



**Universidad  
Norbert Wiener**

**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN ENFERMERÍA  
ESPECIALIDAD: GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD Y  
ENFERMERÍA**

**“EFICACIA DEL COACHING PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
LIDERAZGO EN ENFERMERÍA”**

**AUTOR:  
COTRINA MONTENEGRO, ESTHER GRACIELA DE LOS MILAGROS  
GUTIERREZ VILLAGRA, MILAGROS ERIKA**

**LIMA – PERÚ  
2018**

## **AGRADECIMIENTO**

A Mg. Julio Mendigure Fernández por contribuir en nuestra formación profesional, guiándonos y motivándonos permanentemente para la culminación del presente estudio, enseñándonos el valor de la perseverancia y convicción en la defensa de nuestros propósitos personales y profesionales.

**Asesor: Julio Mendigure Fernández**

## INDICE

RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Planteamiento del problema	8
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Objetivo	16
<b>CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS</b>	
2.1. Diseño de estudio: Revisión sistemática	17
2.2. Población y muestra	17
2.3. Procedimiento de recolección de datos	18
2.4. Técnica de análisis	18
2.5. Aspectos éticos	19
<b>CAPITULO III: RESULTADOS</b>	
3.1. Tablas	20
<b>CAPITULO IV: DISCUSIÓN</b>	
4.1. Discusión	37
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1. Conclusiones	40
5.2. Recomendaciones	41
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	43

## ÍNDICE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1:</b> Resumen de estudios sobre Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo en enfermería	<b>20</b>
<b>Tabla 2:</b> Resumen de estudios sobre Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo en enfermería	<b>35</b>

## RESUMEN

**Objetivo:** Sistematizar las evidencias disponibles sobre la eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo en enfermería.

**Metodología:** Se trata de una Revisión Sistemática, observacional, retrospectiva. La población está compuesta por 10 artículos en base de datos LILACS, SCIELO, MEDLINE, PUBMED Y SCOPUS, cuya búsqueda se ha restringido a artículos con texto completo con antigüedad no mayor a 10 años, los cuales fueron sometidos a lectura crítica, utilizando la evaluación del sistema grade para identificar la fuerza y calidad de la evidencia. Del total de artículos revisados, el 40% procede de Estados Unidos, el 10% de Australia y Reino Unido; el 20% de Brasil y Perú.

**Resultados:** El 100% de los artículos refiere que la estrategia del coaching, contribuye al fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, en los enfermeros gestores, predominando el liderazgo transformacional.

**Conclusión:** De los 10 artículos revisados, el 100% evidenció que los programas y/o intervenciones de coaching en enfermeras gestoras son eficaces en el desarrollo de habilidades de liderazgo, destacando el liderazgo transformacional y situacional. El fortalecimiento del liderazgo favorece el respeto y relaciones interpersonales satisfactorias con colaboradores; autoconocimiento, cambios actitudinales positivos, seguridad, confianza, resiliencia y madurez emocional. Finalmente, el mayor compromiso, capacidad de gestión, habilidades de comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, contribuyeron a un desempeño laboral satisfactorio y logro de objetivos institucionales como la gestión del riesgo y seguridad de paciente.

**Palabras clave:** “Eficacia”, “liderazgo”, “enfermeras gestoras”, “coaching”.

## **ABSTRACT**

**Objective:** Systematize the available evidence on the effectiveness of coaching to strengthen leadership in nursing.

**Methodology:** This is a systematic, observational, retrospective review. The population consists of 10 articles in the LILACS, SCIELO, MEDLINE, PUBMED and SCOPUS databases, whose search has been restricted to articles with full text that were no older than 10 years, which were subjected to critical reading, using the evaluation of the grade system to identify the strength and quality of the evidence. Of the total of articles reviewed, 40% comes from the United States, 10% from Australia and the United Kingdom, 20% in Brazil and Peru.

**Results:** 100% of the articles mention that the coaching strategy contributes to the strengthening of the leadership skills in the nurse managers, predominating the transformational leadership.

**Conclusion:** Of the 10 articles reviewed, 100% showed that programs and / or coaching interventions in nurse managers are effective in the development of leadership skills, highlighting transformational and situational leadership. The strengthening of leadership favors respect and satisfactory interpersonal relationships with collaborators; self-knowledge, positive attitudinal changes, security, confidence, resilience and emotional maturity. Finally, greater commitment, management skills, communication skills, decision making, conflict resolution, contributed to a satisfactory work performance and achievement of institutional objectives such as risk management and patient safety.

**Keywords:** "Efficiency", "leadership", "nurse managers", "coaching".

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema.**

El profesional de enfermería en la actualidad ocupa un lugar estratégico dentro del sistema de salud. Por la naturaleza y las competencias adquiridas en su formación, esta profesión constituye el eje medular de los procesos de atención asistenciales y administrativos, necesarios e indispensables para el buen funcionamiento de las instituciones de salud.

En estos tiempos en que los lineamientos de política orientan la modernización del sistema de salud, la atención centrada en el usuario, considerando a la persona como ser único constituido de una dimensión biológica, psico-social, cognitiva y espiritual, la calidad del servicio, entre otros; es necesario que la enfermera, a la par de otros profesionales de organizaciones de éxito, desarrolle no solo habilidades técnicas y conceptuales sino también las habilidades humanas, dentro de ellas el liderazgo, que le permita desenvolverse asertivamente frente a las



exigencias y cambios científicos y tecnológicos que devienen con la globalización.

Dentro de las habilidades humanas o habilidades blandas, el liderazgo, representa un factor clave para el crecimiento y adaptación en las organizaciones. Ralph M. Stogdill, en su reseña de las teorías e investigaciones referentes al liderazgo, señala que: "...prácticamente existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto" (1). La palabra Liderazgo proviene del inglés "to lead", que significa "guiar". Para Harold Koontz "es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y entusiasta en el cumplimiento de metas grupales" (1). Para otros autores, el liderazgo consiste en transformar una organización impersonalizada en una institución de personas (1). Por otra parte, Idalberto Chiavenato plantea que "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a consecuencia de uno o diversos objetivos específicos" (2).

