

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4264](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4264)

## El Coaching en el sector público

Angel Orlando Salcedo Valdarrago  
<https://orcid.org/0000-0002-3874-4123>  
[asalcedova85@ucvvirtual.edu.pe](mailto:asalcedova85@ucvvirtual.edu.pe)  
Universidad César Vallejo

### Resumen

Este artículo propone la revisión de la literatura científica acerca de la figura del *coaching* en el sector público. Para este proceso se utilizaron como palabras clave para la revisión en idioma inglés, COACHING and PUBLIC SECTOR and ORGANIZATIONS y Coaching en el sector público en idioma español, el resultado inicial no arrojó datos claros para la verificación, sin embargo, se decide hacer una búsqueda y descarga de todos los artículos hallados desde el año 2018 hasta el año 2022, respectivamente. Se aplicaron tanto criterios de inclusión como de exclusión. Luego de la aplicación de los criterios y una revisión inicial por título, año y lectura, se accedieron a 53 artículos para revisión final que fueron incorporados para su lectura y consideración para la revisión final con la cual se contó con 10 artículos que se encontraban en consonancia con los criterios antes mencionados. Los resultados arrojaron consideraciones en torno a la figura del coaching, su importancia y trascendencia en el sector público. Se concluye que el coaching es pieza fundamental en el alcance de las metas y objetivo de las empresas, entre otros aspectos.

**Palabras clave:** Coaching; sector público; estrategias; aprendizaje

Correspondencia: [asalcedova85@ucvvirtual.edu.pe](mailto:asalcedova85@ucvvirtual.edu.pe)

Artículo recibido 15 noviembre 2022 Aceptado para publicación: 15 diciembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Salcedo Valdarrago, A. O. (2023). El Coaching en el sector público. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 12554-12568. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4264](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4264)

## Coaching in the public sector

### Abstract

This article proposes a review of the scientific literature about the figure of coaching in the public sector. For this process, COACHING and PUBLIC SECTOR and ORGANIZATIONS and Coaching in the public sector in Spanish were used as keywords for the review in English, the initial result did not yield clear data for verification, however, it was decided to do a search. and download of all the articles found from the year 2018 to the year 2022, respectively. Both inclusion and exclusion criteria were applied. After the application of the criteria and an initial review by title, year and reading, 53 articles were accessed for final review that were incorporated for reading and consideration for the final review, with which 10 articles were found in consistent with the aforementioned criteria. The results yielded considerations around the figure of coaching, its importance and significance in the public sector. It is concluded that coaching is a fundamental piece in the achievement of the goals and objectives of companies, among other aspects

**Keywords:** Coaching; public sector; strategies; learning

## Introducción

Tradicionalmente, los gobiernos tanto nacionales como municipales y la administración pública en general se caracterizan por ser ineficientes (Muñoz *et al.*, 2018) como consecuencia de diversos factores, entre los cuales se puede mencionar: la capacidad gasto, así como una débil gestión por parte de los funcionarios que no tienen suficientes competencias para dirigir o coordinar un equipo de trabajo; todo ello debido a una baja planificación, asimismo, a una indiferencia a la hora de cumplir con los objetivos o metas programadas. De allí que muchos son los gobiernos municipales que muestran faltas de eficacia al momento de administrar los recursos que el gobierno nacional transfiere de manera regular a las municipalidades, reflejando de este modo, no solo ausencia de voluntad, sino falta de compromiso de los funcionarios de gobiernos locales. De este modo se hace necesario e indispensable el papel de los *coaching* dentro de las organizaciones, ya que estos cumplen el rol no solo de ayudar a mejorar el bajo rendimiento laboral, sino que también pueden contribuir a aumentar el desempeño dentro de la organización. (HAHN, 2017), sobre todo en aquellas organizaciones que por lo general son rígidas no enfocadas en procesos, sino en resultados (Velarde, 2021), asimismo, porque son capaces de presentar de forma adecuada información a los directivos. (King *et al.*, 2022).

