



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE MEDICINA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**SUBMODALIDAD: CAPÍTULO DE LIBRO**

**TEMA: PERSPECTIVAS SOBRE COACHING, MENTORÍA Y LIDERAZGO DESDE  
EL ENFOQUE EMPRESARIAL HACIA LA ATENCIÓN SANITARIA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE  
CALIDAD EN SALUD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE**

**DIRECTOR: OSCAR MAURICO PUENTE VALDIVIA**

**AUTOR: AYALA BRIONES JOSELYN AIDEE**

**QUITO, 2024**


Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador



## DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las políticas y manuales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas políticas.

Así mismo, cedo los derechos en línea patrimoniales de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción dentro de las regulaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:  \_\_\_\_\_

Nombre: Joselyn Aidee Ayala Briones

Cédula: 0929158897

Lugar y fecha: Quito, 15 de marzo de 2024.

## **DEDICATORIA**

Al creador quien me ha sostenido de su mano para no caer y perseverar hasta llegar a la meta, y por rodearme de salud.

De igual forma a mi esposo y familia quienes han sabido ser el consejo y el abrazo justo en los momentos difíciles.

A mis docentes académicos que compartieron generosamente sus conocimientos durante este proceso de formación de cuarto nivel profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias infinitamente a nuestro creador, por haber permitido el ingreso a la Maestría de Gestión de Calidad en Salud y Seguridad del Paciente y culminar con nuevos conocimientos para mi vida profesional.

Agradezco a mi tutor de investigación Mtr. Oscar Mauricio Puente Valdivia, por su dedicación, sus amplios conocimientos, su paciencia y motivación que han sido fundamentales, le tengo gran admiración y lealtad, buenos augurios a los docentes de cada periodo que se ejecutaron, grande aprendizaje que se adquirieron en el trayecto de clases.

Un agradecimiento muy especial a las Maestría de Gestión de Calidad en Salud y Seguridad del Paciente por haberme proporcionado valiosa información para que esta investigación se dé por hecho.

## ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. METODOLOGÍA.....	3
3. DESARROLLO.....	4
3.1. Coaching en negocios y salud .....	4
3.2. Mentoría en negocios y atención médica.....	5
3.3. Liderazgo en los negocios y la salud .....	6
3.4. Coaching y mentoría para el desarrollo del liderazgo en las empresas.....	8
3.5. Coaching y mentoría para el desarrollo del liderazgo en el sector sanitario ....	9
3.6. Estilos de liderazgo en los negocios y la salud .....	10
3.7. El impacto del coaching, mentoría y liderazgo en la cultura organizacional ..	11
3.8. Desafíos y limitaciones del coaching, mentoría y liderazgo en negocios y atención médica .....	13
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	15
5. BIBLIOGRAFÍA .....	16

## RESUMEN

El coaching es la orientación personalizada para mejorar habilidades médicas y gestionar el estrés, enfocado en el crecimiento y desarrollo profesional (Bris, 2016). Por su parte, la mentoría es la relación mentor-estudiante para transferir conocimientos técnicos, guiar en aspectos clínicos y fomentar el desarrollo personal y ético en la práctica médica (Panduro, 2020). En cambio, liderazgo es la habilidad para influir y guiar en el ámbito de la atención médica, promoviendo la calidad, innovación y colaboración interdisciplinaria, con un enfoque en mejorar la salud (Veranes et al., 2020). El coaching, mentoría y liderazgo, desde un enfoque empresarial en el sector salud, resalta la importancia de estas prácticas en el desarrollo de gerentes y organizaciones exitosas (Martínez, 2014). El coaching y la mentoría no son sólo procesos formales, sino también formas de vivir y trabajar que pueden adaptarse para satisfacer las necesidades individuales y empresariales (Martínez, 2011). Los enfoques tradicionales del liderazgo están siendo cuestionados y se proponen nuevas formas de dirigir y liderar las empresas (Priya y Madan, 2021). La mentoría es una herramienta valiosa para transferir conocimientos y experiencias a personas con menor trayectoria (Restrepo, 2023).

