



## **LA INFLUENCIA DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES**

**“Un análisis desde el paradigma de la sociedad líquida”**

**Mario Samuel Rodríguez Barrero**

Doctorando en Administración Gerencial, Magister en Dirección de Marketing,  
Especialista en Gerencia de Mercadeo, Administrador de Empresas

**Lady Lizeth Leyton Lozano**

Especialista en Gerencia del Talento Humano y Desarrollo organizacional,  
Psicóloga, Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD.

**Maryi Susan Quintero Londoño**

Especialista en Gerencia del Talento Humano y Desarrollo organizacional,  
Administradora de empresas, Universidad Cooperativa de Colombia.

**Mileidy Torres Jimenez**

Especialista en Gerencia del Talento Humano y Desarrollo organizacional,  
Profesional en Salud ocupacional, Universidad del Tolima.

## LA INFLUENCIA DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

### “Un análisis desde el paradigma de la sociedad líquida”

#### Resumen

El propósito de esta investigación es analizar la importancia que puede llegar a tener el coaching como herramienta organizacional y de liderazgo dentro de la llamada sociedad líquida. Esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo y el tipo de investigación que se aborda es documental; se tendrá en cuenta distintos artículos sobre sociedad líquida, liderazgo, coaching organizacional y en este aspecto, ocho casos de autores que realizaron aplicaciones de coaching en empresas, tanto a directivos como equipos de trabajo. Una vez identificado y definido el contexto en el cual se expone el tema de esta investigación, se puede concluir que el mundo actual se encuentra en un proceso de permanente cambio y que la resistencia al mismo es propia del ser humano y siempre va a estar presente, es por eso la poca información que se encuentra con relación a la sociedad líquida, ya que nos encontramos en una etapa de incertidumbre en donde surge necesidades de seguridad o inseguridad a través de espacios reveladores, es decir a la creación de nuevos contextos. Actualmente las organizaciones valoran a su capital humano como el recurso más valioso que poseen, y en la que es de vital importancia la rápida adaptación a los constantes cambios del entorno, bien sean a nivel cultural, tecnológico, político y económico; siendo por ello indispensable contar con líderes que permitan la conducción y gestión adecuada de ese capital a fin de lograr la competitividad y permanencia de la empresa en el mercado y por eso al momento de querer aplicar coaching se recomienda hacer un balance de las ventajas y desventajas, informar detalladamente a todos los niveles de la organización de qué se trata esta metodología y dar participación a todo el personal, con esto se irán eliminando las barreras de no aceptación y se creará un ambiente propicio para su implementación.

**Palabras clave:** Coaching; liderazgo, sociedad líquida, habilidades blandas, gestión organizacional.

## THE INFLUENCE OF COACHING IN ORGANIZATIONS

### “An analysis from the paradigm of the liquid society”

#### Abstract

*The purpose of this research is to analyze the importance that coaching can have as an organizational and leadership tool within the so-called liquid society. This research is framed in a qualitative approach and the type of research that is addressed is documentary; different articles on liquid society, leadership, organizational coaching will be taken into account and in this aspect, eight cases of authors who made coaching applications in companies, both managers and work teams. Once identified and defined the context in which the subject of this research is exposed, it can be concluded that the current world is in a process of permanent change and that the resistance to it is proper to the human being and will always be present, that is why the little information that is found in relation to the liquid society, since we are in a stage of uncertainty where needs of security or insecurity arise through revealing spaces, that is, the creation of new contexts. Currently organizations value their human capital as the most valuable resource they possess, and in which it is vitally important to quickly adapt to the constant changes in the environment, whether cultural, technological, political and economic; being therefore essential to have leaders that allow the proper management and management of this capital in order to achieve competitiveness and permanence of the company in the market and therefore at the time of wanting to apply coaching is recommended to take stock of the advantages and disadvantages, inform in detail at all levels of the organization what this methodology is about and give participation to all the staff, this will eliminate*

