



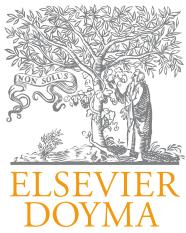
Suma de Negocios
ISSN: 2215-910X
Fundación Universitaria Konrad Lorenz

Muñoz Maya, Carlos Mario; Díaz Villamizar, Olga Lucía
El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches
Suma de Negocios, vol. 5, núm. 11, 2014, Julio-Diciembre, pp. 62-69
Fundación Universitaria Konrad Lorenz

DOI: 10.1016/S2215-910X(14)70020-5

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609965019008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Suma de Negocios

www.elsevier.es/sumanegocios

ARTÍCULOS DE REFLEXIÓN

El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches

Carlos Mario Muñoz Maya^a

Olga Lucía Díaz Villamizar^b

^a Magíster en Administración de Empresas. Profesor Universidad de la Salle. Correo: carmunoz@unisalle.edu.co

^b Magíster en Administración de Empresas. Profesora Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Correo: olgal.diazv@konradlorenz.edu.co

Recibido el 15 de octubre de 2014

Aceptado el 30 de octubre de 2014

Palabras clave

Coaching, Coaching Empresarial, Balanced Scored Card

Resumen

En el presente documento se presentan los resultados de la investigación de carácter descriptivo con miras a elaborar una propuesta de Coaching para la transformación organizacional identificando la percepción de Gerentes, Jefes de Recursos Humanos y Estudiantes sobre el impacto del Coaching Empresarial en las organizaciones; los aspectos que está siendo transformados dentro de las organizaciones como resultado de la intervención del Coaching y estableciendo si las organizaciones en las que laboran las personas encuestadas han implementado un programa de Coaching y su antigüedad. La metodología se centra en el análisis comparado de 14 aspectos del Coaching Empresarial a través de la percepción a 103 encuestados y una pregunta de cierre orientada a si recomendaría la implementación de un programa de Coaching en su empresa. Los resultados del estudio indican que el proceso de Coaching transforma el entorno empresarial alemerger como paradigma facilitador del cambio personal al generar aprendizaje transformacional, pero necesita desarrollar metodologías, como la propuesta en base al Balanced Scored Card, para una evaluación entre los resultados generados y la inversión que se hace en un programa de Coaching y aunque el campo de actuación del Coaching este cargado de complejidad y diversidad tiene el reto de profundizar su penetración a diferentes clases de organizaciones.

Key words

Coaching, organizational
Coaching, Balanced Scored Card

Abstract

This article presents descriptive results of a coaching proposal to organizational transformation trough managers, human resources chiefs and student perceptions about organizational coaching. It takes a 14 coaching aspects instrument in 103 survey completed fulfilled. Results indicate coaching transforms companies

1. Introducción

Wolk (2003), indica que el Coaching como actividad genérica busca desarrollar una disciplina capaz de servir a la identificación y disolución de los obstáculos que los seres humanos encuentran en el logro de sus aspiraciones. En las organizaciones, se busca poder incrementar la efectividad que exhibe el desempeño de sus miembros, equipos y procesos.

El *Foro Internacional de Investigación sobre Coaching* es un evento que se celebra anualmente para promover la investigación académica en el campo del Coaching desde disciplinas como la psicología, las ciencias sociales, los estudios de género, la salud y la ética. En el mes de septiembre de 2008 profesionales del Coaching y la Universidad, debatieron en Harvard sobre cómo desarrollar la investigación en Coaching para que éste tenga un mayor impacto en las la vida de las personas, las organizaciones y el conjunto de la sociedad. Como resultado del encuentro los participantes elaboraron una lista con 100 propuestas de investigación que valdría la pena desarrollar en los próximos años para poder cumplir con los objetivos de mejorar la calidad del Coaching, innovar su metodología y aumentar su campo de aplicación.

Como resultado del encuentro García (2012), seleccionó las 5 propuestas de investigación que generarían mayor impacto social, con sus respectivas preguntas:

Propuesta de investigación	Pregunta de Investigación
Coaching y salud	¿Contribuye el Coaching para la salud aplicado a supervivientes de cáncer a mejorar su calidad de vida, reducir la depresión e incrementar las conductas saludables para reducir la recurrencia del cáncer, en comparación con otros tipos de intervenciones post-tratamiento?
Coaching y psicoterapia	¿Puede el Coaching (en combinación con tratamiento psicoterapéutico) beneficiar a personas con trastornos psicológicos?
Coaching y juventud	¿Puede tener el Coaching un impacto positivo en el bienestar, la autoestima y la percepción de auto-eficacia de los adolescentes?
Coaching y sociedad	¿Tiene el Coaching un impacto positivo en la movilidad socio-económica? Y si es así, ¿en qué medida?
Coaching y transformación organizacional	¿Qué está siendo transformado dentro de las organizaciones como resultado de la intervención del Coaching? ¿La cultura corporativa, los valores, las percepciones, los paradigmas, las relaciones de poder, las creencias, las relaciones interpersonales, etc.? ¿Cómo podemos construir organizaciones sostenibles y positivas a partir del impacto del Coaching en esas dimensiones?

