

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2049>

Coaching organizacional: Una herramienta estratégica en la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquial San José de Ancón, 2023

Organizational coaching: A strategic tool in the public management of the Decentralized Autonomous Government (GAD) Parroquial San José de Ancón, 2023

José Luis Solano Villón

j.solano@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7045-7167>

Universidad Estatal Península de Santa Elena
Santa Elena – Ecuador

Divar Sebastián Castro Loo

dcastro@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-5578-7910>

Universidad Estatal Península de Santa Elena
Santa Elena – Ecuador

Artículo recibido: 26 de abril de 2024. Aceptado para publicación: 13 de mayo de 2024.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Actualmente el éxito de una organización depende de la capacidad de la dirección para utilizar métodos que permitan maximizar el capital humano. Por ello, el estudio investiga el impacto del coaching como método moderno y sus conexiones con la gestión pública del GAD Parroquial San José de Ancón. Esta investigación de tipo cualitativa y de alcance explicativo, formulado mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los 21 funcionarios del GAD parroquial y su posterior codificación y análisis en el sistema ATLAS.ti. El estudio concluye que, el uso del coaching en la gestión pública cambia gradualmente la cultura organizacional del GAD Parroquial. El cambio es posible porque el coaching provoca cambios en el comportamiento de las personas, estimula su creatividad, elabora planes y emprende acciones, a su vez conlleva a un impacto positivo en la motivación de los empleados.

Palabras clave: coaching, cambio organizacional, gestión pública, gad parroquial

Abstract

Today, the success of an organization depends on the ability of management to use methods to maximize human capital. For this reason, the study investigates the impact of coaching as a modern method and its connections with the public management of the San José de Ancón Parish GAD. This qualitative research with an explanatory scope, formulated through the application of semi-structured interviews to the 21 officials of the parish GAD and their subsequent coding and analysis in the ATLAS.ti system. The study concludes that the use of coaching in public management gradually changes the organizational culture of the Parish GAD. Change is possible because coaching causes changes in people's behavior, stimulates their creativity, makes plans and takes action, in turn leads to a positive impact on employee motivation.

Keywords: coaching, organizational change, public management, parish gad

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Cómo citar: Solano Villón, J. L., & Castro Loor, D. S. (2024). Coaching organizacional: Una herramienta estratégica en la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San José de Ancón, 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (3), 444 – 454. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2049>

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las organizaciones operan en un entorno dinámico, competitivo y desafiante. El entorno empresarial se constituye como un campo incierto, complejo y ambiguo; por ello, las organizaciones deben estar preparadas para iniciar y gestionar el cambio constante (Kostis et al., 2018). Autores como, Carreiro & Oliveira (2019) define el cambio organizacional como una forma de estar "siempre presente", el mismo que se centra tanto en el desempeño de la organización en general, así como de las operaciones del día a día.

La pandemia COVID-19 y otras fuerzas sociales han sacudido el entorno empresarial global creando un desafío extraordinario para los líderes de hoy (Sneader & Singhal, 2020). De hecho, esta crisis pandémica representa una oportunidad para replantear e innovar los procesos de gestión y las prácticas de liderazgo de maneras que antes eran inimaginables (Sneader et al., 2020). Las organizaciones responden a los eventos desencadenantes de diferentes maneras; por un lado, centrándose en nuevos patrones de comportamiento y por otro, mejorando la eficacia financiera o tecnológica. En el caso de las organizaciones del sector público se han enfrentado a un entorno dinámico y al cambio en la presión económica global, mientras prestaban servicios al público con nuevos y/o mejores servicios con presupuestos limitados. (Maqdlıyan & Setiawan, 2023)

La gestión pública también se encuentra en constante evolución y debe integrarse en la sociedad de los cambios y la innovación. En las últimas décadas, la gestión pública se ha transformado desde un enfoque tradicional a un enfoque dinámico y participativo (Hoai et al., 2022) y hacia una gestión de incrementar el valor público mediante una reingeniería de sus procesos (Maqdlıyan & Setiawan, 2023). El sector público enfrenta la responsabilidad de atender al público con presupuestos limitados, mayores demandas de servicios nuevos y/o mejores, y soluciones más rentables (Felício et al., 2021). Un estudio elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023) afirman que el primer paso para mejorar el desempeño es crear una cultura innovadora y orientada a resultados en las instituciones públicas.

