativo afectó a un cliente. El gerente inició la reunión preguntando quién era responsable. El equipo guardó silencio. Después de coaching, cambió el enfoque: describió el impacto, pidió reconstruir el proceso y separó análisis de responsabilidad disciplinaria.

El equipo identificó una alerta ignorada y rediseñó el protocolo.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué respuesta del líder bloqueó el aprendizaje?
2. ¿Cómo equilibrar seguridad y responsabilidad?
3. ¿Qué práctica evitaría ocultar alertas?

Tras una equivocación, el jefe reprende públicamente al responsable. Durante semanas, el equipo deja de reportar incidentes menores. El coaching utiliza el episodio para analizar impacto e intención. El líder reconoce que buscaba proteger estándares, pero produjo silencio. Prepara una conversación para asumir su error, aclarar que la calidad sigue siendo no negociable y explicar cómo se revisarán los incidentes.

El equipo establece una revisión breve centrada en hechos, causas y acciones. Las conductas negligentes mantienen consecuencias, mientras los errores de aprendizaje se analizan sin humillación. Con el tiempo aumentan los reportes tempranos y disminuyen las sorpresas. La seguridad psicológica se reconstruye mediante respuestas consistentes, no por una única disculpa.

3.16.3 Caso 3: Delegación gradual

Una jefa revisaba cada documento. Su colaborador tenía capacidad, pero temía cometer errores. Acordaron tres niveles de delegación y una lista de criterios. Durante un mes, el colaborador recomendó; después decidió con consulta y finalmente informó.

La jefa recuperó tiempo y el colaborador desarrolló criterio.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué hizo que la delegación fuera segura?
2. ¿Qué indicador mostraría desarrollo real?
3. ¿Cuándo debería retrocederse de nivel?

Un gerente afirma que su equipo no está preparado, pero nunca entrega decisiones completas. El coach identifica tareas que pueden delegarse con riesgo controlado y ayuda a definir resultados, autoridad y recursos. La colaboradora recibe un proyecto pequeño y presenta su razonamiento en puntos de revisión, en lugar de solicitar aprobación para cada paso.

Cuando aparece un error, el gerente evita recuperar la tarea y pregunta qué aprendió la colaboradora y cómo corregirá. El margen se amplía tras

varias semanas. El proceso muestra que la confianza no debe ser ciega ni esperar perfección; se construye mediante evidencia, apoyo y responsabilidad. El gerente libera tiempo y la colaboradora desarrolla criterio.

3.16.4 Caso 4: Conflicto entre áreas

Ventas prometía plazos que operaciones consideraba imposibles. Las reuniones terminaban en acusaciones. El líder facilitó una conversación basada en datos de demanda, capacidad y costo. Se definieron reglas para ofertas especiales y un mecanismo de escalamiento.

El conflicto pasó de identidades a criterios compartidos.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué tipo de conflicto predominaba?
2. ¿Qué datos eran necesarios?
3. ¿Qué rol cumple el líder después del acuerdo?

Ventas promete fechas que operaciones considera inviables; cada área interpreta a la otra como irresponsable. El coach facilita un mapa del proceso y revela que los indicadores locales premian conductas incompatibles. La conversación deja de centrarse en personalidades y analiza información, decisiones y consecuencias. Ambas áreas reconocen su contribución al patrón.

Se crea un acuerdo de capacidad, criterios para excepciones y una reunión breve de planificación. Los líderes practican conversaciones directas antes de escalar. El conflicto no desaparece porque los intereses

continúan siendo diferentes, pero se vuelve productivo. La mejora se observa en cumplimiento, menor reproceso y reducción de mensajes acusatorios.

3.16.5 Caso 5: Liderazgo híbrido y equidad

Los colaboradores presenciales recibían proyectos más visibles que quienes trabajaban a distancia. El gerente no lo había notado. La evaluación 360 mostró desigualdad. Se creó un tablero de oportunidades y criterios de asignación.

La transparencia mejoró la percepción de equidad y amplió el desarrollo.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué sesgo se produjo?
2. ¿Cómo medir equidad sin igualar todas las asignaciones?
3. ¿Qué prácticas híbridas deberían revisarse?

Los colaboradores remotos perciben que las decisiones se toman después de reuniones informales en la oficina. El líder consideraba que todos tenían acceso porque recibían el acta, pero el coaching muestra que información no equivale a influencia. El equipo identifica decisiones que requieren participación sincrónica y establece que los acuerdos informales deben llevarse al espacio común antes de confirmarse.

También se revisan criterios de visibilidad y promoción. El líder programa conversaciones de desarrollo y utiliza resultados, no presencia física, como evidencia. Las reuniones incorporan turnos y documentos

previos. La equidad mejora porque se rediseña el sistema, no porque se pide a las personas remotas que hablen con mayor insistencia.

3.17 Aplicación integradora de la Unidad III: plan de liderazgo coach para un equipo

La actividad integradora propone construir un plan de liderazgo coach para un equipo durante ocho semanas. El líder comienza con un diagnóstico de propósito, resultados, relaciones y patrones de coordinación. Revisa reuniones, decisiones escaladas, conflictos y oportunidades de desarrollo. También solicita retroalimentación sobre su propia conducta. El objetivo no es clasificar al equipo como bueno o malo, sino identificar un patrón prioritario que pueda modificarse. Puede tratarse de dependencia del líder, bajo intercambio de información, dificultad para abordar errores o falta de claridad sobre responsabilidades.

El segundo paso define el resultado colectivo y las conductas asociadas. Si el reto es autonomía, el resultado puede ser que el equipo resuelva determinado tipo de decisiones dentro de criterios claros. Las conductas del líder incluyen explicar contexto, delegar autoridad y utilizar preguntas antes de ofrecer respuestas. Las conductas del equipo incluyen presentar razonamientos, asumir compromisos y escalar oportunamente. Los indicadores combinan desempeño y aprendizaje: tiempo de decisión, cantidad de asuntos escalados, calidad de propuestas y percepción de claridad. Esta definición convierte el liderazgo en práctica observable.

El tercer paso establece acuerdos de seguridad psicológica y responsabilidad. El equipo define cómo planteará dudas, cómo revisará errores y qué conductas no son aceptables. El líder modela el acuerdo reconociendo una equivocación propia y explicando qué aprendió. Al mismo tiempo, aclara que seguridad no significa ausencia de consecuencias. La literatura reciente ha vinculado la seguridad psicológica con el aprendizaje en equipos; su aplicación requiere un clima donde hablar sea posible y donde los compromisos tengan valor. La confianza crece cuando las respuestas del líder son consistentes durante situaciones reales de presión. La evidencia reciente sobre liderazgo coach, inteligencia emocional y compromiso respalda esta perspectiva (Cheng *et al.,* 2025; Çivilidağ y Durmaz, 2024).

El cuarto paso rediseña las conversaciones. Las reuniones incluyen propósito, decisiones y responsables; la información que puede compartirse antes no consume tiempo sincrónico. El líder practica escucha, síntesis y preguntas orientadas a evidencia y alternativas. En conversaciones individuales explora motivación, competencias y aspiraciones. La teoría de la autodeterminación permite revisar si existen condiciones de autonomía, competencia y relación. El plan no busca mantener a todos permanentemente motivados, sino crear un entorno donde el compromiso pueda internalizarse y donde los obstáculos sean abordados con claridad. Los estudios contemporáneos subrayan la interacción entre liderazgo, seguridad psicológica y aprendizaje (Colgate, 2025; De Saint Priest *et al.,* 2024).

El quinto paso incorpora retroalimentación y delegación gradual. Cada semana el líder elige una conducta para observar y solicita a un colega

o miembro del equipo una devolución breve. También delega una decisión con resultado, límites, recursos y punto de revisión. Si aparece un error, analiza el razonamiento antes de recuperar el control. La retroalimentación se centra en conductas y efecto, evitando etiquetas. Estudios recientes advierten que el feedback puede reducir el desempeño cuando dirige la atención de forma inadecuada; por ello, el plan cuida el momento, la precisión y la posibilidad de actuar. La actualización científica confirma que dirección y desarrollo deben integrarse en la práctica cotidiana (Hu *et al.,* 2025; Jeong *et al.,* 2024).

El sexto paso trabaja un conflicto o conversación evitada. El líder prepara el propósito, los hechos, su contribución y la petición. Durante la conversación escucha la perspectiva de la otra parte y diferencia desacuerdo de falta de respeto. Si el conflicto pertenece al sistema, eleva la necesidad de cambiar procesos o indicadores. El liderazgo coach no convierte todo problema en un asunto interpersonal. Su madurez se refleja en la capacidad para reconocer cuándo una conversación puede resolver y cuándo se requiere una decisión estructural.

El cierre de las ocho semanas compara la línea base con evidencias. El equipo identifica cambios, asuntos pendientes y prácticas que desea conservar. El líder documenta qué estilo utilizó en diferentes situaciones y qué debe continuar desarrollando. Una revisión 360 breve puede complementar los indicadores, siempre que proteja la confidencialidad. El plan es exitoso cuando el equipo aumenta su capacidad de pensar, decidir y aprender, y cuando el líder mantiene claridad y responsabilidad. La finalidad no es que el líder haga menos, sino que su intervención produzca más capacidad colectiva.

El plan integrador debe comenzar con una necesidad concreta del equipo y una línea base. Después define conductas del líder, acuerdos colectivos, prácticas semanales e indicadores. La aplicación incluye conversaciones reales de delegación, retroalimentación, conflicto y aprendizaje, no solo ejercicios. Cada revisión compara intención, conducta e impacto y permite ajustar el plan. El éxito se reconoce cuando el equipo resuelve más problemas con autonomía y mantiene responsabilidad compartida (Al-Taie y Khattak, 2024; Awad y Martín-Rojas, 2024).

3.18 Sistematización del capítulo

- El liderazgo coach alterna dirección y desarrollo según riesgo, competencia y contexto.
- La inspiración necesita coherencia ética, gestión y traducción de la estrategia.
- La seguridad psicológica permite hablar; los estándares permiten aprender y rendir.
- La motivación se favorece mediante autonomía, competencia y relación.
- La delegación efectiva transfiere autoridad, información, recursos y responsabilidad.
- La retroalimentación funciona mejor cuando se centra en conductas, impacto y futuro.

- El desarrollo del talento ocurre mediante experiencias retadoras acompañadas.

