



## COACHING Y LA TRANSFORMACIÓN EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE SALUD

### COACHING AND THE TRANSFORMATION IN THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF THE HEALTH SYSTEM

Yuraima del Carmen García Calcurian<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2413-0980>, Maiqui flores<sup>2</sup>, Ariacne Carrasquel<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6838-7597>, Karina Cumana<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0889-0613>, Ani Evies<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2413-0982>, Juan Ramón Pernalet Maldonado<sup>4</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9797-0078>

<sup>1</sup>Escuela de Enfermería Dra. Gladys Román de Cisneros. Doctorado en Enfermería. Mención: Cuidado Humano. Universidad de Carabobo, Venezuela.

<sup>2</sup>Centro de Investigación clínica. Universidad de Carabobo, Venezuela.

<sup>3</sup>Centro Investigación clínica. Hospital Central de Maracay, Venezuela.

<sup>4</sup>Escuela de Ingeniería de Sistemas e Informática, Universidad Industrial de Santander, Colombia

2477-9172 / 2550-6692 Derechos Reservados © 2024 Universidad Técnica de Ambato, Carrera de Enfermería. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons, que permite uso ilimitado, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original es debidamente citada

**Autor de correspondencia:** Dra. Yuraima del Carmen García Calcurian. **Correo electrónico:** [yuraimagar@gmail.com](mailto:yuraimagar@gmail.com)

Recibido: 14 de diciembre 2023

Aceptado: 01 de marzo 2024

## RESUMEN

**Introducción:** El coaching es una herramienta gerencial, efectiva que emerge como un paradigma para la transformación de la gestión organizacional del sistema de salud. **Objetivo:** Analizar a través de una revisión sistemática la evidencia científica publicada en las diferentes bases de datos sobre el coaching y la transformación en la gestión organizacional del sistema de salud, durante el periodo comprendido entre enero 2017 hasta Julio 2022. **Métodos:** se fundamenta en la Medicina Basada en Evidencia (MBE), en una revisión sistemática. Se implementó la estrategia PICO para generar la pregunta de la investigación: ¿Influye el coaching en la transformación de la gestión organizacional del sistema de salud? de la que se obtuvo palabras clave según los DeCS y MeSH tales como: Coaching, coach, coaches, hospitales, transformación organizacional, clima organizacional y talento humano. La búsqueda se realizó en diferentes bases de datos de publicaciones de alta gerencia, repositorios institucionales, Dialnet, Redalycs y google académico. En la búsqueda se consideraron artículos científicos y trabajo especial de grado

publicados en los últimos 5 años, en los idiomas inglés y español, fueron eliminados los que tenían duplicidad. **Resultados:** Se constató en los 9 artículos seleccionados, alta evidencia científica, de acuerdo con la herramienta de lectura crítica FLC 3.0. **Conclusiones:** El coaching promueve el sentido de pertenencia, la satisfacción personal, motivación, compañerismo y el trabajo en equipo con el fin de ganar – ganar

**Palabras clave:** coaching, gestión hospitalaria, talento humano, transformación organizacional

## ABSTRACT

**Introduction:** Coaching is an effective management tool that emerges as a paradigm for the transformation of the organizational management of the health system. **Objective:** To analyze, through a systematic review, the scientific evidence published in the different databases on coaching and transformation in the organizational management of the health system, during the period from January 2017 to July 2022. **Methods:** it is based on Evidence-Based Medicine

(EBM), in a systematic review. The PICO strategy was implemented to generate the research question: Does coaching influence the transformation of the organizational management of the health system? from which keywords were obtained according to the DeCS and MeSH such as: Coaching, coach, coaches, hospitals, organizational transformation, organizational climate and human talent. The search was carried out in different databases of senior management publications, institutional repositories, Dialnet, Redalycs and Google Scholar. The search considered scientific articles and special degree work

published in the last 5 years, in English and Spanish, those with duplication were eliminated. **Results:** High scientific evidence was confirmed in the 9 selected articles, according to the FLC 3.0 critical reading tool. **Conclusions:** Coaching promotes a sense of belonging, personal satisfaction, motivation, camaraderie and teamwork in order to win – win

**Keywords:** coaching, human talent, hospital management, organizational transformation.

---

## INTRODUCCIÓN

El coaching se ha convertido en una disciplina que se ha utilizado en las diferentes organizaciones. La introducción de los procesos de esta herramienta gerencial en situaciones de la transformación organizacional genera mayor productividad y mejor eficacia en la ejecución de las actividades destacadas, construyendo una exitosa organización. Es considerado como una técnica gerencial, que se apoya en la misión para potenciar el liderazgo y apoyar el trabajo en equipo en las estructuras organizativas (1). Cabe destacar que esta herramienta considera algunos elementos tales como sentido de pertenencia, cumplimiento del deber ser en la organización, promover una visión inspiradora para el logro de los objetivos, liderazgo, responsabilidad de aprendizaje, motivación, generar desarrollo profesional, optimismo, disposición de las personas para cambiar, autorrealización, tanto a nivel particular, como familiar y profesional.