La investigación adelantada, busca mediante la aplicación de un cuestionario contribuir con respuestas en torno a la pregunta de investigación del Coaching y transformación organizacional.

2. Soporte Teórico

2.1. Coaching

John Whitmore, padre del Coaching dice el “Coaching es ayudar y acompañar a una organización, persona o grupo en su espiral de movimiento, cambio, aprendizaje, liberación de talento, transformación y expansión de conciencia”

Según Lozano (2008), el *Coaching* es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incrementar el potencial. El *Coaching* proviene de la palabra francesa *coach* que significa carroaje, es decir un vehículo que permite pasar de un sitio A a un sitio B. En términos del *Coaching* personal y empresarial significa sobreponer obstáculos, es lograr resultados extraordinarios, hacer cambios significativos. Por tanto, el papel del coach es capacitar a otros a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismo y de su mundo de relaciones, para que puedan obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades (Wolk, 2003), convirtiéndose en un experto en la conversación y diseños conversacionales.

Koch (1981) desde el área deportiva define el *Coaching* como la preparación o entrenamiento, y el coach como el preparador o entrenador, que dirige y activa equipos deportivos, mediante el logro de interacciones efectivas. Es quien enseña, mejora y desarrolla capacidades y técnicas Useche (2004). Este concepto se ha trasladado a las empresas para mejorar las relaciones entre los trabajadores y lograr que los procesos organizacionales respondan al mercado de manera oportuna y competitiva, dado que tanto las empresas como los equipos buscan ser los mejores y lograr los resultados propuestos.

Para Zárate (2000), Coll (1998) y Salazar y Molano (2000) el *Coaching* “un proceso técnico de formación y desarrollo, basado en los objetivos organizacionales, enfocando al recurso humano a incrementar la motivación y satisfacción del personal, así como, elevar los niveles de eficacia y calidad de las actividades realizadas, servicios y productos elaborados, y requeridos por el mercado para satisfacer a los clientes y obtener mayores beneficios económicos”.

Wolk (2003), define el *Coaching* como un proceso de aprendizaje intelectual, corporal, emocional y espiritual que se sostiene en el lenguaje. El coach mediante herramientas conversacionales busca verificar peldaño a peldaño la veracidad de las inferencias juicios y razonamientos del coacheado para que se convierta en mejor observador de sí mismo y de su mundo de relaciones para que obtenga el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades al transformar el tipo de observador que es. Es decir, la variable de ajuste no es la cosa o la situación sino el observador que somos, por tanto, el *Coaching* se convierte en una conversación que trasciende y transforma.

Para Salazar y Molano (2000; 29), el *Coaching* puede ser visto desde el fundamento ontológico de una manera explícita, sin embargo, realizando un análisis de este, se concibe al hombre como cliente, trabajador y capitalista, y sobre todo como “célula viva del organismo empresarial que actúa con plena capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir” () en una realidad basada en competencias, donde obtener el liderazgo es la razón de ser, convirtiendo

"la competitividad empresarial en un torneo de grandes ligas". Convirtiéndose el Coaching en un nuevo paradigma que ayuda al desarrollo de las capacidades humanas, a construir nuevos aprendizajes, a mejorar la autoestima y finalmente a lograr los resultados propuestos tanto a nivel personal como empresarial.

Por otra parte, Echeverría y Pizarro (2000, 5) aseveran que el Coaching es histórico. Porque los seres humanos son históricos, son producto de su historia de vida. Y es a partir de su pasado que deciden romper patrones de comportamiento, innovar y crear nuevos escenarios.

Espinal (2002), asevera que el Coaching es una disciplina filosófica rigurosa. Mientras que Echeverría y Pizarro (2000) expresan que no tiene un carácter científico. Pero sí que tiene bases teóricas sólidas (Useche, 2004). Mientras que para Kuhn en Useche (2004), el Coaching es una técnica gerencial, donde las técnicas del ámbito deportivo se trasladan al ámbito empresarial. Y se apoya en técnicas gerenciales como el empowerment para potencializar el liderazgo y apoyar el trabajo en equipo Salazar y Molano (2000).

El Coaching maneja explícitamente elementos referentes al sentido de compromiso y el deber ser de los actores en transmitir e inculcar una visión inspiradora hacia ganar, tener un sentido de liderazgo, responsabilidad de aprendizaje, motivación individual, generar desarrollo profesional y sentido de disciplina. Lo que refleja la multidisciplinariiedad del concepto al involucrar elementos de diversas ciencias de la conducta y del estudio de las organizaciones (Useche, 2004).

