

Aplicar técnicas de coaching en la empresa: ¿Es posible y aparea resultados positivos?

Apply coaching techniques in the company:
Is it possible and does it bring positive results?

Técnica de coaching empresa-pe.
Ikatúpa oñemboguata ha hapykuereporãpa

Ma. Macarena Suárez Blanco

Universidad Católica del Uruguay

Nota de la autora

contadoramacarena@gmail.com

Resumen

El objetivo de este artículo es poder indagar en la relevancia que tiene la aplicación de habilidades comunicacionales y técnicas de coaching individual con los colaboradores, para que se sientan más motivados, tengan más confianza, y mejor relacionamiento interno, con el afán de lograr objetivos corporativos y poder impactar de forma directa con el cliente. Con este fin, nos propondremos estudiar bibliografía especializada y técnicas de coaching individual por medio de las cuales se logre comprender las necesidades de los colaboradores. Se desea conocer si realmente se podrán aplicar un proceso de coaching para poder mejorar internamente y poder llevar a cabo nuevas actividades dentro de la organización. En conclusión, por medio de un proceso de Coaching se podrá lograr un mejor clima dentro de la empresa, apertura a cambios y entendimiento de la problemática.

Palabras clave: Organización, empresa, coaching individual, colaboradores, técnicas de coaching.

Abstract

The objective of this article is to investigate the relevance of the application of communication skills and individual coaching techniques with employees, so that they feel more motivated, have more confidence, and better internal

relationship, with the aim of achieving objectives corporate and be able to directly impact the client. To this end, we will set out to study specialized bibliography and individual coaching techniques through which the needs of the collaborators can be understood. It is desired to know if a coaching process can really be applied to be able to improve internally and to be able to carry out new activities within the organization. In conclusion, through a Coaching process, a better climate can be achieved within the company, openness to changes and understanding of the problem.

Keywords: Organization, company, individual coaching, collaborators, coaching techniques.

Mombykypyre

Ko jehaipy niko oñembosako'i ojehechakuaa rekávo mba'épa oguerukuaa ojeporúramo katupyry ñomongetarã ha técnica de coaching peteĩ teĩva umi pytyvõhára ndive, jahechápa ha'ékuéra ikyre'ỹ, ojerovia ijehe, omba'apoporãve hapichakuéra ndive, ogehupytyjávo ohekáva upe empresa, ha oġuahẽporãve cliente-pe. Upevarã, roñemoĩ rojatypekávo aranduka ohakã'í'óva ko mba'e ha técnica de coaching peteĩ teĩva pytyvõhárape ġuarã, ojehechakuaa rekávo mba'etepahína umi tapicha remikotevẽ. Ojekuaase añetehápepa oñemboguatakuaa coaching ikatu haġuáicha ojejokupytyve mba'apohápe, ha oñemboguata tembiapo pyahu hyepýpe. Oñembyapu'ávo oje'ekuaa Coaching rupive ikatuha ojejokupyty porãve mba'apohápe, maymave ojepe'ave mba'e pyahúpe ha oiñeikũmbyve hekópe apañuãi oĩva.

Mba'e mba'e rehepa oñe'ẽ: Organización, empresa, coaching individual, pytyvõhára, técnicas de coaching.

Fecha de recepción: 07/12/2019

Fecha de aprobación: 05/02/2020

Introducción

El coaching como disciplina busca mejorar el rendimiento de las personas y los equipos en el entorno donde compiten. Nuestro triángulo personal se relaciona directamente en la manera que percibimos el entorno, el modo de interpretarlo y la manera en que contribuimos posibilidades y nos comprometemos con ellas (de Coaching, 2015).

“Un coach es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado (Correa, 2008).”

El líder debe tener presente aspectos para mejorar su efectividad, como ser, enfocarse en el negocio y talento humano, generar credibilidad y confianza, inspirar, buscar la excelencia, empatizar con su equipo y lograr transmitir lo necesario para la mejora continua.

Dentro de las organizaciones son las personas las que piensan, sienten, tienen una historia, creencia, valores, y se mueven para alcanzar los objetivos. Las organizaciones son las que van a crecer cuando tengan directivos los cuales estén enfocados hacia la mejora (Muradep, 2012).