El liderazgo es la capacidad de influir en la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo (3). Un líder se caracteriza por su habilidad para gestionar equipos, mirar a largo plazo y anticiparse a los cambios, lograr que las personas se identifiquen con las metas, ya que éstas persiguen tanto el bien de la organización como el particular de cada uno de sus miembros (4). El líder representa un ejemplo de dedicación y entusiasmo; es efectivo con la búsqueda de calidad porque comprende sus responsabilidades, sabe enfocar positivamente la autoridad que tiene con las personas y conoce la forma en que éstas trabajan juntas; de igual forma, cumple con las leyes, reglamentos y normas vigentes (5).

Tomando como referencia las actuales características del sistema de salud y los conceptos de liderazgo mencionados, tenemos que el liderazgo en enfermería demanda que el enfermero gestor sea capaz de conseguir en los colaboradores liderazgos eficaces, desarrollando una gestión con enfoque positivo e implementación de estrategias; gestionando el tiempo y los recursos, contribuyendo así al logro de los objetivos con eficiencia, eficacia y efectividad.

En las instituciones de salud la enfermera asume la gestión de cuidado, demostrando habilidades que involucran el trabajo en equipo, la toma de decisiones, planificación estratégica, entre otros. Sin embargo, en la realidad se evidencia que en el ejercicio gerencial se encuentran dificultades para ejercer un liderazgo acorde con las exigencias de las instituciones de salud y actual proceso de modernización del estado.

Durante nuestra experiencia laboral hemos observado que en los servicios de enfermería, existen problemas para dirigir a las personas, entre ellos destacan la débil cultura organizacional, reflejada en el desconocimiento y no cumplimiento de la misión y visión institucionales; resistencia al cambio, limitado trabajo en equipo, insuficiente motivación (no participan activamente en procesos de mejora continua), poco compromiso e identificación relacionado a la inestabilidad laboral del personal por Contrato de Administración de Servicios y terceros; ausencia de procesos planificados (desconocimiento de herramientas de gestión para mejora de procesos), limitada capacidad de autonomía, desmedro de la credibilidad; débil desarrollo de la dirección por valores, centrada en las personas. Finalmente, escasas habilidades gerenciales (comunicación no asertiva en los equipos de trabajo y colaboradores, estilo de liderazgo transaccional, predominando una mayor preocupación por cumplimiento de metas y objetivos, restando el valor del talento humano).

Por lo expuesto, frente al entorno cada vez más complejo y competitivo de los servicios de salud y considerando los profundos cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales constantes del mundo actual, los gestores de enfermería deben desarrollar un liderazgo orientado al éxito organizacional transformacional, propiciando ambientes de trabajo saludables, lo cual retornará resultados positivos para los pacientes y la organización; potenciar el cambio a través de interacciones fundamentadas en la confianza, ejercer un liderazgo en que se fomente la emergencia de nuevos estados y se considere la auto organización como una posibilidad del sistema para sobrevivir, esto es, perdurar en condiciones favorables, no solo para la organización sino también para el sistema más amplio, al cual pertenece (6).

Robert L. Katz describe tres tipos de habilidades en el líder: técnica, humana y conceptual. Así, por ejemplo, los enfermeros gestores deben demostrar habilidades técnicas y conceptuales relacionadas con el “Hacer” y “saber”, entre ellas dominio en administración, proceso administrativo y planeamiento estratégico, solución de problemas, manejo de recursos, utilización de tecnologías de información (7).

De igual forma, “ser” enfermero gestor significa demostrar en su actuar habilidades humanas como la responsabilidad, creatividad, dinamismo, apertura al cambio, manejo de estrés, equilibrio emocional, trabajo en equipo, comunicación efectiva, visión, gestión del tiempo siendo capaz de inspirar y motivar a sus colaboradores. Precisamente, una de las estrategias que permite desarrollar estas habilidades podría ser el Coaching “proceso de entrenamiento personalizado y confidencial, mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a la persona a conseguir sus objetivos personales y profesionales...” (8).

Revisando la literatura existente el estilo de liderazgo más positivo para el éxito organizacional es el liderazgo transformacional. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. El proceso transformador puede realizarse transmitiendo una visión a los subordinados y logrando que los seguidores trasciendan sus propios intereses personales en aras de metas superiores, involucrándolos y movilizándolos hacia un objetivo común (9). El líder transformador posee tres elementos esenciales: Carisma, consideración individualizada (interés por el subordinado) y estímulo intelectual (competente y visionario) (10).

Al líder transformador se le reconocen 5 cualidades y características necesarias para tener éxito:

Pasión; los líderes tienen pasión por su trabajo, ellos hacen y sienten lo que es importante (11).

Comunicación; saben cómo comunicarse efectivamente con su personal y con sus superiores jerárquicamente (11).

Compromiso con el personal; el líder entiende que el éxito no es posible sin la ayuda de sus trabajadores o empleados. Proveen amplias oportunidades de capacitación para su personal y expresan confianza en su trabajo que les hace saber que se invierte en ellos, permiten a los empleados tomar decisiones, priorizar tareas y proyectos del plan. Están comprometidos con sus equipos y se aseguran que todos sean tratados por igual (11).

Trabajo en equipo; el líder alienta al equipo para que trabajen juntos, en lugar de competir, puede resultar en una mayor productividad y mejora de

la moral. Fomentar un ambiente de cooperación y resolución de problemas en el grupo ayudará a que se logren metas y objetivos sin conflictos personales (11).

Firmeza de Decisión; los empleados confían en su líder para tomar decisiones rápidas, lógicas y correctas (11).

Las teorías del comportamiento plantean que es posible establecer un programa de formación para enseñar a los administradores comportamientos de liderazgo (12). En este sentido, revisando la evidencia existente hemos concluido que el estilo de liderazgo más positivo para el éxito organizacional es el liderazgo transformacional definido (12).

Una herramienta que puede favorecer el desarrollo de liderazgo es el coaching. “En la actualidad el Coaching se ha convertido en una disciplina utilizada ampliamente por todo tipo de organizaciones. De acuerdo a Useche, el coaching surge como una técnica para potenciar el manejo eficiente de los recursos humanos (13). Coaching es una herramienta altamente utilizada debido a que las organizaciones requieren buscar métodos de mejoramiento del desempeño de sus miembros y procesos, así como del rendimiento del sistema completo (14).

