

El coaching como herramienta para fortalecer el liderazgo en los emprendedores que conforman un Ecosistema Emprendedor Sostenible

Coaching as a tool to strengthen leadership in entrepreneurs who make up a Sustainable Entrepreneurial Ecosystem



Mariela Cabrera Intriago ¹

coordinadorprofesionalizacion@uteg.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-0047-855X>

Cindy Navarrete Angulo ²

cnavarrete@teclemas.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5966-0500>

Recibido: 6/6/2024/ Aceptado: 3/9/2024

RESUMEN

El coaching surge como una herramienta para fortalecer el liderazgo en emprendedores, clave para el desarrollo de un ecosistema emprendedor sostenible. Este estudio aborda el problema de la falta de habilidades de liderazgo entre emprendedores, lo cual limita su capacidad para generar un impacto positivo y sostenible en su entorno. El objetivo del estudio es evaluar la efectividad del coaching en el desarrollo de competencias de liderazgo en emprendedores. La metodología empleada incluyó la aplicación del test 360° a catorce emprendedores de la ciudad de Guayaquil antes y después de un programa de coaching de seis meses basado en el modelo Grow. Este test permitió evaluar las percepciones de los propios emprendedores y de sus colegas sobre sus habilidades de liderazgo. Los principales resultados revelaron una mejora entre 25% - 35% en competencias como la toma de decisiones (30%), comunicación efectiva (28%) y gestión de equipos (35%). Los emprendedores reportaron una mayor autoconfianza y capacidad para manejar desafíos. En conclusión, el coaching demuestra que es una herramienta para potenciar el liderazgo en emprendedores, contribuyendo a la creación de un ecosistema emprendedor más resiliente y sostenible. Estos hallazgos sugieren la importancia de incorporar programas de coaching en iniciativas de desarrollo emprendedor.

¹ Magister en Administración de Empresas, Universidad Tecnológico Empresarial de Guayaquil, Ecuador

² Master en Dirección de Operaciones y Calidad, Instituto Superior Tecnológico Lemas, Ecuador

Palabras clave: habilidades, emprendedor, liderazgo, coaching, coachee.

ABSTRACT

Coaching emerges as a tool to strengthen leadership in entrepreneurs, key to the development of a sustainable entrepreneurial ecosystem. This study addresses the problem of the lack of leadership skills among entrepreneurs, which limits their ability to generate a positive and sustainable impact on their environment. The objective of the study is to evaluate the effectiveness of coaching in the development of leadership skills in entrepreneurs. The methodology used included the application of the 360° test to fourteen entrepreneurs from the city of Guayaquil before and after a six-month coaching program based on the Grow model. This test allowed us to evaluate the perceptions of the entrepreneurs themselves and their colleagues about their leadership skills. The main results revealed an improvement between 25% - 35% in skills such as decision making (30%), effective communication (28%) and team management (35%). Entrepreneurs reported greater self-confidence and ability to handle challenges. In conclusion, coaching demonstrates that it is a tool to enhance leadership in entrepreneurs, contributing to the creation of a more resilient and sustainable entrepreneurial ecosystem. These findings suggest the importance of incorporating coaching programs in entrepreneurial development initiatives.

Keywords: skills, entrepreneur, leadership, coaching, coachee.

Introducción

La pandemia de coronavirus Covid 2019 es la crisis de salud global que define nuestro tiempo y el mayor desafío a nivel mundial después de la Segunda Guerra Mundial (PNUD, 2019). La enfermedad Covid-19 tuvo el potencial de crear crisis sociales, económicas y políticas devastadoras que dejaron profundas cicatrices. Muchas ciudades alrededor del mundo tuvieron que cerrar sus negocios tales como: las tiendas, teatros, cines, bares, restaurantes para evitar contagios, por tal razón, muchas personas se quedaron sin trabajo lo que hizo que se busquen nuevas fuentes de ingreso poniendo en marcha negocios basados en el emprendimiento utilizando como herramienta común las tecnologías de la información específicamente el uso de las redes sociales por medio del internet. Algunas personas identificaron las necesidades de un grupo y decidieron ofertar sus distintos productos o servicios naciendo como emprendedores.

Cabrera, Navarrete.

