

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Escuela Profesional de Psicología



Una Institución Adventista

Coaching empresarial: Definición, modelos y programas. Una revisión teórica.

Por:

Llino Alexis Valle Arévalo

Asesor:

Psic. Jessica Aranda Turpo

Tarapoto, diciembre de 2019

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Jessica Aranda Turpo la Facultad de Ciencias de la Salud, Escuela Profesional de Psicología, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "COACHING EMPRESARIAL: DEFINICIÓN, MODELOS Y PROGRAMAS. UNA REVISIÓN TEÓRICA." constituye la memoria que presenta el estudiante Lino Alexis Valle Arévalo; para aspirar al Grado Académico de Bachiller en Psicología cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Morales, a los 04 días del mes de diciembre del año 2019.



Asesor

Psic. Jessica Aranda Turpo

Coaching empresarial: Definición, modelos y programas. Una revisión teórica.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Presentado para optar el Grado de Bachiller en Psicología

JURADO CALIFICADOR



Mg. Rosa Mercedes Ramírez Guerra
Presidente



Psic. Celina Ramírez Vega
Secretaria



Psic. Byron Manuel Baquerizo Vega
Vocal



Psic. Jessica Aranda Turpo
Asesor

Tarapoto, 3 de diciembre de 2019

Resumen

El *coaching* es una herramienta que contribuye a la mejora de habilidades favoreciendo el desarrollo personal y competitivo de quienes perseveran por conseguir día a día el éxito, por lo tanto, se cree que el *coaching* es un proceso integral que tiene como objetivo ayudar a las personas a obtener resultados fenomenales en sus propias vidas, actividades comerciales o centro laboral.

Debido a los distintos problemas laborales, sociales y factores de estrés en el trabajo, es importante mencionar que todas las organizaciones necesitan de esta herramienta para tener una visión amplia de sus realidades individuales o colectivas de su organización.

El presente artículo tiene como objetivo hacer visibles los beneficios del *coaching* empresarial, como una de las técnicas que ha tenido mayor trascendencia en el desarrollo de liderazgo, la toma de decisiones, el empoderamiento, toma de conciencia para impulsar decisiones. Produciendo mayor productividad en las organizaciones. En este artículo de revisión se analiza la historia del *coaching*, concepto, importancia, las clasificaciones, los modelos, programas aplicados, argumentando sus ventajas e incentivar su aplicación para el logro de metas a nivel personal y organizacional.

Para la revisión bibliográfica se consultó a las siguientes bases de datos: *Scielo*, *Redalyc*, Google académico y ESBSCO. Las investigaciones que se revisaron abarcan desde el año 2009 hasta el 2019.

Palabras clave: *Coaching* empresarial; *coaching*; modelos teóricos; programas de *coaching*.

Abstract

Coaching contributes to the improvement of skills in favor of personal and competitive development, who persevere to achieve success day by day, therefore, it is believed that coaching is an integral process in order to help people to obtain phenomenal results in their own lives, commercial activities or workplace.

Because of different labor problems, social and stress factors at work, it is important to mention that all organizations need coaching to have a broad vision of their individual or collective realities of their organization.

The purpose of this article is to make visible the benefits of business coaching, as one of the techniques that has had the greatest importance in leadership development, decision making, empowerment, awareness raising to drive decisions. Getting greater productivity in organizations. This review article gives a brief history of coaching, concept, importance, classifications, models, programs applied, arguing its advantages and encouraging its application to achieve personal and organizational goals.

For the literature review, some databases were consulted like Scielo, Redalyc, Google Scholar and ESBSCO. The researches that were reviewed cover from 2009 to 2019.

Keywords: Business coaching; coaching; theoretical models; coaching programs

1. Introducción

Martínez (2012) menciona que contar con los servicios de un *coach* para apoyar a una persona o un equipo es una práctica común, sin embargo, hay muchas personas y organizaciones que no saben qué esperar de un proceso de *coaching* o cómo seleccionar el coach adecuado para que apoye eficazmente el logro de las metas propuestas.