El *coaching* como tal ha venido ganando terreno y notoriedad en la sociedad y, por supuesto, en el mundo contemporáneo, ya que el coaching maximiza el potencial del individuo, al tiempo que construye conciencia y responsabilidad; ayuda a crear verdaderos valores personales que permiten a los individuos llegar más lejos, así como a vivir mejor. (Romão *et al.*, 2022)

En los últimos años, el término *coaching* ha sido ampliamente conocido. El primer asomo de este se conoce a principios del siglo XVIII, refiriéndose al entrenamiento no solo rápido de un especialista hacia otro, sino también de forma eficaz, todo ello para el logro de las metas u objetivos demandados. (Gonnet, 2013; Vergara, 2022)

En el *argot* tradicional, un *coaching* o *coach* es un ente o ejecutivo que forma parte de la organización pero con responsabilidades definidas en la consecución de objetivos (Albizu *et al.*, 2019; Morales *et al.*, 2019; Pelaez *et al.*, 2019) y, que tiene como fin buscar mejorar el desempeño de la organización. A grandes rasgos, un *coaching* tiene como misión generar cambios, así como diseñar estrategias en pro de la empresa. También se pudiera decir que

es una suerte de disciplina, técnica y también un estilo de liderazgo que puede contribuir en el desarrollo organizacional. (Muhammad *et al.*, 2018)

“El *Coaching* es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incrementar el potencial”. (Lozano como se citó en Muñoz *et al.*, 2018, p. 3) permitiendo, además, el aprendizaje entre los miembros de la organización (Basharat & Alia, 2020; Basharat *et al.*, 2018; Bonilla *et al.*, 2018) Al coaching se le conoce también como un método que tiene como principal meta entrenar a un grupo de personas con el fin de desarrollar habilidades específicas. En resumen, es un entrenamiento que tiene como objetivo fundamental sacar lo mejor del individuo, así como de la propia organización. (Prado y Arroyo, 2020) también ayuda tanto a individuos como a organizaciones mediante actividades o intervención de facilitación. (DiGirolamo & Tkach, 2019)

Para King *et al.*, como se citó Chapa y Chapa, (2022) el *coaching* posee la forma en que se pueden llegar a analizar no solamente los conocimientos sino las habilidades que les permitan laborar en sus objetivos o metas. Por otro lado, tienen la capacidad de introducir motivación, asimismo, son capaces de traducir la teoría y la práctica ya que cuentan con las competencias comunicativas requeridas para tales fines.

El *coaching* tiene la virtud de ser una herramienta fundamental en la vida de las organizaciones (Rodríguez *et al.*, 2020), ya que estos tienen la capacidad tanto de entender los problemas como la cultura de las organizaciones, asimismo, es una herramienta que puede aportar importantes beneficios a la gestión pública, motivando a un cambio no solo progresivo sino también significativo (Velarde, 2021; Fey *et al.*, 2022) a los miembros de la organización. De igual manera, sirve para superar situaciones difíciles dentro de las organizaciones por lo que demandan no solo compromisos, sino también exigencias. (Calvosa *et al.*, 2021; Podesta *et al.*, 2019)

Hoy en día la presencia del *coaching* es más que una herramienta indispensable, puesto que se ha hecho necesaria, ya que tiene la capacidad de desarrollar el amplio potencial de las personas que integran a las organizaciones o empresas generando cambios, así como teniendo una perspectiva mucho más clara de lo que se desea alcanzar dentro de ella. En las organizaciones, el coaching es capaz de resolver problemas, tanto de habilidades como

de actitudes de los gerentes, a lo sumo, el coaching está dirigido, fundamentalmente, a facilitar procesos y generar en su conjunto resultados favorables. (Mejía y Jáuregui, 2020)

Para las organizaciones es de vital relevancia tener un *coaching* ya que este puede de algún modo despertar habilidades en cada uno de los empleados, así como ser competitivas, por otro lado, puede ser efectiva a la hora de dar cuenta (presupuestos y recursos económicos) En el caso de organizaciones gubernamentales, la presencia del *coaching* se hace indispensable en todo los sentidos, generando profundos cambios, así como ofreciendo alternativas viables en su organización. (Granja *et al.*, 2020)

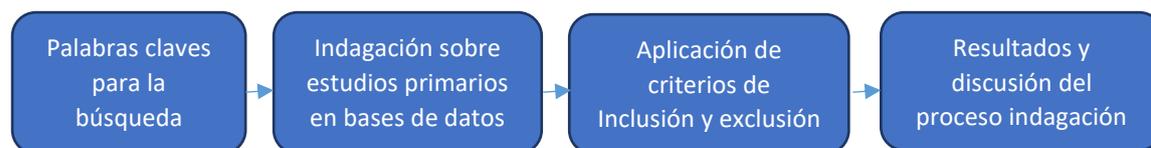
Consciente de la necesidad que las organizaciones respondan a las demandas de la sociedad en general, y de la organización como tal, se hace necesaria la idea de contar con la presencia del *coaching*, todo ello con la finalidad de potenciar las habilidades que poseen los integrantes de la organización. Asimismo, para mejorar la gestión gerencial y su enfoque, generando importantes procesos de motivación y satisfacción de los integrantes de la organización, empleando como rasgo distintivo la comunicación, así como el establecimiento de metas (Marcano, 2020) de allí que el papel que debe tener el *coaching* es de vital relevancia, ya que este influye de forma significativa en la productividad, asimismo, proporciona programas de vanguardia, importantes para la organización. (Barrientos *et al.*, 2020; Velarde, 2021)

El objetivo del presente estudio es determinar el rol que ejercen los *coaching* en el enfoque gerencial, así como en el rendimiento laboral de los empleados a fin de identificar las oportunidades con el fin de aumentar el desempeño en sus funciones. (HAHN, 2017)

### **Materiales y métodos**

Se hizo una revisión y búsqueda de literatura a través de bases de datos internacionales con base a elaborar una revisión sistemática de la literatura existente con el fin de conocer la visión del Coaching en el sector público. Para este proceso se utilizó como palabras claves para la revisión en idioma inglés, COACHING and PUBLIC SECTOR and ORGANIZATIONS y Coaching en el sector público en idioma español, el resultado inicial no arrojó datos claros para la verificación, sin embargo, se decide hacer una búsqueda y descarga de todos los artículos encontrados desde el año 2018 hasta el año 2022. Figura 1.

Figura 1. Elaboración del proceso de indagación



Fuente: Elaboración propia

Las bases de datos consultadas fueron *ScienceDirect (Scopus)*, *Research4life*, *Springer Link*, *Google académico*, y *Scielo*. La búsqueda inicial arrojó una cantidad general de 930 *papers*, de los años 2018 – 2022, Ver Tabla 1. Posteriormente a al proceso inicial se elabora un proceso para seleccionar los artículos que se adapten en título, metodología y fecha, para garantizar su validez en la revisión a la que serán sometidos. (Manterola et al 2011).

**Tabla 1.** *Búsqueda primaria de la literatura*

Palabra clave	Base de datos	Idioma	Año	Cantidad
COACHING and PUBLIC SECTOR and ORGANIZATIONS	Google académico, Springer link, ScienceDirect, Eric	Ingles	2018-2022	38534
COACHING and PUBLIC SECTOR and ORGANIZATIONS	Google académico, Scielo y Redalyc	Español	2018-2022	14900

Fuente: Elaboración propia

### **Criterios de Inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión Artículos en idioma inglés y español, estudios acerca del Coaching en las empresas del sector público, fueron seleccionados artículos de investigación publicados en revistas con arbitraje indexadas en bases de datos como Science Direct (Scopus), Google académico, Eric, Springer Link, y Research4life, que se publicaron entre 2018 y 2022, de acceso abierto y que se encontraran completos en la red.

Los criterios de exclusión fueron: Los manuscritos sin acceso o fuera de la fecha de búsqueda, duplicados, conferencias, libros y capítulos de libros.

Luego de la aplicación de los criterios y una revisión inicial por título, año y lectura, se accedieron a 53 artículos para revisión final que fueron incorporados para su lectura y consideración para la revisión final con la cual se contó con 10 artículos que se encontraban en consonancia con los criterios antes mencionados.

## Resultados

**Tabla 2.** *Sistematización de elementos analizados*

N°	Autor/es Año	País	Metodología	Resultados
1	Chiu, (2022)	L Reino Unido	Cualitativo	El resultado es un argumento de que el coaching informado por aliados puede elevarse más allá de las intervenciones individuales hacia el cambio social al utilizar su mayor recurso político, su privilegio.
2	Cioffi y Cerbo. (2022)	Italia	Cuantitativo	El 19,4% de los profesionales mejoró las 5 habilidades y alcanzó el umbral de excelencia, demostrando la eficacia del coaching individual y de equipos, mentoring, formación experiencial, según una estructura objetivamente medible y alcanzando el 65% de la meta del sistema en 6 meses.
3	Espitia, Fountaine, Melchor. (2021)	EEUU	Cualitativo	Falta de empoderamiento de empleados, capacidad, iniciativa y apoyo de líderes deficiente.

4	Herrera y Vasquez, (2021)		Cualitativo	El coaching se prospecta como una figura de éxito dentro de las organizaciones desde su disciplina ontológica.
5	Mackinnon, T.(2019)	EEUU	cualitativo	Los resultados demuestran que el Programa de Liderazgo Creciente fue beneficioso tanto para los entrenadores como para los participantes, y presentan el entrenamiento entre pares como una forma práctica y de bajo costo para aumentar la capacidad de liderazgo del personal.
6	Malon et al, (2021)	Perú	Cuantitativo/Cuestionario	Se encontró que las variables gestión del conocimiento y efectividad organizacional se encuentran en un nivel de desarrollo frecuente, es decir, las entidades han implementado una adecuada gestión del conocimiento, lo cual trae como consecuencia efectividad organizacional; siendo respectivamente sus porcentajes de 50% y 64%.
7	Manglon, T (2021)	Reino Unido	Cualitativo	Reveló que el entrenamiento de talentos se percibe como un evento profesional

					fundamental, pero una práctica ambivalente difícil de poner en práctica.
8	Molina et al, (2022)	Venezuela	Mixta/ Entravista	Encuesta	Carencia de manuales de funciones y de evaluación de desempeño.
9	Rodriguez et al, (2018)	Colombia	Cualitativo/Documental		Al efectuar aplicación del Coaching es recomendable efectuar un balance de ventajas y desventajas y poner en conocimiento a toda la organización.
10	Velarde, N. (2021)	Perú	Cualitativo		La actividad de coaching en el sector público debe incluirse como instrumento y parte del desarrollo organizacional y personal.

Fuente: Elaboración propia

## DISCUSIÓN

Los hallazgos demuestran que el coaching para las empresas del sector público aunque son importantes, carecen de importancia desde una visión local y hasta un espectro mundial, (Herrera y Vasquez, 2021). La falta de compromiso por parte de los empleados públicos, desinterés, carencia de iniciativa y líderes capacitados para esta tarea, (Espitia, Fountaine, y Melchor, 2021) ponen en jaque cualquier iniciativa pública o gubernamental para cambiar la realidad, asimismo, contar con material especializado como manuales de procedimientos y evaluación que permitan apoyar al personal para una mejor gestión en el desempeño de sus funciones. (Molina et al, 2022).

Autores como Velarde, (2021), está convencido por sus resultados que la actividad del coaching en el sector público debe ser incluido como un instrumento a utilizar para el crecimiento y desarrollo organizacional del personal, también refieren su aporte social que beneficia a las posturas políticas y aumentan las posibilidades de éxito de una gestión (Chiu,

L., 2022). Sin embargo, el coaching, para algunas organizaciones carece de relevancia, sobre todo en el sector público, a diferencia, claro está en el sector privado que lo considera de suma importancia no solo para el logro de las metas propuestas por la organización, sino para la consecución de tarea y objetivos los cuales se hacen indispensables, lo cual deja claro que el coaching se prospecta como una figura clave en el desarrollo de la organización. (Herrera y Vasquez, 2021)

Buena parte de las estrategias que son llevadas a cabo por parte de las organizaciones señalan que el coaching es una de las piezas claves para el fortalecimiento de las metas y objetivos propuestos ya que es una herramienta que puede generar beneficios empresariales aumentando 5 habilidades profesionales de éxito en los empleados, si es aplicado con regularidad y en clima formador (Cioffi y Cerbo., 2022), no obstante, es importante que las empresas pongan en la balanza no solo las ventajas que trae consigo una figura como el coaching, sino también las desventajas que pueda tener dentro de la organización, asimismo, alertando cuáles son las implicaciones de esta figura, y sus los beneficios. (Rodríguez et al., 2018)

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a los estudios abordado dejan claro que las empresas europeas son más concientes del uso del coaching como instrumento de éxito para mejorar habilidades profesionales de sus empresas, a diferencia de las latinoamericanas que se encuentran en una etapa de prueba y desarrollo de la eficiencia organizacional a través de esta herramienta.