Los proyectos de coaching deben coincidir con los objetivos de la empresa, es decir, debe tomarse como un proyecto en sí mismo. El mismo, va a tratar temas personales los cuales obstaculizan la aportación de valor (Serra, 2010).

Día a día, se genera dentro de las empresas una necesidad de conseguir resultados, de forma rápida, ganar productividad, quedando relegado a segundo plano el tema de las cuestiones humanas. Lo que muchas veces genera que haya una falta de compromiso en las relaciones laborales, que haya rotación, poca motivación, absentismo, despersonalización, individualismo, incertidumbre, estrés laboral, asedad, etc. Por lo que, es fundamental contar con una persona externa con quien se pueda desarrollar un diálogo para lograr esa motivación e inspiración.

En este sentido, el coach surge para poder cubrir ese vacío y poder acompañar a la persona en su transformación. Los valores, coherencia y relaciones se convertirán en los temas fundamentales en los cuales participará el coach, con el afán de abordar a soluciones o brindar herramientas para la renovación profesional, organizacional y humana. Por medio de esta metodología científica y fiable se podrá lograr una autorreflexión del coachee.

Para cambiar, es necesario querer hacerlo, y más allá de eso se debe contar con los medios necesarios para hacerlo.

Por medio del coaching se desea, que la persona comprenda nuevos modelos, los cuales van a coadyuvar a realizar cambios internos tanto: profesionales, como personales. Se desea impulsar nuevos valores y creencias para que con ello se adapte al cambio, mejorando el desempeño, facilitando el crecimiento de las habilidades denominadas “soft” (resolución de conflicto, comunicación, liderazgo, planificación, escucha activa, asertiva, etc). Asimismo, se desea mejorar la optimización de recurso y lograr un buen feedback de refuerzo y correctivo. Logrando mayor coherencia entre la vida personal y laboral, alcanzando objetivos.

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. Se da información sobre el comportamiento del coachee para que éste pueda mejorar sus competencias (retroalimentación correctiva) (Bisquerra Alzina, R, 2008).

Se recomienda para personas que estén en transición laboral o personal, profesionales, responsables de equipos, profesores, consultores, etc. Y a aquellas personas que desean mejorar sus habilidades, conocimientos y capacidades para un mayor desarrollo profesional y personal.

La diferencia está latente entre el líder coach y el jefe, mientras, que el jefe es más autoritario, menos empático, empuja al grupo, se le tiene más temor, aumenta el resentimiento, no delega creando un trabajo más rutinario, buscando el responsable cuando surgen problemas generando una mayor desmotivación en sus “subordinados” porque es más importante la tarea, que el por qué de la misma y como se puede mejorar.

Un líder coach en cambio es un guía del proceso, busca enseñar y corregir frente a un problema, trabaja en equipo fomentando la toma de decisiones y el entusiasmo, visualizando a las barreras como oportunidades de mejora, teniendo autoridad como un privilegio del servicio, comprometiéndose con sus acciones, por la buena voluntad. En este sentido, logra desarrollar a las personas enfocándose en su crecimiento laboral y personal, empujando a los mismos por medio de libertad en la toma de decisiones. Utilizando un feedback personalizado y eficaz.

Coaching individual: relevancia de la comunicación

Muchas veces en las grandes empresas e incluso en las pequeñas es muy difícil que todos los miembros de la organización se conozcan

personalmente, por tanto, se ven limitadas las redes de contacto a un reducido número de compañeros.

Cada uno como individuos miembros de la organización, tiene una teoría de la acción adoptada que se basa en principios y preceptos, los que se ajustan a los antecedentes intelectuales y a nuestros compromisos. Sin embargo, hay diferencias frente a cuál se recurre en momentos de estrés, siendo inconsistentes en la forma de actuar.

Los canales de comunicación interna deben ser útiles para que las organizaciones puedan evaluar la calidad de sus procesos internos, por dicha razón los líderes y directores deberán utilizarla para poder identificar problemas operacionales y diagnosticar la situación, para poder lograr buscar soluciones y métodos de estudio de feedback. Para entender como está fluyendo la información relevante, de acuerdo al desempeño y las necesidades de la organización. “Hay que considerar como potenciales usuarios de información a todos aquellos miembros de la organización en sus diversos escalones de responsabilidad, evitando restringir la información a los presidentes, directivos y altos ejecutivos de la organización.” (Gómez-Aguilar, M., 2007, p.13)

Generalmente ocurren disfonías en el sentido que la mayoría de los miembros que trabajan dentro de la empresa quieren recibir más información de la que envían.