De acuerdo con Useche (2), el coaching surge como una técnica para potenciar el manejo eficiente del talento humano que labora en las organizaciones. Por otra parte, el Coaching es una herramienta altamente utilizada debido a que las organizaciones requieren buscar métodos de mejora del desempeño de sus miembros y procesos, así como el rendimiento del sistema completo (3).

Así mismo Velásquez (4), considera que es una disciplina que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo con el objeto de alcanzar una meta colectiva o desarrollar habilidades específicas. Constituye el arte de ayudar a las personas a crecer para llegar a ser mejores; no es aconsejar, ni siquiera dirigir, es más que eso, estimula a dar lo mejor de sí y a aprender. Para su aplicación se requiere de una buena orientación, capacitación, competencias para promover estrategias resolutivas y proponer objetivos claros y concisos.

Es oportuno mencionar que el coaching requiere que la persona que esté a cargo de una organización tenga un perfil gerencial caracterizado por la empatía,

integridad y desinterés, así como la disposición en las diferentes situaciones que se presenten en la organización, adoptando una posición completamente diferente con su personal, es el estilo gerencial desde una cultura transformadora, que promueva el logro de los objetivos organizacionales y no individuales.

El padre del coaching Jhon Witmore, plantea que esta herramienta gerencial se crea con el fin de ayudar y acompañar a una institución, persona o grupo en su espiral de movimientos, transformación, aprendizaje, liberación de talento y conocimientos abiertos que le permitan tomar decisiones de una manera oportuna, que beneficie la organización (5)

Cabe destacar que el coaching direcciona el equipo para motivar el rendimiento colectivo de forma lógica y mesurada para lograr el objetivo colectivo, desde la dirección de su propio aprendizaje, manteniendo el control de sus objetivos operativos, sus experiencias y de su trayectoria. Es importante destacar que el compromiso y el seguimiento en la visión organizacional, es fundamental para trabajar con los líderes en procesos de coaching, que les permita ser facilitadores de procesos y gestores de cambio. Es a partir del desarrollo de las competencias de escucha con atención y una comunicación asertiva que el líder, logra transformar a sus trabajadores como un verdadero equipo de alto rendimiento; que trabaja en búsqueda de lograr los objetivos organizacionales.

Para que el coach pueda intervenir en las organizaciones hospitalarias requiere del liderazgo transformacional durante muchos años como una de las herramientas más importantes para promover el bienestar, el cambio y la innovación en las diferentes instituciones de salud creando compromisos en el personal que labora con la organización y empatía hacia el líder (6).

Analizando los desafíos que permanentemente deben enfrentar las organizaciones de salud, especialmente las instituciones hospitalarias debemos pensar si contamos con el liderazgo y el perfil de competencias organizacionales para enfrentar y dirigir la institución.

Sin embargo, se requiere de algunos cambios no solo en la organización sino en la forma del “quehacer” institucional; y para ejecutarlo se requiere el aprendizaje en todos los alcances individuales, grupales y organizacionales, para ello es importante determinar las competencias que se deben fortalecer para generar la transformación organizacional en el sistema de salud, mejorando de tal manera el clima laboral, en busca de que los líderes y directivos aprendan a trabajar con sus equipos.