3.19 Preguntas de reflexión y comprensión

1. ¿Cuándo debe un líder dirigir y cuándo adoptar un enfoque de coaching?
2. ¿Qué límites éticos debe mantener la influencia del líder?
3. ¿Cómo se traduce el propósito en decisiones diarias?
4. ¿Qué conductas del líder fortalecen seguridad psicológica?
5. ¿Cómo se equilibran autonomía y responsabilidad?
6. ¿Qué características tiene una retroalimentación de calidad?
7. ¿Cómo se diferencia conflicto de tarea y conflicto de relación?
8. ¿Qué prácticas mejoran la coordinación híbrida?
9. ¿Cómo puede la delegación contribuir a la sucesión?
10. ¿Qué indicadores permitirían evaluar su propio liderazgo coach?

CAPÍTULO IV

4 ENTORNOS DE INNOVACIÓN Y CULTURA ADAPTATIVA: ESTRATEGIA, COLABORACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

La innovación organizacional no depende únicamente de personas creativas. Requiere un sistema que conecte estrategia, cultura, liderazgo, conocimiento, recursos, experimentación y gobernanza. Cuando las ideas no encuentran tiempo, criterios o patrocinio, la organización puede celebrar la innovación en su discurso y bloquearla en su operación.

La cultura se expresa en lo que se premia, se tolera, se conversa y se decide. Una cultura innovadora permite cuestionar supuestos, compartir conocimiento, probar de manera responsable y aprender de resultados. La creatividad y la innovación en las organizaciones dependen de múltiples niveles, desde características individuales hasta liderazgo, equipos y contexto. La literatura reciente sobre innovación, transformación digital y resiliencia respalda esta interpretación (Al-Taie y Khattak, 2024; Awad y Martín-Rojas, 2024).

Las organizaciones también deben equilibrar explotación y exploración. La explotación mejora procesos actuales; la exploración busca nuevas posibilidades. La ambidestreza evita elegir una sola lógica. La literatura reciente propone que el liderazgo para la innovación necesita comportamientos de apertura y cierre: unos amplían variedad y otros enfocan ejecución. Los estudios contemporáneos destacan la interacción entre cultura, aprendizaje y capacidad de adaptación (Bekata y Kero, 2025; Cheng *et al.,* 2025).

Esta unidad integra cultura, ambidestreza, capacidades dinámicas, portafolio, conocimiento, innovación abierta, diversidad, aprendizaje del fracaso, transformación digital, sostenibilidad, coaching para el cambio y métricas.



Figura 4. Ecosistema de innovación y cultura adaptativa.

Fuente: Elaboración propia.

Un ecosistema de innovación conecta actores, decisiones y recursos desde la identificación de oportunidades hasta la adopción. La idea es solo un elemento; también se necesitan patrocinio, conocimiento, experimentación, procesos y aprendizaje. Cuando estas piezas no se relacionan, la organización acumula iniciativas sin impacto o protege tanto la operación que no explora el futuro. La innovación estratégica busca un equilibrio dinámico entre continuidad y renovación.

El coaching contribuye porque muchas barreras son conversacionales y conductuales. Los equipos pueden conocer metodologías de innovación y, sin embargo, evitar el riesgo, defender territorios o esperar aprobación. El acompañamiento ayuda a examinar supuestos, construir acuerdos y sostener responsabilidad. Investigaciones recientes subrayan que creatividad e innovación dependen de factores individuales, grupales y organizacionales. En consecuencia, el libro aborda el ecosistema como una arquitectura multinivel donde cultura, liderazgo y gobernanza deben reforzarse mutuamente. La evidencia actual confirma que la innovación requiere liderazgo, conocimiento y gobernanza coherentes (Çivilidağ y Durmaz, 2024; Colgate, 2025).

Objetivo general

Diseñar un ecosistema organizacional que convierta creatividad y conocimiento en innovación sostenible mediante cultura adaptativa, ambidestreza, colaboración, experimentación y gobernanza.

Objetivos específicos

1. Analizar la relación entre cultura, liderazgo, creatividad e innovación.
2. Gestionar un portafolio que equilibre exploración, explotación, riesgo y aprendizaje.
3. Fortalecer capacidades dinámicas, conocimiento, diversidad e innovación abierta.
4. Aplicar coaching y métricas para sostener la transformación y la innovación responsable.

4.1 Competencia

Diseña y gobierna iniciativas de innovación alineadas con la estrategia, movilizando cultura, talento, conocimiento y alianzas para generar valor sostenible.

4.2 Cultura organizacional como infraestructura de innovación

La cultura es el conjunto de supuestos, valores y prácticas compartidas que orientan cómo se interpreta y actúa. Su influencia se observa en decisiones pequeñas: quién puede cuestionar, qué ocurre ante un error, cómo se asigna tiempo y qué comportamientos reciben reconocimiento. Las declaraciones de valores solo tienen efecto cuando se reflejan en sistemas.

Una cultura innovadora combina apertura y disciplina. La apertura permite ideas, diversidad y exploración; la disciplina exige prioridades, calidad, responsabilidad y aprendizaje. Sin apertura, predomina la repetición. Sin disciplina, proliferan iniciativas sin impacto.

El coaching organizacional ayuda a hacer visibles patrones culturales. En lugar de preguntar únicamente "¿qué valor declaramos?", se explora "¿qué conducta obtiene ventaja aquí?" y "¿qué mensaje envía la última decisión?". La transformación cultural requiere modificar conversaciones, símbolos, procesos y recompensas.

La cultura actúa como infraestructura invisible porque determina qué conductas parecen seguras y legítimas. Si la organización afirma valorar la innovación pero castiga todo error, las personas aprenderán a ocultar problemas y presentar únicamente proyectos seguros. Si premia la

velocidad sin calidad, aparecerán soluciones superficiales. La cultura se modifica mediante decisiones repetidas: qué se financia, quién participa, cómo se responde a una mala noticia y qué historias se convierten en ejemplo.

El diagnóstico cultural puede analizar artefactos, prácticas y supuestos. No basta con encuestas; conviene observar reuniones, procesos de aprobación y episodios críticos. El coaching facilita conversaciones sobre incoherencias entre valores declarados y experiencia cotidiana. La transformación comienza con comportamientos específicos de líderes y equipos, apoyados por sistemas. Una cultura innovadora no se instala mediante un eslogan: se construye cuando las personas comprueban que cuestionar, colaborar y experimentar responsablemente produce consecuencias consistentes.

La cultura innovadora se construye mediante señales consistentes sobre qué se valora, se financia y se aprende. Los discursos pierden credibilidad cuando la organización solicita iniciativa, pero penaliza toda desviación o concentra las decisiones. Una infraestructura cultural incluye seguridad para plantear problemas, acceso a conocimiento, tiempo para experimentar y criterios claros de responsabilidad. El coaching ayuda a hacer visibles contradicciones entre valores declarados y prácticas reales (Hu et al., 2025; Jeong *et al.,* 2024).

4.3 Ambidestreza: explorar y explotar

Explorar implica experimentar con tecnologías, mercados, modelos y capacidades nuevas. Explotar significa mejorar eficiencia, calidad y escala de lo existente. La evidencia reciente muestra que ambas formas

de innovación se relacionan de manera diferente con el entorno y el desempeño. La organización necesita decidir cuándo, dónde y cómo equilibrarlas. La investigación reciente vincula la creación de valor con apertura, aprendizaje y sostenibilidad (De Saint Priest *et al.,* 2024; Hu *et al.,* 2025).

La ambidestreza puede lograrse separando unidades, alternando ciclos o creando contextos donde los equipos gestionen ambas demandas. La literatura actual destaca la importancia de liderazgo y diseño organizacional para sostener actividades distintas bajo una intención estratégica común. La literatura reciente sobre innovación, transformación digital y resiliencia respalda esta interpretación (Jeong *et al.,* 2024; Li *et al.,* 2024).

El coaching ayuda a líderes que se sienten atraídos únicamente por una lógica. Algunos protegen la operación y bloquean exploración; otros persiguen novedades sin consolidar. El desafío es reconocer qué comportamiento necesita el momento: abrir opciones o cerrar prioridades.

La exploración busca nuevas oportunidades, mientras la explotación mejora capacidades existentes. Ambas son necesarias y compiten por atención, talento y recursos. Estudios recientes presentan la ambidestreza como una capacidad organizacional para gestionar esta tensión. El problema no se resuelve eligiendo permanentemente un lado; requiere estructuras, liderazgo y métricas que reconozcan diferencias entre iniciativas maduras y experimentales. Los estudios contemporáneos destacan la interacción entre cultura, aprendizaje y

capacidad de adaptación (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Qasim *et al.,* 2025).

Los proyectos de exploración necesitan tolerancia a la incertidumbre, aprendizaje y criterios de avance; la operación requiere eficiencia, calidad y previsibilidad. Aplicar los mismos controles puede destruir la exploración o debilitar la operación. El coaching ayuda a líderes a reconocer qué lógica están utilizando y a negociar tensiones entre áreas. También permite abordar identidades: quienes exploran pueden considerar conservadores a quienes operan, mientras estos perciben irresponsabilidad. La ambidestreza madura crea respeto y mecanismos de integración.

La ambidestreza organiza la tensión entre mejorar lo existente y crear nuevas opciones. Las iniciativas de explotación requieren eficiencia y previsibilidad; las de exploración necesitan aprendizaje, flexibilidad y tolerancia a resultados inciertos. Utilizar las mismas métricas y ritmos para ambas puede destruir valor. La dirección debe decidir dónde separar, conectar o alternar estas lógicas y crear mecanismos para transferir conocimiento cuando un experimento comienza a escalar (Colgate, 2025; De Saint Priest *et al.,* 2024).

4.4 Capacidades dinámicas y agilidad estratégica

Las capacidades dinámicas permiten detectar oportunidades y amenazas, aprovecharlas y transformar recursos. Investigaciones recientes vinculan estas capacidades con agilidad organizacional. No se trata de cambiar constantemente, sino de percibir mejor, decidir con rapidez razonada y reconfigurar cuando la evidencia lo exige. La

evidencia actual confirma que la innovación requiere liderazgo, conocimiento y gobernanza coherentes (Saemaldaher y Emeagwali, 2025; Salameh-Ayanian *et al.,* 2025).

La detección requiere contacto con clientes, tendencias, datos y actores externos. El aprovechamiento necesita decisiones, recursos y modelos de negocio. La transformación implica modificar estructuras, habilidades y rutinas. Si una etapa falla, la oportunidad puede quedar en un informe.

La agilidad estratégica también depende de unidad de liderazgo y fluidez de recursos. La literatura actual señala la sensibilidad estratégica, el compromiso colectivo y la movilidad de recursos como elementos relevantes. El coaching puede facilitar conversaciones donde los líderes confrontan supuestos y reasignan prioridades. La investigación reciente vincula la creación de valor con apertura, aprendizaje y sostenibilidad (Kapoutzis *et al.,* 2024; Sinisterra *et al.,* 2024).

Las capacidades dinámicas permiten detectar cambios, aprovechar oportunidades y transformar recursos. La evidencia reciente relaciona estas capacidades con la agilidad en entornos de incertidumbre. Detectar implica escuchar clientes, tecnología y señales regulatorias; aprovechar requiere decisiones y modelos; transformar supone reconfigurar procesos, competencias y alianzas. La agilidad no consiste en cambiar de dirección constantemente, sino en responder con velocidad razonada cuando la evidencia lo exige. La literatura reciente sobre innovación, transformación digital y resiliencia respalda esta interpretación (Sipondo y Terblanche, 2024; Tang *et al.,* 2024).

El coaching estratégico apoya estas capacidades al mejorar la calidad de interpretación y decisión. Los líderes pueden revisar qué señales ignoran, qué intereses retrasan una respuesta y qué competencias deben abandonar o desarrollar. La agilidad también necesita estabilidad: propósito, criterios y confianza. Sin estos elementos, la velocidad se convierte en reacción. Un equipo ágil aprende en ciclos, mantiene visibilidad de dependencias y ajusta sin perder coherencia con la estrategia.

La agilidad estratégica no equivale a reaccionar ante cada novedad. Requiere detectar señales relevantes, movilizar recursos y transformar capacidades con velocidad razonada. Las capacidades dinámicas se fortalecen cuando la organización combina escucha externa, aprendizaje interno y decisiones oportunas. El coaching facilita que los líderes examinen supuestos, reconozcan apego a modelos anteriores y conviertan incertidumbre en opciones estratégicas (Cheng *et al.,* 2025; Çivilidağ y Durmaz, 2024).

4.5 Portafolio de innovación y asignación de recursos

Un portafolio reúne iniciativas con diferentes horizontes, riesgos y retornos. Su función es evitar que cada idea compita de manera aislada y que las decisiones dependan únicamente del poder de su patrocinador. Los criterios pueden incluir alineación, valor para el usuario, evidencia, viabilidad, riesgo, aprendizaje y complementariedad.

Las iniciativas tempranas no deben evaluarse con los mismos indicadores que negocios maduros. En exploración importan la velocidad de aprendizaje, la calidad de los supuestos y el costo de la

evidencia. En explotación cobran mayor peso productividad, calidad, ingresos o eficiencia.

La gobernanza del portafolio establece revisiones, decisiones de continuar, ajustar, pausar o cerrar. Cerrar una iniciativa a tiempo libera recursos y demuestra disciplina; mantener proyectos sin evidencia crea costos hundidos.

Un portafolio organiza iniciativas según horizonte, riesgo, valor esperado y aprendizaje. Permite evitar que las decisiones dependan de quién presenta con mayor influencia o de la moda del momento. Los proyectos tempranos reciben recursos limitados para validar supuestos; los que demuestran evidencia pueden avanzar a etapas de mayor inversión. Esta lógica protege la exploración y, al mismo tiempo, reduce el costo de mantener iniciativas sin fundamento.

La gobernanza del portafolio requiere criterios explícitos y revisiones periódicas. No todos los proyectos deben evaluarse por ingresos inmediatos; algunos desarrollan capacidades, conocimiento o acceso estratégico. Sin embargo, cada iniciativa necesita una razón para existir y una pregunta de aprendizaje. El coaching ayuda a patrocinadores y equipos a separar apego personal de evidencia, preparar decisiones de detener y comunicar cierres sin estigmatizar. Una organización innovadora también se reconoce por la calidad con la que abandona proyectos.

Un portafolio permite equilibrar horizontes, riesgos y contribuciones estratégicas. Cada iniciativa necesita una hipótesis, responsable, recursos, evidencia esperada y criterio de continuidad. La asignación no

debe depender únicamente de la capacidad política del patrocinador ni exigir retornos inmediatos a proyectos exploratorios. Las revisiones periódicas permiten detener, adaptar, combinar o escalar iniciativas, liberando recursos para oportunidades con mayor aprendizaje o impacto (Awad y Martín-Rojas, 2024; Bekata y Kero, 2025).

4.6 Clima para la creatividad y conducta innovadora

El clima creativo se fortalece cuando existe autonomía, recursos, desafío significativo, apoyo y reconocimiento. Investigaciones recientes han aportado evidencia sobre la influencia del entorno de trabajo en la creatividad. Las presiones extremas, la política y la evaluación punitiva pueden reducir la exploración. Los estudios contemporáneos destacan la interacción entre cultura, aprendizaje y capacidad de adaptación (Um *et al.,* 2026; Yadav *et al.,* 2024).

La conducta innovadora incluye generar, promover e implementar ideas. La evidencia reciente muestra que factores individuales y contextuales influyen en esta conducta. Por ello, no basta pedir ideas; la organización debe ofrecer canales, patrocinio y capacidad para implementar. La evidencia actual confirma que la innovación requiere liderazgo, conocimiento y gobernanza coherentes (Zhang y Xu, 2024; Al-Taie y Khattak, 2024).

El líder coach pregunta qué obstáculo impide avanzar: falta de claridad, miedo, ausencia de tiempo, dependencia o criterio. La respuesta orienta una intervención específica.

El clima representa la percepción compartida de prácticas y señales del entorno. Estudios actuales muestran la importancia del ambiente de trabajo para la creatividad. Autonomía, recursos, desafío y apoyo pueden estimularla, mientras la presión desorganizada, el control excesivo y los conflictos destructivos la reducen. El clima traduce la cultura a la experiencia cotidiana y puede variar entre áreas de la misma organización. La investigación reciente vincula la creación de valor con apertura, aprendizaje y sostenibilidad (Awad y Martín-Rojas, 2024; Bekata y Kero, 2025).

La conducta innovadora incluye generar, promover e implementar ideas. Investigaciones recientes han analizado antecedentes de este comportamiento en el trabajo. El liderazgo debe reconocer que cada fase requiere capacidades diferentes: creatividad para imaginar, influencia para conseguir apoyo y disciplina para ejecutar. El coaching ayuda a identificar dónde se detiene la cadena. Puede haber muchas ideas y poca implementación, o excelente ejecución sin renovación. El diagnóstico orienta intervenciones más precisas que pedir genéricamente "ser más creativos". La literatura reciente sobre innovación, transformación digital y resiliencia respalda esta interpretación (Cheng *et al.,* 2025; Çivilidağ y Durmaz, 2024).

El clima creativo se refleja en la experiencia cotidiana: posibilidad de proponer, tiempo para pensar, apoyo para desarrollar ideas y respuesta ante el error. La conducta innovadora incluye generar, promover e implementar, por lo que requiere capacidades distintas en cada fase. El liderazgo debe identificar dónde se interrumpe la cadena y evitar pedir creatividad sin ofrecer patrocinio. El coaching ayuda a transformar

barreras percibidas en conversaciones, experimentos y acuerdos (Zhang y Xu, 2024; Al-Taie y Khattak, 2024).

4.7 Conocimiento, aprendizaje y colaboración

La innovación combina conocimiento tácito y explícito. La investigación reciente explica la creación de conocimiento organizacional como un proceso dinámico de interacción. Las experiencias deben convertirse en lenguaje, prácticas, prototipos y decisiones que otros puedan utilizar. Los estudios contemporáneos destacan la interacción entre cultura, aprendizaje y capacidad de adaptación (Colgate, 2025; De Saint Priest *et al.,* 2024).

Las comunidades de práctica, revisiones posteriores a la acción, repositorios, demostraciones y rotaciones facilitan aprendizaje. Sin embargo, documentar no garantiza uso. El conocimiento debe estar vinculado con problemas reales, accesible y actualizado.

El coaching de equipos puede mejorar la reflexión sobre el trabajo. Preguntas como "¿qué aprendimos que cambia nuestra próxima decisión?" o "¿qué conocimiento está concentrado en una persona?" ayudan a transformar experiencia en capacidad colectiva.

La innovación depende de convertir experiencia individual en conocimiento compartido. La literatura actual ha explicado la creación dinámica de conocimiento mediante interacciones entre saber tácito y explícito. Las organizaciones aprenden cuando las personas pueden narrar prácticas, documentar decisiones, combinar perspectivas y aplicar lo aprendido en nuevos contextos. La información almacenada no es

conocimiento organizacional si nadie puede encontrarla, interpretarla o utilizarla. La evidencia actual confirma que la innovación requiere liderazgo, conocimiento y gobernanza coherentes (Hu *et al.,* 2025; Jeong *et al.,* 2024).

La colaboración necesita tiempo y estructuras. Comunidades de práctica, revisiones posteriores y proyectos transversales pueden facilitar transferencia, pero solo funcionan si existe confianza y propósito. El coaching ayuda a superar barreras como territorialidad, temor a perder valor o dificultad para solicitar ayuda. También fortalece habilidades para explicar conocimiento experto sin imponerlo. El aprendizaje se evidencia cuando una experiencia mejora decisiones de otras personas y no queda limitada al equipo que la vivió.

La información crea valor cuando puede encontrarse, interpretarse y aplicarse. El aprendizaje organizacional necesita convertir experiencia en relatos, decisiones, prototipos, estándares y comunidades de práctica. También requiere reconocer qué conocimiento debe mantenerse contextual y qué puede transferirse. Las conversaciones de coaching favorecen reflexión sobre acciones, supuestos y resultados, evitando que las lecciones permanezcan en individuos aislados (Um *et al.,* 2026; Yadav *et al.,* 2024).

4.8 Innovación abierta y alianzas estratégicas

La innovación abierta reconoce que el conocimiento relevante se distribuye dentro y fuera de la organización. Clientes, proveedores, universidades, startups y comunidades pueden contribuir a problemas

complejos. La apertura no significa compartir todo; requiere definir propiedad intelectual, datos, roles y beneficios.

Las alianzas se seleccionan por complementariedad y confianza. Un socio puede aportar tecnología, acceso, legitimidad o velocidad. La organización debe desarrollar capacidad de absorber y aplicar conocimiento externo; de lo contrario, la colaboración queda desconectada de la operación.

El coaching apoya a los líderes en negociación, gestión de fronteras y construcción de acuerdos. También ayuda a cuestionar el síndrome de "no inventado aquí", que rechaza ideas externas por identidad o control.