Ocurre también que cuanto más alto es el nivel donde se envían los mensajes, menor probabilidad de seguimiento.

Si bien los canales internos son relevantes, ocurre que en muchas ocasiones las mejores fuentes de información son aquellas que son más cercanas a los empleados y las que dan peores resultados son las más lejanas.

La información debe fluir en varios niveles:

- **Estratégica/Directiva:** en el sentido que los mandos medios y gerentes, tienen un rol fundamental en la comunicación interna, trabajando como emisores de objetivos y estrategia de negocios, como también de receptores.
- **Operativa:** los jefes utilizan la comunicación para poder interactuar con su equipo, brindar aun feedback, recompensas, motivar a los mismos, fomentar el trabajo en equipo y el sentido del grupo, como también la comunicación de visión, valores y objetivos.

- Funcional: en este sentido se ve a la comunicación transversal a los procesos de negocio, como un área posicionada en forma estratégica dentro de la empresa, la cual presenta gran visibilidad interna y apoya a las diferentes áreas internas (DeciDes, 2013).

En ocasiones, ocurre que la alta dirección proporciona información que es menos oportuna y de menor calidad que otras fuentes claves de información, a pesar de que los miembros prefieren tener más información de los canales formales que de la vía clandestina. Si bien, se encuentran satisfechos le gusta recibir más comunicación frente a frente especialmente de la alta gerencia.

Los miembros se satisfacen con fuentes los cuales demuestran confianza; mientras que otros limitan la apertura y reconocimientos.

Cuanto mayor es la distancia entre las fuentes de información y los receptores se percibe menor información, y menos oportunidades para requerir más información, hay menos seguimiento, la calidad de la información es peor, se usa más la vía clandestina y son peores las relaciones interpersonales (Kreps, 1995, pp. 234-240).

Para gestionar de forma eficiente la información, se debe:

- Conocer las necesidades internas de información, en cada uno de los sectores de la empresa, ciclos de servicios, procesos y procedimientos internos.
- Visualizar la fluidez de la información, precisión de la misma, interacción y el nivel de comunicación.
- Entrenar a los miembros de la empresa en el uso de la información y su mejor gestión, visualizarla como un recurso intangible de gran valor, transversal a los procesos organizacionales.
- Utilizarla con el afán de contribuir a los procesos internos, pudiendo modernizar o perfeccionar las actividades de la organización.
- Conocer las necesidades de información externa, y poder satisfacerla por medio de un proceso de ida y vuelta, que se pueda retroalimentar.

Como comunicadores internos se debe evitar que la buena comunicación bloquee el aprendizaje, por tal razón se debe hacer que los colaboradores, sean parte del proceso.

Ya que, se desea tener un control unilateral, maximizar ganancias y minimizar pérdidas, reprimir sentimientos negativos y ser tan racionales como

fuese posible. Y mediante ello podemos trazar metas y evaluar su cumplimiento. Esto conlleva al anti-aprendizaje, ya que en muy raras ocasiones reflexionamos en lo que damos por sentado.

Por eso es relevante que el aprendizaje sea de doble circuito donde se puedan cuestionar nuestras acciones y gracias a ello mejorarlas.

Previo al inicio del proceso de coaching se debe:

- Realizar una entrevista con el responsable del equipo, para realizar un análisis FODA, reconocer la situación actual y la esperada, líneas empresariales y cultura organizacional y las herramientas para evaluar las competencias.
- Elegir las competencias deseadas: En ese sentido se establecerán las competencias necesarias y esperadas por el coach, como ser: liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, etc.

Fases del proceso de coaching

Fase de valoración y diagnóstico de necesidades

En este sentido se van a establecer las necesidades la persona, y se le va a explicar en qué consta el proceso. Se va a definir de acuerdo a los requerimientos de las personas, que tipo de coaching es: de competencias suponemos de antemano (para la mejora de la comunicación y el relacionamiento interpersonal).

Se debe reconocer cuál es la situación actual, para poder establecer las metas y visualizar los caminos para alcanzarlos.