Vale la pena mencionar que el cambio efectivo implica tanto el contenido "lo que se está cambiando" como el proceso de "cómo se están implementando los cambios" (Offstein et al., 2023) Para hacer frente a las limitaciones impuestas por los cambios en el entorno empresarial, es necesario desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, así como la capacidad de aplicar estrategias integradas. Un liderazgo eficaz es vital para la supervivencia de las organizaciones. La innovación y la adaptación se han convertido en capacidades competitivas críticas puesto que, determinan la capacidad de una organización para responder a dinámicas disruptivas (Camisón & Villar-López, 2014).

Las organizaciones del sector público son criticadas por ser demasiado burocráticas, demasiado estables, estancadas y conservadoras, mientras que las actividades de innovación se consideran lentas, fragmentadas y asincrónicas (Carreiro & Oliveira, 2019). La dependencia de los métodos tradicionales y la complejidad burocrática han perjudicado y obstaculizado la innovación del sector público (Hjelmar, 2021). Los niveles de innovación organizacional pueden ser mandatos políticos y pueden cambiarse como resultado de las prácticas de liderazgo, así como esta cultura innovadora debe ser apoyada por personas con poder/líderes en cualquier organización. Se ha comprobado que el liderazgo transformacional es un catalizador para la innovación de sistemas en el sector público al promover el potencial innovador del control interno (Hoai et al., 2022). Esto demuestra que el liderazgo transformacional es la principal clave para que las organizaciones adopten la innovación con éxito.

Ahora bien, bajo estas condiciones la participación del coaching organizacional produce una serie de impactos positivos, incluido el desarrollo y el desempeño del liderazgo, mayores niveles de compromiso de los empleados, reducción de la desmotivación, y mejora el trabajo en equipo. Si bien gran parte de esta inversión se puede atribuir a los métodos de instrucción y capacitación tradicional, el

coaching es una intervención de desempeño no instructiva que se logra a través de la comunicación escrita, verbal e interpersonal (Steyn & Barnard, 2024).

El objetivo primordial del coaching es desarrollar el potencial organizacional a través del desarrollo de las habilidades en los empleados individuales y de equipos de trabajo completos. Uno de los pioneros en el campo del coaching, Allenbaugh (1983) define al “coaching como un proceso continuo, para influir en el comportamiento, lo cual conlleva a una conversión en mayor conocimiento del trabajo, mejores habilidades para llevar a cabo las responsabilidades laborales, en general una relación de trabajo más fuerte y positiva; a su vez oportunidades de crecimiento personal y profesional”.

Por su parte, Sir John Whitmore, padre fundador del coaching para el crecimiento personal y profesional, lo define como: “un proceso de liberar el potencial de una persona para maximizar su propio desempeño. Se trata de ayudarlos a aprender en lugar de enseñarles: un enfoque de facilitación” (Whitmore, 2006). Definiciones más recientes como la propuesta por Puccio & Switalski (2020), definen al coaching como un tipo especial de conversación que requiere habilidades tales como: escuchar activamente, hacer preguntas abiertas, usar hábilmente la paráfrasis, reflexión, retroalimentación, ajustar el tono y el ritmo del discurso, entre otros.

En las últimas décadas, el coaching se ha definido como una práctica de desarrollo profesional en la que un individuo (p. ej., un compañero, un supervisor, un consultor externo) con conocimientos especializados, trabaja directamente con el intervencionista para mejorar las habilidades a lo largo del tiempo. (Begeny et al., 2023) Aunque el coaching cuenta con un amplio apoyo empírico, existe una variación considerable en cómo se ve el coaching en la práctica, es por ello que definir las áreas de afectación resulta un primer paso para la implementación.

A la luz de las definiciones, el coaching se conceptualiza como un método y comportamiento de gestión, que tiene como fin promover la sensibilización de las personas y los equipos, con el objetivo de alcanzar un resultado. También empodera, mejora y dinamiza los equipos y crea las circunstancias adecuadas para la consecución de los resultados. (Sneider, K., & Singhal, S. 2020) El desarrollo de los empleados se ha convertido en un componente necesario de los esfuerzos de una organización para mejorar la calidad, retener a los empleados claves, enfrentar los desafíos de la competencia global, el cambio social e incorporar avances tecnológicos en el diseño del trabajo (Reid et al., 2020).