Chinchay, Damián y Quiñonez (2018) refieren que el *coaching* tiene un pensamiento de ganador y que, por medio de sus técnicas y tácticas, realiza innovaciones, que serán positivos para el futuro de la empresa, con el fin de obtener las metas planeadas. Así también, Vives (2016) lo define como el conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización, el cual está designado a lograr a la vez la eficacia en los resultados, la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel.

Sin embargo, John Whitmore citado por Romero, (2014) define que el *coaching* engloba un proceso de liberar el potencial de una persona para extender su desempeño con el fin de cumplir sus objetivos planteados.

El *coaching* posee una característica fundamental en las organizaciones ya que posee flexibilidad para la adaptación a las necesidades de la empresa, acoplándose a la realidad y rasgos de las personas a instruir (Vidal-Salazar, Cordón-Pozo, y Ferrón-Vilchez, 2011). Por lo tanto, Ángel (2014) menciona que cuando se habla de *coaching* es hablar de complejidad y la razón fundamental es que el objeto de interés, comprensión y servicio de esta disciplina es la persona.

Olivera (2011) refiere que el *coaching* integra lo mejor de la psicoterapia, el asesoramiento psicológico, la práctica de consultoría psicológica y el desarrollo personal u organizacional, con la finalidad de ofrecer al personal u organización una nueva y mejor situación de vida personal y profesional, teniendo como resultado un personal satisfecho con su trabajo.

La finalidad de este artículo es poder dar credibilidad al *coaching* como herramienta eficaz, ya que en la actualidad muchas organizaciones están atravesando distintos problemas tanto laborales, sociales y factores de estrés en el trabajo, por ello es importante mencionar que

todas las organizaciones necesitan de esta herramienta para tener una visión amplia de sus realidades individuales o colectivas de su organización, asimismo analizar modelos y programas del *coaching* empresarial para su aplicación en diferentes organizaciones.

2. Desarrollo o revisión

2.1 Conceptos del coaching empresarial

El *coaching* tuvo sus inicios entre los siglos XV y XVI cuando se empezó a utilizar en Hungría un carruaje provisto de un sistema de suspensión. Se destacó frente a los demás por su comodidad y diferencia en diseño. A este carruaje se le conocía con el nombre de *Kocsi* y, en español, se le llamaba *Coche*. En ese momento se relacionó esta última palabra con *coaching*, porque, así como el carruaje transportaba personas de un lugar a otro, el *Coaching* transportaba personas de un lugar “donde están” a otro “donde quieren llegar” (Jaramillo, Martínez y Villamizar, 2010).

Por otro lado, Romero (2014) refiere que el término y el movimiento de *coaching* aparecen, recientemente en el mundo de los deportes, ya que en el periodo de los años setenta se destacaron *coaches* que comenzaron a utilizar técnicas novedosas antes no utilizadas, con el fin de lograr en las personas y equipos desempeños superiores, venciendo todos los obstáculos internos que permitan un rendimiento más eficiente en la organización. Siendo reconocida de uso internacional para la mejora de la dirección de organizaciones (Gorrochotegui, 2011). Sin embargo, John Whitmore transforma los principios de Gallwey y lleva el método al mundo empresarial, por lo que se puede atribuir el origen del *coaching* empresarial o ejecutivo a Whitmore, luego de evaluar los grandes resultados a nivel empresarial (Orellana, Paredes, Cevallos y Reyes, 2019).

Así también, Wolk define que el *coaching*, es más que una preparación, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y un estilo de liderazgo. Igualmente, Launer define que el *coaching* es la habilidad para facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios más profundos (citados por Álvarez y Obiols 2009).