El coaching como herramienta para fortalecer el liderazgo en los emprendedores que conforman un Ecosistema Emprendedor Sostenible

Según García (2010) las habilidades sociales han experimentado un notable auge en los últimos años, ya que la competencia social de un sujeto contribuye de manera fundamental a su competencia personal, la cual debe ser adquirida por todo educador social. Existen varias habilidades tales como: inteligencia emocional, comunicación asertiva, motivación al logro, liderazgo, manejo de equipos y demás. En este estudio tiene especial importancia el liderazgo con la herramienta del coach para mejorar las habilidades de los emprendedores y puedan ser más efectivos al momento de tratar con clientes o con sus mismos empleados.

Existen varios conceptos para definir el coaching tales como: Grant (2003, p. 253) "El coaching es un proceso colaborativo en el que el coach apoya al coachee en la consecución de objetivos específicos, mediante el desarrollo de habilidades, la identificación de barreras y la implementación de estrategias para superarlas."; Whitmore J. (2019, p. 15) "El coaching es un método de desarrollo personal y profesional basado en el acompañamiento y la facilitación del aprendizaje, donde el coach ayuda al coachee a explorar y maximizar su potencial, alineando sus acciones con sus metas y valores"; según Jones y Gorell (2019), el coaching es una colaboración entre el coach y el coachee (cliente), donde el coach utiliza técnicas de escucha activa, preguntas poderosas y retroalimentación para guiar al coachee hacia el descubrimiento y la acción. Este proceso facilita el crecimiento personal y profesional, mejorando el rendimiento y el bienestar del individuo.

Por lo tanto, se identifica que es una nueva forma más desarrollada de comunicación, que nos permite en conjunto: individuo, organización o equipo a generar un mejor resultado gracias a la creación de la conciencia y posibles soluciones a los diferentes problemas de la vida. Esta herramienta se caracteriza por ser integrada y sobre todo personalizada.

El objetivo del coaching es potenciar los conocimientos y los recursos propios del cliente. En el coaching no existe garantía en cuánto al objetivo, ya que permite entender como genera valor agregado a las organizaciones y a conocer los principales retos de los líderes.

La combinación de entrenamiento más coaching incrementa el rendimiento en un 85%, mientras que el entrenamiento exclusivamente impacta en el rendimiento en un 23%, lo que hace que las personas que conformamos las organizaciones sean más eficientes y productivas a la vez haciendo que estas generen compromiso con las empresas y esto se ve reflejado en

el rendimiento financiero de las organizaciones ya que se elimina el desperdicio en el factor tiempo (Public Personnel Management, 1997).

Es importante destacar que las personas que reciben coaching mejoran: sus relaciones con subalternos, sus relaciones con los superiores inmediatos, el trabajo en equipo, las relaciones con sus compañeros, el nivel de satisfacción en el trabajo, se reduce el conflicto en las empresas, aumento el compromiso con la organización y mejoran las relaciones con los clientes (Ruiz et al., 2019). Por tal razón, el objetivo de este estudio es demostrar la efectividad del coaching en el desarrollo de competencias de liderazgo en emprendedores de la ciudad de Guayaquil.

Proceso del Coaching según el modelo Grow.

En el coaching se basa primero en la confianza que debe existir entre el coach (persona que realiza la actividad) y el coachee (persona que la recibe). La confianza cumple un papel fundamental ya que permite que las personas puedan expresar lo que consideran como problemas, se rompe una brecha donde se genera empatía (González y Valero, 2022). En el mismo punto se puede identificar el deseo de qué es lo que quiero mejorar o cambiar.

Para pasar a la realidad e indicar qué es lo que está sucediendo y qué existe a nuestro alrededor para proseguir e identificar que opciones disponibles existen hasta llegar a una acción concreta de cambio y de mejora; dentro del proceso se hacen redefiniciones de conceptos presentados por los individuos que se evalúan, por medio de las preguntas abiertas que sirven para aclarar de mejor manera el panorama de acción. Es necesario considerar que el diálogo es la base de la reflexión en el coaching ya que por medio de este se podrán tomar decisiones que se acerquen más al objetivo final.

Figura 1

Proceso del Modelo Grow

Cabrera, Navarrete.

El coaching como herramienta para fortalecer el liderazgo en los emprendedores que conforman un Ecosistema Emprendedor Sostenible



Fuente: (Whitmore J. , 2019)

El modelo Grow trata de definir una situación actual hasta cumplir con una meta definida.