Es importante analizar a la persona, antes de realizar el proyecto para conocer sus dificultades comunicación y problemas de rendimiento, como también analizar las causas y necesidades. Se pueden utilizar por ejemplo los distintos modelos.

Preguntas poderosas. Este modelo significa del inglés “crecer y desarrollarse”, en el mismo se deben llevar a cabo una serie de fases de forma correcta, en caso, que una de ellas no de los resultados esperados se debe volver a la fase anterior y repetir el proceso.

OBJETIVO	REALIDAD	COMPROMISOS	OPCIONES
¿Cuál es su reto dentro de la empresa? ¿Cuál considera que es su objetivo personal y cooperativo? ¿Cómo sabrá que ha alcanzado su meta?	¿Qué ocurre dentro de la empresa en este momento? ¿Considera que hay diferencias e incongruencias con su equipo de trabajo? ¿Cómo ha logrado subsanarla? ¿Cuáles son las dificultades que encontró para mejorar esas diferencias e incongruencias?	¿Cuáles considera que son sus próximos pasos a seguir con su equipo de trabajo? ¿Cuándo considero que habrá alcanzado el resultado esperado? ¿Qué otro inconveniente considera que puede ocurrir?	¿Cuáles son las opciones que puede abordar? ¿Qué debilidades encuentra en cada una de ellas y qué fortaleza? ¿Considera que otras alternativas que se pueden abordar?

Posiciones perceptivas y evaluación 360. Son las formas en las cuales, las personas se pueden situar en espacios mentales idóneos en cada momento y situación, es decir, analizar la situación entre varios sujetos, para poder tomar diferentes posiciones y analizar sus impactos, conociendo diferentes sistemas y percepciones.

- Posición primera es uno mismo (yo)
- Posición segunda: punto de vista de la otra persona (equipo de trabajo y jefes)
- Posición tercera: como un tercero (observador)
- Posición cuarta: se integran las 3 posiciones anteriores (yo, el, ellos)

Asimismo, se complementará este análisis por medio de una evaluación 360 grados, para poder conocer evaluaciones individuales, propias y generales, y así poder tomar decisiones. Y visualizar, más de cerca y de diferentes perspectivas la situación actual

Análisis transaccional. Sirve para poder estudiar las posiciones de la vida, así poder concientizar al sujeto acerca de los roles en las relaciones individuales. De acuerdo a Berné, hay diferentes estados del yo, los cuales son fundamentales para analizar las relaciones interpersonales, a saber: “yo, padre”, “yo, niño” y “yo, adulto”.

El yo, adulto es el que se encarga de regular las actividades del padre y niño, siendo intermediario de estos. Y en este sentido visualiza las relaciones

interpersonales desde el Yo, que parten. Ocurre, en la empresa que las comunicaciones deben ser adulto-adulto. Sin embargo; en ocasiones se genera una transacción cruzada tipo I, en la cual pasa de una transacción adulto-adulto, a padre-niño.

Dentro de la posición de la Vida de Berne, se puede decir que en la empresa es OK+/OK -, en el sentido de que hay mucha autoridad, crítica, competitividad, teniendo en cuenta que la persona está centrada en sus objetivos y prioridades. Y la idea es que pase a un OK+/OK+, donde todos están ok, hay sinergia, cooperación, escucha activa, etc-.

Este análisis se puede complementar por medio del Modelo de Proceso de Comunicación (PCM), acuñado por el Dr. Kahler, por medio, de esta herramienta se podrá visualizar el desempeño personal y profesional, con alta probabilidad de éxito, teniendo en cuenta seis tipos de personalidades, a saber: rebelde, soñador, adicto al trabajo, empático, perseverante y promotor. Por medio de esta clasificación, se podrá conocer las características que se asocian a la personalidad, para saber cuál predomina.

Fase de diseño

Con la información derivada del proceso anterior, considerando la línea de partida se va a definir el plan de trabajo. Es decir, conocer el proceso, objetivo, acciones, dinámicas y técnicas a seguir.

En este momento, se van a establecer los objetivos deseados (que se ajusten a la situación actual) y que se comparen con la situación deseada. Se puede utilizar la técnica SMART para fijar los objetivos.