Por otro lado, la *International Coach Federation* (ICF) afirma que el coaching es una estrecha relación continua, entre el coach y el coachee ayudando a conseguir resultados asombrosos tanto en la vida cotidiana, en lo profesional y empresas o negocios que las personas emprendan (Marques, 2014). De la misma forma, John Whitmore (citado por Romero, 2014) define que el *coaching* engloba un proceso de liberar el potencial de una persona para extender su desempeño con el fin de cumplir sus objetivos planteados. Siendo un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa, brindándole así una oportunidad de trascender, de ir más allá. Es una manera poderosa de reinventarse a cada momento, de generar futuro, tanto a nivel personal como organizacional (Roque, 2015).

Para Regalado (2017), el coaching empresarial significa una inversión que tiene repercusiones positivas en el tiempo porque influirá en la vida profesional y rendimiento de la empresa. Enseñando a valorar y desarrolla la autenticidad, la responsabilidad, la colaboración, la comunicación y la confianza, lo que tiene un impacto directo y positivo en la calidad de vida en el trabajo (Veloz, 2017). Destinado a profesionales que deseen mejorar sus habilidades de liderazgo y comunicación. Trabaja sobre las necesidades de las organizaciones, observando el comportamiento especial y particular de cada una de ellas para poder transformar las mismas en oportunidades de aprendizaje y autosuperación (Maceo y Montero, 2018).

Además, Chinchay et al. (2018) fundamentan que el coaching tiene un pensamiento de ganador y que, por medio de sus técnicas y tácticas, realiza innovaciones, que serán positivos para el futuro de la empresa, con el fin de obtener las metas planeadas.

Boufangge y Espinoza (2019) Sostienen, que el coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal.

2.2 Tipos de coaching

Barrionuevo (2017) y Gorrochotegui (Bermúdez, 2017) mencionan que existen tres tipos de coaching y son los siguientes: Coaching personal, coaching ejecutivo y coaching empresarial.

2.2.1 El coaching personal

El coaching personal consiste en empoderar a las personas a buscar cambios en sus propias vidas, con el fin aflorar el potencial que tienen dentro de sí, es el tipo de coaching más complejo. Por qué cada persona es única con necesidades diferentes, sin embargo, si se trabaja, armónicamente enfocada en el crecimiento sostenido será de gran ayuda para las personas y las organizacionales.

2.2.2 Coaching ejecutivo

El coaching ejecutivo está enfocada a los líderes de una organización con el fin que estos tengan un impacto positivo en los resultados empresariales, buscando en los líderes no solamente el éxito laboral si no también profesional proporcionándoles una base sólida para afrontar los desafíos suscitados en el entorno laboral.

2.2.3 Coaching empresarial

Este tipo de *coaching* está dirigido para las empresas o instituciones. Estas a su vez cuentan con el servicio de un coach permanente ya sea interno o externo con el objetivo de ayudar a los trabajadores a sentirse, motivados para lograr un mejor desempeño laboral.

Para Barreto et al. (citado por Bermúdez, 2017) mencionan que existen otros tipos de *coaching*, como son: *Coaching* de atracción, *coaching* familiar, *coaching* para el liderazgo.

2.3 Enfoques del coaching

Vásquez (citado por Bermúdez, 2017) da a conocer tres enfoques del *coaching*, que son: Coaching de sombra, coaching ontológico y coaching transformacional.

2.3.1 Coaching de sombra

Este enfoque presta atención al comportamiento frecuente de una persona que recibe el entrenamiento, para poder identificar cuáles son los aspectos que debe mejorar, este enfoque requiere una observación más minuciosa de las circunstancias frecuentes a las que se enfrenta la persona, para que el coach pueda identificar apropiadamente sus fortalezas y

debilidades, sobre las cuales se inicia el proceso de mejora para potenciar las capacidades y alcanzar las metas establecidas.

2.3.2 Coaching ontológico

Se refiere al proceso de acompañamiento del *coach* al *coachee* para fortalecer sus capacidades, y que este centrado en el individuo como ser humano, en sus sentimientos, emociones, forma de relacionarse, fijándose en su lenguaje verbal y no verbal.