G (goal) = objetivo o la meta que deseamos alcanzar

R (reality) = realidad actual

O (Options) = Opciones

W (Will) = Voluntad o Plan de Acción

Existen dos clases de metas: La meta por sesión y la meta de proceso.

Goal (meta) debe estar siempre en términos positivos ya que es algo que se espera lograr, debe ser específica para poder ver su impacto en cada uno y para realizarlo se debe trabajar en la motivación del individuo. La motivación es un proceso psicológico que fomenta una actitud positiva y persistente ante ciertas actividades (Vaca, 2019); en consecuencia, es un factor indispensable para que las persona puedan cumplir con sus objetivos, cuando la persona se encuentra motivada es muy fácil que llegue a la acción y al cumplimiento de esta.

Reality (realidad) es tener en claro lo que está sucediendo, analizando su entorno y sus emociones es decir son hechos concretos (Business Coaching School, 2016). Este es el punto de partida hacia la meta se analiza de manera clara y profunda el estado actual de la persona para poder llegar por lo que, se debe concentrar en todos los hechos para poder entender el contexto de este.

Para poder analizar los hechos concretos se realizan preguntas que hagan referencia con el asunto en particular, formulando preguntas que empiecen con: dónde, cuándo, quién, etc., es decir explorar el contexto mediante la descripción de estos. En este punto es importante señalar la carga emocional la misma que permitirá saber cómo se siente la persona respecto al asunto que desea tratar.

Options (opciones) es reflexionar y analizar las distintas formas que tiene poder llegar a la meta, hay dejar que el coachee desarrolle sus ideas y sea él que dé las opciones, es importante que genere estrategias que antes no había contemplado para poder abrir el horizonte de posibilidades.

Will (acción): El coachee escoge una opción y en este punto se compromete a generar un plan de acción para poder llegar a su meta, mientras la persona se involucra con su plan de acción se debe introducir altos estándares de compromiso en relación con el plan de acción. El coach debe estar presente cuando el coachee lo necesite tomando en cuenta que el apoyo sirve para brindar mayor seguridad, tener en claro que pueden existir obstáculos, pero también debe tener la plena seguridad que puede superarlos.

Para que el coach pueda llegar al coachee es necesario que se utilice el rapport, la misma que está compuesta por la empatía, la escucha, la indagación siendo estas habilidades esenciales para que el proceso fluya de manera natural además de las preguntas y de una correcta retroalimentación siempre con una intención positiva, basada en hechos que sea constructiva y beneficiosa.

La empatía hace que la persona se sienta cómoda y pueda expresarse con suma libertad (Montalvo y Carrero, 2018). Se debe demostrar que existe una escucha activa para que el coachee se sienta comprendido porque cuando se escucha a otra persona se suele hacer una valoración inmediata, pero cuando se expresa un sentimiento, postura o convicción y siente que “no es correcto”, “no es bueno” casi nunca se comprende lo que esa frase significa para que quien la dice.

Cabrera, Navarrete.

El coaching como herramienta para fortalecer el liderazgo en los emprendedores que conforman un Ecosistema Emprendedor Sostenible

Muchas veces se olvida que las personas hablan para ser escuchados y que escuchar es igual a oír e interpretar. La escucha siempre debe ser participativa demostrando interés en lo que dicen. Hay que considerar que hablar no significa escuchar ya que existe una brecha que el coach debe encargarse. Existen varios tipos de escucha como la escucha cosmética, conversacional, activa y profunda.

Las reglas de un verdadero coach se basan en los siguientes principios:

1. La actividad de hacer coaching requiere esfuerzo físico y mental, ya que es necesario poner toda la atención en lo que el coachee está diciendo.
2. Es fundamental concentrarse en el coachee y evitar filtrar la información, cada cosa que se menciona es importante. Para esto, el coach debe reformular las preguntas, asegurando al coachee que está siendo escuchado. No se debe olvidar validar lo que se dice mediante retroalimentación, lo que genera empatía e interés.
3. No se deben proporcionar soluciones inmediatas.
4. Es crucial estar pendiente de los mensajes verbales y no verbales, tales como el lenguaje, el tono de voz y el lenguaje corporal. Saber analizar estos elementos es fundamental.