Vale la pena destacar que una de las grandes motivaciones para desarrollar esta investigación, es realizar un acercamiento al rol del investigador que todo profesional en alta gerencia debe realizar constantemente, con el fin de mantenerse actualizado en las exigencias en esta nueva era como lo es el coaching, la cual cada vez más ha ido evolucionando con sus herramientas y elementos innovadores, disponibles al servicio de los seres humano y de la sociedad (7,8)

Es importante resaltar que en las instituciones de salud en el contexto hospitalario afrontan diferentes situaciones administrativas, problemas de interrelación, estrés y desmotivación del personal, derivados de la complejidad de sus labores, la estructura, los procesos y la cultura interna generalmente afectan el buen funcionamiento de la organización, en las cuales la figura del coach no existe y esta pudiese intervenir para sensibilizar el talento humano y para transformar la organización, crear un buen clima laboral, dinamizar los servicios y generar satisfacción, trabajando de una manera mancomunada para lograr los objetivos de la institución. Por tal motivo resulta interesante, precisamente aquí es donde el presente artículo

centra su atención y se espera pues, brindar a través de este una información coherente y objetiva sobre como el coaching se ha convertido en una herramienta gerencial para el desarrollo de las instituciones hospitalarias. Por todo lo antes mencionado en este estudio se pretende: Analizar a través de una revisión sistemática la evidencia científica publicada en las diferentes bases de datos sobre el coaching y la transformación organizacional del sistema de salud hospitalario, durante el periodo comprendido entre enero 2017 hasta Julio 2022.

## MÉTODOS

Este estudio se fundamenta en la Medicina Basada en la Evidencia (MBE), considerando los criterios de la Ficha de Lectura Crítica (FLC), se realizó una revisión sistemática de estudios sobre el coaching y la transformación organizacional del sistema de salud hospitalario (9). Cabe destacar que el presente estudio se argumenta en la línea de investigación: Planificación y Gestión Hospitalaria preestablecida en el diseño curricular del Programa de Estudio de la Especialización en Gerencia Hospitalaria. Universidad de Carabobo.

Además, se implementó la estrategia PICO que representa cada una de las partes sucesivas con relación al talento humano, la intervención, la comparación y “Outcomes” (resultados); como elementos fundamentales de la investigación y de la construcción de la pregunta (10), para la búsqueda bibliográfica de evidencias se plantea: ¿Influye el coaching en la transformación de la gestión organizacional del sistema de salud? A continuación, se presenta la Tabla 1 contentiva de los cuatro componentes de la estrategia PICO:

**TABLA 1**  
**ESTRATEGIA PICO PARA ANALIZAR LA EVIDENCIA CIENTÍFICA PUBLICADA EN SOBRE EL COACHING Y LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE SALUD HOSPITALARIO, DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO 2017 HASTA JULIO 2022**

ACRONIMO	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
P	Talento humano que trabajan en el sistema de salud	Talento humano (Coaches) que trabajan en el sistema de salud
I	Intervención	Efectos positivos y negativos en el personal (Coaches) que laboran en el sistema de salud hospitalario
C	Comparación	Se estimaron comparaciones de los resultados obtenidos en los estudios publicados.
O	OUTCOMES Resultados	Análisis de la evidencia médica publicada sobre el coaching y la transformación organizacional del sistema de salud hospitalario

La búsqueda se realizó en las diferentes páginas Web de publicaciones de alta gerencia, repositorios institucionales, Dialnet, Redalycs, y google

académico a partir de las palabras clave que emergieron del formato PICO, tales como: Coaching, coach, coaches, hospitales, transformación

organizacional, clima organizacional y talento humano. Tipología de artículos: - Artículos originales, metaanálisis, comunicación breve/corta y reporte de casos, estudios descriptivos, ensayos, revisión sistemática. - Artículos disponibles a texto completo. - Artículos sometidos a revisión por pares. - Artículos originales publicados en inglés, español sobre el coaching y la transformación organizacional del sistema de salud hospitalario. - Artículos publicados en los últimos 5 años.

Con relación a los métodos de extracción de datos posterior a la búsqueda bibliográfica tras aplicar los filtros, se leyeron todos los títulos y abstract de cada artículo, priorizando aquellos con una mayor relevancia luego de obtener los resultados de búsqueda. Una vez que se seleccionaron los artículos, se eliminaron los que tenían duplicidad. Finalmente se realizó una lectura crítica de los estudios seleccionados

Con relación a la recolección y procesamiento de datos. La investigadora realizó la búsqueda y selección de los artículos incluidos de acuerdo con la tipología, los cuales fueron descargados en las bibliotecas electrónicas de Redalycs, analizando los resultados de los estudios seleccionados mediante las herramientas de análisis en línea a través de la plataforma web 3.0 Ficha de Lectura Crítica (FLC) y posteriormente se determinó la calidad metodológica.