2.3.3 Coaching transformacional.

En este enfoque se combina las técnicas ya mencionadas anteriormente y su objetivo principal es lograr un proceso continuo de cambio tanto individual como profesional para poder potenciar las habilidades que cada individuo posee y de esta manera facilitarle el descubrimiento de sus creencias limitadas y la auto definición de un plan de acción para su transformación, permitiendo lograr las metas establecidas.

2.4 Modelos del coaching

A pesar de que el Coaching es una disciplina nueva, se ha transformada en algo diferente ya que asumen características diferentes. No obstante, existen principios que son comunes a cualquier modelo y se basan en el uso adecuado de la pregunta, la exaltación de la responsabilidad de sus actos y decisiones, no entrar en juicios o intervenciones directivas y entender a cada individuo como un ser único y diferente. Barrionuevo (2017) menciona los modelos más relevantes del coaching que son:

2.4.1 Modelo *tavistock*

Este modelo se encuentra basado en la escuela de *Tavistock* y está fuertemente unida al psicoanálisis, por ello trabaja el subconsciente de la persona. Una de sus máximas habilidades, es que no puede ayudar al individuo de forma aislada si no que es necesario conocer el argumento de la persona, tanto su pasado y su entorno para poder brindarle la ayuda necesaria.

2.4.2 Modelo DBM

El *Development Behaviour Modeling* tiene su origen en la Programación Neuro Lingüística (PNL) este modelo está orientado más a la práctica, además sus bases están establecidas en el modelo del coaching con PNL, este modelo es el estudio de los aspectos que hacen que una persona sea exitosa, es decir que sus pensamientos, comportamientos, destrezas, creencias, valores, actitudes y otras cualidades que el individuo utiliza para sobresalir en cada actividad que realiza diariamente.

2.4.3 Modelo del coaching ontológico

Este modelo tiene sus orígenes en la fenomenología de Martin Custom Heidegger y trata de analizar los actos mentales, los actos de conciencia y las intenciones, por ello está basado en la lingüística y la forma en cómo se expresa cada persona.

De hecho, el principal postulado es el lenguaje, ya que no sólo describe la realidad, sino que a través de él se genera la realidad de uno mismo. El *Coaching Ontológico* a través de las preguntas abre un aprendizaje transformacional que debate el *modus operandis* de la persona hasta ese instante.

2.4.4 Modelo GROW

Es un modelo muy organizado y encaminado a resultados en el entorno empresarial, de corte directivo basado en tareas y desafíos, fue planteado por Graham Alexander, pero fue difundido por John Whitmore el mayor exponente de este modelo.

Este modelo es uno de los más populares en todo el mundo, por su sencillez y eficacia, además se adecua a la realidad y a cualquier tipo de persona. Se describe en un acrónimo y cada letra tiene un significado concreto para un fin determinado.

G (Goal) – Establecimiento de un objetivo. Se establece la meta que desea conseguir en detalle y de la forma más sensorial posible que sea.

R (Reality) – Realidad. Se examina el contexto y la realidad en el momento de la persona a base de preguntas como ¿dónde estoy?, ¿con qué cuento? y ¿qué me falta para lograr mi objetivo? estas preguntas son esenciales para la evaluación de la realidad en que se encuentra.

(Options) – Opciones. Se trabajan los medios que existen para lograr una meta, que se ha propuesto.

W (Will) - Actuación. En esta fase se construye un minucioso plan de acción que se debe llevar a cabo con prontitud para así lograr la meta deseada y obtener resultados propuestos.

2.4.5 Modelo coaching de equipos

El objetivo de este modelo es desarrollar competencias grupales para generar cambios sostenibles de alto impacto, con la finalidad de consolidar el equipo para un alto rendimiento. La sinergia y la comunicación entre los miembros son unas de las principales estrategias para trabajar este tipo de *coaching*.