Hoy en día, cada vez más organizaciones utilizan el coaching como medio para mejorar el desempeño, desarrollar habilidades, capacidades, y facilitar el desarrollo del liderazgo. Un estudio propuesto por Steyn & Barnard (2024), ofrece evidencia empírica del efecto positivo del coaching sobre el cambio organizacional. Por su parte, los resultados del estudio desarrollado por Reid et al., (2020) muestran que el coaching causa un impacto práctico real en el desarrollo de una fuerte autoeficacia, que conlleva a la realización de tareas de manera más efectiva, promueve el cambio organizacional y conduce a la sostenibilidad.

A su vez, autores como Chory & Horan (2023), sostienen que el coaching adopta el enfoque cognitivo-conductual y se centra en la sustitución de patrones de pensamiento disfuncionales por versiones más adaptativas. Como resultado, tanto los funcionarios, ejecutivos y gerentes aprenden a ser eficientes en el manejo de sus emociones, manteniendo un nivel adecuado de confianza en sí mismos y desarrollando un alto nivel de habilidades interpersonales y de comunicación.

A su vez, la Federación Internacional de Coaching (ICF, 2013) ha cuantificado los impactos positivos del coaching organizacional en el desempeño y la productividad individual, así como en la cultura corporativa general. El Estudio de Coaching Organizacional presentó una imagen más detallada de cuándo y cómo se utiliza el coaching y reafirma que, para organizaciones de todos los tamaños y en todos los sectores, el coaching obtiene resultados positivos y consistentes en el tiempo.

Con base en este precedente, el propósito de este estudio es explorar el concepto de coaching organizacional y la efectividad de su aplicación en el GAD parroquial de Ancón. El estudio propone las siguientes preguntas de investigación. ¿Cómo se define el coaching organizacional dentro del GAD parroquial? ¿Cuál es el objetivo del coaching de acuerdo a los funcionarios del GAD Parroquial? ¿Quiénes participan de manera más activa en el coaching organizacional? ¿Qué resultados del entrenamiento se esperan?

Presentación del caso

La gestión pública en el GAD Parroquial de San José de Ancón es esencial para el bienestar y el desarrollo de la comunidad. Este organismo tiene la responsabilidad de administrar recursos y servicios públicos que impactan directamente en la calidad de vida de sus habitantes. Garantizar una gestión eficiente y efectiva es una prioridad, a su vez esto se traduce en la entrega de servicios de calidad. En este contexto, el coaching organizacional se presenta como una herramienta estratégica que puede abordar estas problemáticas y potenciar el desempeño general de esta institución.

En el caso del GAD Parroquial de San José de Ancón, el coaching puede brindar un espacio de reflexión y aprendizaje que permita a los líderes y funcionarios identificar áreas de mejora, fortalecer habilidades de liderazgo, y desarrollar estrategias para enfrentar desafíos complejos de manera más efectiva. Además, fomenta la comunicación efectiva, la colaboración y la alineación de objetivos dentro de la institución, lo que se traduce en una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de la comunidad. Por ello, el estudio examina el efecto del comportamiento de coaching en los colaboradores del GAD parroquial.

Dentro del proceso investigativo, se realiza un sondeo con el fin de identificar los principales problemas y necesidades, de acuerdo a la percepción de los participantes. Con ello, se incluyen dentro del esquema aplicativo conceptos como: satisfacción con el trabajo, claridad de rol, satisfacción con el presidente (persona a cargo), compromiso profesional, desempeño laboral y compromiso organizacional.

METODOLOGÍA

El estudio se enmarca dentro del paradigma fenomenológico - hermenéutico, con base en el diseño de investigación de tipo explicativo, para lo cual emplea herramientas cualitativas. La investigación basada en el diseño explicativo es un imperativo de la investigación naturalista, que tiene como fin estudiar las intervenciones en el contexto del uso real, e implica trabajar en un problema identificado por profesionales en el ejercicio (Martinsuo & Huemann, 2021).