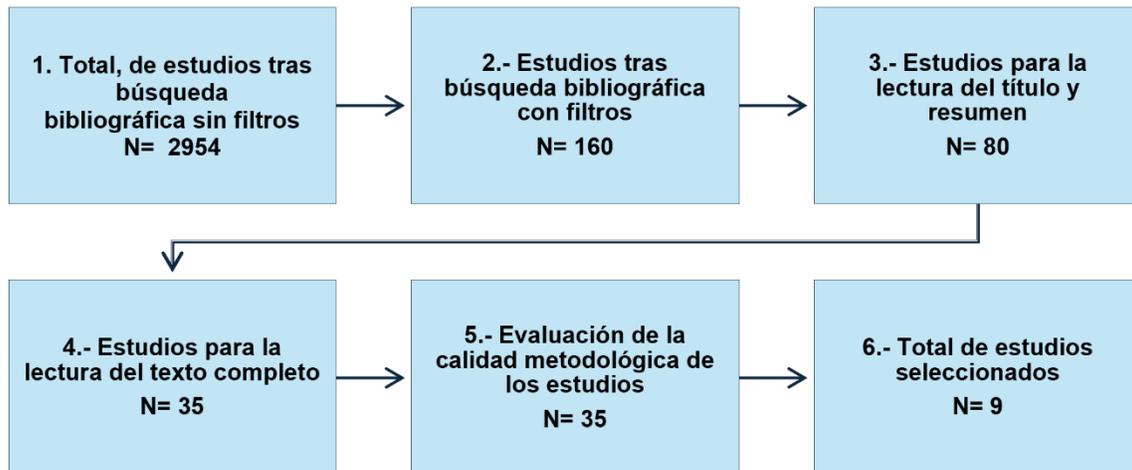
Finalmente, en cuanto a las implicaciones éticas, la investigadora se compromete a proteger los derechos de autoría de la producción intelectual, igualmente se

dió cumplimiento con lo establecido en las normas éticas y jurídicas universales, entre ellas el Código de Nuremberg, la Declaración de Helsinki (11)

Cabe destacar, que de acuerdo con el tipo de estudio a desarrollar no se requirió el consentimiento informado. Sin embargo, es importante considerar algunos artículos contemplados en la Declaración de Compromiso Ético en la Investigación, Universidad de Carabobo, 2000 (12) en el cual se determinan las responsabilidades inherentes a la actividad investigadora, quienes, en virtud de la presente declaración, se comprometen a: Quinto: Dar adecuado manejo de las fuentes de información, respetando los derechos de autor en los aspectos teóricos de interés que sustenten la investigación. Sexto: Dar cumplimiento de la normativa referente al uso de citas y referencias bibliográficas a los fines de salvaguardar la propiedad intelectual. Séptimo: Reconocer a todos los participantes que contribuyan con su talento, esfuerzo y dedicación al desarrollo del proyecto/producto, salvaguardando los derechos sobre las creaciones intelectuales que se generen. Novena: No utilizar ningún tipo de información falsa o de alguna manera fraudulenta.

## RESULTADOS

Resultados de la búsqueda y proceso de selección de estudios. A continuación, se muestran los resultados de las búsquedas utilizadas mediante un diagrama de flujo:



**GRÁFICO 1. DIAGRAMA DE FLUJO. RESULTADOS DE LA BÚSQUEDA Y PROCESO DE SELECCIÓN DE ESTUDIOS**

Al finalizar la búsqueda bibliográfica y la aplicación de filtros, se continuó con una lectura crítica de los estudios en cuestión. Tras la evaluación metodológica se obtuvieron un total de n= 9 estudios para su revisión, de los cuales 9 reflejaron alta calidad

metodológica. Teniendo en cuenta las características de los estudios seleccionados se clasificaron considerando algunos elementos (Autores, año de publicación, tipo de estudio, título y conclusiones). Tabla 1