La elaboración de manuales para medir la eficiencia organizacional y manuales de evaluación del desempeño contribuyen al éxito y mejoras de la empresas del sector público. De allí su importancia ya que estos no solo permiten establecer orientaciones pertinentes sobre el funcionamiento de la organización, sino que coordinan y dirigen las políticas que están inmersas en la organización.

A grandes rasgos, la figura del coaching puede ser una excelente herramienta de mejora, sin embargo, para ello se necesita que la organización conozcan realmente cuáles son sus necesidades como tal, también sus fortalezas, y por supuesto, sus debilidades. Por otro lado, conocer la importancia de los coaching puede ser vital para las organizaciones, sobre

todo en aquellas que no tienen muy claro cuál es su rumbo. Asimismo, como estrategia para modificar actitudes por parte de los que integran a las empresas.

### RECOMENDACIONES

Se recomienda que en las empresas del sector público exista la figura de coaching ya que estos pueden fortalecer las líneas de trabajo, asimismo, coordinar tareas para el logro de objetivos y metas. Por otro lado, para el desarrollo de las habilidades de los demás miembros que formen parte de la empresa.

### CONFLICTO DE INTERÉS

El autor declara que no existe ningún tipo de conflicto de interés.

### Referencias

Albizu, E., Rekalde, I., Landeta, J. and Fernández Ferrín, P., (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coachee perspective. *Cuadernos de Gestión*, 19(2), 33-52. DOI: 10.5295/cdg.170876ea

Ali, Muhammad; Lodhi, Suleman Aziz; Orangzab; Raza, Basharat; Ali, Wasif. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, ISSN 2309-8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, 12 (1), 253-282

Barrientos-Monsalve, L. J. Hurtado-Hernández, A. K. Lesmes-Silva y D. M. Duarte-Rey. (2020). “¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas”. *Mundo Fesc*, 10 (1), 223-236. Recuperado de

Basharat, R. Alia, A. (2020). Linking Managerial Coaching and Workplace Deviance. The Mediating Role of Thriving at Work. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(3), 467 – 494. DOI: 10.22059/ijms.2020.281461.673637

Basharat, R., Muhammad, A., Samiah, A. y Jamil, A. (2018). Impact of Managerial Coaching on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation and Moderation Model. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 27-46

Bonilla, D., Macero, R., & Mora, E. (2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. *Revista Conrado*, 14(63), 268 – 273. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

Calvosa, M., Leite, R., Krakauer, P. y Fereira, M. (2021). Processos de Orientação Profissional nas Organizações: coaching, mentoring e career counseling. In: XXIV SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP. São Paulo.

Chapa, E. Chapa, M. (2022). Coaching gerencial: Una Revisión Sistemática de Artículos Científicos Disponibles en Scopus. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 18(1), 123 – 140. <https://doi.org/10.18004/riics.2022.junio.123>

Chiu, L. (2022). Conceptualising Allyship for Coaching to Promote Social Change. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. S16, 40-54. [Conceptualising Allyship for Coaching to Promote Social Change | openEQUELLA \(brookes.ac.uk\)](https://doi.org/10.1080/15457330.2022.2088888)

Cioffi, F & Cerbo, M. (2022). Una Vía de Formación de Coaching Científico e Integrado para Acelerar la erradicación del VHC y el uso de la telemedicina para Pacientes de Covid-19 en 5 Unidades Locales de Salud en Italia. *Revista Interdisciplinaria de aprendizaje virtual en ciencias medicas*. 13(2):137-140. doi: 10.30476/IJVLMS.2022.95094.1150.

DiGirolamo, J. & Tkach, T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195–218. <https://doi.org/10.1037/cpb0000138>

Espitia, A & Melchor, M. (2021). Crear una cultura de intercambio de información a través del coaching. Facultad de la Escuela de Educación Kalmanovitz.