López de los Ríos - Presidente de la Academia Interamericana de Coaching en su escrito Hola Coach 1: 1 afirma que "el Coaching es para todos, para los empresarios que desean mejorar sus empresas, hacer más negocios, aumentar sus capacidades, ofrecer valor a sus clientes, motivar a sus equipos de trabajo, lograr metas y crear riqueza. También para las personas que integran las organizaciones, de cualquier nivel, que desean convertirse en la mejor versión de sí mismos, aumentar sus capacidades, ofrecer valor a su comunidad, encontrar el sentido de su vida y auto realizarse, tanto a nivel personal, como familiar y profesional". Es así, como se puede afirmar que el Coaching al ser una conversación que trasciende y transforma, permite al coach revisar la relación entre la acción y los resultados obtenidos, y ser consciente que ni una explicación, ni menos una justificación, son capaces de sustituir un resultado. Tal como dice Echeverría (2009), "El principal desafío que enfrentamos en la vida es el inventarnos a nosotros mismos, es el de diseñar el tipo de ser al que aspiramos ser".

En conclusión, el Coaching no solo es una profesión, es una herramienta para la vida, la cual permite en cada situación de la vida identificar el tipo de observador desde el cual se percibe el mundo y los juicios que se emiten. Por tanto, se convierte en un elemento fundamental en la toma de decisiones y para el cumplimiento de objetivos tanto personales como empresariales.

2.2. Coaching Empresarial

El Coaching Empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos La cual se traslada al ámbi-

to organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. Se soporta en el Coach Ontológico, que tiene su origen en las teorías filosóficas de Martín Heidegger y que ha sido inicialmente desarrollada por Werner Erhard y seguida por Fernando Flores y Rafael Echeverría (Lozano, 2008). Es así, que el Coaching es una alternativa importante para las organizaciones, para lograr que las cosas pasen, en la medida que se hagan cargo de lo que están construyendo o destruyendo. A través de la construcción de un clima y unas condiciones laborales adecuadas. Lo cual da como resultado la eficiencia en los procesos.

Esto se logra a partir del trabajo con directivos, dado que la organización es el reflejo del estilo de dirección. Lo cual permitirá que las personas continúen, por enamoramiento y compromiso con la organización y no por necesidad del trabajo. En el último caso, la permanencia es corta y cuando encuentran mejores alternativas, no necesariamente salariales, los trabajadores se van y la inversión hecha en programas de desarrollo se convierte en un gasto, porque no tienen retorno de inversión.

Por lo anterior, la profesión de Coaching tiene infinitas posibilidades de aplicación en las organizaciones, y llega a convertirse en una actividad rentable tanto para el colaborador como para la empresa.

Lozano (2008), afirma que el Coaching es aplicable y viable en cada uno de los aspectos de nuestras vidas, y a nivel empresarial se convierte en una herramienta capaz de desarrollar y potencializar las capacidades de los empresarios, líderes y colaboradores como contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales y el incremento de la competitividad.

Esta técnica se caracteriza de acuerdo con Zárate (2000), Coll (1998) y Cook (1999) por fomentar las relaciones laborales productivas y centra su atención en brindar asesoría y consejería apropiadas al recurso humano, mejora el desempeño y la actitud del mismo, de acuerdo con el medio en el que se desenvuelven, lo cual exige un modelaje y aprendizaje mucho más personal y particular, el uso de diferentes vías de formación y desarrollo y evaluaciones periódicas de resultados. Además, proporciona a los coachees las herramientas para hacer su trabajo eficientemente, fomenta al logro de las metas establecidas y obtiene los niveles de productividad requeridos para lograr los objetivos organizacionales (Useche, 2004).

Para Echeverría (2009), el Coaching va más allá del campo de los deportes, permite llevar a individuos, a equipos y a organizaciones a superar de manera significativa sus niveles presentes de desempeño y dirigir sus acciones hacia nuevos umbrales de posibilidades. Busca identificar y disolver los obstáculos que los seres humanos tienen para la consecución de sus objetivos y en consecuencia poder incrementar la efectividad organizacional desde el desempeño de sus miembros, equipos y procesos. Partiendo de la identificación de los factores ocultos del comportamiento humano, tales como, el tipo de observador y el sistema al que pertenecen, la retroalimentación honesta y la escucha activa, se logra la construcción de procesos de mejora continua en la vida y en los procesos organizacionales. Esta dinámica es la que se debe trabajar para obtener equipos de alto rendimiento.

Planteamiento que se refuerza con la propuesta de Cardón (2005), quien afirma que el objetivo del Coaching de equipos es el desarrollo del rendimiento colectivo de forma lógica y medida para el resultado grupal, desde la dirección de su propio aprendizaje, manteniendo el control de sus objetivos operativos, de sus métodos y de su trayectoria. Para lograr el compromiso y la consecución de la visión organizacional, es fundamental trabajar con los líderes en procesos de Coaching, que les permita ser facilitadores de procesos y gestores de cambio. Es solo a partir del desarrollo de las competencias de escucha activa y comunicación asertiva que el líder, consigue transformar a sus trabajadores en verdaderos equipos de alto rendimiento; para alcanzar los objetivos organizacionales.

Lozano (2008), considera que en el Coaching empresarial existen tres etapas: la primera consiste ayudar al coachee en plantear el problema o quiebre, a partir de la revisión de hechos concretos, verificando que no sea un juicio del observador y que logre evidenciar las diferentes alternativas de solución. En la segunda etapa se cuestionan los paradigmas que el coachee tiene, con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder y seguir modelos nuevos que faciliten su desempeño en la organización. Y en la tercera etapa el *coachee* puede dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

Muchas compañías han comenzado a introducir los sistemas del Coaching como estrategia para su competitividad global. En el mundo de los negocios actual, solo aquellas empresas que están comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado actual.

Para que pueda existir un Coaching efectivo en las organizaciones, se debe tener en cuenta algunos aspectos intrínsecos al ser humano, ya que se debe entender que el coach es un ser humano con aciertos y debilidades" (Lozano, 2008).

2.3. Balanced Score Card

Para (Norton, 1997) el cuadro de mando integral es un sistema de gestión que busca clarificar y traducir la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feedback y la formación estratégica, en acción, en términos operativos, organizado en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna (procesos) y la de innovación y aprendizaje. El nombre refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas según se presenta en la Figura 1.

3. Diseño Metodológico

La metodología se centra en el análisis comparado de la percepción de 103 encuestados entre Gerentes, Jefes de Recursos Humanos y Estudiantes sobre Coaching Empresarial en 14 aspectos consultados y una pregunta de cierre buscando reseñar las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio.

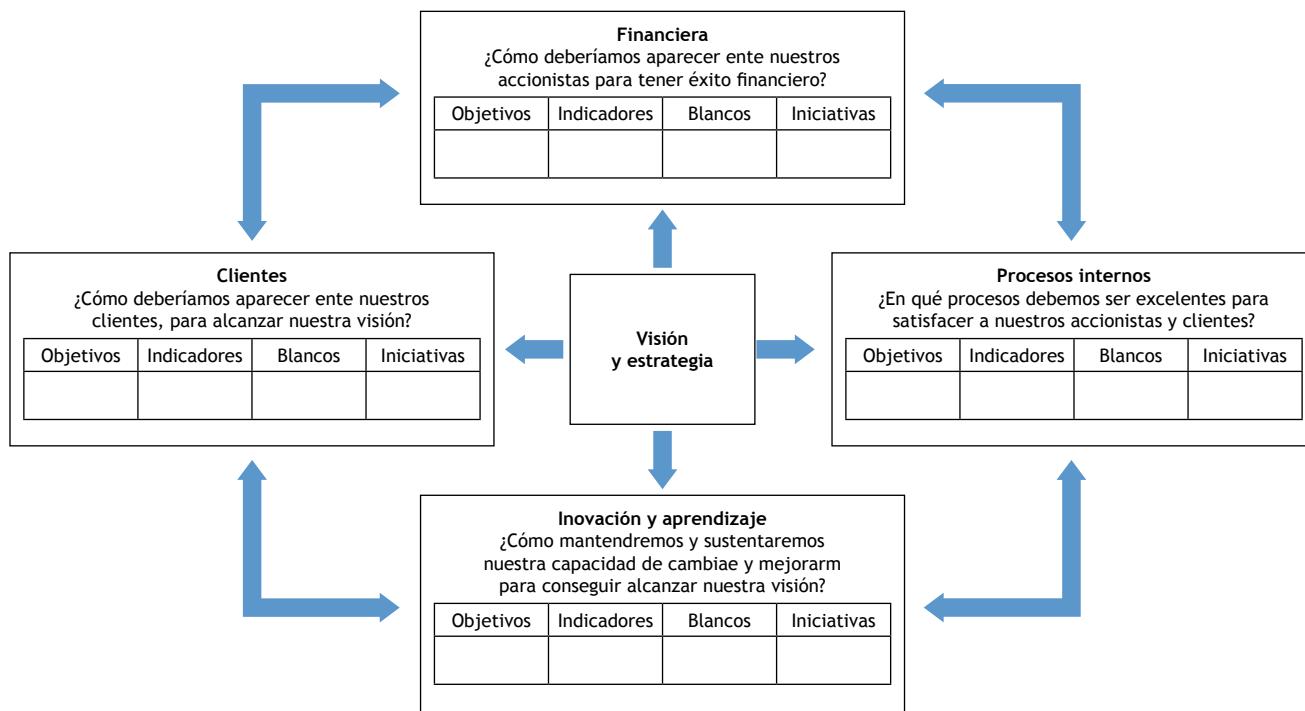


Figura 1. El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Using the Balanced Score as a strategic Management System. Harvard Business Review (enero-febrero 1996; 76).

A los encuestados se les aplicó un cuestionario con preguntas inducidas y criterios paramétricos con categorías establecidas e ítems en forma de afirmaciones y juicios, donde los puntajes altos indican un nivel de percepción mayor y puntajes bajos niveles de percepción bajos.

Los niveles de valor de los aspectos consultados que explican la percepción sobre Coaching Empresarial se presentan en la Tabla 1.

4. Discusión y Hallazgos

4.1. Características de la población objeto de estudio

Del total de las personas encuestadas:

- El 19% son hombres y el 81% son mujeres, con un 69% y un 67% del total trabajando en el área de recursos humanos y en una Gran Empresa, respectivamente.
- El 9% de las personas son estudiantes, el 49% son profesionales, el 35% son especialistas y un 6% son máster.
- De acuerdo al cargo ocupado, el 47% son profesionales y el 23% son jefes. Los gerentes y asistentes representan cada uno el 7% y los analistas y practicantes el 1% cada uno.

4.2. Aspectos con nivel de percepción sobresaliente del Coaching en las organizaciones

Las personas encuestadas califican el aspecto de apoyo a las personas por el Coaching con nivel de sobresaliente (4,5 sobre 5,0) e indica que perciben el Coaching como una herramienta que apoya a las personas a lograr resultados.

4.3. Aspectos con nivel de percepción alto del Coaching en las organizaciones

Las personas encuestadas en promedio califican por encima de 4,11 de los 14 aspectos consultados, según se presenta en el Gráfico 1 e indica que perciben el Coaching:

1. Como una herramienta que ayuda a obtener los resultados organizacionales o del área
2. Ayuda a los participantes a clarificar los objetivos y a definir las acciones para alcanzarlos
3. Contribuye a mejorar la calidad de vida de los participantes (mayor equilibrio entre vida personal y vida laboral)
4. Generó cambios positivos y mejoró las competencias de las personas que participaron
5. Incrementa la capacidad de adaptación al cambio de quienes participaron
6. Ayuda a los participantes a clarificar los objetivos y a definir las acciones para alcanzarlos
7. Favorece la interacción entre los equipos de trabajo
8. Impacta positivamente en el mejoramiento del clima organizacional
9. Favorece el liderazgo y las habilidades para el desarrollo del equipo
10. Genera cambios positivos y mejoró las competencias de las personas que participaron

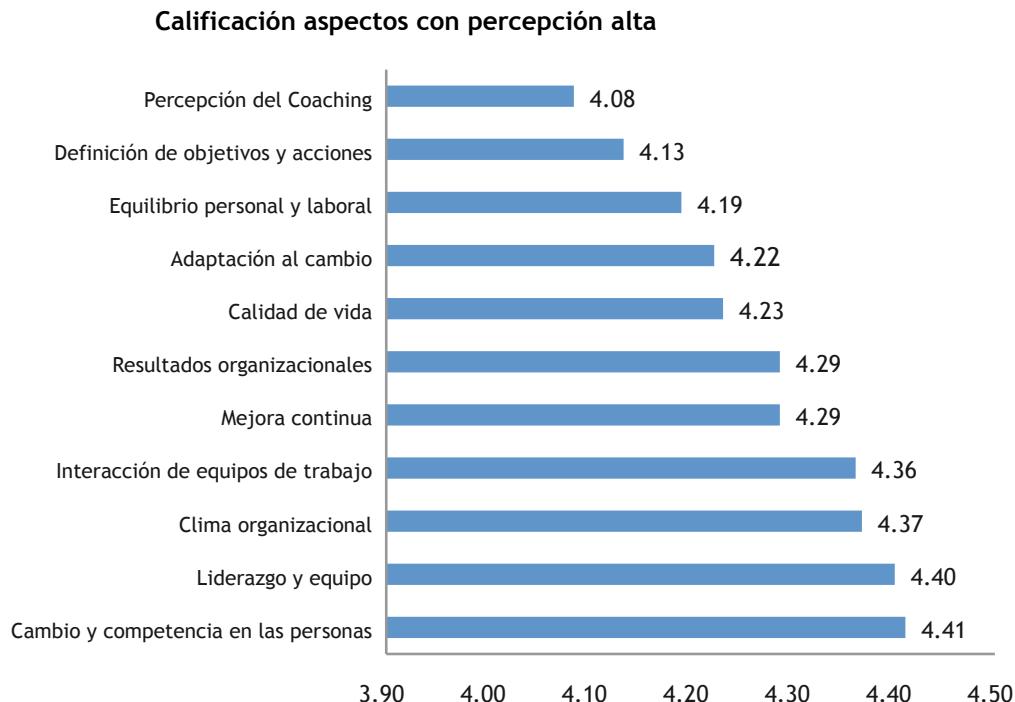
4.4. Aspectos con nivel de percepción aceptable del Coaching en las organizaciones

Las personas encuestadas califican el aspecto de la relación entre inversión y resultados obtenidos en un proceso

Tabla 1. Niveles de percepción para los aspectos consultados de Coaching Empresarial interpretación de resultados

Nivel de percepción de gerentes, jefes de recursos humanos y estudiantes sobre coaching empresarial		
Aspectos Consultados (14)		
Cambio y competencia en las personas	Liderazgo y equipo	Clima organizacional
Interacción de equipos de trabajo	Mejora continua	Resultados organizacionales
Calidad de vida	Adaptación al cambio	Equilibrio personal y laboral
Definición de objetivos y acciones	Percepción del Coaching	Relación entre inversión y resultados obtenidos
Estandarización del Coaching	Apoyo a las personas	
Pregunta de Cierre: ¿Recomendaría la implementación de un programa de Coaching en su empresa?		
Interpretación de Resultados		
Calificación	Nivel de Percepción	
Resultados >4,5	Sobresaliente	
Resultados entre 4,0 y < 4,5	Alto	
Resultados entre 3,0 y < 4,0	Aceptable	
Resultados < 3,0	Bajo	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 1. Aspectos con percepción alta del Coaching en las organizaciones**

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado

de Coaching con nivel de aceptable (3,5 sobre 5,0) e indica que perciben la inversión en el programa de Coaching frente a los resultados generados como aceptable.

4.5. Aspectos con nivel de percepción baja del Coaching en las organizaciones

Las personas encuestadas califican la estandarización del proceso de Coaching en un nivel bajo (2,2 sobre 5,0) e indica que perciben que los programas de coaching no se aplican de manera estandarizada para las organizaciones.

4.6. Nivel de Implementación de Programas de Coaching en las Empresas

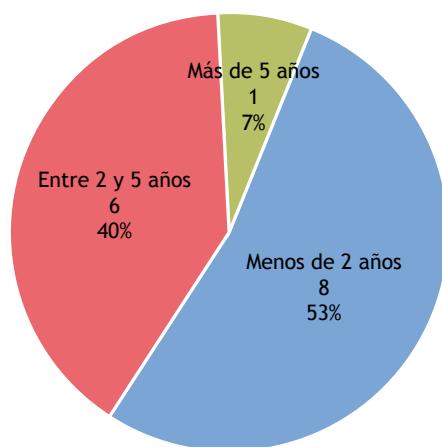
En 88 empresas donde laboran las personas encuestadas no se ha implementado ningún programas de coaching. El nivel de implementación es bajo, tan solo en 15 empresas se ha realizado algún programa.

4.7. Tiempo de implementación de Programas de Coaching en las Empresas

De las 15 empresas que han implementado programas de Coaching, en 8 el proceso tiene una antigüedad menor a 2 años, en 6 el proceso lleva entre 2 y 5 años y solo en una empresa el programa tiene una antigüedad mayor a 5 años, segün se presenta en el Gráfico 2.

4.8. Recomendación para implementar Programas de Coaching en las Empresas

En cuanto a la pregunta ¿Recomendaría la implementación de un nuevo programa de Coaching en la empresa? El 77% de los encuestados manifiestan que estarían completamente de acuerdo con hacerlo y un 2% que estarían totalmente en desacuerdo.

Tiempo Implementación Coaching en las Empresas**Gráfico 2. Tiempo de implementación del Coaching en las empresas**

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado

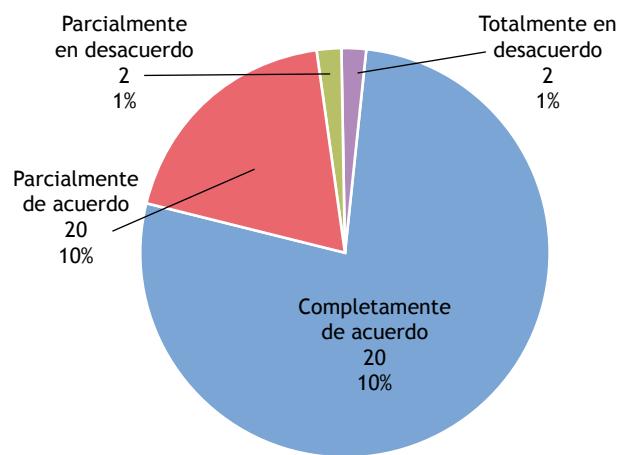


Gráfico 3. Recomendación para implementar programas de Coaching en las empresas

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado

5. Propuesta de Coaching para la transformación organizacional

El proceso de Coaching puede utilizar el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar el impacto a largo plazo al proporcionar un marco o estructura que integra indicadores derivados de la estrategia. Los inductores en un proceso de Coaching deben incluir la perspectiva financiera, los clientes, los procesos y la innovación y aprendizaje, haciendo una selección de objetivos e indicadores tangibles.