**Keywords:** *Coaching, leadership, liquid society. soft skills, organizational management.*

## INTRODUCCIÓN

En el presente manuscrito, se analiza el comportamiento de dos aspectos relevantes para la productividad de las organizaciones: la sociedad líquida, como una forma de describir la sociedad actual y sus comportamientos y el coaching como herramienta organizacional que permite afianzar el liderazgo dentro de la llamada sociedad líquida. Inicialmente se puede afirmar que el ser humano, mantiene en constante interacción social durante toda su vida, esta interacción lo conduce a comportarse de según el entorno en donde se desarrolla, de acuerdo a unas creencias, valores, actitudes y conductas compartidas, con aquellos que lo rodean y el medio en que se desenvuelve, pero en las últimas décadas se han vivido drásticos cambios culturales, producto de la globalización, el desarrollo tecnológico y otros factores, que han hecho cada vez más compleja la forma de interrelacionarse con los demás, comunicar efectivamente y liderar eficazmente en una sociedad líquida, término acuñado por Zygmunt Bauman, al referirse a la vida contemporánea, caracterizada por no mantener un rumbo determinado, no mantiene una forma constante, guiada por la incertidumbre, donde la única preocupación es no quedarse del tren de la actualización ante los rápidos cambios que se producen en nuestro alrededor para no quedar obsoletos (Bauman, 2015). La sociedad gozará de un tejido más sólido, en la medida en que la capacidad comunicativa de sus miembros mejore, permitiendo una convivencia armónica que se soporte en las habilidades que cada uno exhiba en la solución de los conflictos.

A partir de lo anterior, y teniendo en cuenta lo expresado por Benavides (2013), Lozano (2008), Useche (2004) y Salazar & Molano (2000), los cambios a los que se enfrentan las organizaciones debido al fenómeno de la globalización han acrecentado las competencias mundiales en todos los ámbitos, por lo que las organizaciones buscan ser las mejores y líderes en su área. Es a partir de esta visión, que los conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo, instrumentos de medición, estilos de liderazgo y formas de seleccionar al personal en el ámbito empresarial se transponen, para poder integrarse adecuadamente a los desafíos del mercado. Tal como señala Batanero (2010), esto conlleva a que las empresas se enfrenten a la necesidad de innovar, rediseñando constantemente sus procesos de trabajo enfocados a la mejora de la calidad de sus productos, 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” (p.5), expandiendo así la capacidad de

desempeño de los trabajadores, confiriéndoles mayores espacios de autonomía para lograr comportamientos que demuestren sus óptimas capacidades (Useche, 2004).

Con relación al coaching, Batanero (2010) y Useche (2004), concuerdan en afirmar que, las organizaciones han llevado esta técnica al ámbito organizacional, debido a que ésta 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). Con relación al tema de la sociedad líquida, es preciso indicar, que la misma es denominada como una figura de cambio y de transitoriedad, de la desregulación y liberación de los mercados. La metáfora de la liquidez, propuesta Zygmunt Bauman define la sociedad moderna líquida como aquella sociedad donde las condiciones de actuación de sus miembros cambian antes de que las formas puedan consolidarse en unos hábitos y en una rutina determinada. Esto, evidentemente, tiene sus consecuencias sobre los individuos porque los logros individuales no pueden solidificarse en algo duradero, los activos se convierten en pasivos, las capacidades en discapacidades en un abrir y cerrar de ojos. intenta también dar cuenta de la precariedad de los vínculos humanos en una sociedad individualista y privatizada, marcada por el carácter transitorio y volátil de sus relaciones (Vázquez, 2008).

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En primer lugar, se aborda lo concerniente a la “sociedad líquida”, término acuñado por el sociólogo Zygmunt Bauman (2000), en su libro *Modernidad Líquida*, donde hace referencia a que las realidades sólidas en las que se vivía en los siglos pasados, como un único trabajo hasta jubilarse, el matrimonio y el lugar de residencia, que eran para toda la vida, se han desvanecido en la sociedad actual, pues en la era actual lo único constante es el cambio y la transitoriedad, la desregulación, la flexibilidad o la liberación de los mercados”. (Vázquez, 2008: p2) pero sobretodo de la forma de pensar, sentir, actuar y relacionarse de los miembros de la sociedad moderna, pues el mundo en el que vivimos está expuesto constantemente a transformaciones que obligan al individuo a renunciar a la planificación de largo plazo como condición al éxito, ya que esta nueva era exige a los individuos estar dispuestos a cambiar tácticas, a abandonar compromisos a largo plazo, tener una alta flexibilidad y aprovechar las oportunidades.