Fase de puesta en marcha

En esta fase se va a comenzar el proyecto y firmar el contrato entre las partes. Las sesiones serán de entre 1 hora y 1 hora y media, y se estima que el proceso durará entre 6 a 10 sesiones más, dependiendo de los objetivos, necesidades y el avance logrado por cada una de las personas a las que se aplique.

Modelo el chasquido (swish). Este es un método de la programación neurolingüística, el mismo es muy eficaz. El objetivo, es que el cerebro pueda tomar una decisión cognitiva dada, pasando de un estado presente que bloquea o limita su desarrollo a un estado deseado, que es el que busca estar. Se recomienda este método debido a que es una técnica de gran utilidad para curar fobias o miedos, como situaciones compulsivas.

Se debe seguir las siguientes fases:

1. Escoger una imagen del estado presente (EP)
2. Construir la imagen de estado deseado (ED), explorándola por medio del VAK ¿Qué ves? ¿Que escuchas?, ¿Qué sientes?
3. Identificar las Submodalidades críticas
4. Imagen EP ASOCIADA
5. Imagen ED DISOCIADA
6. Asociar CHASQUIDO
7. Comprobación de la ecología de ED

Se espera por medio de este método dar respuesta a aquellas situaciones que nos hace actuar con situaciones que no son deseadas, para poder encontrar un camino mejor. Pasar de lo que no se quiere hacer, al estado que se desea lograr (Divulgación personal, 2018).

Los pasos a seguir por las personas y el coach son los siguientes:

- **Paso 1:** aplicar anclajes para guiar la respuesta al sentimiento y poder de esta manera llegar al estado deseado. Por ejemplo: qué le ocurre a él cuando va a comunicar algo, quizás tiene poca confianza, nerviosismo excesivo, etc.
- **Paso 2:** Analizar el estado presente (es decir, su situación actual, lo que siente en ese momento, y como van variando sus sentimientos). Y hacer que el visualice ese anclaje y momento de tranquilidad, para poder anclarlo y aplicarlo en esos momentos claves.
- **Paso 3:** Considerar la situación futura deseada (lograr una comunicación eficaz con su equipo y jefes). Lograr que la persona analice como se sentiría realmente al poder comunicar eficazmente sus decisiones, inquietudes y necesidades.
- **Paso 4:** Utilizar un chasquido para poder comprender y asociar las dos imágenes. Intentar generar un cambio en el orden de las mismas, es decir, pasar a esa presente y que se vuelva más pequeña en comparación a la futura.
- **Paso 5:** Comprobar si se ha llegado a un estado deseado.

Esta técnica será de gran ayuda, para poder enfrentar las dos situaciones y hacer de nexo entre ellas. Pensando en el estado actual y en el estado deseado de la situación. Para poder resolverla de la forma más eficaz.

También se puede complementar este análisis por medio de preguntas poderosas para poder ir interiorizándose en la situación y poder visualizar de mejor forma la imagen del estado deseado.

Círculo de excelencia. Consiste en:

- Escoger el Estado de Excelencia (EE). Por ejemplo: cuando se logra relacionar efectivamente con su equipo.
- Crear un ancla: como ser un color, sonido o palabra, expresión o gesto, que logre volver a esa excelencia.
- Re-experimentar Eyanclar, visualizar si el círculo funciona y es vivencial al problema.
- Interrumpir el estado presente y comprobar si funciona el ancla, que se estableció. Visualizar sí se lograr entrar en el estado de excelencia.
- Elegir una situación de conflicto: problemas con el equipo de trabajo. La pista será el empleado.
- Integrar esta pista y el ancla. Y visualizar si realmente se llega al estado de excelencia.
- Pensar en el futuro y en conflictos que se van a lograr.
- Si funciona el se consolida e interioriza el círculo.

Es aconsejable volver a la memoria y recordar los momentos en que nos sentimos contentos con una situación puntual, es decir, extrapolar situaciones que logramos afrontar de forma eficaz y traerla a nosotros. Este ejercicio va a ayudar a la persona, a relajarse y encontrar la calma para esa situación particular, y poder visualizarse en el futuro.

Fase de seguimiento y evaluación

En este momento se reportarán a la persona sus avances, como también a la empresa, la evolución general del programa, ajuste temporal y resultados.