Ahora bien, el uso de métodos cualitativos de recopilación y análisis de datos brindan una visión más completa sobre las acciones humanas, consecuentemente identifica pensamientos, emociones y motivaciones detrás de dichos comportamientos. Este método explora nuevos fenómenos, crea nuevos conceptos o categorías y, posteriormente, plantea teorías empíricas, las cuales se utilizan posteriormente como objeto de medición cuantitativa (Hu et al., 2022).

Nuestra población de estudio son los colaboradores que integran el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Ancón, a la fecha de estudio se cuenta con 21 servidores públicos. La técnica de muestreo utilizada fue la no probabilística, es decir el muestreo intencional o por conveniencia, debido a que este tipo de muestreo brinda la oportunidad a cada elemento o miembro de la población de ser seleccionado como muestra.

Para la recolección de datos se utilizan tres fuentes de información: entrevista (1), documentación (2) y observación (3). La aplicación de estos instrumentos brindan una visión global del tema, y a su vez enriquecen la unidad de análisis, tal como sugieren Martinsuo & Huemann (2021). En total se

desarrollan dos entrevistas grupales, una con colaboradores en general, y otra con colaboradores del alto mando.

El propósito de las entrevistas grupales fue describir y comprender cómo se puede mejorar las competencias en el GAD parroquial. Por otro lado, se realizaron entrevistas semiestructuradas de forma individual a casa uno de los 21 funcionarios del GAD Parroquial de San José de Ancón. Se contactó a los funcionarios vía correo electrónico para el registro de la participación dentro de la investigación. Posterior a ello, se realizan las entrevistas a través de la plataforma Zoom, para lo cual se utiliza una guía de entrevista compuesta por preguntas abiertas.

Se desarrollaron sondeos y preguntas de seguimiento para obtener detalles, ejemplos de herramientas y técnicas específicas utilizadas. Las entrevistas en promedio tuvieron una duración de 30 minutos, las mismas que fueron grabadas en audio y transcritas mediante el software de codificación ATLAS.ti, posterior a ello se procedió a la codificación de forma inductiva. Con la información obtenida se realiza el análisis de contenido sobre la relación entre el coaching organizacional y la gestión pública del GAD parroquial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las organizaciones pueden mostrar un compromiso significativo con el bienestar de los colaboradores mediante el desarrollo y uso de programas de coaching profesional sólidos y sistemáticos (ya sea internos o externos a la organización).

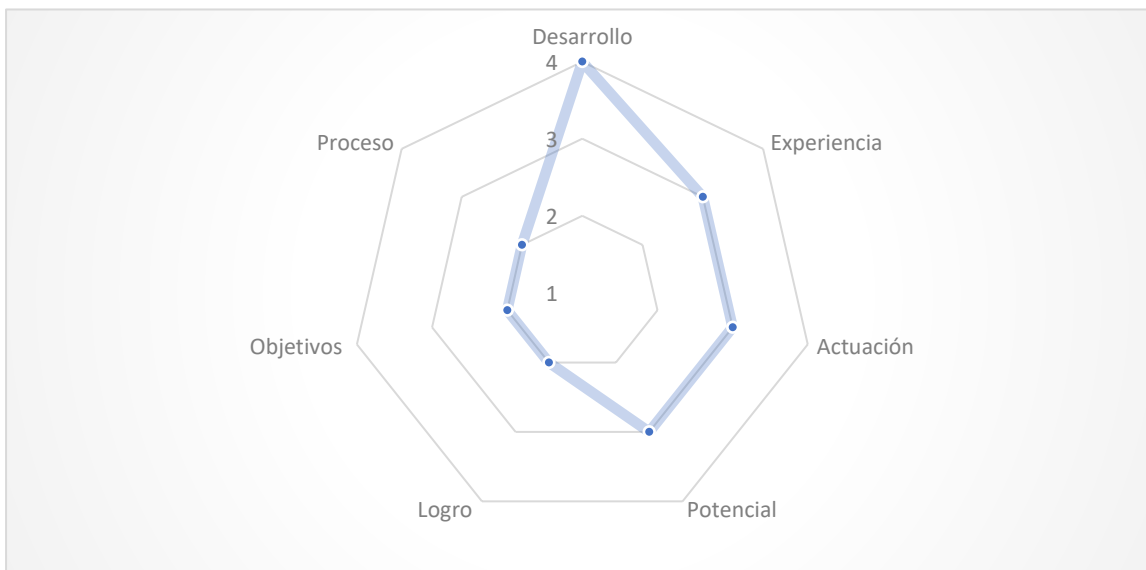
Pregunta de investigación 1: ¿Cómo se define el coaching en el GAD parroquial de San José de Ancón?