2.4.6 Modelo de coaching co-activo

Este modelo se basa en tres principios fundamentales, que juntos sirven para desarrollar la calidad y los resultados del cliente o paciente:

- Plenitud: El concepto de plenitud es individual pero en general podríamos decir que la plenitud consiste en encontrar la experiencia de una vida con sentido de alcanzar un buen potencial.
- Equilibrio: Se basa en extender el abanico de posibilidades y apariencias para poder hacer elecciones poderosas y tomar una acción efectiva para el desarrollo de la persona.
- Proceso: La labor del *coach* es el acompañamiento al cliente, alentándolo en los momentos dificultosos, escuchando, elogiando con él la obtención de los distintos hitos que hay en el camino hacia la meta que se ha propuesto.

2.4.7 Modelo de coaching sistémico

Este modelo se basa en numerosas disciplinas que marchan como fuentes interdependientes: La biología del conocimiento, la ontología del lenguaje, el pensamiento Junguiano, el pensamiento sistémico y el modelo de aprendizaje organizacional de Chris Argyris. En síntesis, el *coaching* sistémico es un modelo que se encarga de establecer conocimiento y posibilidades por medio de una metodología cuyas herramientas permiten diagnosticar, intervenir y acompañar la consolidación de nuevas visiones y comportamientos del individuo para cambiar y lograr la meta.

2.4.8 Modelo de coach ville

El modelo de *Coach Ville* fue creado por Thomas Leonard, padre del *coaching* moderno, este incorpora las destrezas fundamentales del *coach* junto con los que define los pasos claves en la plática, por ello se basa en la conversación con el cliente en cinco elementos interrelacionados, cada uno con 15 competencias que ha de desarrollar el *coach*, 15 clarificadores que aclaran el fundamento de lo que piensa el cliente, 15 productos que recogen las distintas aportaciones que el *coach* puede aportar a su cliente, 15 marcos que recogen las creencias en las que puede moverse el *coach* y 15 puntos de estilo, que hablan de la manera de relacionarse entre el *coach* y el *coachee*.

2.5 Programas de coaching

Tamayo y Jaimes (2011) realizaron un estudio titulado “Aplicación del modelo *coaching* en la empresa construcciones y vías S.A.S Medellín 2010”, con el fin de impactar positivamente los niveles de productividad, utilizando el modelo *GROW* como herramienta para esta aplicación, quienes concluyeron que el modelo de *coaching* es una herramienta de trabajo que le permite a los líderes, establecer un método unificado y así lograr un incremento en la productividad de la empresa.

Mogollon y Sanchez (2014) llevaron a cabo una investigación para estimar como el *coaching* empresarial se convierte en una herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de la PYMES del sector comercio del distrito de Tarapoto. Donde observaron que las empresas que aplican esta herramienta logran mayor desarrollo empresarial, alcanzando mayor desempeño en el cumplimiento de sus metas.

Chinchay et al. (2017), presentaron una propuesta de un programa de *coaching* empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa alianza metalúrgica S.A. San Juan de Lurigancho, 2017. Utilizando el modelo del *coaching* individual o ontológico para su propuesta. El programa de *Coaching* empresarial consiste en fomentar estrategias para conocer y autoevaluar las fortalezas del personal, lo cual se dará cada 3 meses para ver el desarrollo de sus habilidades y poder corregir algunas fallas, así contribuir tanto con los trabajadores y la empresa.

Por su parte Diaz (2018) realizó un programa de *coaching* empresarial basado en el modelo *Grow* para mejorar el desempeño laboral en la piladora nuevo horizonte, Monsefu 2018. Para la aplicación del programa se utilizó el modelo *GROW*. Concluyendo que el programa de *coaching* es efectivo para mejorar el desempeño laboral.

A sí mismo, Barrionuevo (2017) en su investigación titulada propuesta para incrementar la productividad a través del *coaching* empresarial en la dirección sede central de la sociedad de beneficencia pública de Arequipa. 2017. Utilizando el modelo *GROW*, Se concluyó que el programa de *coaching* está orientado al incremento de la productividad de la institución a través del desenvolvimiento del personal y como resultado un desarrollo integral de cada participante del programa.