Las implicaciones para la investigación y las prácticas futuras son significativas; las empresas indican la navegación por el dinámico entorno empresarial, la necesidad de programas eficaces de coaching, mentoría y desarrollo del liderazgo tendrán que aumentar (Minor, 2016). Las organizaciones deben priorizar estas prácticas para maximizar sus talentos y desarrollar gerentes exitosos (Hoidn, 2021). Las investigaciones futuras deberían centrarse en identificar los enfoques de coaching y mentoría y el impacto de los programas de desarrollo del liderazgo en el desempeño organizacional (Martínez, 2014).

## **ABSTRACT**

Coaching is personalized guidance to improve medical skills and manage stress, focused on professional growth and development (Bris, 2016). For its part, mentoring is the mentor-student relationship to transfer technical knowledge, guide in clinical aspects and promote personal and ethical development in medical practice (Panduro, 2020). Instead, it is the ability to influence and guide in the field of health care, promoting quality, innovation, and interdisciplinary collaboration, with a focus on improving health (Veranes et al., 2020).

Coaching, mentoring and leadership, from a business approach in the health sector, highlights the importance of these practices in the development of successful managers and organizations (Martínez, 2014). Coaching and mentoring are not only formal processes, but also ways of living and working that can be adapted to meet individual and business needs (Martínez, 2011). Traditional approaches to leadership are being questioned and new ways of directing and leading companies are being proposed (Priya and Madan, 2021). Mentoring is a valuable tool to transfer knowledge and experiences to people with less experience (Restrepo, 2023)

The implications for future research and practice are significant; As companies navigate the dynamic business environment, the need for effective coaching, mentoring and leadership development programs will need to increase. (Minor, 2016). Organizations should prioritize these practices to maximize the talents of their workforce and develop successful managers (Hoidn, 2021). Future research should focus on identifying coaching and mentoring approaches and the impact of leadership development programs on organizational performance (Martínez, 2014).

## 1. INTRODUCCIÓN

El coaching, mentoría y liderazgo son conceptos que han ganado una atención significativa tanto en el ámbito empresarial como en el de la atención sanitaria. El coaching implica un proceso de guiar a las personas para que alcancen su máximo potencial, a menudo mediante el desarrollo de habilidades o comportamientos específicos (Martínez, 2011). La mentoría, por otro lado, es una relación a largo plazo en la que un mentor proporciona orientación y apoyo a un aprendiz, a menudo con el objetivo de avanzar en su carrera o desarrollo personal (Restrepo, 2023). El liderazgo, por su parte, se refiere a la capacidad de inspirar y guiar a otros hacia un objetivo o visión común (Hawkins, 2012). Todos estos conceptos están interrelacionados y pueden tener un impacto significativo en el éxito individual y organizacional.

No se puede subestimar la importancia del coaching, mentoría y liderazgo tanto en entornos empresariales como sanitarios. En los negocios, estos conceptos son esenciales para desarrollar y retener el talento, fomentar la innovación y la creatividad y alcanzar los objetivos organizacionales (Turnbull, 2023). En la atención sanitaria, coaching y mentoría se pueden utilizar para apoyar el desarrollo profesional de los miembros del equipo de salud, mejorar los resultados de los pacientes y promover una cultura de aprendizaje y mejora continua (Gisbert, 2017). El liderazgo eficaz también es crucial en ambos entornos, ya que puede inspirar y motivar a los equipos, impulsaren la innovación y promover una cultura organizacional positiva (Turnbull, 2023).

El estado actual de la investigación sobre coaching, mentoría y liderazgo en entornos empresariales y sanitarios es variado y complejo (Jones, 2020); si bien numerosos estudios han demostrado la eficacia de estos conceptos para mejorar los

resultados individuales y organizacionales, todavía queda mucho por aprender sobre la mejor manera de implementar e integrar estas prácticas en diferentes contextos (Zambrano et al., 2020). Algunas áreas clave de enfoque para futuras investigaciones incluyen el papel del coaching, la mentoría y el liderazgo en la promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión, el impacto de estas prácticas en el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados, así como la eficacia de diferentes modelos de coaching y mentoría para lograr resultados específicos. Finalmente, se aborda la temática de la relación entre estilo de liderazgo y cultura organizacional. Si se continúa explorando y entendiendo estos conceptos, se puede aprovechar mejor el coaching, la mentoría y el liderazgo para impulsar el éxito y el cambio positivo tanto en entornos empresariales como sanitarios.