La modernidad líquida ha provocado que en el ámbito laboral los individuos se encuentren capacitados para cumplir diferentes funciones y enfrentarse a nuevos desafíos. Igualmente, las relaciones humanas se han visto afectadas, donde los roles sociales y las instituciones han cambiado para siempre, bajo el lema de uniones más libres y sin ataduras, dando a las redes sociales por ejemplo un papel preponderante, porque permiten la conexión con todos, pero a la vez genera desconexión del contacto humano, un clic representa un muro o un puente en las relaciones humanas (Salazar, 2017).

En esta sociedad moderna líquida, las personas han venido presentando cambios en el curso de la vida humana a través del tiempo, ya que distintas sociedades han envejeciendo a raíz de la historia. La vida líquida, como la sociedad moderna líquida, no puede mantener su forma ni su rumbo durante mucho tiempo. De ahí que haya dejado de ser aconsejable aprender de la experiencia, el conocimiento acumulado ya no sirve para dar respuestas a situaciones cambiantes. Entre las artes del vivir moderno líquido y las habilidades necesarias para practicarlas, saber librarse de las cosas prima sobre saber adquirirlas. Lo que se enfatiza en todo momento es el cambiar y el reemplazar, Monreal, P., del Valle, A., & Serdá, B. (2009). Bauman (2007) expone que a través de las nuevas tendencias de la red informática “los adolescentes equipados con confesionarios electrónicos portátiles no son otra cosa que aprendices entrenados en las artes de una sociedad confesional –una sociedad que se destaca por haber borrado los límites que otrora separaban lo privado de lo público, por haber convertido en virtudes las obligaciones públicas el hecho de exponer abiertamente lo privado”.

Para Lastra (2007), el aporte de Zygmunt Bauman resalta que la liquidez de esta vida moderna consiste en una vida precaria y vivida en condiciones de incertidumbre constante y se encuentra indefectiblemente atravesada por una tramposa combinación entre libertad e inseguridad. El paso diario de las personas por este mundo moderno deja de ser tal para convertirse en una inacabable carrera rumbo a una seguidilla indefinida de objetivos de corto plazo, que se suceden de forma constante al son de la renovación y los cambios.

Una vez abordado el tema de la modernidad líquida, se habla del coaching como herramienta administrativa. En este sentido se afirma que Tim Gallwey (1972), es considerado como el padre del coaching moderno, quien describe el coaching “juego

interior” basado en ciertos principios en los que un individuo utiliza observaciones sin prejuicios de las variables críticas, con el propósito de ser precisa sobre estas observaciones. Si las observaciones son correctas, el cuerpo de la persona las va a ajustar y corregir de forma automática para lograr el mejor rendimiento contra varios obstáculos como el miedo, la duda, los lapsos de atención, y la limitación de conceptos o suposiciones. El origen de esta disciplina del coaching se deriva del entrenamiento de equipos deportivos de alto rendimiento. Relacionado con el ámbito organizacional, el objetivo es adiestrar a gerentes y ejecutivos para incrementar sus competencias y mejorar sus habilidades de liderazgo a través de un conjunto de métodos y técnicas cuya finalidad es conseguir eficacia en los resultados, motivar a los trabajadores y de esta manera contribuir a su satisfacción en lo profesional y en lo personal (Whitmore, 2004).

El coaching es una disciplina que nació en Estados Unidos, en la década de los 80's con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los profesionales del deporte, nos proporciona una idea muy aproximada de lo que el Coach es para su cliente (denominado Coachee), el jugador en este caso: un facilitador que le acompaña para que sea capaz de pensar por sí mismo, descubra su potencial, cree su propio mapa de posibilidades y encuentre sus propias respuestas, Se habla de coaching como el proceso relacional basado en una relación de confianza y compromiso llevado a cabo por dos personas (facilitador-guía-“coach” y receptor-beneficiario “coachee”) y realizada en el contexto organizativo o profesional en el que, utilizando conversaciones o diálogos, el “coach” estimula el aprendizaje y facilita que el “coachee” reflexione sobre sí mismo y su entorno con el fin de poder definir unos objetivos, tomar decisiones y actuar hacia la consecución de los mismos, en su propio beneficio y en el de la organización (León, 2014).

Las características del coaching, según González (2011), se pueden resumir en las siguientes:

- Es un sistema de aprendizaje y des-aprendizaje, pues tanto se adquieren nuevas actitudes, hábitos y valores.
- El coaching parte de la base de que el ser humano es único y diferente, independientemente de que todos seamos también semejantes. Considera que el sujeto es autónomo, libre, activo y responsable de construir su propio crecimiento y desarrollo.