Estos reportes se deben hacer concomitantemente al desarrollo del programa, como también al final del proceso. Mientras, que se ejecuta para

saber la evolución, participación e incidencias. Y al finalizar, para evaluar la adquisición de competencias.

Finalmente, a los 2 o 3 meses de concluido el proceso de coaching, se hará una evaluación del proceso en caso de visualizar mejora en capacidades y habilidades, como también, impacto en la empresa.

Conclusiones

Mediante este proceso de coaching se espera conocer de cerca la situación de las personas, por medio de estas preguntas y poder visualizar qué se espera lograr y por que medias. Como también, que piensa el de la situación.

Se visualizará las necesidades de realizar este proceso y las inquietudes.

Lograr conocer qué ocurre en cada una de las partes y analizar, como puede lograr sus objetivos, siendo proactivos, analizando de esta manera las competencias necesarias y conocer que piensa cada una de las partes, que ocasiona el conflicto. Y facilita la toma de decisiones y soluciona para las mismas.

Asimismo, se desea interiorizar a la situación y sus implicancias entre las partes, para poder forjar mejores soluciones y lograr mayor consenso y relacionamiento.

Por ello, es tan relevante realizar un proceso de coaching empresarial, debido, a que todos los factores y personas que inciden dentro de la estrategia organizacional se pueden organizar de una forma mejor, anulando los enfrentamientos dentro de la empresa y fortaleciendo los lazos internos. Como también, al conocer que piensan las personas y los problemas que afrontan a diario se podrá determinar de qué maneras subsanarlos, que sean lo mejor para la organización. Y que esos cambios, puedan impactar en el clima interno, como también, en el relacionamietno de la empresa.

Referencias

- Bisquerra Alzina, R. (2008). *Coaching: a challenge for guidance practitioners*. Recuperado de: <http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:revistaREOP-2008-19-2-4245/Documento.pdf>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Correa, L. J. L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de negocios*, (63), 127-144. Recuperado de: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/download/447/439>
- De Coaching, A. E. (2015). *Coaching*. Recuperado de: <http://www.slacoaching.com.br/o-que-e-coaching>.
- DECIDES (26 de abril de 2013). *Colaboradores Alineados y Comprometidos, una estrategia empresarial*. Recuperado de: <https://decides.cl/web/colaboradores-alineados-y-comprometidos-una-estrategia-empresarial>
- DIVULGACIÓN DINÁMICA (2018): *Cambiar hábitos con la PNL: Técnica del Chasquido*. Recuperado de: <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/cambiar-habitos-con-la-pnl-tecnica-chasquido/>
- EL BAÚL DE LAS EMOCIONES (2012): *El poder de los anclajes*. Recuperado de: <https://www.incess.com/baul-emociones/2012/11/06/el-poder-de-los-anclajes/>
- Guirado, I. C., Alonso, F. M., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional [Leadership in men and women: Differences on leadership styles and the relationship between styles...]. *Acción psicológica*, 2(2), 115-129. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Gómez-Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*.
- Kreps, G. (1995) *La comunicación en las organizaciones*, Estados Unidos: Addison - Wesley Iberoamericana.
- Linares, I., (2016). *Cómo hablar en público. Sin miedo y de forma atractiva*. Montevideo, Uruguay: Editorial Planeta.

- Marcos, F. M. L., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Alonso, D. A., y Calvo, T. G. (2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 361-370. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235128058002.pdf>
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Ediciones Granica SA. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=L84Cee6CtEUC&oi=fnd&pg=PA13&dq=coaching&ots=f-eUgTtqn3&sig=0j1mNculi9akUu5cgXLC1_CtfWg#v=onepage&q=coaching&f=false
- Román, J. D., Y Fernández, M. (2008). Liderazgo y coaching. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Tobp0KbKOWAC&oi=fnd&pg=PA6&dq=coaching&ots=KokJkoEKrR&sig=yf60Exq7p0Tcm_iMkq6y2jAz2yM#v=onepage&q=coaching&f=false
- Serra, J. P. (2010). *Coaching y Liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Knut4AhyO5MC&oi=fnd&pg=PA69&dq=coaching&ots=V2DBFJnj5_&sig=7JF3ImOrl45f-2RyWLP9pD31bek#v=onepage&q=coaching&f=false