Para tener una sesión exitosa, es importante recordar los componentes de una conversación:

- Lenguaje: Escuchar y hablar, hablar implica proponer ideas e indagar en lo más profundo del ser; los actos lingüísticos básicos incluyen afirmaciones, declaraciones y promesas.
- Emocionalidad: Considerar los estados de ánimo y las emociones de la persona.
- Corporalidad: Observar las disposiciones corporales.

La indagación se menciona con frecuencia, pero el objetivo es profundizar en una situación. Cuando se desea revisar aspectos del pasado, se deben realizar preguntas que comiencen con "¿Por qué?", ya que es la mejor forma de identificar la causa de una situación específica. Sin embargo, es importante tener cuidado con el momento y la forma de formular estas preguntas. Para centrarse en el presente, se utilizan preguntas que comienzan con "¿Qué?", ya que cada pregunta de este tipo ayuda a la reflexión y a ampliar

el tema, la situación o la persona. Para proyectar hacia el futuro, se formula: "Entonces, ¿qué quieres hacer?". Esta es una forma clara de hacer preguntas "poderosas".

Metodología

Este estudio se basó en una investigación cuasiexperimental, ya que se analizó información de catorce emprendedores con un enfoque en el talento humano para conocer sus habilidades blandas con el fin de identificar sus puntos fuertes y oportunidades de mejora, mediante un coaching de emprendimiento.

Para seleccionar la muestra de estudio se realizó un llamado por redes sociales en el cual se seleccionaba a los emprendedores en función de la edad de su emprendimiento en este caso aquellos ya tenían establecido su emprendimiento hasta 3.5 años, es decir un emprendedor y gestor de un nuevo negocio y aquellos emprendedores establecidos que tiene más de 3.5 años con su emprendimiento, de la convocatoria y el proceso de selección para este estudio quedaron catorce emprendedores. A los emprendedores seleccionados se le aplicaron encuestas, entrevistas y el proceso del coaching de emprendimiento. La investigación se desarrolló en la región costa del Ecuador, en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, los materiales que se utilizaron fueron los recursos tecnológicos, humanos, económicos.

La investigación constó de tres partes que son la etapa de diagnóstico, fortaleciendo las habilidades blandas y estableciendo el aporte de las habilidades al ecosistema emprendedor sostenible; en la etapa de diagnóstico se evaluó con una prueba de Liderazgo 360, en la etapa para fortalecer las habilidades blandas se realizaron 6 sesiones de coach a cada uno considerando como base el proceso de coaching según el modelo Grow, estas sesiones se realizaron lo más personalizado posible para elaborar una correcta interpretación de los datos y finalmente la fase de establecer los aportes al ecosistema emprendedor sostenible, se realizó nuevamente la prueba de Liderazgo 360 para comparar el antes y después de las charlas de coaching dictadas.

Cabrera, Navarrete.

El coaching como herramienta para fortalecer el liderazgo en los emprendedores que conforman un Ecosistema Emprendedor Sostenible

Test de Evaluación 360

Una evaluación 360 sirve para medir el desempeño de un individuo en base a las relaciones que mantiene dentro de la organización con el resto de sus compañeros o jefes inmediatos (Evaluación 360, 2019), es una herramienta de evaluación integral que recopila feedback de diversas fuentes, incluyendo autoevaluación, compañeros, subordinados y superiores. Se recomienda que esta prueba lo realice un experto con el fin de no herir susceptibilidades y ser muy imparcial sin juzgar los resultados, se debe enfocar a los puntos más bajos desde una perspectiva de mejora.

Esta herramienta se basa en el análisis donde la retroalimentación es indispensable ya que permite conocer las fortalezas y debilidades de cada uno, la misma permite tener datos tanto como cuantitativos como cualitativos en el cual se puede medir el rendimiento de los emprendedores, evaluar las competencias, diseñar planes de formación, sirve como base para que la organización pueda preparar los planes de carrera y sucesión.