La innovación abierta reconoce que el conocimiento relevante puede encontrarse dentro y fuera de la organización. Universidades, proveedores, clientes, emprendimientos y comunidades pueden aportar tecnologías, necesidades o capacidades complementarias. Abrirse no significa compartir indiscriminadamente; requiere una estrategia sobre qué buscar, qué proteger y qué desarrollar en conjunto. Las alianzas deben responder a una brecha concreta y no únicamente a la intención de relacionarse.

El éxito depende de confianza, gobernanza y capacidad de absorción. Una empresa puede acceder a una idea externa y no saber integrarla con sus procesos. El coaching de equipos de alianza ayuda a clarificar expectativas, reconocer diferencias culturales y preparar conversaciones sobre propiedad, decisiones y beneficios. También permite trabajar tensiones entre velocidad y control. Una alianza estratégica crea valor

cuando las partes aprenden y construyen una capacidad que supera el intercambio transaccional inicial.

La innovación abierta amplía acceso a conocimiento, tecnología y mercados, pero introduce retos de confianza, propiedad y coordinación. Una alianza de calidad define propósito, aportes, gobernanza, datos y mecanismos para resolver desacuerdos. La organización debe desarrollar capacidad de absorber lo aprendido y no limitarse a contratar soluciones externas. El coaching puede preparar negociaciones y ayudar a equilibrar apertura con protección de intereses legítimos (Sipondo y Terblanche, 2024; Tang *et al.,* 2024).

4.9 Diversidad, inclusión e innovación

La diversidad amplía información y perspectivas, pero también puede aumentar fricción. Su contribución depende de inclusión, objetivos compartidos y procesos de decisión. Cuando las voces minoritarias son ignoradas, la organización obtiene presencia sin aprendizaje.

El liderazgo inclusivo invita contribución, protege el desacuerdo y reconoce asimetrías de poder. Estudios recientes vinculan liderazgo inclusivo, seguridad psicológica e involucramiento creativo. Las prácticas incluyen rotación de facilitación, evaluación ciega inicial de ideas y criterios explícitos. La investigación reciente vincula la creación de valor con apertura, aprendizaje y sostenibilidad (Li *et al.,* 2024; Plotkina y Sri Ramalu, 2025).

El coaching ayuda a líderes a reconocer afinidad, confirmación y estereotipos. La pregunta no es solo quién está en la sala, sino quién influye en la decisión y qué perspectiva falta.

La diversidad amplía información, experiencias y marcos de interpretación, pero no garantiza innovación. Sin inclusión, las diferencias pueden permanecer presentes y ausentes de las decisiones. La inclusión requiere que las personas puedan contribuir, discrepar y acceder a oportunidades. Los líderes deben revisar quién habla, quién recibe crédito y qué ideas se consideran legítimas. La innovación mejora cuando la diversidad se combina con seguridad, objetivos compartidos y mecanismos de integración.

El conflicto de tarea puede enriquecer una solución; el conflicto relacional consume energía. El coaching ayuda a equipos diversos a distinguir ambos, expresar diferencias y construir acuerdos de trabajo. También hace visibles sesgos en la evaluación de ideas. Una práctica útil consiste en valorar propuestas con criterios definidos antes de conocer jerarquía o autoría, cuando sea posible. La inclusión se evidencia no solo en representación, sino en influencia y en la capacidad de la organización para aprender de perspectivas que desafían la norma.

La diversidad amplía perspectivas, pero no garantiza innovación si algunas voces carecen de influencia. La inclusión exige prácticas que reduzcan sesgos, distribuyan participación y protejan el desacuerdo respetuoso. Los equipos necesitan criterios transparentes para evaluar ideas y mecanismos para evitar que la jerarquía determine su valor. El liderazgo coach pregunta quién no está siendo escuchado y cómo esa

ausencia afecta la calidad de las decisiones (Kapoutzis *et al.,* 2024; Sinisterra *et al.,* 2024).

4.10 Fracaso inteligente y aprendizaje organizacional

El fracaso inteligente ocurre en territorio nuevo, con una hipótesis razonable, alcance limitado y aprendizaje documentado. Los errores evitables en procesos conocidos requieren prevención; las transgresiones exigen responsabilidad. Mezclar estas categorías genera impunidad o miedo.

Las revisiones posteriores a la acción analizan intención, hechos, variaciones, causas y mejoras. Deben evitar la ventaja retrospectiva, que hace parecer obvio lo que antes era incierto. El objetivo es modificar el sistema y los criterios.

Los líderes deben comunicar qué experimentos son aceptables y qué límites no se negocian. Celebrar "fracasar rápido" sin gobernanza puede trasladar costos a clientes o colaboradores.

Un fracaso inteligente ocurre en un terreno de incertidumbre, parte de una hipótesis razonable, limita la exposición y produce información útil. Se diferencia de errores evitables causados por incumplir procedimientos conocidos. Esta distinción protege la responsabilidad y la experimentación. Si toda falla recibe la misma respuesta, los equipos ocultarán problemas o evitarán innovar; si toda falla se justifica como aprendizaje, la organización normalizará la negligencia.

Las revisiones posteriores deben reconstruir qué se esperaba, qué ocurrió y qué cambiará. Es importante examinar tanto decisiones como

condiciones del sistema, evitando buscar culpables antes de comprender. El coaching facilita conversaciones donde las personas pueden reconocer su contribución sin sentirse destruidas. El aprendizaje se completa cuando se modifica una práctica, un criterio o un diseño. Documentar una lección sin cambiar el sistema produce memoria, pero no necesariamente aprendizaje organizacional.

Un fracaso inteligente ocurre en una zona de incertidumbre legítima, con hipótesis clara, exposición limitada y aprendizaje documentado. No debe utilizarse para normalizar negligencia ni falta de preparación. Las revisiones posteriores separan intención, diseño, ejecución y contexto, y concluyen con decisiones sobre prácticas futuras. La reacción del liderazgo determina si las personas comunicarán señales tempranas o esconderán problemas hasta que el costo sea mayor (Saemaldaher y Emeagwali, 2025; Salameh-Ayanian et al., 2025).

4.11 Transformación digital centrada en las personas

La transformación digital no es instalar tecnología; implica rediseñar procesos, decisiones, capacidades y experiencia. Una herramienta puede automatizar ineficiencias si no se revisa el flujo. Por ello, la innovación digital comienza con el problema y el usuario.

La adopción depende de utilidad percibida, facilidad, confianza, habilidades y apoyo. El líder coach escucha preocupaciones, distingue resistencia legítima y facilita aprendizaje. También debe abordar ética de datos, privacidad, sesgos y efectos sobre el trabajo.

La experimentación gradual permite probar valor y ajustar. Los equipos necesitan espacios para aprender sin poner en riesgo operaciones críticas.

La transformación digital no es la adquisición de tecnología; es el rediseño de valor, procesos, decisiones y experiencias mediante capacidades digitales. Una herramienta puede automatizar ineficiencias o aumentar carga si no se comprende el trabajo real. Centrar el proceso en las personas implica investigar necesidades de clientes y colaboradores, incluir a quienes operan los procesos y preparar nuevas competencias. La adopción depende de utilidad percibida, confianza y coherencia con la tarea.

El coaching ayuda a líderes a gestionar la identidad y el temor asociados al cambio tecnológico. Algunas personas interpretan la automatización como amenaza; otras sobreestiman lo que la tecnología resolverá. El acompañamiento permite construir narrativas realistas, preparar conversaciones y definir aprendizajes. También favorece una adopción responsable al preguntar por sesgos, privacidad e impacto. La transformación tiene éxito cuando mejora resultados y experiencia, no únicamente cuando se instala una plataforma.

La transformación digital modifica procesos, decisiones, roles e identidad; no consiste únicamente en instalar tecnología. Su éxito depende de aprendizaje, participación, datos confiables y rediseño del trabajo. El liderazgo debe anticipar estrés, brechas de competencia y percepciones de pérdida de control. El coaching ofrece un espacio para procesar la transición, preparar conversaciones y sostener nuevas

conductas hasta que se integren en la operación (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Qasim *et al.,* 2025).

4.12 Innovación responsable y sostenibilidad

La innovación sostenible considera valor económico, social y ambiental. No se limita a reducir impactos después del diseño; incorpora criterios desde la definición del problema. Las decisiones evalúan ciclo de vida, inclusión, accesibilidad, condiciones laborales y efectos no previstos.

La responsabilidad también exige considerar quién se beneficia, quién asume riesgos y quién participa en el diseño. Una innovación técnicamente exitosa puede generar daño o exclusión. La gobernanza debe incorporar actores y escenarios.

El coaching estratégico ayuda a líderes a explorar tensiones entre velocidad, rentabilidad y responsabilidad. La pregunta ética no detiene la innovación; mejora su calidad y legitimidad.

La innovación responsable considera efectos económicos, sociales y ambientales desde el diseño. No basta con que una solución sea viable y deseable; debe analizarse quién se beneficia, quién asume riesgos y qué consecuencias pueden aparecer a largo plazo. La sostenibilidad amplía el horizonte de decisión y obliga a reconocer interdependencias. Una oportunidad comercial puede crear valor inmediato y, a la vez, trasladar costos a comunidades o ecosistemas.

El coaching estratégico ayuda a integrar estas preguntas en decisiones reales. Los líderes pueden explorar tensiones entre metas financieras, propósito y expectativas de actores. También pueden identificar

supuestos que reducen la sostenibilidad a comunicación. La responsabilidad se traduce en criterios de portafolio, diseño, abastecimiento y medición. Una organización madura no presenta sostenibilidad como límite externo a la innovación, sino como fuente de problemas relevantes y posibilidades para crear valor más duradero.

La innovación responsable considera valor económico, impacto social, consecuencias ambientales y derechos de los actores. La sostenibilidad no debe añadirse al final como comunicación reputacional; debe influir en criterios, diseño y gobernanza. Los equipos necesitan identificar externalidades, riesgos y compensaciones antes de escalar. El coaching facilita reflexión ética y ayuda a que las decisiones mantengan coherencia con el propósito y la estrategia de largo plazo (Jeong et al., 2024; Li *et al.,* 2024).

4.13 Coaching para la gestión del cambio innovador

Las iniciativas de innovación cambian tareas, identidad, poder y métricas. El coaching acompaña a líderes y equipos para comprender estas transiciones, preparar conversaciones y sostener aprendizaje. No reemplaza la gestión del cambio; fortalece la capacidad humana para implementarla.

El proceso puede trabajar con patrocinadores, líderes intermedios y equipos. Los patrocinadores clarifican propósito y protegen recursos; los líderes traducen; los equipos experimentan y retroalimentan. La alineación entre niveles reduce mensajes contradictorios.

El coach también identifica fatiga de cambio. Cuando existen demasiadas iniciativas, la solución puede ser priorizar y cerrar, no aumentar motivación.

El cambio innovador combina incertidumbre técnica y social. No solo se desconoce si la solución funcionará; también cambian roles, poder y rutinas. El coaching ayuda a quienes lideran a sostener esta doble complejidad. Permite revisar reacciones, mapear actores, diseñar participación y preparar conversaciones. La finalidad no es eliminar la resistencia, sino convertirla en información y construir capacidad para avanzar con aprendizaje.

Las sesiones pueden acompañar hitos del proceso: definición de la narrativa, creación de coaliciones, experimentación y escalamiento. En cada etapa cambian las preguntas y los riesgos. Al inicio importa el sentido; durante la prueba, la seguridad para reportar problemas; al escalar, la consistencia y la transferencia. El coaching también protege al líder de la sobreidentificación con la iniciativa, ayudándole a escuchar evidencia y ajustar sin interpretar cada dificultad como rechazo personal.

El cambio innovador exige abandonar prácticas conocidas mientras todavía existe incertidumbre sobre las nuevas. El coaching permite explorar pérdidas, resistencias, expectativas y capacidades, y traducirlas en acciones. Su aporte aumenta cuando se coordina con comunicación, formación, rediseño de procesos y patrocinio. El acompañamiento no reemplaza decisiones estructurales, pero mejora la calidad de las

conversaciones que permiten aplicarlas (De Saint Priest et al., 2024; Hu et al., 2025).

4.14 Métricas y gobernanza de la innovación

Las métricas orientan atención. Si solo se mide ingreso inmediato, se penaliza exploración. Si solo se cuenta número de ideas, se premia actividad sin valor. Un sistema equilibrado incluye insumos, proceso, aprendizaje, portafolio, adopción y resultados.

Los indicadores tempranos pueden ser entrevistas, supuestos probados, ciclos de aprendizaje o alianzas. Los intermedios incluyen pilotos, adopción y tiempo de decisión. Los finales consideran ingresos, ahorro, impacto social, experiencia o sostenibilidad. La atribución debe tratarse con prudencia.

La gobernanza define quién decide, con qué información, en qué momento y bajo qué criterios. La transparencia reduce política y mejora aprendizaje.

Tabla 5. Indicadores para gobernar un portafolio de innovación.

Dimensión	Indicador temprano	Indicador de avance	Indicador de resultado	Pregunta de gobernanza
Alineación	problema y actor definidos	patrocinador activo	contribución estratégica	¿por qué merece recursos?
Aprendizaje	supuestos priorizados	experimentos completados	decisiones basadas en evidencia	¿qué sabemos ahora?

Portafolio	distribución por horizonte	tasa de ajuste o cierre	valor total del portafolio	¿qué debemos detener?
Adopción	usuarios involucrados	uso repetido	retención o cambio de conducta	¿quién obtiene valor?
Capacidad	tiempo y competencias	colaboración y velocidad	capacidad reutilizable	¿qué queda instalado?
Sostenibilidad	riesgos identificados	impactos mitigados	valor económico, social y ambiental	¿qué efecto no previsto vigilar?

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura revisada.

Las métricas de innovación deben reflejar la etapa. En exploración son relevantes el número de supuestos probados, la velocidad de aprendizaje y la calidad de la evidencia; en escalamiento importan adopción, impacto y sostenibilidad. Medir únicamente ideas genera actividad sin valor; medir solo retorno financiero temprano elimina proyectos prometedores. La gobernanza establece quién decide, con qué criterios y qué información necesita.

Un buen sistema combina transparencia y flexibilidad. Los equipos conocen las reglas, pero pueden explicar por qué un proyecto requiere un tratamiento diferente. Las revisiones no se convierten en presentaciones defensivas, sino en espacios de decisión. El coaching ayuda a patrocinadores a formular preguntas que buscan aprender y no confirmar prejuicios. También prepara a los equipos para comunicar incertidumbre con rigor. La gobernanza crea confianza cuando las

decisiones son consistentes, comprensibles y abiertas a revisión ante nueva evidencia.

Las métricas deben corresponder a la etapa de la iniciativa. En exploración se observan aprendizaje, velocidad de prueba y reducción de incertidumbre; en escalamiento importan adopción, calidad, impacto y sostenibilidad. La gobernanza define quién decide, con qué evidencia y en qué momento. Un sistema equilibrado evita tanto la continuidad automática de proyectos sin valor como la cancelación prematura de opciones prometedoras (Çivilidağ y Durmaz, 2024; Colgate, 2025).

4.15 Hoja de ruta para construir un ecosistema innovador

La transformación puede organizarse en seis pasos. Primero, diagnosticar cultura, capacidades y portafolio. Segundo, definir una intención estratégica y desafíos prioritarios. Tercero, diseñar gobernanza, criterios y recursos. Cuarto, desarrollar líderes y equipos mediante coaching y práctica. Quinto, ejecutar experimentos y compartir aprendizaje. Sexto, escalar lo que demuestra valor y ajustar el sistema.

La hoja de ruta debe comenzar con pocos desafíos relevantes. Intentar cambiar toda la cultura mediante campañas amplias suele diluir responsabilidad. Un proyecto visible puede convertirse en laboratorio de nuevas prácticas.

La sostenibilidad depende de integrar la innovación en presupuesto, talento, evaluación y decisiones. Cuando termina el programa, las prácticas deben continuar en el sistema.

La hoja de ruta debe partir de una evaluación honesta de estrategia, cultura, capacidades y portafolio. Copiar prácticas de organizaciones admiradas puede producir estructuras sin propósito. El primer paso es definir qué tipos de innovación necesita la estrategia y qué barreras impiden desarrollarlos. Luego se seleccionan pocas prioridades: liderazgo, procesos, competencias, alianzas o métricas. La secuencia importa porque intentar modificar todo simultáneamente dispersa recursos y reduce credibilidad.

La implementación puede organizarse en ciclos: diagnosticar, diseñar, experimentar, evaluar y escalar. Cada ciclo genera evidencia y desarrolla capacidad. El coaching acompaña a líderes y equipos para sostener compromisos, abordar tensiones y revisar aprendizajes. La hoja de ruta debe incluir responsables, decisiones, recursos y señales de progreso, pero también espacios para adaptación. Un ecosistema innovador no se completa en una fecha; se fortalece cuando la organización aprende a renovarlo de manera continua.

La hoja de ruta debe conectar diagnóstico, prioridades, capacidades, portafolio, cultura y gobernanza. Cada etapa incluye responsables, recursos, indicadores y decisiones de revisión. El orden puede variar según la madurez, pero la coherencia es indispensable: no sirve crear laboratorios de innovación si los procesos de compra, talento o datos impiden experimentar. La implementación comienza con pocas conductas y proyectos visibles capaces de generar aprendizaje y credibilidad (Bekata y Kero, 2025; Cheng *et al.,* 2025).

4.16 Casos de estudio

4.16.1 Caso 1: Ambidestreza en TextilAndina

TextilAndina debía mejorar eficiencia y desarrollar productos sostenibles. Creó dos flujos: optimización de operaciones y exploración de materiales. Ambos reportaban a un comité común, pero tenían métricas diferentes.

El coaching ayudó al director a evitar comparar ingresos tempranos de exploración con productividad de la operación.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué riesgos aparecen al usar las mismas métricas?
2. ¿Cómo mantener conexión entre ambos flujos?
3. ¿Qué decisiones corresponden al comité?

La empresa necesita mejorar eficiencia y desarrollar materiales sostenibles. Operaciones exige resultados inmediatos y el equipo de innovación solicita libertad. El coaching ayuda a la dirección a reconocer que ambos objetivos utilizan lógicas diferentes. Se separan presupuestos y métricas, pero se crean momentos de integración para transferir capacidades y preparar escalamiento.

Los proyectos sostenibles avanzan por etapas de evidencia, mientras la operación mantiene estándares. Un líder patrocinador protege la exploración y otro garantiza conexión con fabricación. La tensión continúa, pero se gestiona explícitamente. El caso muestra que la

ambidestreza requiere diseño y liderazgo, no simplemente pedir a la misma unidad que sea eficiente y experimental al mismo tiempo.

4.16.2 Caso 2: Portafolio en EcoAgro

EcoAgro tenía doce iniciativas y recursos para cuatro. Se evaluaron alineación, evidencia, impacto, viabilidad y aprendizaje. Tres se cerraron, cinco se pausaron y cuatro recibieron financiación por etapas.

El cierre liberó especialistas y mejoró la velocidad de los proyectos prioritarios.

Preguntas de reflexión

1. ¿Cómo evitar que el patrocinio político domine?
2. ¿Qué criterios deben ponderarse?
3. ¿Cómo comunicar el cierre sin castigar a los equipos?

EcoAgro mantiene numerosos proyectos porque nadie desea asumir el costo político de cerrarlos. El portafolio consume recursos y ralentiza iniciativas prometedoras. El coaching trabaja con el comité para definir criterios de valor, evidencia y alineación. Cada proyecto presenta su hipótesis, aprendizaje y próxima decisión, no una lista de actividades realizadas.

El comité detiene varias iniciativas y comunica las razones con respeto. Parte del talento se reasigna a proyectos con mayor potencial. También se conserva conocimiento de los cierres. La disciplina aumenta la confianza porque los equipos comprenden cómo se decide. El portafolio

deja de ser un inventario y se convierte en un mecanismo para aprender y asignar recursos.

4.16.3 Caso 3: Transformación digital en EduConecta

EduConecta compró una plataforma, pero su uso fue bajo. El diagnóstico mostró duplicación, falta de capacitación y poca participación docente. Se rediseñó el proceso con usuarios y se implementaron pilotos por área.

La adopción aumentó cuando la tecnología resolvió problemas concretos y se retiraron procedimientos anteriores.

Preguntas de reflexión

1. ¿Por qué la compra no produjo transformación?
2. ¿Qué indicadores de adopción son relevantes?
3. ¿Qué papel cumple retirar procesos antiguos?

La organización instala una plataforma, pero los docentes continúan utilizando procesos paralelos. La dirección atribuye el problema a resistencia. El coaching y la investigación de usuarios revelan que la herramienta duplica registros y no refleja algunas necesidades académicas. La transformación se rediseña con participación de quienes realizan el trabajo.

Se priorizan mejoras, se eliminan pasos y se forman facilitadores internos. Los líderes explican qué decisiones pueden modificarse y cuáles responden a requisitos externos. La adopción se mide por calidad y tiempo del proceso, no solo por accesos. La tecnología comienza a

generar valor cuando el sistema y las competencias cambian junto con ella.

4.16.4 Caso 4: Diversidad en NovaTech

NovaTech contrató perfiles diversos, pero las decisiones continuaban concentradas. El líder observó que interrumpía con frecuencia y pedía opinión al final, cuando la opción ya estaba definida. Introdujo rondas y evaluación inicial anónima.

La variedad de propuestas aumentó y se identificó un riesgo que el grupo dominante había pasado por alto.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué diferencia existe entre diversidad e inclusión?
2. ¿Qué conducta del líder limitaba la innovación?
3. ¿Qué otras prácticas podrían ayudar?

NovaTech contrata perfiles diversos, pero las ideas de colaboradores nuevos rara vez llegan al portafolio. El diagnóstico muestra que las reuniones favorecen a quienes dominan códigos informales y tienen cercanía con directivos. El coaching ayuda a líderes a observar interrupciones, atribución de crédito y criterios inconsistentes.

El equipo establece preparación escrita, rondas de participación y evaluación inicial con criterios comunes. También crea patrocinio para propuestas provenientes de áreas menos visibles. La diversidad comienza a influir en decisiones. El caso demuestra que representación

sin rediseño de prácticas puede mejorar la imagen y mantener intacto el poder.

4.16.5 Caso 5: Innovación responsable en SaludVital

SaludVital desarrolló un algoritmo para priorizar atención. Antes de escalar, revisó calidad de datos, posibles sesgos, privacidad y explicación al usuario. Incluyó profesionales, pacientes y expertos en ética.

El piloto detectó una desventaja para un grupo y permitió ajustar el modelo.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué actores deben participar en una innovación de alto impacto?
2. ¿Qué límites éticos no son negociables?
3. ¿Cómo equilibrar velocidad y validación?

SaludVital desarrolla una solución predictiva que promete eficiencia, pero existen dudas sobre privacidad y sesgos. El equipo teme que analizar estos asuntos retrase el proyecto. El coaching facilita una conversación donde riesgos éticos se tratan como problemas de diseño y no como obstáculos externos. Se incorporan expertos, usuarios y criterios de transparencia.

La prueba se limita, se revisan resultados entre grupos y se define supervisión humana. La organización decide no escalar una función hasta contar con evidencia adicional. Aunque el lanzamiento es más lento, aumenta la confianza y se reducen riesgos. La responsabilidad

fortalece la innovación al mejorar la calidad de las preguntas y de la solución.

4.17 Aplicación integradora de la Unidad IV: hoja de ruta para un ecosistema de innovación

La aplicación integradora consiste en elaborar una hoja de ruta de doce meses para fortalecer un ecosistema de innovación. El proceso comienza definiendo la contribución estratégica esperada: mejorar servicios, desarrollar nuevas fuentes de valor, responder a cambios tecnológicos o avanzar en sostenibilidad. Esta prioridad determina qué innovación necesita la organización. Sin una elección, cualquier idea puede parecer relevante y los recursos se dispersan. El diagnóstico identifica barreras en cultura, liderazgo, procesos, capacidades, alianzas y gobernanza, utilizando datos, entrevistas y observación de decisiones reales.

El segundo paso analiza el equilibrio entre explotación y exploración. Se clasifican iniciativas actuales según horizonte, incertidumbre y relación con capacidades existentes. La organización revisa si dedica todos sus recursos a la operación o mantiene proyectos experimentales sin conexión con la estrategia. La literatura actual destaca la necesidad de administrar ambas lógicas. La hoja de ruta puede separar métricas y ritmos, pero debe crear mecanismos para transferir conocimiento y preparar el escalamiento. El objetivo no es enfrentar a innovadores y operadores, sino construir una relación donde cada función comprenda el valor de la otra. La literatura reciente sobre innovación, transformación digital y resiliencia respalda esta interpretación (Qasim *et al.,* 2025; Saemaldaher y Emeagwali, 2025).

El tercer paso diseña el portafolio y sus etapas. Cada iniciativa declara problema, hipótesis, evidencia, responsable y próxima decisión. Los proyectos tempranos reciben recursos limitados para aprender; los proyectos maduros asumen compromisos mayores y métricas de impacto. Un comité revisa el portafolio con criterios transparentes y está dispuesto a detener iniciativas. El cierre se comunica como una decisión de asignación y aprendizaje, no como fracaso personal. Esta práctica libera capacidad y demuestra que innovar incluye decidir qué no continuar.

El cuarto paso desarrolla clima y cultura. Se seleccionan pocas conductas críticas: plantear problemas, compartir conocimiento, experimentar responsablemente y responder de manera constructiva a la mala noticia. Los líderes deben modelarlas y los sistemas de reconocimiento deben reforzarlas. Estudios actuales muestran la relevancia del ambiente de trabajo para la creatividad. La hoja de ruta puede incluir revisiones posteriores, comunidades de práctica y espacios para propuestas, pero su credibilidad dependerá de lo que ocurra cuando una idea cuestione una prioridad o cuando un experimento no produzca el resultado esperado. Los estudios contemporáneos destacan la interacción entre cultura, aprendizaje y capacidad de adaptación (Salameh-Ayanian *et al.,* 2025; Kapoutzis *et al.,* 2024).

El quinto paso incorpora diversidad, alianzas y conocimiento externo. Se identifican perspectivas ausentes y actores con capacidades complementarias: clientes, universidades, proveedores, emprendimientos o comunidades. Para cada alianza se define propósito, gobernanza y aprendizaje esperado. La inclusión se cuida dentro de los

equipos mediante criterios de participación y evaluación. La diversidad solo genera valor cuando influye en decisiones. El coaching puede ayudar a líderes a reconocer sesgos y preparar conversaciones entre actores con lenguajes, intereses y niveles de poder diferentes.

El sexto paso integra transformación digital, responsabilidad y sostenibilidad. Toda iniciativa analiza experiencia de usuario, capacidades requeridas, datos, privacidad y efectos sociales o ambientales. La tecnología no se aprueba únicamente por novedad; debe demostrar cómo mejora valor o aprendizaje. En proyectos de alta incertidumbre se establecen pruebas limitadas y supervisión. La innovación responsable evita trasladar costos y puede descubrir nuevas oportunidades. La hoja de ruta convierte estos principios en criterios de diseño y decisión, no solo en declaraciones institucionales.

Finalmente, se definen métricas y gobernanza. En exploración se miden supuestos probados, aprendizaje y velocidad de decisión; en escalamiento, adopción, impacto y sostenibilidad. Se asignan responsables, recursos y ritmos de revisión. El coaching acompaña a patrocinadores y equipos para sostener conversaciones honestas sobre evidencia, conflicto y prioridades. La hoja de ruta se revisa trimestralmente y puede modificarse. Un ecosistema innovador no se evalúa por la cantidad de actividades, sino por su capacidad para convertir conocimiento en decisiones, experimentos en aprendizaje y soluciones en valor responsable.

La aplicación integradora combina un diagnóstico cultural, un mapa de capacidades, un portafolio inicial y un sistema de gobernanza. El equipo

identifica tensiones entre operación e innovación, selecciona iniciativas y establece criterios diferentes según su incertidumbre. También define prácticas de conocimiento, inclusión y aprendizaje del error. La hoja de ruta concluye con decisiones para los primeros noventa días, responsables y evidencia que permitirá ajustar el diseño (Al-Taie y Khattak, 2024; Awad y Martín-Rojas, 2024).

4.18 Sistematización del capítulo

- La cultura innovadora se observa en decisiones, prácticas, recompensas y respuestas ante errores.
- La ambidestreza equilibra exploración y explotación mediante liderazgo y diseño.
- Las capacidades dinámicas integran detección, aprovechamiento y transformación.
- El portafolio asigna recursos según evidencia, horizonte y valor.
- El conocimiento debe convertirse en prácticas y decisiones reutilizables.
- La diversidad genera valor cuando existe inclusión y seguridad psicológica.
- La innovación responsable incorpora impactos económicos, sociales y ambientales.
- Las métricas deben acompañar las etapas de aprendizaje, adopción y resultado.

4.19 Preguntas de reflexión y comprensión

1. ¿Qué prácticas reales describen la cultura de innovación de una organización?
2. ¿Cómo se equilibran exploración y explotación?
3. ¿Qué capacidades dinámicas son más débiles en su contexto?
4. ¿Qué criterios deberían gobernar un portafolio?
5. ¿Cómo convertir experiencia en conocimiento compartido?
6. ¿Qué condiciones permiten aprovechar la diversidad?
7. ¿Cómo se distingue fracaso inteligente de error evitable?
8. ¿Qué hace que una transformación sea realmente digital?
9. ¿Qué impactos debe considerar la innovación responsable?
10. ¿Qué métricas utilizaría en una iniciativa temprana?

CONCLUSIÓN GENERAL

Coaching estratégico para transformar con propósito

El recorrido desarrollado en esta obra permite comprender que el coaching estratégico no es una técnica aislada ni una conversación destinada únicamente a elevar la motivación. Es una práctica de acompañamiento que conecta conciencia, decisión, acción y aprendizaje con las prioridades de una organización. Su valor aparece cuando ayuda a las personas a interpretar mejor la realidad, cuestionar supuestos, asumir responsabilidad y convertir una intención en comportamientos observables. En este sentido, el coaching aporta humanidad sin renunciar a la exigencia y aporta reflexión sin separarse de la ejecución. La organización se transforma cuando sus integrantes aprenden a sostener conversaciones de mayor calidad y a traducirlas en acuerdos, decisiones y resultados coherentes.

La primera unidad mostró que un proceso serio comienza con diagnóstico, foco y contrato. No toda dificultad requiere coaching, ni toda persona necesita el mismo tipo de intervención. La claridad sobre el alcance protege al participante y a la organización, mientras la confidencialidad crea condiciones para explorar asuntos difíciles. La alianza profesional se fortalece cuando las metas responden al rol, al propósito y a la estrategia, y cuando existen oportunidades reales para practicar. La evidencia revisada indica que los resultados del coaching dependen de la calidad del diseño, de la relación y del contexto (Plotkina y Sri Ramalu, 2025; Kapoutzis *et al.,* 2024). Por ello, el acompañamiento debe integrarse con sistemas, liderazgo y recursos.

La segunda unidad evidenció que la innovación requiere una mentalidad capaz de aprender bajo incertidumbre. El emprendedor y el intraemprendedor no avanzan porque poseen todas las respuestas, sino porque saben formular preguntas, movilizar medios y diseñar experimentos. La metacognición permite seleccionar una lógica de decisión según el problema; la efectuación ayuda a comenzar con recursos disponibles; y el aprendizaje validado convierte la acción en evidencia. También se reconoció que pasión y resiliencia necesitan disciplina y cuidado. Aprender del fracaso no significa celebrarlo, sino procesar sus efectos, identificar decisiones y modificar conductas. La innovación se vuelve sostenible cuando la persona puede cambiar la solución sin abandonar el propósito.

La tercera unidad integró liderazgo, inteligencia emocional y desarrollo del talento. El liderazgo coach no elimina la dirección; amplía el repertorio para alternar entre decidir, enseñar, preguntar y delegar. La seguridad psicológica permite que los problemas aparezcan antes y que el equipo aprenda, mientras la responsabilidad protege los estándares. La motivación de mayor calidad se fortalece cuando existen autonomía, competencia y relación, pero estas necesidades deben traducirse en condiciones reales de trabajo. El líder coherente explica límites, escucha perspectivas, aborda conflictos y utiliza la retroalimentación para mejorar la tarea, no para atacar la identidad. Su éxito se reconoce en la capacidad que deja en otras personas.

La cuarta unidad mostró que la innovación organizacional depende de un ecosistema. Cultura, portafolio, conocimiento, alianzas, tecnología y gobernanza deben relacionarse. La ambidestreza permite proteger la

operación y explorar el futuro; las capacidades dinámicas ayudan a detectar, aprovechar y transformar; y las métricas adecuadas evitan evaluar un experimento como si fuera un negocio maduro. El fracaso inteligente aporta información cuando parte de una hipótesis razonable y limita la exposición. La diversidad amplía perspectivas solo cuando existe inclusión. La innovación responsable, finalmente, obliga a considerar efectos económicos, sociales y ambientales desde el diseño. Innovar es crear valor sin ignorar las consecuencias.

En las cuatro unidades aparece un principio común: las personas actúan dentro de sistemas, y los sistemas se sostienen mediante decisiones humanas. Por ello, no resulta suficiente desarrollar a un líder si la estructura premia la conducta contraria, ni cambiar un proceso si las personas no comprenden su sentido. El coaching estratégico trabaja en esa intersección. Ayuda a reconocer el margen de influencia personal y, al mismo tiempo, hace visibles las barreras que requieren decisiones organizacionales. Esta mirada evita culpabilizar al individuo por problemas sistémicos y evita también utilizar el sistema como excusa para no asumir responsabilidad. La transformación madura combina agencia, contexto y aprendizaje colectivo.

Las organizaciones que deseen incorporar coaching deben hacerlo con criterios de profesionalidad. Necesitan seleccionar coaches competentes, establecer objetivos y límites, proteger información y medir con prudencia. También pueden desarrollar capacidades de conversación en sus líderes, sin pretender que toda interacción sea una sesión formal. Escuchar, preguntar, retroalimentar y acordar acciones son prácticas que mejoran la gestión cotidiana. La cultura de coaching

se construye cuando estas conductas se vuelven consistentes y están respaldadas por procesos de talento, evaluación y liderazgo. No se trata de convertir a cada jefe en terapeuta, sino de fortalecer su capacidad para desarrollar criterio y responsabilidad.

El éxito organizacional propuesto en este libro no se limita a resultados financieros de corto plazo. Incluye capacidad para adaptarse, innovar, cuidar relaciones, desarrollar talento y producir valor sostenible. Una empresa puede alcanzar una meta y debilitar las condiciones que le permitirán continuar; también puede mantener un clima agradable sin enfrentar decisiones difíciles. El coaching estratégico busca integrar bienestar y desempeño, propósito y disciplina, autonomía y responsabilidad. Esta integración exige conversaciones honestas, indicadores relevantes y disposición para revisar lo que ya no funciona. La excelencia no es ausencia de errores, sino capacidad para aprender con rapidez, proteger la dignidad y mejorar las decisiones.

Finalmente, transformar una organización es transformar la manera en que sus integrantes interpretan y responden. Cada pregunta que amplía una perspectiva, cada delegación que desarrolla criterio, cada revisión que convierte un error en aprendizaje y cada decisión que alinea propósito con acción fortalece la cultura. El coaching no reemplaza la estrategia ni el liderazgo; los vuelve más conscientes y ejecutables. La invitación final es utilizar las herramientas de esta obra con rigor y humanidad: comenzar por una necesidad real, escuchar antes de intervenir, actuar con evidencia, medir sin reducir a las personas a números y sostener el aprendizaje después del cierre. Así, innovación,

liderazgo y éxito dejan de ser aspiraciones separadas y se convierten en dimensiones de una misma transformación responsable.

GLOSARIO

- **Adaptación metacognitiva:** Capacidad de observar y modificar la propia estrategia de pensamiento.
- **Alianza de coaching:** Relación de confianza, claridad y responsabilidad que permite aprender y actuar.
- **Ambidestreza organizacional:** Capacidad de explorar nuevas opciones y explotar capacidades actuales.
- **Autonomía responsable:** Margen para decidir dentro de un propósito, límites y rendición de cuentas.
- **Capacidades dinámicas:** Habilidades para detectar, aprovechar y transformar ante cambios.
- **Coaching estratégico:** Acompañamiento estructurado que conecta metas de desarrollo con prioridades organizacionales.
- **Consideración individual:** Atención del líder a necesidades y desarrollo de cada colaborador.
- **Contrato tripartito:** Acuerdo entre participante, coach y patrocinador sobre propósito, confidencialidad y evaluación.
- **Cultura adaptativa:** Sistema de prácticas que favorece aprendizaje, coordinación y ajuste.
- **Efectuación:** Lógica de acción que parte de medios disponibles y construye futuros mediante compromisos.
- **Empoderamiento:** Transferencia de autoridad, información, recursos y responsabilidad.
- **Experimento:** Prueba diseñada para obtener evidencia sobre un supuesto relevante.

- **Feedforward:** Orientación específica hacia conductas y decisiones futuras.
- **Fracaso inteligente:** Resultado adverso de una prueba responsable, limitada y orientada al aprendizaje.
- **Gobernanza de innovación:** Reglas, roles, criterios y decisiones que orientan iniciativas.
- **Indicador de conducta:** Evidencia observable de una práctica que se desea desarrollar.
- **Innovación abierta:** Uso intencional de conocimiento y alianzas internas y externas.
- **Innovación responsable:** Creación de valor que considera impactos económicos, sociales y ambientales.
- **Intraemprendimiento:** Creación de nuevas iniciativas dentro de una organización existente.
- **Liderazgo coach:** Repertorio de dirección y acompañamiento orientado a resultados y desarrollo.
- **Línea base:** Medición inicial utilizada para comparar progreso y resultados.
- **Patrocinador:** Actor organizacional que impulsa o financia el proceso y acuerda expectativas generales.
- **Pérdida asequible:** Límite de recursos que puede arriesgarse sin comprometer la continuidad.
- **Portafolio de innovación:** Conjunto equilibrado de iniciativas con distintos riesgos y horizontes.
- **Pregunta estratégica:** Indagación que mejora la comprensión de una decisión, tensión o prioridad.

- **Propósito:** Contribución significativa que orienta prioridades y decisiones.
- **Prototipo:** Representación funcional o simulada utilizada para aprender antes de escalar.
- **Reformulación:** Cambio deliberado de la pregunta o marco desde el cual se analiza un problema.
- **Resiliencia emprendedora:** Capacidad de procesar adversidad, aprender y reconstruir acción con sentido.
- **Retorno sobre expectativas:** Grado en que el proceso responde a resultados acordados con los actores.
- **Retroalimentación:** Información específica sobre una conducta y su efecto.
- **Seguridad psicológica:** Percepción/condición de que es posible asumir riesgos interpersonales y expresar dudas, errores e ideas sin humillación.
- **Sucesión:** Proceso planificado para desarrollar capacidad en roles críticos.
- **Supervisión profesional:** Espacio de revisión ética y metodológica de la práctica del coach.
- **Supuesto crítico:** Creencia cuya falsedad pondría en riesgo la viabilidad de una iniciativa.
- **Transformación digital:** Rediseño de procesos, capacidades y experiencia habilitado por tecnología.
- **Valor de aprendizaje:** Información obtenida que mejora una decisión futura.
- **Visión:** Descripción compartida de una situación futura deseada.

- **Voz del empleado:** Expresión de ideas, preguntas, preocupaciones o desacuerdos relevantes.

REFERENCIAS

Nota editorial. Las referencias mantienen la estructura central de APA 7.ª edición. La selección se limita a artículos publicados entre 2024 y 2026 en revistas localizadas o indexadas en Scopus, Web of Science, EBSCOhost o disponibles en la plataforma Taylor & Francis. Por requerimiento editorial del libro, se explicitan además volumen, número, páginas o identificador de artículo, DOI, ISSN, URL persistente y la base de datos o plataforma verificada.

Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: Does gender matter? *Frontiers in Psychology*, *15*, Article 1401916. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916

Datos editoriales complementarios: Volumen 15; Número publicación continua; Páginas o identificador de artículo Article 1401916; ISSN 1664-1078; DOI 10.3389/fpsyg.2024.1401916; URL https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science; EBSCOhost

Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *13*(1), Article 69. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4

Datos editoriales complementarios: Volumen 13; Número 1; Páginas o identificador de artículo Article 69; ISSN 2192-5372;

DOI 10.1186/s13731-024-00405-4; URL https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4; Base de datos o plataforma verificada: Scopus

Bekata, A. T., & Kero, C. A. (2025). The effects of customer orientation and entrepreneurial orientation on SMEs performance: The mediating role of innovation capabilities. The methodological moderators' comparative study. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *14*(1), Article 66. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00537-1

Datos editoriales complementarios: Volumen 14; Número 1; Páginas o identificador de artículo Article 66; ISSN 2192-5372; DOI 10.1186/s13731-025-00537-1; URL https://doi.org/10.1186/s13731-025-00537-1; Base de datos o plataforma verificada: Scopus

Cheng, P., Wu, S., & Xiao, J. (2025). Exploring the impact of entrepreneurial orientation and market orientation on entrepreneurial performance in the context of environmental uncertainty. *Scientific Reports*, *15*(1), Article 1913. https://doi.org/10.1038/s41598-025-86344-w

Datos editoriales complementarios: Volumen 15; Número 1; Páginas o identificador de artículo Article 1913; ISSN 2045-2322; DOI 10.1038/s41598-025-86344-w; URL https://doi.org/10.1038/s41598-025-86344-w; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science

Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: A mini review. *Frontiers in Psychology*, *15*, Article 1398309. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309