Coaching es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas (15). Bozzo sostiene que el coaching es “un proceso de transformación de la mirada de la persona del observador, que potencia el poder del liderazgo enriqueciendo el alineamiento entre la visión organizacional y el personal, agregando valor a la organización” (16).

Velasquez, 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 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 requiere de capacitación, orientación, habilidad para impulsar soluciones y entender los objetivos con claridad (17).

Arqueros señala que la evidencia de la eficacia del coaching es aun escasa y sigue en “estado embrionario” (18); sin embargo, su práctica es bastante extendida en las diferentes organizaciones.

En enfermería, existen estudios que plantean los beneficios del Coaching como herramienta para mejorar las habilidades de liderazgo transformacional en las personas con cargos gerenciales; sin embargo, son pocos aquellos que evalúan el impacto o eficacia posterior a la intervención. Al respecto, Legatt et al. publica una intervención en 35 enfermeras en quienes se aplicó un programa de mentoría que incorporaba el coaching y aprendizaje - acción, a lo largo de 18 meses. Las participantes completaron un cuestionario al inicio y al final del programa. Los resultados mostraron que la intervención fue exitosa en la adquisición de habilidades de liderazgo, congruentes con el estilo de liderazgo transformacional; siendo los factores de éxito el acompañamiento, tiempo de duración del programa y una de las principales estrategias utilizadas, el coaching (19).

Por otra parte, Mcnamara et al. describe que con la estrategia de Mentoring, coaching y aprendizaje - acción, 70 enfermeras alcanzaron mejorar sus habilidades de liderazgo (20). Otro estudio elaborado por Wescott et al. determinó que el coaching mejoró no sólo la efectividad sino

también la resiliencia en un grupo de 21 enfermeras, a este grupo se aplicó entrevistas antes y después de la intervención (21).

Un estudio coreano concluyó que el coaching, desarrollado en un grupo de 289 enfermeras, pudo mejorar la calidad de atención y la seguridad del paciente (22). Así mismo, Rafferty et al. describió que, en un grupo de 20 enfermeras, que fueron los sujetos de estudio, el coaching pudo lograr la adquisición e integración de habilidades de liderazgo (23).

Por lo descrito en párrafos anteriores el presente trabajo busca analizar la evidencia científica acerca de la intervención del coaching en enfermeros gestores; analizando las estrategias necesarias para el desarrollo de un liderazgo transformacional, que inspire a los demás, delegue estratégicamente el poder, fomente la comunicación asertiva, promueva la búsqueda constante de caminos creativos para satisfacer a los usuarios; desarrollando habilidades sociales que le permita fortalecerse siendo una persona exitosa con capacidad de relacionarse armoniosamente con su entorno.

El propósito principal del presente estudio, es conocer la eficacia del “Coaching” en el liderazgo transformacional de las enfermeras gestoras, lo que permitirá proponer programas de intervención que permitan un acompañamiento sistemático y personalizado, acciones que redundarán en la satisfacción laboral y cumplimiento de objetivos de las organizaciones de enfermería.

## 1.2. Formulación del problema.

La pregunta formulada para la revisión sistemática se desarrollará bajo la metodología PICO y es la siguiente:

P= Paciente/Problema	I= Intervención	C=Intervención de comparación	O= Outcome Resultados
Enfermeras gestoras	Coaching	Sin Coaching	Fortalecimiento del liderazgo

¿Será eficaz el coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en enfermeras gestoras?

## 1.3. Objetivo

Analizar y sistematizar las evidencias disponibles sobre la eficacia del “COACHING” para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en enfermeras gestoras.



## **CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Diseño de estudio:**

Se trata de una Revisión Sistemática que es un diseño de investigación observacional y retrospectivo, que sintetiza los resultados de múltiples investigaciones primarias. Son parte esencial de la enfermería basada en la evidencia por su rigurosa metodología, identificando los estudios relevantes para responder preguntas específicas de la práctica clínica (24).

### **2.2. Población y muestra.**

La población constituida por la revisión bibliográfica de 10 artículos científicos publicados e indexados en las bases de datos científicos y que responden a artículos publicados en idioma español e inglés, publicados en los últimos años.

### **2.3. Procedimiento de recolección de datos.**

La recolección de datos se realizó a través de la revisión bibliográfica de artículos de investigaciones internacionales que tuvieron como tema principal la eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en enfermeras gestoras; de todos los artículos que se encontraron, se incluyeron los más importantes según nivel de evidencia y se excluyeron los menos relevantes. Para la búsqueda se consideraron los artículos científicos que tuvieron acceso al texto completo.

El algoritmo de búsqueda sistemática de evidencias fue el siguiente:

Eficacia AND coaching AND enfermeras administrativas/directoras AND liderazgo.

Eficacia AND coaching AND liderazgo

Eficacia OR coaching AND enfermeras administrativas/directoras.

Las bases de datos consultadas fueron: Pubmed, Medline, Scopus, Scielo, Google Académico.

### **2.4. Técnica de análisis.**

El análisis de la revisión sistemática está conformado por la elaboración de una tabla de resumen (Tabla N°1) con los datos principales de cada uno de los artículos seleccionados, evaluando cada uno de los artículos para una comparación de las en las cuales concuerda y aquellos aspectos en los que se encontraron discrepancias. Además, de acuerdo a criterios técnicos pre establecidos, se realizó una evaluación crítica e intensiva de cada artículo, a partir de ello, se determinó la calidad de la evidencia y la fuerza de recomendación para cada artículo.

## **2.5. Aspectos éticos.**

En la evaluación crítica de los artículos científicos revisados, se tomó en cuenta las consideraciones éticas para toda investigación, entre ellas participación voluntaria de los participantes, consentimiento informado, confidencialidad de los datos, procedimientos administrativos de autorización; aspectos verificados en el grupo de artículos analizados en el presente trabajo.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1. **Tabla 1:** Resumen de estudios sobre eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo en enfermería

1. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Numero
Wescott	2016	How coaching can play a key role in the development of nurse managers (21).	Journal of Clinical Nursing <a href="http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jocn.13315/full">http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jocn.13315/full</a> Gran Bretaña	Volumen 25

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Modelo mixto Cuantitativa – cualitativa	21 enfermeras de Reino Unido	Cuestionario  Programa Coaching	Consentimiento informado	<p>Programa coaching mejora resultados de liderazgo en enfermeras que ejercen cargos de dirección. Se identifican aspectos importantes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• el enfermero director valora la necesidad de los cambios</li> <li>• el rol de la reflexión</li> <li>• el valor de relación con las personas</li> <li>• la estrecha conexión entre la supervisión, mentoring y coaching</li> </ul>	El coaching en directoras de enfermería logra incrementar habilidades de seguridad, resiliencia y capacidad de utilizar modelos exitosos.

2. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Numero
Legatt et al	2015	Developing clinical leaders: the impact of action learning mentoring programme for advanced practice nurses (19).	Journal of Clinical Nursing doi.wiley.com/10.1111/jocn.12757 Australia	Volumen 24

### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Cuantitativa Intervención pre-post longitudinal	18 enfermeras australianas 17 enfermeras mentoras	Cuestionario pre y post  Programa de mentoring basado en aprendizaje acción y coaching, de 18 meses de duración	Aprobado por comité de ética	Las enfermeras que pasaron un programa estructurado de mentoring basado en aprendizaje acción y coaching mejoraron significativamente sus habilidades de liderazgo transformacional p= 0.0006	Programa de mentoría basado en la estrategia aprendizaje acción y coaching pueden mejorar la competencia de liderazgo. Las habilidades identificadas se asocian al liderazgo transformacional, existiendo una relación positiva con la calidad del cuidado brindando y el compromiso organizacional. Los programas de mentoría estructurados proporcionan los conocimientos y estrategias necesarias para la transición de nuevos roles para el enfermero. Entre las principales Habilidades de liderazgo desarrolladas: asumir desafíos, inspirar una visión compartida, permitiendo que otros se desarrollen, modelando el camino y motivando a los colaboradores; habilidades asociadas al liderazgo transformacional

3. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Numero
YuKyung Ko, et al	2015	The Relationships Among Perceived Patients' Safety Culture, Intention to Report Errors, and Leader Coaching Behavior of Nurses in Korea: A Pilot Study (22).	Journal Patient Safety <a href="https://insights.ovid.com/crossref?an=01209203-201709000-00010">https://insights.ovid.com/crossref?an=01209203-201709000-00010</a> Korea	

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Cuantitativo Longitudinal, prospectivo	289 enfermeras koreanas	Cuestionarios de seguridad  Cuestionarios de comportamiento según Programa de coaching	Consentimiento informado	Mejora en la cultura de seguridad y en el reporte de errores en las enfermeras que alcanzaron un alto performance con el coaching	Programas de coaching mejoran la cultura de seguridad y cultura de reporte de errores La hipótesis del estudio variaría de acuerdo al comportamiento del líder de enfermería basado en el entrenamiento de coaching Las opiniones de las enfermeras con alto grado de desarrollo de coaching tuvieron mayor cultura de seguridad y de reporte en comparación con el grupo con menor habilidades de coaching

4. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Numero
Chavez, N.	2012	La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización (25).	Pensamiento y Gestión Universidad del Norte Perú	Número 33

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Revisión Bibliográfica	-	-	-	Este artículo presenta como resultado de la revisión bibliográfica y otros estudios que el coaching empresarial es una modalidad que va más allá de la orientación personal y de acciones ejecutivas, pretende enfocar esfuerzos que beneficien a la empresa, los grupos y los individuos, alineando sus expectativas de desarrollo, y acompañando a los protagonistas de la organización a mejorar su desempeño y a ser productivos. Esto permite	El coaching empresarial es una alternativa para orientar, guiar y conducir el potencial del personal al desarrollo de sus capacidades, contribuyendo a la mejora de las competencias cognitivas, técnicas y actitudinales, influyendo en el desempeño y mayor productividad.

---

la gestión por competencias que favorece la competitividad de la empresa.

Se establecen acciones de ayuda u orientación para que sus colaboradores optimicen sus talentos, desarrollen sus potencialidades y sean capaces de lograr objetivos efectivos de manera propia, que contribuyan a cubrir las exigencias competitivas del entorno.

---



5. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Numero
Veliz, L et al		Coaching educativo como estrategia para fortalecer el liderazgo en enfermería (26).	Ciencia y Enfermería <a href="http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532012000200012">http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532012000200012</a> Chile	Volumen18 Número 2

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Ensayo		Artículos científicos	No corresponde	El coaching educativo como una estrategia pedagógica permite desarrollar y fortalecer el liderazgo en enfermería. Se enuncia elementos que facilitan o dificultan el liderazgo en enfermería; se destaca a la educación como factor clave para la adquisición de competencias necesarias para su ejercicio. Se proponen algunos lineamientos operacionales para fortalecer y potenciar el liderazgo en la formación de enfermeras/os a través del coaching educativo, entre ellos: a) fortalecer las investigaciones sobre el liderazgo identificando las competencias y parámetros de autoconfianza, b) potenciar la	El Coaching como estrategia pedagógica fortalece y potencia el liderazgo en la formación de enfermeras  La adquisición de herramientas para ejercer un liderazgo efectivo es fundamental, y sólo la formación, así como la capacitación continua logrará establecerlos. La educación constituye un factor clave para la adquisición de competencias de liderazgo por parte de las/os enfermeras/os, considerando que la educación es un medio que permite y facilita la modificación de conductas y comportamientos de las personas. En el coaching educativo, el tutor acompaña y se compromete con el proceso de aprendizaje, centrándose en potenciar el desarrollo del estudiante. La aplicación del coaching educativo como

---

participación en redes, c) perfeccionar en forma continua a los docentes de enfermería en temas de gestión, d) crear instancias de participación donde se pueda reflexionar sobre temas de calidad de la enseñanza teórica de gestión y liderazgo en enfermería, problemáticas y soluciones e) motivar una cultura de autoevaluación permanente con la participación activa de todos los actores involucrados, f) implementar un plan de inducción con el propósito de aunar criterios en torno a las metodologías de enseñanza que favorezcan el desarrollo del liderazgo.

---

estrategia en la formación puede aportar en la adquisición de competencias de liderazgo en las/os enfermeras/os, favoreciendo la reflexión en torno a la gestión de los cuidados.