La primera pregunta de la encuesta trata sobre las palabras clave que utilizan los colaboradores para definir el coaching. El análisis de contenido de las respuestas de los colaboradores del GAD parroquial, mostró que no existe un enfoque unificado para la definición de coaching, cada quien lo define desde diferentes perspectivas; no obstante, se identificó 21 palabras claves.

La frecuencia de las palabras se calculó mediante una consulta SQL en una tabla que contenía palabras clave de las definiciones de coaching proporcionadas por expertos. La palabra que se utilizó con mayor frecuencia fue la palabra desarrollo (58%) fig.1. A su vez, la recopilación de respuestas define al coaching como un arte y una ciencia que ayuda a una persona o a un grupo de personas a explorar y promover la autoconciencia, que a su vez influye en el potencial y el crecimiento de las personas.

Gráfico 1

Palabra utilizada con mayor frecuencia

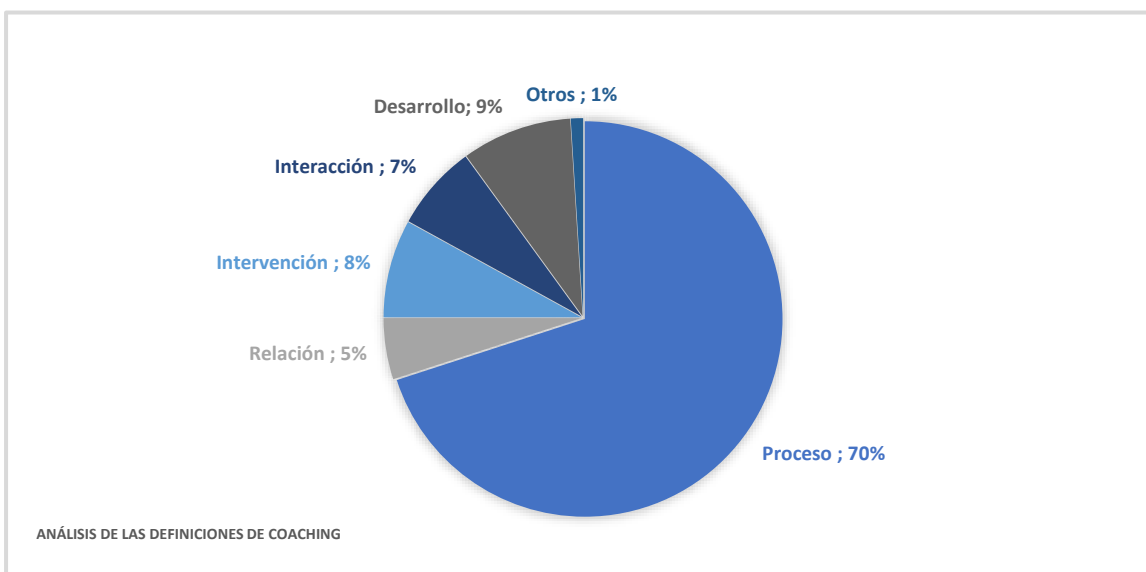


Siguiendo con el análisis de contenido y el análisis comparativo, las respuestas revelan que, para los colaboradores del GAD parroquial de San José de Ancón, un 70 % de las definiciones caracterizan el coaching como un proceso. Según las características comúnmente utilizadas, el coaching se define como un proceso regular (85%), sinérgico (75%), aprendizaje y desarrollo (78%), proceso orientado a objetivos (96%). La facilitación es el objetivo principal del coaching, y por percepción se considera más beneficioso para las personas que toman decisiones (83%).

Pregunta de investigación 2: ¿Cuál es el objetivo del coaching?