Al articular Coaching con el cuadro de mando integral se puede informar sobre el impacto del proceso de Coaching en los resultados que la organización desea según se presenta en la Figura 2.

6. Conclusiones

Las conclusiones de la investigación se dividen en dos partes. En la primera parte, se evidencian las conclusiones relaciona-

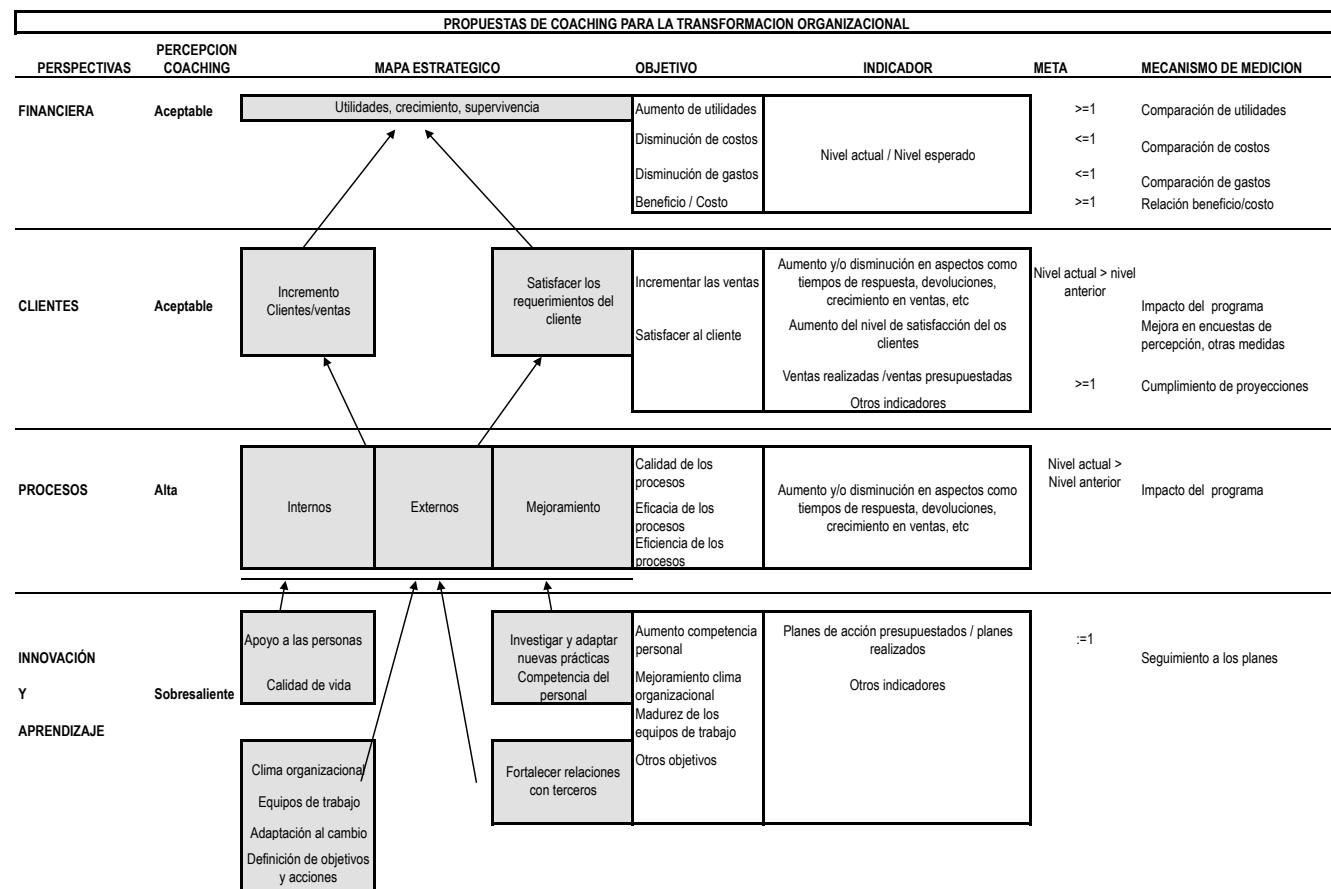


Figura 2. Propuesta de Coaching para la transformación organizacional

Elaboración a partir de los resultados del instrumento

das los resultados de la aplicación y análisis de las encuestas. Y en la segunda parte, se colocan algunas conclusiones a las que llegan los coach que participaron en el tercer encuentro interamericano de coaches 2014, a partir de la presentación parcial de los resultados de la investigación.