## **2. METODOLOGÍA**

Investigación bibliográfica que incluye de manera exclusiva datos abiertos y/o públicos.

Por tanto, la metodología empleada en este trabajo es de tipo descriptiva, centrada en una revisión exhaustiva de fuentes secundarias relevantes que abordan la temática de coaching, mentoría y liderazgo en el contexto empresarial con enfoque hacia la atención sanitaria.

Se llevó a cabo una cuidadosa selección de fuentes, incluyendo artículos científicos y otros documentos especializados, con el objetivo de obtener una comprensión integral de las perspectivas y prácticas en estos ámbitos. El análisis crítico de la literatura permitió identificar tendencias, enfoques comunes y divergencias, y la síntesis de la información recopilada condujo a la construcción del apartado de desarrollo.

La redacción del documento se basó en la organización coherente de la información y en la incorporación de citas y referencias bibliográficas para respaldar las afirmaciones presentadas en relación con el tema propuesto. La elección de esta metodología se justifica por la necesidad de explorar a fondo la intersección entre coaching, mentoría y liderazgo en un contexto específico, aprovechando la riqueza de la investigación existente en estas áreas.

### **3. DESARROLLO**

#### **3.1. Coaching en negocios y salud**

El coaching es un proceso que implica trabajar con el individuo o un grupo de individuo o grupo de individuos para ayudarlos a alcanzar sus objetivos y alcanzar su máximo potencial (Zambrano et al., 2020); este proceso se puede aplicar en varios campos, incluidos los negocios y la atención médica. En ambos entornos, el coaching es una relación algo formal, de corto plazo, orientada al desempeño, con un entrenador que tiene experiencia en un área particular (Zambrano et al., 2020). Sin embargo, el enfoque del coaching en los negocios y en la atención sanitaria puede diferir.

Si bien existen similitudes entre el coaching empresarial y sanitario, también existen diferencias notables (Torres, 2018). En los negocios, el coaching puede centrarse en mejorar las habilidades de liderazgo, mejorar el desempeño del equipo o lograr objetivos comerciales específicos (Hawkins, 2012). Por el contrario, el coaching en atención sanitaria puede centrarse en mejorar la atención al paciente, mejorar las habilidades de comunicación o abordar el agotamiento y el estrés entre los profesionales sanitarios (Jones, 2020). A pesar de estas diferencias, ambos entornos pueden beneficiarse del coaching de diversas maneras.

El coaching puede tener numerosos beneficios tanto en entornos empresariales como sanitarios (Martínez, 2011). En los negocios, el coaching puede conducir a una mayor satisfacción laboral, una mayor productividad y un mejor desempeño organizacional (Hawkins, 2012). En el sector sanitario, el coaching puede mejorar los resultados de los pacientes, mejorar la comunicación y la colaboración entre los profesionales sanitarios y reducir el agotamiento y el estrés

(Rodríguez et al., 2015). Además, el coaching puede ayudar a las personas a desarrollar nuevas habilidades y competencias, generar confianza y alcanzar su máximo potencial (Martínez, 2011). Al brindar a las personas el apoyo y la orientación que necesitan para tener éxito, el coaching puede contribuir a mejorar el desempeño, aumentar la satisfacción laboral y mejorar el bienestar general.

### **3.2. Mentoría en negocios y atención médica**

La mentoría es una relación de aprendizaje colaborativo que se da en el tiempo, con el propósito de ayudar a la mente a desarrollar sus habilidades, conocimientos y capacidades (Gisbert, 2017). Se trata de una relación entre dos personas basada en la confianza, la confidencialidad, la comprensión y la empatía (Zambrano et al., 2020). La mentoría es un componente esencial del desarrollo del liderazgo tanto en entornos empresariales como sanitarios (Hoidn, 2021). En los negocios, la mentoría se utiliza a menudo para ayudar a las personas a desarrollar sus habilidades, conocimientos y capacidades para avanzar en sus carreras (Hussey y Campbell, 2021). En el sector sanitario, la mentoría se utiliza para apoyar el crecimiento y el desarrollo de los médicos y otros profesionales sanitarios (Martínez, 2014).