Esta evaluación se estructura en varias dimensiones claves del liderazgo el cual son analizadas a través de los resultados del test, esta dimensiones son: visión y estrategia se refiere a la capacidad para establecer y comunicar una visión clara; la toma de decisiones mide la eficacia en la toma de decisiones informadas y oportunas; la comunicación que son las habilidades para comunicación efectiva y persuasiva; la gestión de equipos es la competencia en la formación y gestión de equipos de alto rendimiento; autoconfianza es el nivel de confianza en las propias capacidades de liderazgo; finalmente la innovación y creatividad que es la capacidad para fomentar y gestionar la innovación.

Para la realización de la prueba 360, las preguntas han sido planteadas para medir las percepciones y actitudes de los participantes respecto a diversas competencias de liderazgo misma que se evalúan mediante la escala de Likert en una escala de 5 puntos en el cual el punto 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y el punto totalmente de acuerdo, algunas preguntas también se evalúan en función de la frecuencia o las veces que suceden. Se diseñaron preguntas específicas que cubren áreas clave como: comunicación, toma de decisiones, gestión de equipos, resolución de conflictos e innovación y creatividad.

Resultados y discusión

Se aplicó el test de liderazgo 360° a 14 emprendedores antes y después de un programa de coaching de seis meses basado en el modelo GROW (Goal, Reality, Options, Will). Los resultados se analizaron comparando las puntuaciones pre y post-coaching en cada dimensión evaluada.

1. Mejoras en Visión y Estrategia: Hubo un incremento del 25% en la capacidad para establecer y comunicar una visión clara, lo que sugiere que el coaching ayudó a los emprendedores a definir objetivos estratégicos más precisos.
2. Toma de Decisiones: Las puntuaciones en toma de decisiones mejoraron en un 30%, indicando una mayor capacidad para tomar decisiones informadas y oportunas. Esto está alineado con la fase "Options" del modelo GROW, donde se exploran diversas alternativas.
3. Comunicación: Se observó una mejora del 28% en las habilidades de comunicación, lo que refleja el énfasis del coaching en desarrollar una comunicación clara y efectiva durante la fase "Will" del modelo GROW, donde se discuten los planes de acción.
4. Gestión de Equipos: Las habilidades para gestionar equipos mostraron un aumento del 35%, lo cual es crucial para el éxito en entornos colaborativos. Esto se relaciona con la fase "Reality" del modelo GROW, donde se analizan las dinámicas actuales del equipo.
5. Autoconfianza: La autoconfianza de los emprendedores mejoró en un 32%, un aspecto fundamental para el liderazgo efectivo. El coaching, a través de la fase "Goal" del modelo GROW, ayudó a los emprendedores a establecer metas claras y alcanzables, reforzando su confianza.
6. Innovación y Creatividad: Hubo un incremento del 20% en la capacidad para fomentar la innovación y creatividad, evidenciando que el coaching también potenció la habilidad para gestionar la innovación dentro del ecosistema emprendedor.

Cabrera, Navarrete.

El coaching como herramienta para fortalecer el liderazgo en los emprendedores que conforman un Ecosistema Emprendedor Sostenible

El modelo GROW fue fundamental en el proceso de coaching, proporcionando una estructura clara para el desarrollo de habilidades de liderazgo:

- Goal (Meta): Los emprendedores establecieron objetivos claros y específicos que guiaron el proceso de coaching.
- Reality (Realidad): Se analizaron las situaciones actuales de los emprendedores y sus equipos, identificando áreas de mejora.
- Options (Opciones): Se exploraron diversas estrategias y alternativas para mejorar las competencias de liderazgo.
- Will (Voluntad): Se desarrollaron planes de acción concretos y se reforzó el compromiso de los emprendedores para alcanzar sus metas.

El análisis de los resultados muestra que el coaching, estructurado según el modelo GROW, fue efectivo en mejorar diversas dimensiones del liderazgo en los emprendedores. Las mejoras observadas en las competencias de liderazgo reflejan la eficacia del enfoque GROW, que facilita un desarrollo integral y sostenido de las habilidades necesarias para liderar en un ecosistema emprendedor sostenible.

Conclusiones

El coaching emerge como una herramienta poderosa y efectiva para fortalecer el liderazgo entre los emprendedores que forman parte de un Ecosistema Emprendedor Sostenible. A lo largo de este artículo, se ha examinado cómo el coaching puede influir positivamente en diversas dimensiones del desarrollo de los emprendedores, facilitando no solo su crecimiento personal, sino también el éxito y la sostenibilidad de sus emprendimientos.

A través de la aplicación del test de liderazgo 360° a 14 emprendedores antes y después de un programa de coaching basado en el modelo GROW, se identificaron mejoras significativas en varias dimensiones clave del liderazgo.

Los emprendedores mostraron un notable incremento en competencias esenciales como visión y estrategia, toma de decisiones, comunicación, gestión de equipos, autoconfianza e

innovación. Estas mejoras son cruciales para el éxito y sostenibilidad de sus iniciativas empresariales.

El modelo GROW proporcionó una estructura clara y efectiva para el coaching, facilitando el establecimiento de metas claras, el análisis de la realidad actual, la exploración de opciones y el desarrollo de planes de acción concretos. Esto se tradujo en mejoras medibles en las habilidades de liderazgo de los emprendedores.

La autoconfianza y la capacidad para tomar decisiones informadas y oportunas son fundamentales para el liderazgo efectivo. El coaching ayudó a los emprendedores a fortalecer estos aspectos, permitiéndoles enfrentar desafíos con mayor seguridad y determinación. La capacidad para fomentar y gestionar la innovación es vital en un ecosistema emprendedor. El coaching contribuyó significativamente a mejorar estas habilidades, promoviendo un entorno de trabajo más dinámico y creativo. La mejora en las competencias de gestión de equipos es crucial para el éxito en entornos colaborativos. El coaching ayudó a los emprendedores a desarrollar habilidades para formar y gestionar equipos de alto rendimiento, lo que es esencial para la sostenibilidad de sus negocios.

El estudio confirma que el coaching, estructurado según el modelo GROW, es una estrategia valiosa para el desarrollo de competencias de liderazgo en emprendedores. Las mejoras observadas en las dimensiones evaluadas indican que el coaching no solo fortalece las habilidades individuales, sino que también contribuye al desarrollo de un ecosistema emprendedor más resiliente y sostenible. Estos hallazgos sugieren la necesidad de incorporar programas de coaching en iniciativas de desarrollo emprendedor para potenciar el liderazgo y la sostenibilidad en el ámbito empresarial.

El coaching se presenta como una estrategia integral para fortalecer el liderazgo en los emprendedores, contribuyendo significativamente a la creación y mantenimiento de un Ecosistema Emprendedor Sostenible. La implementación de programas de coaching puede ser una inversión valiosa para fomentar el desarrollo personal y profesional de los emprendedores, asegurando así la resiliencia y sostenibilidad de sus negocios a largo plazo.

Cabrera, Navarrete.

El coaching como herramienta para fortalecer el liderazgo en los emprendedores
que conforman un Ecosistema Emprendedor Sostenible

Referencias bibliográficas

- (PNUD), P. d. (2019). *Programa de las Naciones Unidas (PNUD)* . Programa de las Naciones Unidas (PNUD) : <https://www.undp.org/es/ecuador/covid-19-la-pandemia>
- Business Coaching School. (2016 de 2016). *Business Coaching School*. Business Coaching School: <https://www.businesscoachingschool.org/>
- Evaluación 360. (2019). *Evaluación 360*. <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-360/>
- García, A. (2010). Estudio sobre la asertividad y las habilidades sociales en el alumnado de educación social. *Revista de Educación*, 12, 16-225.
- González, D., & Valero, M. (2022). El coaching como herramienta que optimiza el emprendimiento. 99-112.
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 3(31), 253-264. <https://doi.org/10.2224/sbp.2003.31.3.253>
- Jones, R. J., & Gorell, R. (2019). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose*. Nicholas Brealey Publishing.
- Montalvo, A. A., & Carrero, T. R. (2018). El Coaching y el emprendimiento para la promoción de desarrollo local: Comunidades de Cotopaxi, Ecuador. *Ecuador1*, 115-141.
- Public Personnel Management. (1997). *Public Personnel Management*. <https://journals.sagepub.com/toc/ppm/26/4>
- Ruiz, D. V., Gómez, L. K., Intriago, D. A., & Arevalo, P. M. (2019). Estrategias basadas en coaching para la formación de profesionales-emprendedores en la universidad Uniandes-Quevedo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1282>
- Vaca, C. P. (2019). Coach de emprendimiento. *RECIMUNDO*, 3, 310-334.
- Whitmore, J. (2019). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey Publishing, 5.