6.1. Conclusiones a partir de la investigación

El Coaching transforma el entorno empresarial alemerger como paradigma facilitador del cambio personal y al generar aprendizaje transformacional.

- El proceso de Coaching debe perseguir ante todo la labor del cambio en las personas como base del cambio empresarial, y la toma de conciencia e interiorización por las personas, es vital para que se lleve a cabo la evolución organizacional.
- El Coaching necesita desarrollar propuestas y metodologías como la propuesta en base al Balanced Scored Card para la evaluación entre los resultados generados y la inversión que se hace en un programa de Coaching en las diversas perspectivas de la empresa.
- El campo de actuación del Coaching aunque cargado de complejidad y diversidad tiene el reto de profundizar su penetración en diferentes clases de Organizaciones.
- Hay una percepción sobresaliente en torno a que el Coaching ayuda a crecer a las personas en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora de trabajo en equipo y un clima laboral productivo.
- El éxito del Coaching dependerá de la credibilidad y resultados del marco de trabajo que requiere de la aplicación de un modelo efectivo y adecuado al cocheado.

6.2. Conclusiones a partir de la retroalimentación recibida en el tercer encuentro interamericano de coaches 2014.

- Cuando los procesos de Coaching lo realizan personas sin las competencias, hace que se pierda credibilidad en el proceso.
- Una de las competencias adicionales que deben desarrollar los coach, es la competencia comercial.
- Una responsabilidad de los coach es la profesionalización de su quehacer.
- Los coaches están en océanos rojos, no en océanos azules.
- El Coaching es una gran oportunidad que tienen los coach para trabajar con las Pymes.
- Las propuestas de Coaching para las empresas no pueden ser genéricas, deben enfocarse en las necesidades propias de cada empresa, para ofrecer herramientas acordes con las necesidades de los clientes.

- Una dificultad que enfrentan los coach al momento de entregar propuestas a las empresas, es que las solicitudes son imprecisas, quieren que los coach solucionen problemas que no tienen relación con el proceso. Presentándose un divorcio entre la necesidad detectada por el coach y lo que los clientes quieren. Por tanto, la responsabilidad del coach consiste en centrar a los directivos de las empresas sobre la necesidad real y los objetivos que esperan alcanzar.
- Otra dificultad que encuentran los coach, es que algunas personas confunden este proceso con terapia.

Bibliografía

- Bradley J. (2007). *El Coach de Negocios*. Editorial Mac GrawHill. Bogotá.
- Cardon, Alain (2003). *Coaching de equipos*. Gestión2000. Barcelona.
- Cook, Marshall. (2000). *Coaching efectivo*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Echeverría, Rafael (2009). *El observador y su mundo Volumen I*. Editorial Granica.
- Echeverría, Rafael y Pizarro, Alicia. (2000). "El carácter del coaching ontológico". www.holistica2000.com.ar/agend10.htm. Consulta: 25/07/2003.
- García, R. G. (17 de 10 de 2012). <http://conecktio.com/2012/10/17/520/>. Recuperado el 26 de 04 de 2014, de <http://conecktio.com/2012/10/17/520/>
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. Using the Balanced Scored as a strategic Management System. Harvard Business Review (enero-febrero 1996)
- Lozano Correa Luz Janeth. El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales Revista EAN No. 63: mayo-agosto de 2008 p.127-144.
- Kaufmann, A.E. & Cubeiro, J.C. (2008). Coahcing y diversidad. LID. España.
- Norton, R. S. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. España: KPMG Latinoamérica.
- O'Connor, Joseph & McDermott, Ian (1997). Introducción al pensamiento sistémico. URANO. Barcelona.
- Ravier, L. (2005): Coaching como proceso.
- Salazar Triviño G. (2005): Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. Coaching en acción.
- Salazar, Gilberto; Molano, Mauricio. (2000). *Coaching en acción*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Useche, María Cristina. El coaching desde una perspectiva epistemológica. Rev. Ciencias Sociales 105: 125-132 / 2004 (III). ISSN: 0482-5276
- Wolk, L. (2003). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores. Buenos Aires.
- Whitmore J. (2004): Editorial Paidos. Buenos Aires. COACHING EN ACCION.
- Zeus P, Skiffington S. (2004): Coaching Práctico en el Trabajo. Ed. Mc Graw Hill.
- Zárata, Jon Andoni. (2000). "Coaching" en *Revista Estudios Empresariales*. Nro. 103. Venezuela.