Si bien existen similitudes entre la mentoría en los negocios y la atención médica, también existen algunas diferencias. En ambos entornos, la mentoría implica una relación entre un individuo con más experiencia y un individuo con menos experiencia. Sin embargo, en los negocios, la mentoría suele ser más formal y estructurada, con metas y objetivos específicos (Zambrano et al., 2020). En el sector sanitario, las relaciones de mentorías suelen ser más informales y pueden desarrollarse orgánicamente entre colegas. Además, en los negocios, la mentoría suele centrarse en el desarrollo profesional, mientras que, en la atención sanitaria,

la mentoría puede centrarse en el desarrollo de habilidades clínicas, la investigación o el desarrollo del liderazgo (Martínez, 2014).

Los beneficios de la mentoría tanto en entornos empresariales como sanitarios son numerosos. Logrando ayudar a las personas a desarrollar nuevas habilidades, adquirir conocimientos y ampliar su red profesional; también puede proporcionar un espacio seguro para que las personas discutan los desafíos y reciban orientación y apoyo (Gisbert, 2017). En los negocios, se ha demostrado que la mentoría aumenta la satisfacción laboral, las tasas de retención y las oportunidades de avance profesional (Hussey y Campbell, 2021). En el sector sanitario, se ha demostrado que la mentoría mejora las habilidades clínicas, aumenta la satisfacción laboral y reduce las tasas de agotamiento (Martínez, 2014). En general, la mentoría es una herramienta valiosa para que las personas desarrollen sus habilidades, conocimientos y habilidades tanto en entornos empresariales como de atención médica, lo que conduce a una mayor satisfacción laboral, avance profesional y éxito general.

### **3.3. Liderazgo en los negocios y la salud**

El liderazgo es un componente crucial tanto en entornos empresariales como sanitarios. El liderazgo se puede definir como la capacidad de influir e inspirar a otros para lograr un objetivo común (Hawkins, 2012). En ambos entornos, un liderazgo eficaz es esencial para el éxito de la organización y el bienestar de sus miembros (Estevez, 2016). Sin embargo, el enfoque del liderazgo puede diferir entre las empresas y la atención sanitaria. En los negocios, el liderazgo suele centrarse en lograr objetivos específicos, maximizar los beneficios e impulsar el crecimiento (Priya y Madan, 2021). Por el contrario, el liderazgo en la atención sanitaria se

centra en mejorar los resultados de los pacientes, promover la seguridad y garantizar una atención de calidad (Estevez, 2016).

Si bien existen diferencias en el enfoque del liderazgo entre las empresas y la atención sanitaria, también existen similitudes. Ambos entornos requieren que los líderes posean fuertes habilidades de comunicación, la capacidad de tomar decisiones difíciles y la capacidad de motivar e inspirar a sus equipos (Estevez, 2016). Además, tanto los líderes empresariales como los sanitarios deben poder adaptarse a las circunstancias cambiantes y navegar por estructuras organizativas complejas (Vega y Gómez, 2015). El coaching y la mentoría son dos enfoques que se pueden aplicar en ambos entornos para apoyar el desarrollo de habilidades de liderazgo efectivas (Restrepo, 2023). El coach ayuda a un individuo a alcanzar sus objetivos, sin embargo, la mentoría indica que la experiencia del individuo brinda orientación y apoyo a una persona con menos experiencia (Torres, 2018).

El dominio efectivo tanto en los negocios como en la atención médica puede mejorar el desempeño organizacional, generar mayor satisfacción de los empleados y potenciar los resultados para los pacientes (Estevez, 2016). En los negocios, un liderazgo eficaz puede impulsar la innovación, fomentar una cultura laboral positiva y mejorar el desempeño financiero (Priya y Madan, 2021). En el sector sanitario, un liderazgo eficaz puede promover la seguridad del paciente, mejorar la calidad de la atención y mejorar la experiencia general del paciente (Estevez, 2016). Al invertir en el desarrollo del liderazgo y utilizar enfoques de coaching y mentoría, las organizaciones pueden cultivar líderes fuertes que puedan impulsar el éxito y el cambio positivo en sus respectivos entornos (Minor, 2016).

### **3.4. Coaching y mentoría para el desarrollo del liderazgo en las empresas**

El coaching y mentoría se han vuelto cada vez más importantes para el desarrollo del liderazgo en las empresas, ya que proporcionan a las personas las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en sus funciones (Zambrano et al., 2020). Los programas de coaching y mentoría pueden ayudar a las personas a identificar sus fortalezas y debilidades, establecer metas y desarrollar estrategias para alcanzarlas; también brindan oportunidades de retroalimentación y apoyo, lo que puede ser invaluable para promover el crecimiento y el desarrollo (Baker et al., 2021). Al invertir en programas de coaching y mentoría, las empresas pueden fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua, lo que puede conducir a una mayor productividad, satisfacción laboral y retención de empleados.

Existen numerosos ejemplos de programas exitosos de coaching y mentoría en empresas, incluidos los implementados por empresas como Google, Microsoft e IBM (Zambrano et al., 2020); estos programas generalmente implican conectar a los empleados con mentores o entrenadores experimentados que puedan brindar orientación y apoyo. También pueden incluir sesiones de capacitación formal, talleres y otros recursos para apoyar el desarrollo individual. Al adaptar estos programas a las necesidades específicas de sus empleados, las empresas pueden crear un enfoque más personalizado para el desarrollo del liderazgo, lo que puede conducir a un mayor éxito y satisfacción. Para garantizar el éxito de los programas de coaching y mentoría en las empresas, es fundamental seguir las mejores prácticas, estas pueden incluir: la definición clara de las metas y objetivos del programa, emparejar mentores y entrenadores con personas en función de sus necesidades e intereses, proporcionar apoyo y recursos continuos tanto para mentores como para aprendices, fomentar la comunicación abierta y la

retroalimentación y medir la eficacia del programa mediante evaluaciones y valoraciones periódicas (Turnbull, 2023); siguiendo estas mejores prácticas, las empresas pueden crear programas de coaching y mentoría más eficaces que contribuyan al desarrollo de líderes fuertes y exitosos (Drake, 2021).

### **3.5. Coaching y mentoría para el desarrollo del liderazgo en el sector sanitario**

El coaching y mentoría son componentes cruciales del desarrollo del liderazgo en el sector sanitario, ya que ayudan a desarrollar líderes eficaces que puedan navegar en el complejo y cambiante panorama sanitario (Minor, 2016). El coaching y la mentoría brindan oportunidades para que los líderes reciban retroalimentación, orientación y apoyo para mejorar sus habilidades, conocimientos y capacidades. Estos enfoques pueden ayudar a los líderes a identificar y superar desafíos, desarrollar nuevas perspectivas y generar confianza en sus habilidades de liderazgo (Hoidn, 2021). Al invertir en programas de coaching y mentoría, las organizaciones de atención médica pueden desarrollar una sólida cartera de líderes que estén capacitados para liderar equipos, impulsar el cambio y mejorar los resultados de los pacientes.

Existen varios programas exitosos de asesoría y mentoría en atención médica que han demostrado la efectividad de estos enfoques. Por ejemplo, el programa de coaching del Sistema de Salud de la Universidad de Michigan ha ayudado a desarrollar líderes más comprometidos, productivos y comprometidos con su trabajo (Gisbert, 2017). El programa brinda entrenamiento y mentoría a líderes en todos los niveles de la organización, con un enfoque en desarrollar habilidades de liderazgo, construir relaciones e impulsar resultados. De manera similar, el programa de mentoría de la Clínica Cleveland ha ayudado a desarrollar una cultura de mentoría y aprendizaje, en la que mentores y aprendices trabajan

juntos para lograr objetivos compartidos (Viera, 2021). Estos programas destacan los beneficios potenciales del coaching y la mentoría para el desarrollo del liderazgo en la atención sanitaria.

Para garantizar el éxito de los programas de coaching y mentoría las organizaciones sanitarias pueden desarrollar programas eficaces de asesoramiento y mentoría que ayuden a desarrollar líderes fuertes que puedan impulsar el cambio y mejorar los resultados de los pacientes (Minor, 2016).

### **3.6. Estilos de liderazgo en los negocios y la salud**

Los estilos de liderazgo desempeñan un papel fundamental tanto en entornos empresariales como sanitarios (Priya y Madan, 2021). Existen varios estilos de liderazgo diferentes, incluido el liderazgo autocrático, democrático, transformacional y de servicio (Vega y Gómez, 2015). Los líderes autocráticos toman decisiones sin la participación de los demás, mientras que los líderes democráticos fomentan la participación y colaboración de los miembros del equipo. Los líderes transformacionales se centran en inspirar y motivar a su equipo, mientras que los líderes servidores priorizan las necesidades de su equipo sobre las suyas propias (Hawkins, 2012). Cada uno de estos estilos tiene sus fortalezas y debilidades, y elegir el estilo adecuado para un entorno particular es esencial para el éxito.