Fey, N., Nordbäck, E., Ehrnrooth, M. y Mikkonen, K. (2022). How peer coaching fosters employee proactivity and well – being within a self – managing Finnish digital engineering company. *Organizational Dynamics*, 51, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100864>

Gonnet, J. P. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 86 – 91. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70023-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70023-8)

Granja, E., Angel, K., Tapia, N. y Pacheco, A. (2020). Coaching como herramienta fundamental dentro de las empresas comerciales. *Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 473 – 485. <https://doi.org/10.33386/593dp>

HAHN, J. J. (2017). *Los efectos del coaching gerencial en el desempeño laboral*. [Tesis doctoral, Universidad de Minnesota, USA].

Herrera, L y Vásquez, R. (2021). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista de la facultad de derecho*. Num 50.

King, E., Norbury, K. y Rooney, D. (2022). Coaching for Leadership Wisdom. *Organizational Dynamics*, 51, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100815>

Mackinnon, T. (2019). Coaching entre pares, Desarrollo de liderazgo, Sector público, Liderazgo. El Programa de Gobierno Local. Departamento de Ciencias Políticas universidad occidental. <https://ir.lib.uwo.ca/lgp-mrps>

Malon-Adan, S; Cordova, N; Cruz; J y Almestar, C. (2021). Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en municipalidades de la provincia de San Martín, Perú. *Revista Gobierno y Gestión Publica*. Vol. 9, Núm. 1.

Manterola, C; Astudillo, P; Arias, E y Claros, N. (2011). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Revista Cirugía española*. <https://www.researchgate.net/publication/251553765> [Revisiones sistematicas de la literatura Que se debe saber acerca de ellas](https://www.researchgate.net/publication/251553765)

Marcano, E. (2020). *Enfoque generacional*. Academia. Recuperado de <https://www.academia.edu>

Mejía, C. y Jáuregui, K. (2020). Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39). DOI: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7977>

Molina, M; Romero, A; y Carrera, P. (2022). Modelo de coaching para el desarrollo empresarial. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología Año VIII*. Vol. VIII. N°15. Julio – Diciembre. DOI 10.35381/cm.v8i15.827

Morales, M., Priego, H. y Delgado, S. (2019). Coaching para el desarrollo de competencias profesionales y personales en el equipo de trabajo odontológico. *Revista Administración Contemporánea. Revista de Investigación*, 15 (36), 4 – 17.

Muñoz, C., Piloso, C. y Bravo, M. (2018). La efectividad del coaching organizacional en la gestión y desarrollo del talento humano. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 1-14.

Pelaez, M. J., Coe, C. y Salanova, M. (2019). Intervenciones en micro – coaching en fortalezas para el desarrollo de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 440, 231 – 256.

Podesta, L. E., Vigo, E., Ponce, D. y Romero, S. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 904 – 921. DOI: <https://doi.org/10.37960/revista>

Prado, M., Arroyo, D. (2020). Constructo teórico del *coaching* para la gerencia organizacional: visión unificada en competencias cognitivas en el contexto universitario. *Revista Arbitrada del CIEG*, 41, 149 – 162.

Rodríguez, M; Leyton, L; Quintero; M y Torres; M. (2018), LA INFLUENCIA DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES “Un análisis desde el paradigma de la sociedad líquida”. *Revista Sinergia* 2018, Edición 4, p. 81-107.

Rodríguez, M., Mogollón, M. y Cortés, A. (2020). El coaching como herramienta de gestión en empresas del sector financiero. *Revista Sinergia*, 7, 86 – 110.

Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. y Singh, S. (2022). The Impact of Leaders’ Coaching Skills on Employees’ Happiness and Turnover Intention. *Administrative Sciences*, 12(84), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>

Velarde, N. (2021). El coaching como herramienta estratégica para la gestión pública en la región del Cusco. *Polo del Conocimiento*, 6(6), 1215 – 1230. DOI: 10.23857/pc.v6i6.2813

Vergara, G. Del Rocío, (2022). Coaching con programación neurolingüística (PNL) y desarrollo de competencias específicas en ejecutivos de una clínica. *Revista Conrado*, 18(89), 196 – 207. Recuperado de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article>