Caruajulca y Monzón (2016) investigaron la aplicación del *coaching* organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, en la ciudad de Bambamarca año 2016. Utilizando el modelo *GROW*. Concluyendo que el *coaching* organizacional mejora el logro de metas y obtención de resultados, mejora las tareas asignadas de los colaboradores de manera regular, buena y excelente, mejora las aptitudes de los colaboradores de manera regular, buena y excelente, porque es una técnica muy efectiva en el mejoramiento de las actitudes de los colaboradores, mejora el desarrollo constante de los colaboradores de manera regular, buena y excelente, porque mantiene en constante superación, finalmente mejora el liderazgo de los colaboradores de manera regular, buena y excelente, porque no solo se aplica de forma individual sino también involucra a todos los miembros de la organización.

3. Conclusión

La presente investigación se concluye que el *coaching* empresarial es una herramienta administrativa que las organizaciones requieren para mejorar el potencial de cada trabajador, Sin embargo, poco conocida por la mayoría de las instituciones. Al mismo tiempo, muchas investigaciones refieren que la aplicación del *coaching* empresarial tiene ventajas notables

en el desarrollo personal e institucional debido a esto en la actualidad existen muchas empresas que lo están aplicando, generando grandes resultados.

Asimismo, el modelo de *coaching* empresarial más utilizado universalmente es el modelo *GROW*, ya que se caracteriza por su eficacia y sencillez, además se adecua a la realidad y a cualquier tipo de persona en la que se aplica. También se describieron aspectos importantes del proceso de *coaching*, dejando en claro que no es una herramienta simple de poco impacto, sino que es considerada como una disciplina completa que actúa como factor clave para cualquier empresa y puede ayudar al cumplimiento de objetivos y metas de manera eficiente. Ante este escenario, se buscó conceptualizar el *Coaching*, su historia y sus orígenes, de la misma manera se identificaron los modelos y programas aplicados en la empresa para incrementar el talento humano. Por lo tanto, implementar un programa de *coaching* en las organizaciones contribuye un desarrollo significativo tanto empresarial, grupal e individual.

Los autores mencionados en esta investigación, realizaron programas de *coaching* basados en el modelo *GROW*, concluyen que dicho programa de *coaching* tiene gran efectividad en cada colaborador aplicado. Asimismo brinda ayuda a la organización y a cada colaborador para liberar su potencial e incrementar su rendimiento laboral.

Finalmente, la aplicación completa de esta disciplina consigue una transformación plena en cada una de las personas que forma parte de este proceso.

4. Referencias

- Álvarez, G. M., y Obiols, S. (2009). El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 7(2), 877–900. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293121945014>
- Ángel, A. (2014). El ABCÉ del buen Coaching. *debates iesa*, xix, xix(1), 24–28. Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2014-1-angel.pdf>
- Barrionuevo, S. J. E. (2017). Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la sociedad de beneficencia pública de Arequipa. (Tesis de Pregrado, Universidad Católica San Pablo). Recuperado de Downloads/barrionuevo_suri_jes_pro.pdf
- Bermúdez, G.E. (2017). Coaching: Una herramienta para el liderazgo transformacional (Monografía de Grado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16896/Berm%C3%BAdezOlayaGerm%C3%A1nEnrique2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Boufangge, M. J., y Espinoza, R. H. (2019). La utilización del coaching en la empresa agrícola de Lambayeque. *Tzhoeco*, 11(1), 71–78. doi: 10.26495/rtzh1911.130208
- Caruajulca, C. E. H., y Monzón, M. G. A. (2016). Aplicación del coaching organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial Hualgayoc, en la ciudad de Bambamarca (Tesis de pregrado, Universidad privada Antenor Orrego). doi:10.3929/ethz-b-000238666
- Chinchay, K. Z., Damián, Y. N., y Quiñonez, A. E. (2018). Propuesta de un programa de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral en la empresa Alianza Metalúrgica S.A. San Juan de Lurigancho, 2017. (Tesis de grado, Universidad Peruana de las Américas. Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/297>
- Díaz, Y. (2018). Programa de Coaching Empresarial basado en el modelo Grow para mejorar el desempeño laboral en la piladora nuevo horizonte, Monsefu-2018. (Tesis de licenciatura,