Si bien existen similitudes entre los estilos de liderazgo en los negocios y en la atención médica, también existen diferencias notables. Por ejemplo, en el sector sanitario, los líderes deben priorizar la atención y la seguridad del paciente por encima de todo (Martínez, 2011). Esto requiere un fuerte enfoque en la colaboración y la comunicación entre los profesionales de la salud, así como la voluntad de adaptarse a las circunstancias cambiantes y las tecnologías emergentes. Por el

contrario, los líderes empresariales pueden priorizar la rentabilidad y el crecimiento, lo que puede conducir a una cultura más competitiva e individualista. Comprender estas diferencias es crucial para seleccionar el estilo de liderazgo apropiado para cada entorno.

El estilo de liderazgo adecuado para un entorno particular es esencial para el éxito. Por ejemplo, un estilo de liderazgo transformacional puede ser eficaz en un entorno empresarial donde los empleados están motivados por una visión clara y un sentido de propósito. Sin embargo, en un entorno sanitario, un estilo de liderazgo de servicio puede ser más apropiado, ya que prioriza las necesidades de los pacientes y fomenta la colaboración entre los profesionales sanitarios (Restrepo, 2023). En última instancia, la clave es seleccionar un estilo de liderazgo que se alinee con los objetivos y valores de la organización y sus partes interesadas (Restrepo, 2023). Al hacerlo, los líderes pueden crear una cultura de éxito e impulsar resultados positivos tanto para los individuos como para la organización en su conjunto (Turnbull, 2023).

### **3.7. El impacto del coaching, mentoría y liderazgo en la cultura organizacional**

La cultura organizacional se refiere a valores, creencias, actitudes y comportamientos compartidos que dan forma al entorno social y psicológico de un lugar de trabajo (Hawkins, 2012); es un aspecto crítico de cualquier organización, ya que influye en la motivación de los empleados, la satisfacción laboral y el desempeño general. El coaching, mentoría y liderazgo pueden tener un impacto significativo en la cultura organizacional, ya que brindan orientación y apoyo a los empleados, ayudándolos a desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en sus funciones (Martínez, 2011). Al fomentar un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, estas prácticas pueden contribuir a una fuerza laboral

más productiva y comprometida, lo que en última instancia conduce a mejores resultados organizacionales.

El entrenamiento, mentoría y liderazgo pueden impactar la cultura organizacional de varias maneras (Priya y Madan, 2021). Por ejemplo, el coaching puede ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades y conocimientos, capacitándolos para asumir nuevos desafíos y responsabilidades. Esto, a su vez, puede conducir a una mayor satisfacción y compromiso laboral, así como a un mejor desempeño. De manera similar, la mentoría puede brindar a los empleados orientación y apoyo, ayudándolos a navegar las complejidades del lugar de trabajo y desarrollar sus carreras. El liderazgo eficaz también puede contribuir a una cultura organizacional positiva, ya que proporciona una visión y dirección claras, establece expectativas y fomenta un sentido de trabajo en equipo y colaboración.

Existen numerosos ejemplos de cambios culturales exitosos a través del coaching, mentoría y liderazgo (Hawkins, 2012). Por ejemplo, el coaching se ha utilizado para establecer un entorno de trabajo propicio para el desempeño productivo de los empleados. De manera similar, se ha demostrado que la mentoría es eficaz para desarrollar habilidades de liderazgo y fomentar un ambiente de trabajo positivo (Zambrano et al., 2020). El liderazgo eficaz, como el uso de la gestión por competencias, también puede contribuir a una cultura organizacional positiva (Hawkins, 2012). Al centrarse en el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los empleados, estas prácticas pueden conducir a una mayor satisfacción laboral, compromiso de los empleados y resultados organizacionales generales (Martínez, 2011).