### DATOS DE LA PUBLICACIÓN

6. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Numero
Alves Pereira Cardoso, et al	2011	Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar (27).	Revista da Escola de Enfermagenda <a href="http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026">http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026</a> Sao Paulo – Brasil	Volumen 45 Número 3

### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Descriptivo, transversal, exploratorio, de campo con abordaje cuantitativo.	111 enfermeras líderes "Programa de capacitación para el desarrollo del liderazgo", según las pautas de la herramienta de Coaching.	Artículos científicos	Aprobado por comité de ética	<p>Los resultados evidenciaron que hubo incorporación de nuevos conocimientos, y desarrollo del Liderazgo en las enfermeras líderes.</p> <p>El Programa contribuyó al desarrollo de las enfermeras líderes, 107 (96,4%) encuestados afirmaron que el programa sirvió de base para su crecimiento como Coaching líderes.</p> <p>Destacan los siguientes beneficios: madurez comprendiendo a las personas dirigidas; mejora del logro de resultados;</p>	<p>El liderazgo ejercido con uso de coaching como herramienta gerencial permitió la incorporación de nuevos conocimientos y confirmaron el modelo del Liderazgo Situacional, liderazgo orientado a las tareas y personas.</p> <p>Las habilidades preponderantes del coach: comunicación, dar y recibir feedback, dar y ganar poder y ejercer influencia</p> <p>Después de analizar los resultados evidenciados, nuevas perspectivas emergen para una mayor investigación a fin de aclarar la aplicabilidad de el modelo propuesto, que se utilizará para permitir la comprensión de Coaching Liderazgo y servir como modelo de</p>

---

respeto por las personas dirigidas; mejora del liderazgo; contribución al autoconocimiento; contribución para el desempeño de las personas dirigidas y mejora en la delegación de tareas Solo cuatro (3.6%) negaron que el entrenamiento mejoró su capacidad.

referencia para la práctica de liderazgo en el contexto hospitalario.

Por otra parte, se identificó que en los programas de entrenamiento se necesitan enfatizar habilidades de comunicación, ejercicio del poder e influencia en los colaboradores. Así mismo, dar y recibir comentarios, entendido como una relación de roles complementarios. Finalmente, la habilidad de retroalimentación, relacionada con ejercer algún tipo de poder en el otro, ya sea a través de la estrategia de control directo (orden), influencia o responsabilidad.

**DATOS DE LA PUBLICACIÓN**

<b>7. Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Nombre de la Investigación</b>	<b>Revista donde se ubica la Publicación</b>	<b>Volumen y Número</b>
Cillers F, et al	2010	System psychodynamic leadership, coaching experiences of nursing managers (28).	Revista Health SA Gesondheid <a href="http://hdl.handle.net/10520/EJC35110">http://hdl.handle.net/10520/EJC35110</a> Sudáfrica	Volumen 15 Número 1

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

<b>Tipo y Diseño de Investigación</b>	<b>Población y Muestra</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Aspectos ético</b>	<b>Resultados</b>	<b>Conclusión</b>
Cuantitativo Descriptivo	6 enfermeras	<p>Cuestionario</p> <p>Modelo psicodinámico de aprendizaje centrado en el trabajo de la ansiedad, tarea, rol, autoridad, límites e Identidad</p> <p>Programa de coaching aplicado a través de un modelo psicodinámico ejecutado en 10 sesiones durante 10 semanas.</p>	Consentimiento informado	<p>Los hallazgos identificaron claridad de la tarea principal del líder, ejercicio de los roles normativos; ansiedad y desautorización en su experiencia; ansiedad en el manejo de límites relacionada con el mal uso del poder por parte de otros; y la exploración continua de su identidad de rol de liderazgo para lograr la integración.</p> <p>Las experiencias de aprendizaje de los participantes se evaluaron en términos de criterios para el aprendizaje organizacional.</p>	<p>Coaching mediante el sistema psicodinámico mejora experiencia de aprendizaje de liderazgo en enfermeros gestores</p> <p>El coaching creó un espacio reflexivo para el desarrollo de la conciencia del liderazgo, manejando sus límites personales y organizacionales, integrando sus roles normativos, experienciales y fenomenales. Se desarrolla la capacidad para crear nuevos pensamientos, sentimientos procesados y acciones responsables.</p> <p>El modelo de entrenamiento debe ser afinado y aplicado entre todo el personal de enfermería y administrativo, en diferentes niveles en hospitales y cuidado de la salud. De igual forma es necesario investigar con mayor profundidad la toxicidad emocional en los hospitales.</p>

---

Sin embargo, posterior a la aplicación del programa los líderes reconocieron logros en la reducción de la ansiedad, mejora de las habilidades interpersonales, pensamiento sistémico y capacidad de gestionar los límites hacia el propio cuidado.

8. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Numero
Karsten, Margo	2010	Coaching: An effective leadership intervention (29).	Nursing Clinics of North American <a href="https://doi.org/10.1016/j.cnur.2009.11.001">https://doi.org/10.1016/j.cnur.2009.11.001</a> USA	Volumen 45

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Estudio descriptivo	150 enfermeras líderes	Programa Coaching individual 2 años	Consentimiento informado	Las enfermeras que participaron en el programa de coaching evidenciaron disminución de la rotación en su cargo al experimentar sentimientos de satisfacción consigo misma y valoración de su trabajo en la organización. De igual forma fue significativa la mejora de la satisfacción laboral.	Liderar requiere la capacidad de relacionarse e influir en las personas para lograr cosas extraordinarias. Los líderes en todos los niveles de la organización juegan un papel vital en el diseño y la implementación de los procesos de atención al paciente, la calidad y calidez del servicio.  Coaching para el enfermero gestor mejora la satisfacción del empleado en la organización, logrando una alta participación, asociación empoderada y el aprendizaje colaborativo Organizacional.

9. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Numero
Karsten et al	2010	Professional coaching is an effective strategy to retaining frontline managers (30).	Journal of nursing administration 10.1097/NNA.0b013e3181d042c0 USA	Volumen 40 Número 3

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Cuantitativo Descriptivo	12 enfermeras directoras	Coaching individualizado  Cuestionario	Consentimiento informado	Mejora en la satisfacción laboral y mejora en la relación con los trabajadores estableciendo una mejor comunicación y una relación más horizontal que facilita el liderazgo para el logro de resultados.	Coaching favorece los cambios en el liderazgo y la relación del trabajador con el supervisor. Coaching genera cambios en las habilidades del gestor, impactando positivamente en la rotación de los cargos de gerencia, la rotación del personal y la satisfacción del empleado.



10. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Simpson et al	2010	In what ways does coaching contribute to effective leadership development (31).	Journal of evidence based coaching and mentoring <a href="http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coaching&amp;mentoring/USA">http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coaching&amp;mentoring/USA</a>	Número 4

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Estudio de casos	8 líderes senior	Entrevista  Coaching program	Consentimiento informado	La investigación encontró características positivas referidas al coaching.  La intervención logra mejorar la confianza personal, las relaciones interpersonales, confianza, toma de decisiones, balance vida/trabajo y planificación	La intervención del coaching contribuye al desarrollo del liderazgo, generando beneficios positivos para el individuo y a la organización.  Los beneficios a nivel individual: mejora de las habilidades personales y comportamientos; vida laboral más considerada, equilibrio, mejora en la toma de decisiones, y relaciones interpersonales, mejor planificación de la carrera, aumento de la confianza y mayor autoconciencia  Para la organización: mejor organización y desarrollo; mejor trabajo corporativo, retención de buenos reclutas fortalecidos en beneficio de la organización, mejora

---

del desempeño y mejor gestión del riesgo.

Así mismo, el entrenamiento es parte de una variedad de enfoques para desarrollar el liderazgo.

---

Tabla 2: Resumen de estudios sobre Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo en enfermería

DISEÑO DE ESTUDIO / TITULO	CONCLUSIONES	CALIDAD DE EVIDENCIAS	FUERZA DE RECOMENDACION	PAIS
<b>Descriptivo</b> System psychodynamic leadership, coaching experiences of nursing managers	Coaching mediante el sistema psicodinámico mejora experiencia de aprendizaje de liderazgo en enfermeros gestores	Baja	Débil	USA
<b>Descriptivo</b> Coaching: An effective lidership intervention	Coaching para el enfermero gestor mejora la satisfacción del empleado en la organización	Baja	Débil	USA
<b>Descriptivo</b> Professional coaching is an effective strategy to retaining frontline managers	Coaching favorece los cambios en el liderazgo y la relación del trabajador con el supervisor. Coaching genera cambios en las habilidades del gestor.	Baja	Débil	USA
<b>Estudio de casos</b>  In what ways does coaching contribute to effective leadership development	La intervención del coaching alcanza efectos positivos al individuo y a la organización; mejorar la confianza personal, las relaciones interpersonales, confianza, toma de decisiones, balance vida/trabajo, planificación.	Baja	Débil	USA
<b>Intervención pre-post longitudinal</b>  Developing clinical leaders: the impact of action learning mentoring programme for advanced practice nurses	Programa de mentoría basado en la estrategia aprendizaje acción puede mejorar la competencia en el liderazgo. Las habilidades identificadas se asocian al liderazgo transformacional.	Moderada	Débil	Australia
<b>Longitudinal, prospectivo</b>  The Relationships Among Perceived Patients' Safety Culture, Intention to Report Errors, and Leader Coaching Behavior of Nurses in Korea: A Pilot Study	Programas de coaching mejoran la cultura de seguridad y cultura de reporte de errores  Las opiniones de las enfermeras con alto grado de desarrollo de coaching tuvieron mayor cultura de seguridad y de reporte en	Baja	Débil	Korea

	comparación con el grupo con menor habilidades de coaching			
<b>Cuantitativa – cualitativa</b> How coaching can play a key role in the development of nurse managers	El coaching en directoras de enfermería logra incrementar habilidades de seguridad, resiliencia y capacidad de utilizar modelos exitosos.	Baja	Débil	Reino Unido
<b>Ensayo</b> Coaching educativo como estrategia para fortalecer el liderazgo en enfermería	El Coaching como estrategia pedagógica fortalece y potencia el liderazgo en la formación de enfermeras	Baja	Débil	Chile
Descriptivo, transversal, exploratorio, de campo con abordaje cuantitativo.  Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar	El liderazgo ejercido con uso de coaching como herramienta gerencial permitió incorporación de nuevos conocimientos y confirmaron el modelo del Liderazgo Situacional, liderazgo orientado a las tareas y personas.	Baja	Débil	Brasil
<b>Revisión Bibliográfica</b> La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización	El coaching empresarial es una alternativa para orientar, guiar y conducir el potencial del personal al desarrollo de sus capacidades y habilidades que maximicen su desempeño laboral.	Baja	Débil	México

## **CAPITULO IV: DISCUSIÓN**

Los resultados obtenidos de la revisión sistemática, muestran que, del total de 10 artículos revisados, el 100% coincide que las estrategias del coaching dirigido a personas con cargos directivos mejoran las habilidades de liderazgo.

Los artículos muestran coincidencias en el sentido que el liderazgo es el conjunto de actividades desarrolladas para influir en el comportamiento de sus colaboradores, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, haciendo referencia a actitudes y valores relacionados con el talante personal y su influencia en las personas, que las capacita para gestionar la cultura y los valores de la empresa y de los grupos profesionales que la constituyen.

El 50% de artículos menciona que después de intervenciones de la estrategia de coaching se mejora el respeto del líder a los colaboradores y las relaciones interpersonales de manera bidireccional (27, 28, 29, 30, 31).

Después de la aplicación del coaching un 40 % de artículos evidencia mejoras en el autoconocimiento del gestor lo que influiría en la apertura al cambio y prevalencia de actitudes positivas y proactividad (26, 27, 28, 31).

En el 30% de artículos revisados se considera que gracias al coaching los gestores incrementan la seguridad en sí mismos y la capacidad de resiliencia (21, 26, 31). De igual forma en otro grupo de artículos (30%) se manifiesta que el coaching fortalece el compromiso institucional (19, 29, 31).

Por otra parte, en un 30% de los artículos revisados se describe la importancia de la aplicación del coaching como modelo educativo, estructurado y permanente, para el logro de resultados por parte de los gestores y colaboradores (25, 27, 30).