Gráfico 2

Análisis de las definiciones de coaching



ANÁLISIS DE LAS DEFINICIONES DE COACHING

Desde la aparición del concepto de coaching, la finalidad de esta práctica ha ido cambiando con el tiempo. El objetivo del coaching pasó de los problemas de rendimiento, a la perspectiva del desarrollo; desde esta visión el coaching facilita el descubrimiento de oportunidades y la creación de "una cultura de desarrollo" para mejorar el rendimiento y la eficiencia.

Los resultados muestran que el coaching tiene como objetivo facilitar el aprendizaje autodirigido, a su vez el crecimiento y cambio personal (28%). El análisis de contenido de las definiciones de coaching revela las palabras clave que describen el objetivo del coaching, como un método usado con el objetivo de mejorar, facilitar, crear y apoyar.

Siendo la facilitación el objetivo principal mencionado del coaching (68%). El coaching facilita el aprendizaje y el desarrollo, centrándose en el aprendizaje experiencial y el aprendizaje autodirigido. El coaching ayuda a aumentar el rendimiento, así como a promover la autoconciencia y el crecimiento personal.

El coaching permite tanto a las personas reconocer oportunidades para mejorar su desempeño y habilidades, como a las empresas encontrar nuevas soluciones e ideas peculiares para lograr un cambio sostenido.

Pregunta de investigación 3: ¿Quiénes participan en el coaching?

Según la opinión de los colaboradores del GAD parroquial, los ejecutivos o la alta dirección deberían estar en lo más alto de la lista de quienes necesitan coaching. Los directivos de nivel medio y los empleados de alto potencial ocupan el siguiente puesto, respectivamente. Los colaboradores no recibieron una lista de posibles grupos destinatarios, sino que mencionaron a los destinatarios del coaching que, basándose en su experiencia y suposiciones, lo necesitan.

Casi la mitad de los colaboradores considera que el coaching debería empezar desde los altos directivos y luego descender. Si el alto ejecutivo no sabe lo que es el coaching, no lo apoya y teme que se produzcan manipulaciones o que esté implementando otro tipo de liderazgo, entonces lo más probable es que el coaching no funcione en niveles inferiores. Los altos directivos deben tener la oportunidad de participar en la conversación sobre coaching o "recibir un paquete de bonificaciones donde debería estar el coaching".

Se ha hecho referencia al coaching como la actividad que permite a individuos y equipos lograr resultados. El coaching genera un cambio de comportamiento sostenible en la vida laboral y personal de los individuos. Este cambio positivo puede resultar en una mejora de toda la organización.

Pregunta de investigación 4: ¿Cuáles son los resultados esperados del coaching?

Es complejo explicar cuán efectivo puede ser el coaching porque el coaching no es homogéneo y es difícil medir sus resultados. No obstante, se detallan los resultados obtenidos de las preguntas de investigación.

El crecimiento personal se considera uno de los principales resultados esperados del coaching, ello debido a que proporciona una mayor claridad de objetivos y una mejor alineación con los roles de la organización. Sin embargo; se han detectado posibles amenazas y desafíos, como estereotipos y malentendidos dentro de las zonas de trabajo, lo cual conlleva a la falta de un enfoque sistemático para los compromisos de la organización.

De acuerdo a la opinión de los colaboradores, existen muchas ventajas del uso del coaching para la organización. Una de las principales es que los colaboradores obtengan nuevas oportunidades para el

desarrollo de su autoconciencia; lo cual es muy importante para los directivos, puesto que con base en ello se incrementa el rendimiento y la motivación de los bajos mandos.

Como resultado de las sesiones de coaching, las personas se vuelven más abiertas y más tolerantes a diferentes puntos de vista, esto ayuda a organizar las relaciones dentro de la organización en función de la confianza y el respeto. Este cambio en las relaciones se refleja muy positivamente en la calidad de los empleados, y en la motivación de los directivos para apoyar el cambio.

El coaching también estimula la capacidad de organizar el proceso de pensamiento del individuo de forma más clara y estructural. Con respecto a organizaciones, el coaching proporciona una mayor claridad de objetivos, una mejor alineación con el rol en la organización que facilita el cambio en el estilo de gestión.