**TABLA 2. ESTUDIOS SOBRE COACHING Y LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA DE SALUD HOSPITALARIO**

AUTORES	TIPO DE ESTUDIO	TITULO	CONCLUSIONES
Hermosilla D, et al. 2017 (6)	Artículo original	El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo.	El liderazgo transformacional, se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Cabe destacar que la concepción implícita que comparten los directivos en relación a los estilos de liderazgo y eficacia difieren de la concepción, respecto a los que se asocian más a un buen clima organizacional. Sin embargo, los líderes de las organizaciones que actúan bajo una perspectiva transformacional y que intentan orientar hacia el cambio, obtienen un buen nivel de adhesión hacia sus propuestas, logrando que las personas se identifiquen y confíen en ellos al orientarles en situaciones de cambio e incertidumbre.
Jiménez-López A, et al. 2020 (13)	Artículo de reflexión	Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales.	El coaching aporta de manera significativa en la toma de decisiones gerenciales. En sí mismo es una metodología que fortalece el entorno estratégico de la organización, al punto de conducirla, mediante la transformación de sus directivos y colaboradores, hacia niveles crecientes de desarrollo; así, cada integrante alcanza un mayor equilibrio entre lo racional y lo intuitivo, una mayor observancia de los pensamientos y de las emociones. Consecuentemente, al aumentar el autodomínio y autorreconocimiento, se fortalece la capacidad de accionar ante cualquier situación, evaluar la información al alcance, considerar diferentes puntos de vista, generar más de una alternativa para la solución, superar juicios y limitaciones personales, entre muchos otros, que destacan el valor de un proceso de aprendizaje que coadyuva la valoración de las capacidades individuales y colectivas, para hacer más efectivo el logro de los resultados.
Mediomundo N., C, Lira Durán, P. 2022 (14)	Revisión documental	Elementos teóricos del coaching organizacional para construir un liderazgo innovador en equipos de alto desempeño	Los procesos de trabajo y de apoyo gerencial al personal para desarrollar un trabajo en equipo, deben estar orientados al alto desempeño, a la luz de la realidad socioeconómica regional, nacional y mundial; generando así las propuestas de solución a los nuevos problemas y necesidades que se presentan en las organizaciones. El Coaching es una herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que conforma la organización, por lo que se incrementa el nivel de eficiencia en cuanto al desempeño de cada miembro del equipo.
Mejía Chiang CR, Jáuregui Machuca K. 2020 (15)	Artículo original	Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud.	Los aspectos que más contribuyeron a una implementación efectiva fueron el estilo del programa, la conexión entre el coach y el coachee, los valores y competencias del coach, la presencia de la organización y la percepción sobre la utilidad y la facilidad de aplicación en la organización de salud
Meza, E. 2021 (16)	Investigación original	Coaching gerencial y desempeño laboral del personal de salud de la Microred Muyurina, 2021	Se concluye que se evidencia una relación positiva y considerable entre el coaching gerencial y el desempeño laboral del personal de salud. Que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación.
Podesta, L. E., Vigo, E. R., Ponce, D. L., & Romero, S. L. 2019 (17)	Artículo de Revisión documental	Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. Zulia.	El coaching posee características y dimensiones que le permiten a la gerencia de las organizaciones avanzar y mejorar sus estrategias para alcanzar los objetivos planteados. Finalmente, se concluye que el coaching es una herramienta útil que toda organización debería implementar en su quehacer cotidiano.
Paisig S. 2019 (18)	Investigación original	El proceso de coaching y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud San Antonio – Cañete, periodo 2019	El Proceso de Coaching en la organización se ha convertido en una herramienta valiosa para mejorar la productividad y eficacia organizacional, consolidar las habilidades y capacidades, así como el comportamiento de los colaboradores, este aspecto teórico se verificó mediante el estudio en el Centro de Salud San Antonio en Cañete, al lograr demostrar que existe una correlación positiva considerable entre el proceso de coaching y el desempeño laboral de los trabajadores.
Leal Álvarez M, et al. 2017 (19)	Artículo original	Coaching ontológico como enfoque gerencial para la transformación y desarrollo organizacional	Se requiere, una nueva comprensión, con gerentes orientados a vislumbrar su responsabilidad por la vida de tantas personas a su cargo, en donde el conocimiento se genera en el camino de conversaciones que se darán entre el coachee y su coach, quien cuenta con competencias: el escuchar, hablar y observar, que le facilitan a individuos y equipos hacerse cargo de sus propias inquietudes y romper con las barreras que limitan el cambio y la transformación, para así alcanzar objetivos que parecían inalcanzables y lograr el desarrollo organizacional, mediante una gerencia que se fundamenta en la gestión del conocimiento y una determinada ética de la convivencia.
Valencia y Vinuesa. 2019 (20)	Investigación original	El coaching como herramienta de liderazgo y su incidencia en la comunicación organizacional en el personal de salud del área de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato.	La organización y funcionamiento se basa en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia y suficiencia, el cual brinda atención de salud a la zona central del país. Cuando una organización mantiene al personal humano motivado y trabajando en equipo se beneficia de manera notable la atención al afiliado. Es así que se han creado diferentes métodos y procesos como el Coaching que mejoró el máximo el desarrollo personal, pero sobre todo el profesional, el mismo que permitirá que el personal sea más competente y se pueda obtener un mayor liderazgo por parte de los jefes de cada departamento.

## DISCUSIÓN

Como se ha comentado en la introducción, el coaching en la gestión gerencial es una herramienta esencial especialmente en el ámbito de la salud y otras organizaciones. Sin embargo, es un tema de alta complejidad que aún faltan más estudios de investigación que avalen la experiencia, emergiendo algunas incógnitas e inquietudes para su aplicación e importancia en los gerentes de las organizaciones.

El coaching y la transformación en la gestión organizacional del sistema de salud, se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Cabe destacar que la concepción implícita que comparten los directivos en relación con los estilos de liderazgo y eficacia difieren de la concepción, respecto a los que se asocian más a un buen clima organizacional. Sin embargo, los líderes de las organizaciones que actúan bajo una perspectiva transformacional y que intentan orientar hacia el cambio, obtienen un buen nivel de adhesión hacia sus propuestas, logrando que las personas se identifiquen y confíen en ellos al orientarles en situaciones de cambio e incertidumbre (6). Por otra parte, Jiménez L, plantea que el coaching aporta de manera significativa en la toma de decisiones gerenciales, que a través de su metodología fortalece el entorno estratégico de la organización, al punto de conducirla, mediante la transformación de sus directivos (Coach) y colaboradores (coaches), hacia niveles crecientes de desarrollo; así, cada integrante alcanza un mayor equilibrio entre lo racional y lo intuitivo, una mayor observancia de los pensamientos y de las emociones. Consecuentemente, al aumentar el autodomínio y autorreconocimiento, se fortalece la capacidad de accionar ante cualquier situación, evaluar la información al alcance, considerar diferentes puntos de vista, generar más de una alternativa para la solución, superar juicios y limitaciones personales, entre muchos otros, que destacan el valor de un proceso de aprendizaje que coadyuva la valoración de las capacidades individuales y colectivas, para hacer más efectivo el logro de los resultados (13).

Cabe destacar que los procesos de trabajo y de apoyo gerencial al personal para desarrollar un trabajo en equipo, deben estar orientados al alto desempeño, a la luz de la realidad socioeconómica regional, nacional y mundial; generando así las propuestas de solución a los nuevos problemas y necesidades que se presentan en las organizaciones. El Coaching es una herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que conforma la organización, por lo que se incrementa el nivel de eficiencia en cuanto al desempeño de cada miembro del equipo (14,15).

También Mejías, et al en los hallazgos de su estudio reportan que los aspectos que más contribuyen a una implementación efectiva del coaching se encuentra el estilo del programa, la conexión entre el coach y el

coachee, los valores, las competencias del coach, la presencia de la organización, percepción sobre la utilidad y la facilidad de aplicación en la organización de salud, con el objeto de lograr un buen clima organizacional, una relación positiva y considerable entre el coaching gerencial y el desempeño laboral del personal de salud (16,17).

Es oportuno señalar que la gestión organizacional y funcionamiento de una organización sanitaria se basa en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia y suficiencia, el cual brinda atención de salud. Cuando una organización mantiene al personal humano motivado y trabajando en equipo se beneficia de manera notable la atención al afiliado. Es así que se han creado diferentes métodos y procesos como el Coaching que mejoró el máximo el desarrollo personal, pero sobre todo el profesional, el mismo que permitirá que el personal sea más competente y se pueda obtener un mayor liderazgo por parte de los jefes de cada departamento (18).

Para el desarrollo de esta herramienta gerencial se requiere, una nueva comprensión, con gerentes orientados a vislumbrar su responsabilidad por la vida de tantas personas a su cargo, en donde el conocimiento se genera en el camino de conversaciones que se darán entre el coachee y su coach, quien cuenta con competencias: el escuchar, hablar y observar, que le facilitan a individuos y equipos hacerse cargo de sus propias inquietudes y romper con las barreras que limitan el cambio y la transformación, para así alcanzar objetivos que parecían inalcanzables y lograr el desarrollo organizacional, mediante una gerencia que se fundamenta en la gestión del conocimiento y una determinada ética de la convivencia (19). Una vez realizado el análisis y contrastación de la producción intelectual se puede vislumbrar que todos los hallazgos presentaron similitudes significativas para el entorno organizacional.

Se concluye que el coaching es una herramienta gerencial que incide de manera positiva en la transformación de la gestión y el clima organizacional en el sistema de salud, se demostró además que mejora la comunicación y fomenta el trabajo en equipo, logrando de tal manera los objetivos planteados en las instituciones de salud, en la cual el sentido de pertenencia predomina ante cualquier adversidad. En el coaching se promueve la satisfacción personal, motivación, compañerismo y el trabajo en equipo en todo el personal.

Se recomienda colocar en la estructura organizativa la figura del Coach, como un ente asesor, mediador que le ayude a los coaches a tomar decisiones asertivas, viables que permitan el fomento del clima organizacional y por ende el éxito institucional en pro del paciente y los trabajadores, en definitiva, el cambio personal y/o profesional. Implementar la

metodología, en base al Balanced Score Card, para una evaluación entre los resultados generados de acuerdo a los indicadores de procesos e impacto y la inversión que se hace en un programa de Coaching

## REFERENCIAS

1. Nash C, MacPherson AC, Collins D. Reflections on Reflection: Clarifying and Promoting Use in Experienced Coaches. *Front Psychol.* 2022; 13: 867720. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.867720.
2. Useche, M. El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Rev. Ciencias Sociales.* 2004; III(105): 125-132. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310509>
3. Menezes HGG, Bernardes A, Amestoy SC, Cunha ICKO, Cardoso MLAP, Balsanelli AP. Relationship between leadership coaching and nurses' resilience in hospital environments. *Rev Esc Enferm USP.* 2023;56:e20220265. DOI: 10.1590/1980-220X-REEUSP-2022-0265en.
4. Velásquez, P. El Coach como herramienta de cambio. Publicado,2022 Disponible en: <https://talentum.com.bo/certificacion-internacional-coaching-icc/>
5. Witmore, J. Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas.2021. Editorial Paidós. España. Disponible en: [https://america.org.ve/wp-content/uploads/2020/10/Coaching\\_-El-me%CC%81todo-para-mejorar-el-rendimiento-de-las-personas-John-Whitmore.pdf](https://america.org.ve/wp-content/uploads/2020/10/Coaching_-El-me%CC%81todo-para-mejorar-el-rendimiento-de-las-personas-John-Whitmore.pdf)
6. Hermosilla D, Amutio A, Silvia da, D. El liderazgo transformacional en las organizaciones. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones.* 2016;32(3):135-143. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231349103001>
7. Díaz G. El Gerente Coaching en la Gerencia. *Revista Scientific.* 2016;1(2):110-130. DOI: <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.7.110-130>
8. Hu S, Chen W, Hu H, Huang W, Chen J, Hu J. Coaching to develop leadership for healthcare managers: a mixed-method systematic review protocol. *Syst Rev.* 2022;11(1):67. DOI: 10.1186/s13643-022-01946-z.
9. Espig Herbert, Silva Ivana. El trabajo especial de grado: Dos momentos en la escuela de medicina. *Salus .* 2013; 17(3): 51-61. Disponible en: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-71382013000300008&lng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-71382013000300008&lng=es).
10. Alarcón-Gil María Teresa, Osorio Toro Sonia, Baena-Caldas Gloria Patricia. La estrategia PICO de medicina basada en la evidencia aplicada a la odontología utilizando MeSH, Emtree y DeCS. *Rev Fac Odontol Univ Antioq;*31(1):91-101. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121246X2019000200091&lng](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121246X2019000200091&lng)
11. Ginebra 1993. Pautas Éticas Internacionales para la Investigación y Experimentación Biomédica en Seres Humanos. Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS) pp.53-56
12. Corbella Molina, L., Sanz Escutia, C., y Arnau Sabates, L. La formación del compromiso ético en investigación educativa: resultados de una experiencia de innovación docente en educación superior. *INNOVA Research Journal.* 2021;6(3): 135-154. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.2021.1772>
13. Jiménez-López A, et al. Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales. *RHS: Revista Humanismo y Sociedad.* 2020;8(1):66-80. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7597828>
14. Mediomundo N., C, Lira Durán, P. Elementos teóricos del coaching organizacional para construir un liderazgo innovador en equipos de alto desempeño. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica.* 2022;4(7):210-230. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8693315>
15. Mejías Chiang CR, Jáuregui Machuca K. Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo de salud. *Rev.univ.empresa.* 2020;22(39):1-26. DOI: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7977>
16. Meza Morote, E. Coaching gerencial y desempeño laboral del personal de salud de la Microred Muyurina. 2021. Trabajo de Maestría con Mención en Gestión de los Servicios de Salud. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/98991>
17. Podesta L. Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia.* 2019;24(87)904-921. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290604990>
18. Paisig Camacho, S. El proceso de coaching y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud San Antonio – Cañete, periodo 2019. 2019.Trabajo de Grado. Universidad Peruana Los Andes. Disponible en: <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/2101>
19. Leal Álvarez MI, Mejías de Pichardo L, Guédez Torcates M. Coaching ontológico como enfoque gerencial para la transformación y desarrollo organizacional. *Dissertare.* 2017;2(1):129-38. Disponible en: <https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/1116>
20. Valencia y Vinuesa. El coaching como herramienta de liderazgo y su incidencia en la comunicación organizacional en el personal de salud del Área de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato. 2016. Trabajo de Grado de Maestría. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/23617>

21. Quiroz Yerren, Manuel. Coaching para mejorar el clima organizacional en el Servicio de Cirugía General, Hospital Regional Lambayeque. 2021. Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Gestión de los Servicios de Salud. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/71274>
22. Aparicio Aránzazu, Perea Sánchez José Miguel, González-Rodríguez Liliana Guadalupe, Lozano-Estevan María del Carmen. Nuevas técnicas de atención al paciente: el coaching nutricional. *Nutr. Hosp.* 2021;38(spe2):49-53. Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0212-16112021000500012&lng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112021000500012&lng=es). Epub 01-Nov-2021. DOI: <https://dx.doi.org/10.20960/nh.3798>.
23. Lin CL, Huang LC, Chang YT, Chen RY, Yang SH. Effectiveness of Health Coaching in Diabetes Control and Lifestyle Improvement: A Randomized-Controlled Trial. *Nutrients.* 2021;13(11):3878. DOI: [10.3390/nu13113878](https://doi.org/10.3390/nu13113878).
24. Dejonghe LAL, Becker J, Froboese I, Schaller A. Long-term effectiveness of health coaching in rehabilitation and prevention: A systematic review. *Patient Educ Couns.* 2017;100(9):1643-1653. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.pec.2017.04.012>.
25. Conn S, Curtain S. Health coaching as a lifestyle medicine process in primary care. *Aust J Gen Pract.* 2019;48(10):677-680. DOI: <https://dx.doi.org/10.31128/AJGP-07-19-4984>.
26. Ballengee LA, Rushton S, Lewinski AA, Hwang S, Zullig LL, Ricks KAB, Ramos K, Brahmajothi MV, Moore TS, Blalock DV, Cantrell S, Kosinski AS, Gordon A, Ear B, Williams JW Jr, Gierisch JM, Goldstein KM. Effectiveness of Quality Improvement Coaching on Process Outcomes in Health Care Settings: A Systematic Review. *J Gen Intern Med.* 2022;37(4):885-899. DOI: <https://dx.doi.org/10.1007/s11606-021-07217-2>.
27. Huang LC, Chang YT, Lin CL, Chen RY, Bai CH. Effectiveness of Health Coaching in Smoking Cessation and Promoting the Use of Oral Smoking Cessation Drugs in Patients with Type 2 Diabetes: A Randomized Controlled Trial. *Int J Environ Res Public Health.* 2023;20(6):4994. DOI: <https://dx.doi.org/10.3390/ijerph20064994>.
28. Ju H, Kang E, Kim Y, Ko H, Cho B. The Effectiveness of a Mobile Health Care App and Human Coaching Program in Primary Care Clinics: Pilot Multicenter Real-World Study. *JMIR Mhealth Uhealth.* 2022;10(5):e34531. DOI: <https://dx.doi.org/10.2196/34531>.
29. Uzodinma UE, N Onyishi C, Ngwoke AN, Ugwu JI, Okorie CO, A Amujiri B, Ani CK, Ngwu CN, Nwankwo FM, Okoli CN, Eze HO, Orabueze FO, Ogbu EO, Okoro KN, Solomon KC, Okeke IJ, Nwamuo BE, Ani U, Moguluwa SC, Akanaeme IN. Effectiveness of rational emotive occupational health coaching in reducing burnout symptoms among teachers of children with autism. *Sci Prog.* 2022;105(2):368504221100907. DOI: <https://dx.doi.org/10.1177/00368504221100907>.
30. Chan CWH, Ng NHY, Chan HYL, Wong MMH, Chow KM. A systematic review of the effects of advance care planning facilitators training programs. *BMC Health Serv Res.* 2019;19(1):362. DOI: <https://dx.doi.org/10.1186/s12913-019-4192-0>.