En un 20% de los artículos se evidencia que con la estrategia del coaching se mejora la capacidad de gestión (28,31), en aspectos como toma de decisiones, resolución de conflictos, supervisión del personal, entre otros.

Otro 20% identificó que el gestor mejoró su madurez emocional (27,31) y habilidades de comunicación (27,30), habilidades blandas imprescindibles para el éxito de su gestión. Así mismo, se mejoran los sentimientos de satisfacción laboral (29,30).

En relación a la rotación de personal un 20 % de los artículos plantea que gracias al coaching se disminuyen las cifras de rotación (29, 30) al generarse cambio de actitud (19, 25), mayor cohesión entre el personal (25, 31), satisfacción y compromiso (29, 30), contribuyendo al logro de los objetivos de la organización (25, 27). De igual forma influye positivamente en el desempeño laboral (25, 31).

Un 20% de los artículos reflejan que el coaching orienta al desarrollo del liderazgo transformacional en los gestores (19, 25). Así mismo, otro 20% describe los beneficios para la cultura de seguridad de paciente (22, 31), gestión del riesgo (22, 31) y mejor calidad del cuidado (19, 26).

Un 10% de los artículos considera que el coaching facilita que los gestores implementen y apliquen modelos de gestión exitosos (21).

Otro 10% de los artículos evidencia beneficios en la reducción de la ansiedad (28) y mejor trabajo corporativo (31).

Las complejidades de los procesos en las organizaciones de salud demandan en las personas que ocupan cargos directivos el desarrollo de las habilidades

referidas en los párrafos anteriores; siendo los liderazgos de tipo transformacional y situacional los que permiten responder a las exigencias de la modernidad, esto se evidencia en un porcentaje de los artículos revisados.

Los artículos revisados plantean que el coaching o proceso de entrenamiento personalizado y confidencial llevado a cabo con un asesor especializado o coach, cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. En este sentido, los autores plantean coincidencias sobre la importancia de programas de coaching lo cual ilustraría la eficacia de la ejecución de programas de coaching en los servicios de enfermería; propiciando el desarrollo de habilidades de liderazgo en enfermeros gestores mejorando su desempeño, optimizando las fortalezas personales, lo que redundará en el logro de metas de la organización.

En nuestro país no existen antecedentes del trabajo de programas de coaching en enfermeros gestores, sin embargo, esta es una práctica frecuente a nivel de empresas de rubros diferentes al sector salud. De acuerdo al desarrollo de programas de coaching a nivel empresarial un programa dirigido a enfermeros gestores debería incidir en establecer metas cuantificables y tangibles, además de medir los avances del gestor durante todo el proceso de acompañamiento, identificando los efectos que impactaran positivamente en la organización. Estos modelos incluyen tres momentos claves: describir el estado actual, definir el futuro ideal y cuantificar el cambio de comportamiento del ejecutivo.

Por lo expuesto, consideramos que las brechas de liderazgo esperadas en un gestor se acortarían al implementar esta herramienta en los equipos directivos de enfermería.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

- De los 10 artículos revisados, el 100% muestran que los programas y/o intervenciones de coaching en enfermeros con cargos directivos son eficaces en el desarrollo de las habilidades de liderazgo destacando el liderazgo transformacional y situacional.
- El 50% de los artículos evidencian que, como estrategia educativa, el coaching, mejora el respeto y relaciones interpersonales entre gestores y colaboradores.
- El 40 % de los artículos coinciden que después de la aplicación del coaching se mejora el autoconocimiento de los gestores, generando cambios actitudinales positivos en beneficio de sí mismo y de la organización.
- Un 30% de los artículos sustentan que después de participar en un programa de coaching los gestores desarrollan mayor seguridad en sí mismos, mejor capacidad de resiliencia, mayor compromiso organizacional lo que se refleja en el logro de objetivos institucionales.



- Del total de artículos revisados un 20% resalta que con la aplicación de un programa de coaching los gestores evolucionan en su madurez emocional, optimizando su capacidad de gestión, fortaleciendo sus habilidades de comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, orientando su liderazgo al estilo de liderazgo transformacional; lo cual redundaba en un satisfactorio desempeño laboral.

## **5.2 Limitaciones**

- En la búsqueda de datos se examinó la eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo en enfermería. No se encontraron muchos artículos científicos en el área de enfermería, la mayor parte se refería a intervenciones en el área empresarial.
- Se utilizaron las bases de datos Pubmed, Medline, Scopus, Scielo y Google Académico; no obstante, los artículos son de baja calidad.

## **5.3. Recomendaciones**

- La literatura muestra evidencias positivas sobre la estrategia del coaching; sin embargo, considerando la calidad baja de resultados y la ausencia de experiencias de esta temática en nuestro país, es necesario el desarrollo de investigaciones de tipo experimental en donde se aplique la intervención del coaching ejecutivo a un grupo de enfermeras gestoras, considerando la evaluación del ejercicio del liderazgo antes y después del programa de entrenamiento.
- Elaboración y aplicación de un programa de Coaching orientado a fortalecer un liderazgo más positivo para las enfermeras que asumen cargos jefaturales, considerando manejo de ansiedad, orientación y logro de metas, ejercicio de autoridad, establecimiento de límites e identidad.

- Los programas de coaching requieren ser debidamente planificados y organizados, siendo ejecutados en forma permanente, considerando modelos exitosos de la empresa privada, desarrollados por ejemplo en forma semanal con una duración de 6 a 12 meses.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Valle A, Molina C. El liderazgo como factor clave de éxito para la administración de empresas. Cuba. 2011, Dic.
2. Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. 9ª ed. México: Mc Graw-Hill; c 2009.
3. Mena N. Liderazgo y trabajo en equipo. Executive Master en Administración y Dirección de Empresas [internet]. 2013, May. [citado el 23 de Jul. del 2017]. Disponible desde: [www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/](http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/).
4. Ortega, et al. Manual de Evaluación de la Calidad del Servicio de Enfermería. México: Editorial Médica Panamericana Sa; c 2014.
5. Jiménez I. Liderazgo: su significado, tipos y formas [internet]. 2007, Nov. [citado el 23 de Jul. Del 2017]. Disponible desde: <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-su-significado-tipos-y-formas/>
6. Contreras F, Barboza D. Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte [internet]. 2013, May.-Ago. [citado el 23 de Jul. Del 2017]; 39: pp 152-164. Disponible desde: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013ISSN0124-5821>.
7. Las 3 habilidades directivas básicas según Katz [internet]. 2014, Ene. [citado el 19 de Nov. Del 2017]. Disponible desde: <https://es.workmeter.com/blog/bid/329356/Las-3-habilidades-directivas-b-sicas-seg-n-Katz>.