Datos editoriales complementarios: Volumen 15; Número publicación continua; Páginas o identificador de artículo Article 1398309; ISSN 1664-1078; DOI 10.3389/fpsyg.2024.1398309; URL https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science; EBSCOhost

Colgate, M. (2025). The importance and application of a coaching leadership style in businesses. *Businesses*, *5*(3), Article 32. https://doi.org/10.3390/businesses5030032

Datos editoriales complementarios: Volumen 5; Número 3; Páginas o identificador de artículo Article 32; ISSN 2673-7116; DOI 10.3390/businesses5030032; URL https://doi.org/10.3390/businesses5030032; Base de datos o plataforma verificada: EBSCOhost

De Saint Priest, O., Krings, F., & Toma, C. (2024). Too old to be included: Age diversity statements foster diversity yet fall short on inclusion. *Frontiers in Psychology*, *15*, Article 1303224. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1303224

Datos editoriales complementarios: Volumen 15; Número publicación continua; Páginas o identificador de artículo Article 1303224; ISSN 1664-1078; DOI 10.3389/fpsyg.2024.1303224; URL https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1303224; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science; EBSCOhost

Hu, J., Choi, M., & Kim, H. E. (2025). Motivating change-oriented behavior through coaching leadership: The role of psychological entitlement and knowledge management. *Frontiers in Psychology*, *16*, Article 1626507. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1626507

Datos editoriales complementarios: Volumen 16; Número publicación continua; Páginas o identificador de artículo Article 1626507; ISSN 1664-1078; DOI 10.3389/fpsyg.2025.1626507; URL https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1626507; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science; EBSCOhost

Jeong, J., Kim, B.-J., & Lee, J. (2024). Navigating AI transitions: How coaching leadership buffers against job stress and protects employee physical health. *Frontiers in Public Health*, *12*, Article 1343932. https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1343932

Datos editoriales complementarios: Volumen 12; Número publicación continua; Páginas o identificador de artículo Article 1343932; ISSN 2296-2565; DOI 10.3389/fpubh.2024.1343932; URL https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1343932; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science; EBSCOhost

Kapoutzis, N., Whiley, L. A., Yarker, J., & Lewis, R. (2024). Coaching culture: An evidence review and framework for future research and practice. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, *17*(1), 50–76. https://doi.org/10.1080/17521882.2023.2250458

Datos editoriales complementarios: Volumen 17; Número 1; Páginas o identificador de artículo 50–76; ISSN 1752-1882 /

1752-1890; DOI 10.1080/17521882.2023.2250458; URL https://doi.org/10.1080/17521882.2023.2250458; Base de datos o plataforma verificada: Taylor & Francis

Li, H., Zhang, J., Bhutto, M. Y., Ertz, M., Zhou, J., & Xuan, X. (2024). Exploring the effects of negative supervisory feedback on creativity among research and development personnel: Challenge or threat? *Frontiers in Psychology*, *15*, Article 1361616. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1361616

Datos editoriales complementarios: Volumen 15; Número publicación continua; Páginas o identificador de artículo Article 1361616; ISSN 1664-1078; DOI 10.3389/fpsyg.2024.1361616; URL https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1361616; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science; EBSCOhost

Plotkina, L., & Sri Ramalu, S. (2025). Determinants and trends of executive coaching effectiveness in post-pandemic era: A critical systematic literature review analysis. *Management Review Quarterly*, *75*(3), 2067–2105. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00428-x

Datos editoriales complementarios: Volumen 75; Número 3; Páginas o identificador de artículo 2067–2105; ISSN 2198-1620 / 2198-1639; DOI 10.1007/s11301-024-00428-x; URL https://doi.org/10.1007/s11301-024-00428-x; Base de datos o plataforma verificada: Scopus

Qasim, D., Shuhaiber, A., & Rawshdeh, Z. (2025). The impact of entrepreneurial orientation on innovation performance: The role

of knowledge sharing as a mediating factor. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *14*(1), Article 83. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00543-3

Datos editoriales complementarios: Volumen 14; Número 1; Páginas o identificador de artículo Article 83; ISSN 2192-5372; DOI 10.1186/s13731-025-00543-3; URL https://doi.org/10.1186/s13731-025-00543-3; Base de datos o plataforma verificada: Scopus

Saemaldaher, K., & Emeagwali, O. L. (2025). The role of open innovation in enhancing organizational resilience and sustainability performance through organizational adaptability. *Sustainability*, *17*(13), Article 5846. https://doi.org/10.3390/su17135846

Datos editoriales complementarios: Volumen 17; Número 13; Páginas o identificador de artículo Article 5846; ISSN 2071-1050; DOI 10.3390/su17135846; URL https://doi.org/10.3390/su17135846; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science

Salameh-Ayanian, M., Tamer, N., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). The importance of emotional intelligence in managers and its impact on employee performance amid turbulent times. *Administrative Sciences*, *15*(8), Article 300. https://doi.org/10.3390/admsci15080300

Datos editoriales complementarios: Volumen 15; Número 8; Páginas o identificador de artículo Article 300; ISSN 2076-3387; DOI 10.3390/admsci15080300; URL

https://doi.org/10.3390/admsci15080300; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science; EBSCOhost

Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, *15*, Article 1439127. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127
Datos editoriales complementarios: Volumen 15; Número publicación continua; Páginas o identificador de artículo Article 1439127; ISSN 1664-1078; DOI 10.3389/fpsyg.2024.1439127; URL https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science; EBSCOhost

Sipondo, A., & Terblanche, N. (2024). Organisational coaching to improve workplace resilience: A scoping review and agenda for future research. *Frontiers in Psychology*, *15*, Article 1484222. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1484222
Datos editoriales complementarios: Volumen 15; Número publicación continua; Páginas o identificador de artículo Article 1484222; ISSN 1664-1078; DOI 10.3389/fpsyg.2024.1484222; URL https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1484222; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science; EBSCOhost

Tang, L., Shi, M., Liu, Y., Liu, Y., & Yang, B. (2024). Building a committed workforce: The synergistic effects of coaching leadership, organizational self-esteem, and learning goal orientation. *Frontiers in Psychology*, *15*, Article 1423540.

https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1423540

Datos editoriales complementarios: Volumen 15; Número publicación continua; Páginas o identificador de artículo Article 1423540; ISSN 1664-1078; DOI 10.3389/fpsyg.2024.1423540; URL https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1423540; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science; EBSCOhost

Um, H., Piao, J., & Hahn, J. (2026). How coaching leadership works: Affective vs. cognitive mechanisms in Chinese internet SMEs. *Frontiers in Psychology*, *17*, Article 1789945. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1789945

Datos editoriales complementarios: Volumen 17; Número publicación continua; Páginas o identificador de artículo Article 1789945; ISSN 1664-1078; DOI 10.3389/fpsyg.2026.1789945; URL https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1789945; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science; EBSCOhost

Yadav, U. S., Vyas, S., Kanchan, Ghosal, I., & Yadav, A. K. (2024). Impact of entrepreneurial leadership, social media, digital technology, entrepreneurial orientation and innovation on business performance in the handicraft sector: Talent management as mediating construct. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *13*(1), Article 72. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00434-z

Datos editoriales complementarios: Volumen 13; Número 1; Páginas o identificador de artículo Article 72; ISSN 2192-5372; DOI 10.1186/s13731-024-00434-z; URL

https://doi.org/10.1186/s13731-024-00434-z; Base de datos o plataforma verificada: Scopus

Zhang, X., & Xu, Z. (2024). Exploring the relationship between psychological capital, emotional intelligence, psychological safety, and knowledge sharing among E-commerce practitioners. *Frontiers in Psychology*, *15*, Article 1472527. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1472527

Datos editoriales complementarios: Volumen 15; Número publicación continua; Páginas o identificador de artículo Article 1472527; ISSN 1664-1078; DOI 10.3389/fpsyg.2024.1472527; URL https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1472527; Base de datos o plataforma verificada: Scopus; Web of Science; EBSCOhost

Administración, Negocios y Legislación, Gestión y Desarrollo Empresarial, se publicó en el mes de noviembre de 2026.

ISBN: 978-9907-852-44-8

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
https://grupoblr.com/
publicaciones@grupoblr.com

BIOGRAFÍA DE AUTORES

Juan Ramiro Guerrero Jirón:
Ingeniero comercial y magíster en Administración y Gestión Empresarial, doctorando en Psicología Empresarial con mención en Liderazgo y Trabajo en Equipo. Docente universitario, investigador, escritor, capacitador y conferencista internacional. Cuenta con diplomados en docencia universitaria e inteligencia artificial, además de certificaciones internacionales en coaching y mentoría.

Thais Abigail Parrales Encarnación :
Licenciada en Ciencias de la Educación y magíster en Educación con mención en Docencia e Investigación en Educación Superior. Coordinadora de Bienestar Estudiantil y Programas Académicos, conferencista, mentora y coach certificada internacionalmente. Su trayectoria integra educación, capacitación, liderazgo, habilidades blandas, desarrollo humano y formación académica.

ADMINISTRACIÓN, NEGOCIOS Y LEGISLACIÓN, GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

Estimado lector, esta obra sitúa al coaching estratégico como una disciplina transformadora en la gestión contemporánea, en un escenario corporativo marcado por la aceleración tecnológica, la presión competitiva y la demanda de resultados sostenibles. Frente a los modelos tradicionales basados en el control vertical y la instrucción jerárquica, el texto fundamenta un enfoque de acompañamiento deliberado que vincula el florecimiento del talento humano con las prioridades de la organización. A través de conversaciones estructuradas y de alta calidad, la práctica del coaching se convierte en un puente que permite problematizar supuestos, interpretar el entorno y convertir la incertidumbre en decisiones estratégicas.

El recorrido del volumen se articula en cuatro unidades progresivas que transitan desde las bases operativas del coaching estratégico y el fomento de una mentalidad innovadora y ágil, hasta el despliegue del liderazgo inspirador fundamentado en la seguridad psicológica y el alto desempeño de los equipos. Asimismo, la obra profundiza en dimensiones organizacionales complejas como la ambidestreza corporativa, la innovación abierta, las capacidades dinámicas y la construcción de culturas sostenibles.

Con una sólida orientación aplicativa, el manuscrito complementa el rigor conceptual con matrices diagnósticas, estudios de caso e indicadores medibles transferibles a la práctica profesional. En su conjunto, la obra se consolida como una guía directiva y académica indispensable para líderes, consultores, docentes y emprendedores, aportando método, disciplina y sentido humano para liderar la transformación organizacional en el siglo XXI.

GRUPO BLR

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
https://grupoblr.com/
publicaciones@grupoblr.com

ISBN: 978-9907-852-44-8

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA 1969