### **3.8. Desafíos y limitaciones del coaching, mentoría y liderazgo en negocios y atención médica**

Tanto el coaching como mentoría y liderazgo enfrentan varios desafíos y limitaciones en entornos empresariales y sanitarios (Jones, 2020). Un desafío común es la falta de apoyo o compromiso de la alta dirección, lo que puede obstaculizar la implementación de programas de coaching y mentoría (Hawkins, 2012). Además, el coaching y la mentoría requieren tiempo y recursos, que pueden ser difíciles de asignar en entornos empresariales o sanitarios de ritmo acelerado (Priya y Madan, 2021). Además, puede haber resistencia por parte de los empleados que no están abiertos a la retroalimentación o al desarrollo personal, lo que puede limitar la eficacia del coaching y la mentoría (Hoidn, 2021). Estos desafíos y limitaciones pueden impedir el éxito de los programas de coaching, mentoría y liderazgo en estos entornos.

A pesar de estos desafíos, existen estrategias que se pueden implementar para superarlos y mejorar la efectividad de los programas de coaching, mentoría y liderazgo. Una estrategia es fomentar una cultura de apertura y confianza, donde se valore y promueva la comunicación abierta. Esto puede ayudar a crear un entorno seguro donde los empleados se sientan cómodos recibiendo comentarios y participando en el desarrollo personal. Otra estrategia es proporcionar formación y apoyo continuos tanto a los entrenadores como a los mentores, así como a quienes reciben coaching y mentoría (Turnbull, 2023). Esto puede ayudar a garantizar que los programas se implementen de manera efectiva y que los participantes reciban el máximo beneficio. Al implementar estas estrategias, las organizaciones pueden superar los desafíos y limitaciones de los programas de coaching, mentoría y liderazgo y mejorar su eficacia general.

En términos de direcciones futuras, es necesario continuar la investigación y la práctica en materia de coaching, mentoría y liderazgo en entornos empresariales y sanitarios (Priya y Madan, 2021); esto incluye explorar nuevos enfoques de coaching y mentoría que se adapten a las necesidades únicas de estos entornos, así como evaluar la eficacia de los programas existentes. Además, es necesario comprender mejor el papel del liderazgo en los programas de coaching y mentoría, y cómo los líderes pueden apoyar y facilitar eficazmente estos programas (Hawkins, 2012). Al continuar explorando estas áreas, las organizaciones pueden mejorar sus programas de desarrollo de liderazgo y, en última instancia, mejorar su desempeño y éxito generales.

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El coaching, mentoría y liderazgo son componentes esenciales del éxito organizacional. Las empresas deberían invertir en estas prácticas para desarrollar gerentes exitosos y maximizar los talentos de su fuerza laboral. A medida que el entorno empresarial continúa evolucionando, es fundamental priorizar el coaching, la mentoría y el desarrollo del liderazgo para garantizar que las organizaciones sigan siendo competitivas y se adapten a las circunstancias cambiantes. Al adoptar estas prácticas, las organizaciones pueden crear una cultura de aprendizaje y mejora continua, lo que conduce a un mejor desempeño y un mayor éxito.

Las definiciones del objeto de estudio tanto en el ámbito empresarial como en la atención sanitaria tienen beneficios similares en ambos entornos, como mejorar el desempeño de los empleados, aumentar la satisfacción laboral y mejorar la cultura organizacional; identificar líderes potenciales dentro de la organización, contribuye al logro eficaz del equipo de liderazgo sólido fomentando el principio de cultura de entrenamiento y mentoría, mejorando el desempeño en la atención integral de los pacientes. El entrenamiento y la mentoría particularmente esenciales focalizan el desarrollo del liderazgo en ambos entornos, y se han implementado programas exitosos tanto en los negocios como en la atención médica. Sin embargo, existen desafíos y limitaciones, como la resistencia al cambio y la falta de recursos. Las organizaciones deben priorizar el coaching, la mentoría y el desarrollo del liderazgo para superar estos desafíos y promover una cultura organizacional positiva. Las investigaciones futuras deberían centrarse en identificar las mejores prácticas para el coaching, la mentoría y el desarrollo del liderazgo en estos entornos. En general, estos conceptos son vitales para el éxito de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Baker, E., Hengelbrok, H., & Murphy, S. (2021). Building a Coaching Culture—The Roles of Coaches, Mentors, and Sponsors. *Journal of Public Health Management and Practice*, 27(3), 325-328.  
<https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000001368>
- Bris, j. (2016). *Coaching: ¿Una herramienta útil para el médico de familia?* Semfyc.  
<https://doi.org/10.1016/j.aprim.2015.11.002>
- Drake, K. (2021). Coaching vs. mentoring. *Nursing Management (Springhouse)*, 52(8). <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000758704.21425.0c>
- Estevez, R. (2016). *Liderazgo para construir futuro: consultoría y coaching de equipos de alta gerencia*. Portal Academia.  
[https://www.academia.edu/23877943/Liderazgo\\_para\\_construir\\_futuro\\_consultor%C3%ADa\\_y\\_coaching\\_de Equipos\\_de\\_alta\\_gerencia](https://www.academia.edu/23877943/Liderazgo_para_construir_futuro_consultor%C3%ADa_y_coaching_de Equipos_de_alta_gerencia)
- Gisbert, J. (2017). *La relación mentor-aprendiz en medicina Mentor-mentee relationship in medicine*. Gastroenterología y Hepatología.  
<https://doi.org/10.1016/j.gastrohep.2016.02.005>
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Ediciones Granica.
- Hoidn, S. (2021). *Professionalism: Coaching and Mentoring*. SAGE Publications, Inc.  
<https://doi.org/10.4135/9781071860519>
- Hussey, L., & Campbell, J. (2021). Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*, 53(3), 510-521.  
<https://doi.org/10.1177/0961000620966651>

- Jones, A. (2020). *La utilidad del Coaching y el mentoring en el ámbito empresarial"* *Maestría Internacional en Coaching Empresarial y Ejecutivo y Mentoring*. Instituto Internacional de Estudios sobre la Familia. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30201.42086>
- Martínez, A. (2011). *Coaching y su aplicación en la gestión de pymes*. Universidad de Málaga. [https://www.researchgate.net/publication/275043278\\_Coaching\\_y\\_su\\_aplicacion\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_pymes](https://www.researchgate.net/publication/275043278_Coaching_y_su_aplicacion_en_la_gestion_de_pymes)
- Martínez, A. (2014). *El coaching, un método psicopedagógico para liderar la empresa*. Universidad de La Laguna. [https://www.researchgate.net/publication/275043005\\_El\\_coaching\\_un\\_metodo\\_psicopedagogico\\_para\\_liderar\\_la\\_empresa](https://www.researchgate.net/publication/275043005_El_coaching_un_metodo_psicopedagogico_para_liderar_la_empresa)
- Minor, K. (2016). *Performance and Talent: Essentials of Mentoring*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7\\_123](https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7_123)
- Panduro, V. (2020). *Tutoría Académica en Especialidades Médicas*. Editorial Cuéllar. <https://www.cucs.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/taem.pdf>
- Priya, V., & Madan, M. (2021). Recent Trends and Challenges on Mentoring and Virtual Coaching in IT & ITES Companies during Pandemic. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Multidisciplinary Physical Sciences*. <https://doi.org/10.37082/IJRMPS.2021.v09si05.019>
- Restrepo, D. (2023). *Desentrañando las diferencias: coaching vs mentoring*. Portal LinkedIn.

- Rodríguez, A., Villén, J., & Espejo, M. (2015). Desarrollo de competencias en el practicum de maestros: abp y coaching multidimensional. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 9(1), 414-434. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev191COL8.pdf>
- Torres, R. (2018). *Coaching y Mentoring: ¿Cuál elegir? Diferencias y similitudes*. Portal FO&CO. <https://fococonsultores.es/coaching-y-mentoring-conoce-las-diferencias/>
- Turnbull, C. (2023). *Transformational Coaching*. Portal LinkedIn.
- Vega, D., & Gómez, L. (2015). *Estado del arte del liderazgo y el emprendimiento*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/d4f9361b-ac1c-49c2-a372-52d300b29483/content>
- Veranes, I., Peñalver, A., & Calixto, A. (2020). Liderazgo en salud, motivación e inteligencia emocional. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud*. INFODIR(34). <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/445/4452617011/index.html>
- Viera, C. (2021). A Comparison of Mentoring and Coaching: What's the Difference? *Performance Improvement*, 60(7), 1-27. <https://doi.org/10.1002/pfi.21993>
- Zambrano, E., Chiriboga, F., & Riera, J. (2020). Mentoría y coaching: un enfoque empresarial. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 2(4), 14–19. <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/10/54>