8. ASESICO. Asociación Española de coaching [internet]. 2014. [citado el 6 de Jun. del 2017]. Disponible desde: [www.asesicoaching.org/](http://www.asesicoaching.org/).
9. Muñoz A. Liderazgo. El líder transformador [internet]. 2017, Jul. [citado el 31 de Jul. del 2017]. Disponible desde: <https://www.aboutespanol.com/liderazgo-el-lider-transformador-2396643>.
10. Gómez R. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Revista científica Pensamiento y Gestión. 2008, Ene.-Jun.; 24: pp.157-194.
11. González O, González O, Ríos G, León J. Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios. Telos. 2013 Set.- Dic.; 15(3): pp. 355-371.
12. Páez I, Rincón A, Astudillo M, Bohórquez Stella. Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. Revista EAN. 2014 Junio; 76: pp. 20-43
13. Vásquez C. Aproximación a una experiencia de supervisión de coaching. CEGIS. 2013 Dic; 9(19): pp. 10-21.
14. Maxwell J. El ABC del coaching. Argentina: V&R editoras; c 2008.
15. Inspiración y Resultados. De que hablamos cuando decimos coaching?. 2016, Nov. [citado el 6 de Set. Del 2017]. Disponible desde: <https://www.inspiracionyresultados.com/.../De-qué-hablamos-cuando-decimos-Coachi..., nov 2016>.
16. Méndez M. Mentoring y Coaching: ¿Similares o diferentes? ESGS. 2013, Dic. 9(19). pp. 22-31

17. Velásquez G. Liderazgo empático. México: Talleres de la Dirección de Publicaciones del Instituto Politécnico Nacional; c 2009.
18. Arqueros M. La efectividad de los procesos de coaching. JIMCU'10.2010 Nov. pp.114-124.
19. Leggat SG, Balding C, Schiffan D. Developing clinical leaders: the impact of an action learning mentoring programme for advanced practicenurses. J. Clin Nurs. [Internet]. 2015, Jun. [citado el 30 de mayo de 2017];24 (11-12): pp.1576-84. Disponible desde: [doi.wiley.com/10.1111/jocn.12757](https://doi.wiley.com/10.1111/jocn.12757)
20. McNamara MS, Fealy GM, Casey M, O'Connor T, Patton D, Doyle L, Quinlan C. Mentoring, coaching and action learning: interventions in a national clinical leadership development programme. J Clin Nurs. [Internet]. 2014 Sep [citado el 6 de junio de 2017];23 (17-18): pp.2533-41. Disponible desde: [10.1111/jocn.12461](https://doi.wiley.com/10.1111/jocn.12461). Epub 2014 Jan 7.
21. Westcott L. How coaching can play a key role in the development of nurse managers. J Clin Nurs. [Internet]. 2016, Sep. [citado el 22 de mayo de 2017];25 (17-18): pp. 2669-77. Disponible desde: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jocn.13315/full>
22. Ko Y, Yu S. J. The Relationships Among Perceived Patients' Safety Culture, Intention to Report Errors, and Leader Coaching Behavior of Nurses in Korea: A Pilot Study. Journal of Patient Safety. [Internet]. 2017, [citado el 22 de mayo de 2017]; 13(3): pp. 175–183. Disponible desde: <https://insights.ovid.com/crossref?an=01209203-201709000-00010>
23. Rafferty R, Fairbrother G. Factors influencing how senior nurses and midwives acquire and integrate coaching skills into routine practice: a

grounded theory study. J Adv Nurs. [Internet]. 2015, Jun. [citado el 13 de julio de 2017]; 71(6): pp.1249-59. Disponible desde: [10.1111/jan.12607](http://10.1111/jan.12607). Epub 2015 Jan 6.

24. Sánchez-Mecaj, Botella J. Revisiones sistemáticas y meta análisis. Papeles del Psicólogo. [Internet]. 2010. [citado el 10 enero de 2018]; 31(1): pp. 7-17. Disponible desde: [www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1792.pdf](http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1792.pdf)
25. Chavez, Noe. La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte. 2012, 33:pp.140-161
26. Veliz, L. Paravic, T. Coaching educativo como estrategia para fortalecer el liderazgo en enfermería. Rev. Ciencia enferm. [Internet]. 2012, [citado el 22 de mayo de 2017];18(2): pp.111-117 Disponible desde: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532012000200012>
27. Alves Pereira Cardoso M, Ramos L, D'innocenzo M. Liderança Coaching: Um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Rev. esc. enferm. [Internet]. 2011, [citado el 22 de mayo de 2017];45 (3): pp. 730-737. Disponible desde: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026>
28. Cilliers, F. Terblanche, L. The systems psychodynamic leadership coaching experiences of nursing managers. Revista Health SA Gesondheid. [Internet]. 2010, [citado el 30 de mayo 2017];15(1), Art #457. Disponible desde: <http://hdl.handle.net/10520/EJC35110>
29. Karsten, M. Coaching: An effective leadership intervention. Nursing Clinics of North American. [Internet]. 2010, [citado el 22 de mayo de 2017];45: pp. 39-48. Disponible desde: <https://doi.org/10.1016/j.cnur.2009.11.001>

30. Karsten M, Baggot D, Brown A, Cahill M. Professional coaching is an effective strategy to retaining frontline managers. *Nursing Clinics of North American*. [Internet]. 2010, [citado el 30 de mayo 2017];40(3): pp. 140-144. Disponible desde: [10.1097/NNA.0b013e3181d042c0](https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181d042c0)

31. Simpson J. Churchill. In what ways does coaching contribute to effective leadership development. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. [Internet]. 2010, [citado el 30 de mayo 2017];S4: pp.114-133. Disponible desde: <http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coaching&mentoring/>