- Universidad Cesar Vallejos). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/ucv/28443?show=full>
- Gorrochotegui, M. A. (2011). Un modelo de “coaching” en directivos escolares. *Educación Y Educadores*, 14(2), 369–387. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404009.pdf>
- Jaramillo, Z. M. C., Martínez, C. I. F., y Villamizar, K. (2010). Conocimiento en Coaching: Su representación mediante preconceptual. *Revista Universidad EAFIT*, 46(158), 22–33. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/745/656>
- Maceo, D., y Montero, D. R. (2018). Coaching Empresarial: Una nueva vía para generar aprendizaje en las Organizaciones. *Revista Hologramatica*, 27(1) 1, 84–93. Recuperado de http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/1710/holo27_v1_p84_93.pdf
- Marques- Lopez, I. (2014). Coaching nutricional, un camino para conseguir cambios. *Revista Española de Nutrición Humana Y Dietética*, 18(1).doi.org/10.14306/renhyd.18.1.89
Recuperado de file:///C:/Users/Llino/Downloads/89-442-3-PB.pdf
- Martínez, N. (2012). ¿cómo hacer del coaching una herramienta eficiente? *debates iesa*, XVII(4), 1_3. Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/?p=1715>
- Mogollon, C. F., y Sanchez, M. (2014). El coaching como herramienta para mejorar el desarrollo Empresarial de la PYMES del sector comercio del distrito de tarapoto-2014. (Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de san Martín). Recuperado de <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/1908/ITEM%4011458-644.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Olivera, L. (2011). Hablemos de coaching. *incae Business Review*, 2(1), 30–37. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/149038082/Hablemos-de-Coaching>
- Orellana, I. F., Paredez, C., Cevallos, E., y Reyes, M. (2019). Coaching : Aplicación a un modelo de Cooperativas en Ecuador. *Universidad, Ciencia Y Tecnología.*, 23(21), 43–54. Recuperado de <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/116>

- Regalado, J. E. (2017). Coaching Empresarial y su influencia con el Estrés Laboral en grupo soma Perú S.A.C. San Martín, Año 2017 (Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejos). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/26839?locale-attribute=en>
- Romero, G. (2014). ¿Coaching? *debates iesa*, xix(1), 2–5. Recuperado de <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2018/04/Romero-coaching-debates-iesa-XIX-1-El-abec%C3%A9-del-coaching-enero-marzo-2014.pdf>
- Roque, M. L. (2015). Herramientas del Coaching y su contribución en el desarrollo de capacidades ejecutivas en la municipalidad provincial de San Román. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano) Recu http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/unap/3305/roque_quispe_mary_luz.pdf?sequence=1&isallowed=y pedo de
- Tamayo, S. V., y Jaimes, M. Y. (2011). Aplicación del modelo coachin en la empresa construcciones y vías S.A.S. Medellín 2010, con el fin de impactar positivamente los niveles de productividad.(Tesis de licenciatura, Universidad de Medellín) Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/209/Aplicaci%C3%B3n%20del%20modelo%20coaching%20en%20la%20empresa%20Construcciones%20y%20V%C3%ADas%20S.A.S%20Medell%C3%ADn%202010,%20con%20el%20fin%20de%20impactar%20positivamente%20los%20niveles%20de%20productividad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Veloz, H. F. (2017). Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador.(Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5432/1/t2144-mba-Veloz-Aplicacion.pdf>
- Vidal- Salazar, M. D, Cordón-Pozo, E., y Ferrón-Vílchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, 31(31), 82–101. Recuperado de <file:///C:/Users/Llino/Downloads/Dialnet-EfectividadDelCoachingEnLosProcesosDeMejoraDeGesti-3754179.pdf>

Vives, L. M. (2016). Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el Talento humano y la productividad organizacional (Tesis de Pregrado, Universidad Militar Nueva Granada).doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-b-000238666