Un problema muy importante a considerar es que el fracaso del coaching resulta de condiciones organizativas desfavorables, como tal: el empleado puede no ser capaz de diferenciar entre aspectos positivos y de cambio. Él o ella puede comenzar a creer que el coaching es un método ineficaz y que el tiempo dedicado a participar en las sesiones es una pérdida de tiempo. La responsabilidad del coach por el proceso y los principios éticos le exigen suspender las sesiones de coaching si no existen condiciones para crear y/o alcanzar objetivos de desarrollo debido a las condiciones proporcionadas por una organización o por parte de un empleado.

Al mismo tiempo, cabe destacar que el coaching no necesita un gran espacio en una organización, ya que puede comenzar con pequeños pasos y luego propagarse como un virus. Al realizar el análisis se ha intentado presentar gráficamente el espacio potencial para el coaching en diferentes tipos de cultura organizacional.

CONCLUSIÓN

El objetivo de este estudio fue conocer las opiniones de los colaboradores del GAD parroquial de San José de Ancón sobre el coaching organizacional. Los directivos que recibieron formación en coaching, expresan que los efectos del comportamiento del coaching organizacional repercuten directamente en la satisfacción laboral, la claridad de rol, compromiso profesional, desempeño laboral y compromiso organizacional.

Los resultados mostraron que el comportamiento de coaching corporativo en el GAD parroquial tuvo un efecto positivo en la mejor comprensión del rol por parte de los empleados (claridad de rol), la satisfacción con el trabajo, el compromiso profesional, el desempeño del empleado en el trabajo y el compromiso organizacional. Al mismo tiempo, se especificó que una percepción clara por parte del empleado sobre su rol tuvo un efecto positivo en el compromiso profesional, el compromiso organizacional y el desempeño laboral del empleado.

REFERENCIAS

Begeny, J. C., Wang, J., Levy, R. A., Sanetti, L. M., Loehman, J. & Rodriguez, K. (2023). Considering the implementation research-to-practice gap: An experimental evaluation of intervention-general methods for assessing and supporting intervention fidelity through coaching. *Journal of School Psychology*, 97, 152–170. <https://doi.org/10.1016/J.JSP.2023.01.003>

Carreiro, H. & Oliveira, T. (2019). Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. *Computers in Industry*, 107, 104–113. <https://doi.org/10.1016/J.COMPIND.2019.02.006>

Chory, R. M. & Horan, S. M. (2023). Personal Workplace Relationships: Unifying an Understudied Area of Organizational and Personal Life. *Behavioral Sciences*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/BS13090760>

Felício, T., Samagaio, A. & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593–602. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.10.069>

Hjelmar, U. (2021). The institutionalization of public sector innovation. *Public Management Review*, 23(1), 53–69. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1665702>

Hoai, T. T., Hung, B. Q. & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2022.E08954>

Hu, S., Chen, W., Hu, H., Huang, W., Chen, J. & Hu, J. (2022). Coaching to develop leadership for healthcare managers: a mixed-method systematic review protocol. *Systematic Reviews*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/S13643-022-01946-Z>

Kostis, P. C., Kafka, K. I. & Petrakis, P. E. (2018). Cultural change and innovation performance. *Journal of Business Research*, 88, 306–313. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2017.12.010>

Maqdliyan, R. & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100042. <https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2023.100042>


Martinsuo, M. & Huemann, M. (2021). Designing case study research. *International Journal of Project Management*, 39(5), 417–421. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2021.06.007>

Offstein, E., Kentrus, R., Dufresne, R. & Wassell, S. (2023). Managing metaphors – executive coaching and the role and power of analogy. *Journal of Workplace Learning*, 35(4), 325–340. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2022-0176>

Puccio, G. J. & Switalski, L. B. (2020). Training, Facilitating, Consulting, and Coaching. *Manual of Evidence-Based Approaches to Organizational Development and Therapeutics*, 657–661. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.23706-1>

Reid, A., Cook, J., Viedge, C. & Scheepers, C. B. (2020). Developing management effectiveness: The nexus between teaching and coaching. *International Journal of Management Education*, 18(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100334>

Steyn, L. & Barnard, A. (2024). The coaching experience as identity work: Reflective metaphors. SA Journal of Industrial Psychology, 50. <https://doi.org/10.4102/SAJIP.V50I0.2132>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .