



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat d'Educació

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# El coaching en el ámbito empresarial

Sandra Benavides Henares

**Grau de Pedagogia**

Any acadèmic 2013-14

DNI de l'alumne: 42523565D

Treball tutelat per Antonio Casero Martínez

Departament de Pedagogia Aplicada i Organització Escolar

L'autor autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.

Paraules clau del treball:

Coaching, coaching empresarial, coach, coachee, eficacia del proceso del coaching.



## **Resumen**

---

Existe una gran dificultad en encontrar una única definición del término coaching debido a los diferentes orígenes que se le atribuye al término. La mayoría de ellos coinciden en que es un proceso en el que el coach (profesional especializado) sirve de guía al coachee (cliente) para que éste pueda alcanzar sus metas.

Actualmente, el coaching ha logrado un fuerte reconocimiento en el mundo empresarial, introduciéndose en las organizaciones con el objetivo de obtener grandes beneficios económicos. Esto ha dado lugar al debate de si es más viable el coach interno o externo a la organización, y con ello, a la acreditación que éste debe tener. Aunque son escasas las investigaciones científicas acerca de la efectividad del proceso del coaching empresarial, la mayoría de ellas determina que éste produce efectos positivos sobre los coachees.

A diferencia de otros países, en España no ha habido una evolución tan significativa del coaching empresarial, a pesar de que se cree que en estos momentos de crisis es una herramienta muy útil para que las organizaciones salgan adelante.

**PALABRAS CLAVE:** coaching, coaching empresarial, coach, coachee, eficacia del proceso del coaching.

## **Abstract**

---

There is great difficulty in finding a single definition of coaching because of the different origins attributed to the term. Most of them agree that it is a process in which a coach (trained professional) guides a coachee (client) to reach his/her goals.

Nowadays, coaching has achieved a strong recognition in the corporate world as a means of increasing business' profits. This has led to the debate whether internal or external coaching it is more viable to the organization and, thus, what accreditation it should have. Although there is little scientific research on the effectiveness of the business coaching process, most of them determined that it produces positive effects on the coachees.

Unlike other countries, in Spain there has not been such a significant evolution of business coaching. However, it is expected to become a very useful tool for business in the current moment of crisis.

**KEY WORDS:** Coaching, business coaching, coach, coachee, effectiveness of coaching.

## INDICE

1. Introducción .....	6
2. Contextualización del coaching .....	7
2.1. Orígenes, fundamentos y significado del coaching.....	7
2.2. Definición actual del coaching.....	8
3. El coaching en el ámbito empresarial .....	11
3.1. Definición coaching empresarial.....	11
3.2 Proceso y metodología del coaching empresarial .....	13
4. Perfil del coach en el ámbito empresarial .....	15
4.1. Coach externo o interno a la organización .....	15
4.2. Acreditación del coach .....	17
5. Eficacia del coaching empresarial.....	19
6. El coaching empresarial en España .....	23
7. Conclusión.....	24
8. Referencias .....	27

## 1. Introducción

---

En este proyecto de revisión e investigación bibliográfica, se pretende indagar en un tema tan actual como es el coaching. Especialmente, nos centraremos en el coaching dentro del ámbito empresarial, debido a que de cada vez han sido más las empresas que han ido demandando este servicio con el objetivo de innovar y sobretodo obtener grandes beneficios económicos.

Así pues, para poder entender el comportamiento de dicho término en el ámbito empresarial se ha llevado a cabo una revisión teórica sobre su origen y la conceptualización que hoy en día recibe.

Creemos importante investigar a cerca de la efectividad del proceso de coaching ya que hoy en día existe un gran debate abierto sobre ello, debido a las pocas investigaciones empíricas existentes que demuestren dicha efectividad.

Cabe dedicarle, también, un espacio a la figura del coach, ya que también es un tema de debate el hecho de si debe ser o no externo a la organización y la acreditación que debe tener para proporcionar así una completa eficacia de dicho proceso. Finalmente, se pretende lleva a cabo un breve apunte sobre el estado actual del coaching en España, aunque es muy poca la bibliografía encontrada al respecto.

## 2. Contextualización del coaching

---

### 2.1. Orígenes, fundamentos y significado del coaching

---

La mayoría de los autores coinciden al determinar que no existe un acuerdo en cuanto al origen del coaching. Una de ellas es Ortiz de Zárate (2010: p. 56) quien afirma que *“cuando consultamos distintos autores y vertientes, encontramos referencias de muy diferente índole”*. Así pues, *“la dificultad para establecer los orígenes del coaching, radica justamente en este acercamiento del todo a la nada en un sinfín de teorías del desarrollo humano”*. No obstante, *“esto ocurre porque el coaching, como axioma fundamental, se basa en la observación y subjetividad de la acción humana para el desarrollo, desde una perspectiva personal y privada. Muchos pensadores, han tenido esta visión del hombre”* Zambrano (2010: p. 36).

De esta forma encontramos diferentes autores como Barrón (2010: p. 146) que apunta su origen en la filosofía de Sócrates *“el famoso filósofo griego que poseía habilidades legendarias para ayudar a los demás a alcanzar sus objetivos”*. Según Castaño & Cortés (2010: p. 69) *“Sócrates consideró que no existe el enseñar sino el aprender y esto se da reconociendo que el conocimiento no proviene del maestro (coach) sino de las personas interesadas (empleados ejecutivos)”*. Además, afirman Sánchez & Boronat (2014: p. 224), *“la base subyacente del coaching se apoya en el método socrático, que permite, a base de preguntas, que el alumno vaya resolviendo sus problemas de forma autónoma, llegando a descubrir su verdadero potencial”*.

Los mismos autores, Sánchez & Boronat (2014: p. 224) hacen referencia, también, a la psicología como origen del coaching. Así pues, afirman que según la psicología humanista, *“el individuo percibe el mundo que le rodea de un modo singular y único; tal percepción constituye su peculiar realidad y determina su comportamiento”*. Asimismo, *“el constructivismo, como corriente psicológica actual, ha propiciado su desarrollo. Mantiene que la persona (cognitiva, social y afectivamente) es el resultado de la construcción producida por la interacción entre el ambiente y el individuo”*. A todo ello, Sans (2012: p. 4) añade que el coaching utiliza el lenguaje de la Psicología Humanista como es la *“conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial, la Gestalt, la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawich y una lista de Psicólogos estudiosos de la teoría evolutiva o del aprendizaje infantil”*.

Por otro lado, Zambrano (2010: p. 32) hace mención a un origen diferente:

[...] el término “coaching” remonta sus orígenes al siglo XV, en la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 km de Budapest y de Viena. Este poblado, parada obligada de viajeros, dio origen al nombre de un carruaje particular denominado “kocsi” (pronunciado “cochi”), que luego se tradujo al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio” y al español como “coch”.

Aunque Lozano (2008) difiera en cuanto al origen del término, ya que tal y como apunta él, el coaching se originó de Francia. Ambos coinciden al afirmar que, etimológicamente, el término coach proviene de un medio de transporte que sirve para llevar personas de un origen al lugar donde desean llegar. Además, destacan, que dicho término sigue transmitiendo el mismo significado a día de hoy.

En cambio, para Scott (2007) y Sans (2012), los orígenes del coaching se remontan en EEUU, a mediados de los años 80 cuyo objetivo es aumentar el rendimiento individual y grupal de los atletas. Algunos entrenadores famosos empezaron a escribir sus experiencias y los administradores se interesaron en sus éxitos. De esta forma, a partir de ahí se llevó a cabo un estudio y se aprendieron los métodos de dichos entrenadores y fueron aplicados en el mundo empresarial.

En definitiva, tal y como apunta la revista Ravier (2005: p. 2), *“el coaching no es producto de una teoría personal con copyright (por más que intentemos buscar genios creadores de la criatura)”*. Añade que *“tampoco fue el resultado de un grupo de personas que tuvieran la intención de crear una metodología catalizadora del potencial del ser humano.”* Así pues, *“debemos entender al coaching como el producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos”*.

## **2.2. Definición actual del coaching**

---

Llegados a este punto, la gran mayoría de los autores revisados, entre ellos Vecino (2010, a través de Castaño & Cortés, 2010), Ortiz de Zarate (2010) y Sans (2012) coinciden en que de la misma manera que no existe una única procedencia del término, tampoco se puede encontrar una sola definición. Esto es debido a que el coaching ha creado una tendencia cuya expresión va más allá de la concepción teórica. De esta forma, podemos encontrar variaciones



del término en función de las diferentes escuelas o ámbitos al que hagamos referencia (académico, organizaciones, políticos, etc.).

Partiendo de la base, tal y como apunta Bisquerra (2008: p. 164), *“el coaching es una conversación que involucra como mínimo a dos personas”*. En dicha conversación, cabe distinguir los tres elementos básicos que define dicho autor. El coach es la *“persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y profesional”*, mientras que el coachee es la *“persona que recibe la ayuda”* y, finalmente, el coaching, descrito como *“proceso de ayuda que implica al coach y al coachee. A veces el coachee puede ser un grupo”*.

Con todo ello, Bisquerra (2008: p. 164) concluye que *“en el coaching no se dice lo que uno debe hacer; pero se ayuda al interesado (coachee) a que lo descubra por sí mismo y ponga en funcionamiento los recursos necesarios para lograrlo, siempre desde su responsabilidad”*. De esta forma, *“se da información sobre el comportamiento del coachee para que éste pueda mejorar sus competencias (retroalimentación correctiva)”*.

A partir de aquí, son muchos los autores que hacen mención la International Coach Federation (ICF), la asociación más grande de coaches en el mundo, para definir el término coaching. Así pues, dicha organización lo define de la siguiente manera:

El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida.

(Ortiz de Zárate, 2010: p. 57 – 58)

Lozano (2008: p. 12) en armonía con esta definición, añade que *“el coaching proporciona un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas”*.

Pero, cabe decir que no sólo hay una transformación de comportamientos sino que favorece el incremento de valores y comportamientos como son la solidaridad y la responsabilidad, que se ubican en la base del ser ético (Mussico, 2013).

Es interesante hacer referencia a la enumeración de autores expertos en el tema que lleva a cabo García (2013: p. 102) a partir de Ortiz de Zárate (2010) aportando ideas claves de diferentes autores al término. Tim Galwey cree necesario destacar la importancia de la

conversación en el proceso de coaching, por ello, *“el coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas”*. Según John Whitmore *“el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle*. Para Talante Miedaner *“el coaching cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser”*. Además, añade que *“es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial”*.

Autores como Ingarfield (2007: p. 173 - 174) prefieren hacer hincapié en que el coaching *“es una cuestión de construir a partir de lo que ya existe. Esto necesariamente incluye no sólo construir nuevas maneras de hacer, sino también construir, imbricar e incorporar maneras de notar, medir y guiar estas nuevas formas de hacer”*. Además, añade que es precisamente por ello es lo que lo convierte en un tipo de intervención muy útil en derecho propio, *“un complemento de gran ayuda a otros tipos de intervención [...] y una fuente de experiencias muy rica para desarrollar las habilidades de aprendizaje experiencial”*.

Por otro lado, Álvarez & Obiols (2009: p. 880), citando a Miedaner (2004), añade a todo lo expuesto anteriormente que el coaching no es más que *“una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de la misma y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo para que realices tu pleno potencial”*.

Pero más que hablar de relación profesional entre el coach y su cliente (coachee), Vidal, Cerdón & Ferrón (2011) citando a Zeus y Skiffington (2004), mencionan la palabra compromiso. Apunta que el coach y su cliente se comprometen a colaborar para obtener un conjunto de objetivos desarrollando un plan de acción que dirige y coordina el coach y que ofrece al cliente como una vía de crecimiento personal y profesional para que sus estrategias o comportamientos le conduzcan hacia el éxito.

Cabe citar a Castaño & Cortés (2010) quienes hacen mención a tres principios básicos que debe caracterizar al coaching, como son la confianza entre el coach y su cliente; responsabilidad por parte de ambos a lo largo del proceso y sobre todo, el conocimiento por parte del coach de la situación.

Finalmente, son muchos los autores que hacen hincapié en las deficiencias que presenta el coaching y es por ello que no se le permite ser considerado como paradigma o disciplina (Useche, 2004). De esta forma, es importante tener en cuenta la necesidad de crear un firme marco teórico para el término con la finalidad de que sirva para el desarrollo de la práctica del coaching y de base para la investigación (De Haro, 2012 citando a Eggers and Clarck, 2000 y Grant, 2001).

### **3. El coaching en el ámbito empresarial**

---

#### **3.1. Definición coaching empresarial**

---

Según Useche (2004) citando a Salazar & Molano (2000) y Lozano (2008) los cambios a los que nos estamos enfrentando por la globalización y la exigencia alta del entorno de los últimos años hasta el día de hoy, ha acrecentado competencias mundiales en todos los ámbitos, por lo que las organizaciones buscan ser los mejores y los líderes en su área. Es a partir de esta visión que se empieza a transponer conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo, instrumentos de medición, estilos de liderazgo y formas de seleccionar al personal en el ámbito empresarial para poder integrarse adecuadamente a los desafíos del mercado.

De esta forma, tal y como apunta Batanero (2010: p. 5), todo ello conlleva a que las empresas tengan la necesidad de innovar y rediseñar procesos de trabajo enfocados a la mejora de la calidad de sus productos y/o servicios. Además de *“ser más eficientes y eficaces en sus procesos a partir de una nueva visualización hacia el factor humano como activo fundamental y verdadero autor del progreso”*. Expandiendo así la capacidad de desempeño de los trabajadores confiriéndoles mayores espacios de autonomía para lograr comportamientos que demuestren sus óptimas capacidades (Useche, 2004).

Así pues, Batanero (2010) y Useche (2004) se atreve a afirmar que es por ello que las organizaciones han llevado la técnica del coaching a su ámbito, ya que tiene como finalidad *“incrementar la competitividad empresarial que estimule una cultura de innovación en cada uno de sus colaboradores, lo cual ayudará a obtener los resultados propuestos de acuerdo a sus lineamientos estratégicos”* (Batanero, 2010: p. 5).

Son muchos los autores que defienden la idea de Vidal, Cordón & Ferrón (2011: p. 84 – 85) citando a Colom & Casado (2006), cuando afirman que el coaching empresarial se encuentra en estado embrionario, aunque es una herramienta que es aplicada hace años en psicología deportiva. De hecho, tal y como apuntan Chornet & Jara (2011) se encuentra muy poca literatura científica sobre el tema, a pesar de que vaya en aumento.

Si partimos del punto de que no existe un acuerdo en cuanto al origen del coaching, ni una definición única del término, es evidente que la definición sobre coaching organizacional presentará una gran dispersión en cuanto al contenido incluido en la misma. Aun así, podemos apreciar que la mayoría de autores coinciden en cuanto a los elementos esenciales que contemplan. La existencia de dos partes (coach y coachee), la relación de ayuda personalizada y el uso de métodos para conseguir los mejores resultados (De Haro, 2012).

Partiendo de la idea de que *“el coaching es una estrategia para lograr el cambio, para conseguir ver posibilidades donde, aunque existen, no se llegan a vislumbrar”*, podemos afirmar que el coaching empresarial es *“un concepto nuevo que alude a viejas prácticas de enseñanzas modernizadas para lograr 'mover' las organizaciones y transformar a una masa crítica suficiente que modifica la cultura de las compañías”* (Aparicio, 2006: p. 48).

García (2013: p.6) citando a Kilburg (1996), nos aporta una definición muy completa sobre el coaching empresarial:

*Es una relación de ayuda generada entre un cliente (organización), que tiene la autoridad de gestión y la responsabilidad en una organización (coachee), y un consultor (coach), que utiliza una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para ayudar al cliente a alcanzar una solución; identificando para ello y de forma mutua, un conjunto de metas para mejorar su desempeño profesional y la satisfacción personal y, en consecuencia, mejorar la eficacia de la organización dentro de un acuerdo de coaching definido formalmente.*

De esta forma, Castaño & Cortés (2010) y Useche (2004) citando a Zárate (2000), Coll (1998) y Salazar & Molano (2000) profundizan en la definición anterior y argumentan que el coaching empresarial, más que ayudar al cliente a alcanzar una solución, pretende cubrir la necesidad que existe por parte de los gerentes y mandos medios. Dicha necesidad es la de manejar las situaciones y definir prioridades a partir de unos objetivos organizacionales,

enfocando al recurso humano a incrementar la motivación y satisfacción del personal, de igual modo que, 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.

Por otro lado, cuatro son los aspectos, según De Haro (2012) citando a Ely, et al. (2010), que caracterizan la distintividad del coaching empresarial: la atención personalizada que presta a las necesidades del cliente, la conveniencia de que el coach posea determinadas competencias especiales, la importancia de la relación cliente – coach y la utilidad de seguir un proceso flexible para conseguir los resultados previstos. A este último aspecto, Vidal, Cordón & Ferrón (2011: p. 87) hacen hincapié al afirmar que el coaching posee una *“elevada adaptabilidad y flexibilidad a las circunstancias y necesidades de la empresa, acopiándose a la realidad de la organización y a las características de las personas a instruir”*.

En definitiva, como se puede observar, los diferentes autores difieren a la hora de definir el término en el enfoque que utilizan (de negocio o de solución de problemas); en su visión sobre la amplitud del proceso; en el aspecto concreto sobre el que centran el foco de la intervención (liderazgo, efectividad en el trabajo, aspectos intra o interpersonales, competencias o problemas específicos), en el tipo de técnicas en las que se basa la intervención (psicodinámicas, conductistas, centradas en la persona, basadas en la terapia cognitiva u orientación sistémica) y en los criterios de medida que consideran para evaluar su efectividad (De Haro, 2012).

### **3.2 Proceso y metodología del coaching empresarial**

---

Tal y como apunta Arqueros (2010: p. 114 – 115), el proceso de coaching *“debe perseguir ante todo la labor del cambio en las personas como base de cambio empresarial, pues la toma de conciencia e interiorización de las personas, es vital para que se lleve a cabo la evolución organizacional”*. García (2013: p. 8) añade que dicho proceso debe proporcionar *“un desempeño mejor en la capacidad de gestionar y liderar equipos de trabajo y que esto se traduzca en un mayor rendimiento de los subordinados en el puesto de trabajo”*.

De este modo, Castaño & Cortés (2010: p. 74) añaden que *“el coaching no es un proceso que solamente se lleve a cabo momentáneamente, éste es duradero, porque mediante él, las personas adquieren habilidades, que quedarán en ellas, es un conocimiento, que quedará en sus mentes y en su actuar”*.

Al inicio del proceso del coaching, García – Naveira (2013) citando a Leibling & Prior (2004) cree necesario generar el contexto y vínculo entre el coach y su cliente (coachee), se deben llevar a cabo una serie de actividades para crear un entorno de trabajo óptimo en el que el cliente se sienta seguro y con confianza para progresar y avanzar. Así pues, el mismo autor (p.107) citando a Sanz (2012) determina que se trata de “*explorar y definir la situación actual, buscando reflejar la realidad del cliente de la manera más objetiva e imparcial posible*”. Es, entonces, a partir de este momento, que se requerirá que el coach y su cliente acuerden y constituyan el marco de trabajo en el coaching.

Lozano (2008) determina que de esta forma, el coach proporciona ayuda al cliente (coachee) para plantearse el problema existente y analizar diferentes variables con la finalidad de encontrar el punto de salida en busca de una solución al problema.

Así pues, para encontrar dicho punto de salida, se debe realizar una pregunta clave, que es: *¿Qué competencias nos interesa desarrollar? “El responder mal a esta pregunta es una de las principales razones de fracaso de los programas de coaching, lo que da lugar a que este no se adecue a las necesidades reales de la empresa”*. Así pues, una vez identificadas las competencias relevantes hay que contar con una herramienta capaz de medir la evolución de las mismas (Lagomarsino, 2012: p. 32).

Según Batanero (2010: p. 14), es en este momento dónde “*el coach debe dar a conocer al aprendiz las metodologías que va a implementar para que el desarrollo de este método, lográndose los objetivos propuestos y por ende, cumpliendo las expectativas del cliente*”.

La metodología que se aplica siempre en el proceso del coaching es la siguiente:

El coach hace preguntas para profundizar, explorar, aclarar, comparar, y luego da un *feed-back*, es decir, devuelve al coachee sus percepciones, dudas, curiosidades, incomprensiones, con el único objetivo de ayudarlo a hacerse más consciente del efecto que sus palabras y acciones o incluso pensamientos pueden provocar. De tal manera, el coachee, como delante de un espejo, descubre nuevas dimensiones y nuevos puntos de vista, ampliando así sus propias posibilidades de elección. Así pues, puede decidir qué hacer nuevo o diferente.

(Mussico, 2013: p. 29)

Cabe añadir, tal y como apunta Batanero (2010: p.14), que es muy importante *“traducir la conversación en acción, es decir, el coach debe ayudar a convertir los acuerdos verbales en cambios concretos de trabajo, actitud o liderazgo”*.

Con todo ello, se mejora la motivación mediante la identificación de las fortalezas y construcción de autoeficacia, se identifican los recursos y formulan planes de acción específicos, se evalúa el progreso hacia las meta y se modifican los planes de acción basándose en la retroalimentación (García, 2013).

Así pues, el proceso de descubrir, aplicar e integrar nuevos conocimientos, crea un ciclo iterativo de aprendizaje que se crea, desarrolla y profundiza continuamente, culminando con un proceso de desarrollo. De esta manera, *“el seguimiento del proceso, y de los resultados obtenidos, potenciarán la búsqueda de nuevas áreas de mejora”* (Chornet, 2011 p. 16).

En definitiva, Feldman (2001) citado por García (2013: p. 8) identifica tres elementos clave en las relaciones de coaching ejecutivo: *“Se trata de proceso 'one to one' en el 'asesoramiento' (acompañamiento) sobre cuestiones relacionadas con el trabajo”*, además, *“implica el uso de retroalimentación 360 de los puntos fuertes y débiles del Coachee como punto de partida”* y *“su finalidad es mejorar la eficacia de los directivos en sus posiciones laborales actuales”*.

## **4. Perfil del coach en el ámbito empresarial**

---

### **4.1. Coach externo o interno a la organización**

---

Vidal, Cerdón y Ferrón (2011) citando a Fillery – Travis y Lane (2006) afirman que actualmente, es un debate en vivo el tema de contratar personal externo o utilizar personal interno de la organización para llevar a cabo la práctica del coaching. Más aun teniendo en cuenta la aparición de asociaciones profesionales que están creando una titulación académica de coach que se obtiene si cumplen unos determinados requisitos (formación específica, un entrenamiento concreto y experiencia).

Así pues, tal y como apunta De la Corte (2002) citado por Vidal, Cerdón y Ferrón (2011) las empresas tienen la opción de realizar el proceso de coaching mediante el desarrollo de un programa interno, dirigido y ejecutado por personal cualificado de la misma organización, o



bien, demandar a través de una contratación mercantil de prestación de servicios una entidad o profesional externo a la organización.

Según un estudio elaborado por la International Coach Federation (ICF), en 2013, afirma que al coach interno se le atribuye un conocimiento y comprensión de la cultura de la organización que la mayoría de coaches externos no pueden tener. Además, añade que un coach interno a la organización es un recurso “gratuito” para ésta además de ser más accesible. También se debe tener en cuenta la confidencialidad de la organización y hasta qué punto es apropiado que un coach externo sepa más o menos información de dicha organización.

Moreno, (2014: p. 27), añade que *“si se trata de coaches internos la facilidad para la comprensión y alineamiento interno es mayor y la dificultad para ver el sistema en su conjunto y atender expectativas complejas (por nivel directivo o por dificultades organizativas) seguramente menor”*. Además, según comenta Lagomarsino (2012) un coach externo puede carecer de los conocimientos necesarios acerca del negocio y estrategias de la empresa.

Por otro lado, la ICF (2013: p. 7) a través del estudio realizado determina que los coaches externos son considerados 100% enfocados en el coaching dado que ese es su trabajo principal a tiempo completo, a diferencia del coach interno que en muchas ocasiones también ejerce otro rol dentro de la organización y no puede dedicarle todo el tiempo a ello. Así pues, le ha permitido al coach interno especializarse en su campo y alcanzar una gran experiencia en este ámbito, por lo que se le percibe con más entrenamiento y acreditaciones que los coaches internos. Además, *“son considerados como totalmente independientes, y esto es uno de los mayores beneficios de usar un coach externo. Se piensa que los coaches externos llegan sin ideas preconcebidas de la organización y que también son ajenos a cualquier grilla interna”*.

Finalmente, Castaño & Cortés (2010: p. 71) citando a Payeras (2004) se muestran a favor del coach externo y añaden que *“al realizar el proceso de coaching se recomienda que este vaya supervisado por un consultor externo ya que con él, la empresa se dará cuenta más fácilmente de los errores que se están cometiendo”*.



## 4.2. Acreditación del coach

---

Actualmente, el coaching está siendo ofertado por personas procedentes de diferentes ámbitos, con cualificaciones y experiencias previas muy variadas y, de forma sustancial, también por psicólogos (Aranda, 2014).

Al respecto, García (2013: p. 10 - 11) afirma que *“al igual que ha evolucionado el perfil profesional de los coach ejecutivos; desde las universidades y entidades formadoras se está influyendo en la construcción de un nuevo perfil”*. De este modo, las universidades de cada vez más exigen los estudios superiores como requisito para poder acceder a los programas de experto o máster en coaching ejecutivo. Así pues, *“mientras en algunas universidades estos estudios son dependientes de los Departamentos de Psicología; en otros dependen de los de Dirección de Empresas o Economía”*.

García (2013), cita a diferentes autores (Feldman & Lankau, 2005; Brotman, Liberi, y Wasylshyn, 1998; Kilburg, 1996; Sperry, 1996 y Feldman, 2005), los cuales coinciden que hay académicos que hacen mención a dos posturas diferentes en cuanto a la acreditación del coach. Por un lado, hay académicos que defienden que es el psicólogo el mejor preparado para ejercer de coach debido a su preparación específica en desarrollo de adultos, evaluación de personalidad y habilidades de construcción de confianza. Mientras que los demás académicos se centran en la importancia de que el coach posea formación en el ámbito empresarial.

Podemos determinar, tal y como apunta Arqueros (2010) y Lozano (2008) que son escasas las investigaciones empíricas realizadas hasta el momento a cerca del coaching, pero la mayoría de ellas ponen énfasis en la necesidad de que el coach tenga un amplio bagaje en cuanto a experiencia y conocimientos en la aplicación de intervenciones sobre el cambio de comportamiento de los ejecutivos. También es importante que éste cuente con un considerable equilibrio personal y emocional. De esta forma se podrán alcanzar mejores resultados y se podrá llevar a cabo una evaluación más fiable de la eficacia de los procesos del coaching.

García (2013: p. 9) citando a Ely. et. al. (2010) afirma que algunos autores han profundizado en el perfil de coach profesional y han descrito competencias necesarias tanto del ámbito psicológico como empresarial como son: *“habilidades de comunicación, capacidad de análisis, empatía, flexibilidad... además de sensibilización empresarial y conocimientos sobre la industria del cliente para ganar credibilidad”*.

Vidal, Cerdón y Ferrón (2011: 87) hace hincapié en la formación psicológica de coach cuando determina que *“el coach maneje el componente emocional (Schlegelmich y Fresco, 2005) ya que la gestión adecuada de sentimientos y emociones ayuda decisivamente a salvar la resistencia que impide realizar acciones y obtener resultados (Haneberg, 2006)”*.

Vidal, Cerdón y Ferrón (2011: p. 86) son de los que defienden la postura que da más importancia en la formación del ámbito empresarial. De este modo, les resulta esencial que el coach *“posea experiencia contrastada como directivo para poder realizar la función de guía profesional de otros directivos, pues si el experto no se ha enfrentado a situaciones y problemas de esta tipología, su labor será bastante superficial”*. Además, determinan que *“para que su trabajo sea efectivo es necesario que el coach, ya sea externo o interno, conozca en profundidad la estrategia de la empresa y desarrolle su tarea con una clara orientación hacia los objetivos organizativos”*.

Siguiendo lo expuesto por la organización mundial de coaching, otro autor determina que:

El coach se define como un profesional con amplia y reconocida experiencia que inspire confianza, que esté preparado a escuchar más que a hablar, y que pueda dar una retroalimentación constructiva, es comprensivo, íntegro, respetuoso y guarda la confidencialidad de todo, evidencia permanentemente su profesionalismo como también reconoce sus errores.

(Lozano, 2008: p. 129)

Finalmente, la ICF, organización más importante de coaching en el mundo, afirma que las credenciales, certificaciones, acreditaciones y antecedentes académicos son importantes para algunas organizaciones a la hora de contratar a un coach, pero sobre todo creen fundamental el hecho de tener experiencia como coach. Ésta es clave, sobre todo para aquellos que dan coaching a ejecutivos en los niveles más altos.

## 5. Eficacia del coaching empresarial

---

Tal y como apunta De Haro (2012: p. 222), citando a diferentes autores (Kilburg, 1996; Kampa – Kokesh & Anderson, 2001), *“el crecimiento en el uso del coaching ejecutivo como herramienta de desarrollo directivo, no ha ido acompañado de un crecimiento similar en el número de estudios que evidencian su eficacia y apoyen su utilización”*. Así pues, las publicaciones sobre coaching ejecutivo no han sido muy numerosas. Además, afirman que *“la eficacia sobre los programas de coaching constituye, por tanto, un problema que merece ser atendido”*.

Arqueros (2010: p. 116) determina que a día de hoy existen informes sobre la percepción de la eficacia del coaching llevados a cabo por observadores indirectos del proceso, pero son escasos otros informes como los casos de estudio, en los que se profundiza cuál es la función actual de los coaches con sus clientes. De esta forma, afirma que *“la realidad es que la evidencia de la eficacia del coaching sigue aún en un estado embrionario”*.

Una consecuencia de todo ello, tal y como apunta García (2013: 21 - 29) haciendo referencia a Leedham (2005), podría ser el hecho de que la gran mayoría de estudios está de acuerdo en la dificultad de calibrar el impacto que pueda tener un programa de coaching en una organización. De hecho, *“la verdadera efectividad del coaching ejecutivo estará asociada a la consecución de los objetivos que se definen, planifican y cuya forma de medición de cumplimiento se determine antes de la puesta en marcha del programa”*. De esta forma, añade que *“intentar medir el impacto, implica tener delimitada la estrategia de la organización, los objetivos y los resultados asociados a estos objetivos”*.

Por ello, afirma Arqueros (2010: p.116) que Leedham (2005) elaboró un modelo de eficacia del proceso del coaching que requiere de cuatro principios básicos, como son: *“Un buen proceso, atributos y habilidades del coach, y un clima organizacional aceptable”*. Todo ellos, incrementan la importancia que tiene la adquisición de habilidades y cambios de comportamiento del coachee (cliente) para conducir al beneficio de la organización.

A pesar de todo ello, dentro del ámbito empresarial la presencia del coaching ha sido considerada como una de las mejores inversiones e implementaciones. Según Ordoñez (2014: p. 59) eso se debe al objetivo perseguido, que no es otro que *“el sacar el mayor partido del capital humano y una integración completa por parte de todos los equipos de trabajo al interior de la empresa”*. De este modo, determina la autora, que a partir del coaching

*“podemos tener la innovación y la cosecha de éxitos de una manera más rápida y participativa”.*

En un estudio realizado por la International Coach Federation (2013: p. 9) afirman que los resultados obtenidos creen fuertemente en el valor, el impacto y la efectividad del coaching. Además, apunta que *“casi todas las organizaciones saben que el coaching ha sido efectivo, pero la evidencia para apoyar esta afirmación es mayormente anecdótica”.* Dicho de otra forma, *“el medir el éxito del coaching es considerado todo un reto, y los métodos usados varían de organización a organización”.*

García, (2013 p. 20) quien haciendo referencia a De Haro (2012), afirma que la mayor parte de los estudios que respaldan la creencia de la efectividad del coaching, se han llevado a cabo mediante análisis de datos extraídos de entrevistas y cuestionarios realizados por los coachees (clientes) participantes en los procesos de coaching. Sin embargo, cita a Hernez – Broom, 2002 y Smither et al., 2003 para apuntar que las investigaciones que han utilizado una metodología cuantitativa más estricta de tipo correlacional, cuasi – experimental o experimental han obtenido resultados sin relaciones significativas.

En un artículo publicado, De Haro (2012) lleva a cabo una clasificación de los resultados obtenidos por el proceso del coaching. Inicialmente hace mención (citando a Hall et al., 1999: Grant, 2001: Laske, 2004: Gyllensten & Palmer, 2006: Evers, Brouwers, and Tomic 2006 y Moen et al. 2011) a los resultados obtenidos en los factores o rasgos personales (desarrollo de nuevas actitudes o perspectivas como la autoconfianza, autoconciencia, sensibilidad interpersonal, adaptabilidad y flexibilidad con los demás, ha facilitado el logro de metas relacionadas con la salud mental y la calidad de vida, a reducir el estrés laboral, y a reforzar creencias y expectativas de autoeficacia).

Por otro lado, (de la mano de Wasylyshyn, 2003: & Komabarakaran et al., 2008) afirma que se han producido cambios en el comportamiento ligado al desempeño como son la autoconciencia y comprensión, gestión de personas, relaciones con gerentes, establecimiento de metas, compromiso y comunicación. Por último, hace mención a los resultados obtenidos en los indicadores de negocio afirmando que se ha incrementado la productividad hasta un 88% al llevar a cabo el proceso del coaching frente otros procesos de formación individuales (Olivero, Bane y Kopelman, 1997) además de obtener evaluaciones muy positivas del valor del coaching ligado al coste económico y de tiempo invertido (McGovern et al., 2001).

En la misma línea que el autor anterior, Arqueros (2010) afirma que:

Según un estudio empírico de Kombarakaran, Yan, Baker & Fernández (2008), se determinó que el cambio de comportamiento del ejecutivo ocurre en 5 áreas: en cuanto a su capacidad de dirigir a trabajadores efectivos, la mejora de relaciones con los managers, capacidad de mejora en la fijación de metas y en la priorización, aumento del compromiso y de la productividad y una mayor efectividad comunicativa.

(p. 114 - 115)

De esta forma, concluye que *“las recomendaciones de este estudio ofrecen al coach la obtención de unos resultados positivos para el individuo y para la organización, corroborando la experiencia de los que lo practican, de que el coaching realmente funciona”*.

Barrón (2010), de acuerdo con lo expuesto el autor anterior y haciendo referencia a un estudio realizado y publicado por un coach internacional como es Karlin Sloan, determina que se corroboró que el proceso del coaching obtiene un 5.7% de más beneficios que la inversión implicada en hacerlo. Además, dicho coach afirma que aproximadamente un cuarenta por ciento de empresas de FORTUNE 500 (las más grandes de EEUU) utilizan el coaching como proceso formal para formar a líderes. También hace mención a la empresa bancaria Capital One, la cual destina más de cinco millones de dólares anuales en coaches para sus empleados. Con todo ello, Sloan cree fuertemente que invertir en coaching es rentable.

En contraposición, encontramos un informe realizado en 2005 sobre la eficacia del coaching, en el cual, afirma Arqueros (2010: p. 116) citando a Mackie (2007), *que “se comprobó que los resultados parecían fallar con respecto a cinco categorías: el desempeño, la motivación, el cambio de comportamiento, el liderazgo y la cultura organizacional (cuyo proceso es mucho más sedentario)”*.

Por otro lado, varios autores, tras llevar a cabo una investigación empírica sobre la eficacia del coaching en las organizaciones, en concreto en cuarenta Pymes, determinan que:

La relación positiva hallada en este trabajo entre la aplicación de *coaching* y la puesta en marcha de medidas de mejora en la gestión empresarial, indica que el desarrollo de esta práctica realizada externamente, formalmente estructurada, llevada a cabo por

profesionales preparados y con una metodología clara, es beneficiosa y recomendable para las empresas. Así, sobre todo para las Pymes (dada su reducida dimensión, su falta de recursos y el poco tiempo que sus directivos disponen para formarse), las características del coaching, sobre todo su adaptabilidad a las características de cada empresa y a las circunstancias de sus ejecutivos, permiten unos resultados positivos en la incorporación eficaz de nuevas herramientas y técnicas de gestión empresarial.

(Vidal, Cerdón & Ferrón 2011: p. 95)

A lo que Musicco (2013), haciendo referencia a las Pymes, señala que la mayoría de ellas aún no saben exactamente en que consiste el coaching. Por ello, el autor afirma que el mayor desafío es dar a conocer a este sector el coaching y sus beneficios para que puedan hacer frente de manera efectiva a los cambios que comporta la economía contemporánea.

Finalmente, cabe afirmar que *“la consideración del coaching como un proceso que pretende mejorar la efectividad del liderazgo mediante el incremento de la autoconciencia y la práctica de nuevos comportamientos, podría ser un punto de partida en la investigación de los procesos de coaching”*. Además, añade que *“como posibles temas para investigaciones futuras, proponemos el análisis de la efectividad relativa de las diferentes aproximaciones al coaching y de las relaciones entre las variables implicadas (coaches internos/externos, empleados/ejecutivos...) y los tipos de resultados esperados”* (De Haro, 2012: p. 224 citando a Feldman & Lankau, 2005 y Kombarakaram et al., 2008).

De esta manera, para asegurar unos beneficios constantes en el tiempo, se requieren de más investigaciones que nos puedan constatar el progreso hecho por los coaches a largo plazo, la eficacia conseguida por dichos coaches y si la inversión realizada por las organizaciones en coaching es rentable o no (Arqueros, 2010).

## 6. El coaching empresarial en España

---

Tres son los autores que más esfuerzos han dedicado a hablar del coaching en España. Por un lado, Mussico (2013), quien afirma que en España se empezó a hablar de coaching en la primavera del 2002, a partir de una conferencia europea sobre coaching organizada por la International Coach Federation (ICF) en Sitges. A partir de ese momento, han surgido de manera significativa un gran número de escuelas, lo que refleja un claro desarrollo del coaching en el país.

De esta manera, tal y como apunta Mussico (2013) las tres asociaciones específicas más importantes en España son: la ICF, ICF España y la AECOP (Asociación Española de Consultoría y Procesos).

Ortíz de Zárate (2010: p. 59) prefiere hablar de corrientes del coaching y determina que existen tres en España y el resto del mundo, que son identificadas por su origen geográfico. Estas corrientes, las cuales las determina como escuelas son *“la Escuela Norteamericana, cuyo fundador es Thomas Leonard; la Escuela Europea, a partir de Timothy Gallwey y John Whitmore; y la Escuela Chilena u Ontológica, de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla”*.

El último autor, Videgain (2014: p. 18) afirma que España es uno de los países donde el creciente número de coaches no se ha visto asociado de una mayor demanda de coaching por parte de las organizaciones de todo tipo. Ello es debido a que el coaching, aún a estas alturas *“supone una innovación, y la innovación requiere de cambios y rupturas con la forma tradicional de entender y hacer las cosas”*.

Así pues, dicho autor afirma que no somos capaces de romper con los viejos paradigmas sistemas vigentes, aun así teniendo en España una crisis permanente. De esta forma, concluye afirmando que:

Por todo ello, necesitamos líderes optimistas, que se dediquen a trabajar como ellos saben y son, sacando lo mejor de sí mismos para liderar a esa inmensa cantidad de personas que están esperando y deseando ponerse manos a la obra en vez de sentirse perdidos y sin metas. Estamos dejando pasar un tiempo precioso y del que no disponemos (tenemos menos tiempo que dinero, que ya es decir) por esa falta de líderes preparados, decididos y ganadores, por no poner a

disposición de nuestros ejecutivos alternativas de excelencia como es el coaching ejecutivo.

## 7. Conclusión

---

Después de llevar a cabo este proyecto de revisión e investigación bibliográfica se puede afirmar con total rotundidad que es muy poca la información científica a cerca del coaching que se puede encontrar actualmente. Es por este motivo, tal y como apunta la mayoría de autores revisados, que el coaching no se ha desarrollado en toda su plenitud.

Determinar el origen del coaching es un trabajo prácticamente imposible, ya que la mayoría de autores revisados apuntan a orígenes distintos. Así pues, se habla de que su origen proviene de la filosofía socrática y de la psicología humanística. También afirman (un autor habla de Budapest y Viena y otro de Francia) que etimológicamente, el termino proviene de un medio de transporte que en el siglo XV llevaba a las personas de un origen a otro. Otros dos autores más determinan que el origen se remonta en EEUU a mediados de los años 80 en el ámbito del deporte. En definitiva, toda esta variedad de orígenes distintos del término es debido a que el término no es un producto de una teoría personal con *copyright*.

De la misma manera que es imposible llegar a delimitar el origen del coaching, también lo es el hecho de definir el término. Existe variedad de definiciones al respecto, pero si en algo coinciden es en los elementos que lo componen: el coach (el experto profesional en coaching) y el coachee (el cliente). También en que el coach guía, orienta, asesora a al coachee para que así pueda obtener sus objetivos planteados inicialmente, es decir, conseguir sus metas. A partir de aquí, los autores añaden que el proceso de coaching genera aprendizaje, transforma el comportamiento y produce resultados extraordinarios en el cliente además de incrementar los valores de éste.

Es por este motivo, que diversos autores hacen hincapié en las deficiencias encontradas en el término, y que debido a ello el coaching no puede ser considerado como paradigma o disciplina, volviendo a lo comentado al principio, que es necesario su investigación científica para ir creando un marco teórico firme para el término.

Debido a la globalización y la exigencia del entorno a la cual estamos sometidos, las empresas intentan competir por ser las mejores en su área y no caer así en el olvido. Es



evidente la necesidad de las empresas por mejorar su rendimiento y por obtener mayores beneficios económicos. Es en éste contexto, donde el coaching, juega un papel determinante.

Para que el proceso del coaching sea efectivo en el ámbito empresarial, deberá perseguir ante todo la labor de cambio y toma de conciencia en las personas pertenecientes a la organización, para que esta evolucione significativamente.

Por todo esto, es muy importante la figura del responsable en llevar a cabo el proceso del coaching, el coach. Se cuestiona mucho acerca de la acreditación que éste debería tener, ya que hoy en día se dispone de muchas escuelas de formación que ofrecen el título de coach sin apenas ofrecer formación específica sobre ello. Prácticamente todos los autores revisados determinan que el coach debe ser un profesional en el ámbito que cuente con una formación específica para llevar a cabo un eficaz proceso de coaching. Por las características que presenta el coaching, los autores creen necesario que éste debe tener estudios de Psicología y de Dirección de Empresas o Economía.

Ya que por un lado, se trabaja con aspectos puramente psicológicos (habilidades de comunicación, capacidad de análisis, empatía, motivación, emoción, etc.) y por tanto, el coach debe saber manejarse muy bien todas las competencias que ello requiere. Al mismo tiempo, al dirigirnos al ámbito empresarial, y normalmente tratando con ejecutivos, es necesario que sepan conocimientos de dicho ámbito para que inspire confianza y pueda manejar las situaciones que se presenten con éxito.

Otro aspecto a tener en cuenta sobre la figura del coach es el hecho de si debe o no ser interno a la organización. Ambas posturas, podríamos afirmar, tienen pros y contras. Si el coach es interno a la organización tiene mayor conocimiento acerca de ella y de todos los trabajadores, hay mayor confidencialidad (la información no sale de la organización) y sale más rentable para la organización ya que no ha de contratar a alguien externo. Por el contrario, si el coach es una figura externa, está mucho más especializada en el coaching ya que dedica todo su tiempo a ello (a diferencia del coach interno quién aparte de ejercer de coach tiene otro rol en la empresa), tiene una postura imparcial frente a la organización y sobretodo, se entiende que tiene mayor experiencia en llevar a cabo procesos de coaching, aspecto muy tenido en cuenta por las organizaciones que contratan estos servicios.

Llegados a este punto, cabe hablar de la eficacia del coaching empresarial. A lo que la mayoría de autores vuelve a criticar el escaso número de estudios realizados hasta el momento para verificar si es o no efectivo a día de hoy el coaching. Aun así, afirman que en las pocas

investigaciones existentes se ha demostrado que si es efectivo y que las empresas han recuperado posteriormente el dinero invertido el servicio del coaching.

Finalmente, se hace un pequeño inciso de la actualidad del coaching en España. Son muy pocos los autores que hacen mención a ello y determinan que su desarrollo es muy lento. Añaden que con la crisis por la cual pasa el país sería un bueno que las empresas valoraran el llevar a cabo el coaching en sus organizaciones para una mejora de estas. Apuntar que hoy en día, podemos encontrar tres grandes organizaciones que dan formación específica en España.

## 8. Referencias

---

- Álvarez, M. & Obiols, M. (2009). El proceso de toma de decisiones profesiones a través del coaching. *Electronic Journal in Educational Psychology*, 7 (2), 877 – 900. Recuperado el 10 de abril de 2014 desde: [http://www.investigacion-psicopedagogica.org/revista/articulos/18/espannol/Art\\_18\\_292.pdf](http://www.investigacion-psicopedagogica.org/revista/articulos/18/espannol/Art_18_292.pdf)
- Aparicio, A. (2006). Jim Selman: “El coach construye la confianza y si no existe la inventa”. *Capital Humano*, 204, 48 – 52. Recuperado el 10 de febrero de 2014 desde: <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/Jim%20Selman.pdf>
- Aranda, I. (2014). Psicólogo experto en coaching. *Revista En Portada. INFOCOP*. 7 – 11. Recuperado el 10 de junio de 2014 desde: <http://www.cop.es/infocop/pdf/2042.pdf>
- Arqueros, M. (2010). *La efectividad de los procesos de coaching*. JIMCUE'10 – V Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad – Empresas (114 – 124). Recuperado el 19 de febrero de 2014 desde: [http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue\\_10/comunicaciones/19\\_Arqueros.pdf](http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_10/comunicaciones/19_Arqueros.pdf)
- Barrón, R. (2010). Más allá del liderazgo empresarial: el coaching. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 17 (34), 141 – 150. Recuperado el 19 de febrero de 2014 desde: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4726/3799>
- Batanero, Y. (2010). *El coaching como pilar fundamental de la competitividad empresarial*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogota D.C. Recuperado el 10 de junio de 2014 desde: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3359/2/BataneroSotoYudiJohana2010.pdf>
- Bisquerra, R. (2008). Coaching: un reto para los orientadores. *REOIP*, 19 (2), 163 – 170. Recuperado el 10 de febrero de 2014 desde: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:revistaREOP-2008-19-2-4245&dsID=Documento.pdf>
- Castaño, A. & Cortés, P. (2010). *Coaching una estrategia empresarial*. *Revista Ensayos*, 3, 68 - 79. Recuperado el 10 de abril de 2014 desde: <http://gta.manizales.unal.edu.co/ftreadmon/documentos/Revista%20Ensayos%203.pdf>
- Chornet, F. & Jara, F. (2011). *Hacia el uso de la filosofía del coaching en las organizaciones para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados: Un estudio de casos en universidades*. JIMCUE' 11 – VI Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad – Empresa (12 – 26). Recuperado el día 21 de marzo desde: [http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue\\_11/comunicaciones/003\\_FChornet.pdf](http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_11/comunicaciones/003_FChornet.pdf)
- De haro, J. (2012). El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación. *Papeles del Psicólogo*, 33 (3), 221 – 226. Recuperado el 21 de marzo de 2014 desde: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2140.pdf>
- García, M. (2013). *Análisis de la efectividad del coaching ejecutivo en las organizaciones*. Proyecto de fin de máster. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Zaragoza. Recuperado el 10 de abril de 2014 desde: <http://zaguan.unizar.es/TAZ/ECON/2013/11672/TAZ-TFM-2013-592.pdf>

- García – Naveira, A. (2013). Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único Professional. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(2), 101 – 112. Recuperado el día 10 de febrero de 2014 desde: <http://scielo.isciii.es/pdf/cpd/v13n2/art10.pdf>
- Ingarfield, T. (2007). *Sentido y sinsentido en el coaching*. Jornadas de Mentoring y Coaching. Universidad – Empresa (167 – 183). Recuperado el 21 de marzo de 2014 desde: [http://www.udc.es/cufie/ufa/patt/documentos/Revista\\_08.pdf](http://www.udc.es/cufie/ufa/patt/documentos/Revista_08.pdf)
- International Coach Federation. (2013). *Estudio de Coaching Organizacional ICF 2013*. Recuperado el 10 de junio de 2014 desde: [http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy\\_SP.pdf](http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy_SP.pdf)
- Lagomarsino, R. (2012). Diseño e implementación de un programa de coaching ejecutivo. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 28 – 37. Recuperado el 19 de febrero de 2014 desde: [http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/02/coaching\\_ejecutivo1.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/02/coaching_ejecutivo1.pdf)
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, 63, 127 – 144. Recuperado el 19 de febrero de 2014 desde: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>
- Moreno, A. (2014). La calidad en el Coaching. Distintas perspectivas. *Calidad en el coaching. AECOP*, 25 – 28. Recuperado el 21 de marzo de 2014 desde: <http://aecopmadrid.com/wp-content/uploads/2013/10/Informe-final-calidad-en-el-coaching-Aecop-Madrid-v2B1.pdf>
- Mussico, G. (2013). El nuevo coaching en Europa. *Revista Universitaria Europea*, 19, 23 – 38. Recuperado el 19 de febrero de 2014 desde: <http://www.revistarue.eu/RUE/072013.pdf>
- Ordoñez, M. (s.f.). *Efectividad del coaching en la motivación del recurso humano de una empresa*. Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales. Xalapa – Enríquez, Veracruz. Recuperado el 25 de junio de 2014 desde: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/34643/1/ordoneztrujillomaria.pdf>
- Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, 243, 56 – 68. Recuperado el 10 de abril del 2014 desde: [http://www.teamland.es/wordpress/wp-content/uploads/2011/09/Psicologia\\_y\\_coaching\\_Maria\\_Ortiz\\_de\\_Zarate.pdf](http://www.teamland.es/wordpress/wp-content/uploads/2011/09/Psicologia_y_coaching_Maria_Ortiz_de_Zarate.pdf)
- Ravier, L. (2005). ¿Cuál es la historia del coaching?. *Coaching Magazine*, 1, 1 – 6. Recuperado el 10 de febrero de 2014 desde: <http://www.n-accion.es/docs/pdf/articulos/historia-del-coaching.pdf>
- Sánchez, B. & Boronat, J. (2014). Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XXI*, 17 (1), 221-242. doi: 10.5944/educxx1.17.1.1072.
- Sans, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *Revista de Investigación*, 1 – 11. Recuperado el 10 de febrero de 2014 desde: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>
- Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial : Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Posgrado y Sociedad*, 7 (2), 34 – 49. Recuperado el 10 de febrero de 2014 desde: [file:///D:/Usuarios/Downloads/Dialnet-ElCoachingGerencial-3662373%20\(1\).pdf](file:///D:/Usuarios/Downloads/Dialnet-ElCoachingGerencial-3662373%20(1).pdf)

- Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de ciencias sociales*, vol. 105, pp. 125 – 132. Recuperado el 10 de abril de 2014 desde: <http://163.178.170.74/wp-content/revistas/105/08-Useche.indd.pdf>
- Vidal, M., Cordon, E. & Ferrón, V. (2011). Efectividad del coaching en los proceso de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 82 – 95. Recuperado el 21 de marzo de 2014 desde: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR31010-04.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR31010-04.pdf)
- Videgain, J. (s.f.). La excelencia en el coaching ejecutivo. *Calidad en el coaching. AECOP*, 18 – 19. Recuperado el 21 de marzo de 2014 desde: <http://aecopmadrid.com/wp-content/uploads/2013/10/Informe-final-calidad-en-el-coaching-Aecop-Madrid-v2B1.pdf>
- Zambrano, J. (2010). *El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo*. Tesis doctoral. Facultad de ciencias administrativas y económicas. Universidad técnica de Manabí. Recuperado el 10 de abril de 2014 desde: <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/2239/1/TESIS%20DEL%20COACHI.pdf>