- Busca ampliar la consciencia sobre aquello que debe ser mejorado, respecto a cuáles pueden ser las alternativas para conseguirlo y en relación a la manera de asegurar el mantenimiento de las transformaciones y la mejora continua.
- Se pretende desarrollar competencias, en su sentido actual: conjunto de formas de pensar, de actuar, de sentir y de relacionarse que hacen posible el desarrollo exitoso del sujeto en cualquier contexto. No obstante, también pueden abordarse ámbitos del sujeto y/o áreas de su desenvolvimiento muy específicas.
- Se busca el manejo eficaz del estrés, mejorar las habilidades de comunicación y mejorar el manejo de crisis y problemas personales a través de la potenciación de las capacidades personales

El Coaching constituye una alternativa importante para las organizaciones, para lograr que las cosas pasen, en la medida que se hagan cargo de lo que están construyendo o destruyendo. A través de la construcción de un clima y unas condiciones laborales adecuadas. Lo cual da como resultado la eficiencia en los procesos, Esto se logra a partir del trabajo con directivos, dado que la organización es el reflejo del estilo de dirección. Lo cual permitirá que las personas continúen, por enamoramiento y compromiso con la organización y no por necesidad del trabajo. (Maya y Villamizar, 2014). En este sentido, se afirma que el coaching se ha convertido en una múltiple herramienta de liderazgo organizacional debido a que ha permitido interpretar a los seres humanos, sus comportamientos y a que logren los objetivos que se proponen tanto para sí mismos como para sus empresas y la sociedad, transformándose en mejores observadores de sí mismo y de su mundo de relaciones, para que puedan obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades.

Para Scott (2007), es evidente que el coaching no solo describe la realidad, sino que es una herramienta para generar la realidad a través de procesos de aprendizaje individual, de equipo y organizacional por cuanto éste se enfoca al cambio y al desarrollo de las personas de la organización prometiendo un aumento de la salud y del bienestar de las personas y de la competitividad de las empresas frente al reto de la globalización. El rol del coaching en las empresas es el proceso de entablar una conversación normal, y estructurado con una persona o equipo que está dentro de una empresa. El objetivo es mejorar el conocimiento y la conducta de los empleados o el equipo a fin de lograr los objetivos de negocio para los dos, y su organización. El

coaching permite al cliente comprender su papel en el logro del éxito en los negocios, y para mejorar ese papel de manera que sea medible y sostenible (Castro, 2017).

Para llevar a cabo un proceso de coaching, se pueden tomar como puntos de partida diferentes modelos como, por ejemplo: Modelo Tavistock, DBM (Development Behaviour Modeling) y Modelo Grow. Estos modelos se explican a continuación:

- Modelo Tavistock: Morchón (2016), explica este modelo con un enfoque psicoanalista, donde se trabaja fuertemente el subconsciente del individuo no poniéndolo en relación con el contexto, su pasado y su entorno. Ramírez (2010) complementa este concepto, indicando que la organización se concibe como un sistema estructurado que se divide en dos subsistemas, el técnico y el social, dentro del subsistema técnico, se toma en cuenta el tiempo, espacio geográfico y tecnología. Mide el potencial y la eficiencia de la organización. El subsistema social por otro lado comprende al individuo y como se relaciona con la sociedad identificando las exigencias de la organización, transformando la eficiencia potencial en una real. A continuación, se muestran las principales características de este modelo:

Tabla 1. Modelo Tavistock

Dimensiones claves de la tecnología	Características de los sistemas organizacionales	
	Cerrado/Mecanista	Abierto/Orgánico
Naturaleza general de las tareas	Repetitivas, rutinarias, rígidamente establecidas	Variadas, no rutinarias, flexibles
Entrada (insumos) de los procesos de transformación	Homogénea	Heterogéneas
Salida (insumos) de los procesos de transformación	Estandarizadas	No estandarizadas, variables
Conocimiento	Especializado (base limitada)	Generalizado (base amplia)
Métodos	Programados, algoritmos	No programados, heurísticos
Propensión al cambio	Estabilidad y permanencia	Dinamismo y cambio

Fuente: Ramírez, 2010

- DBM (Development Behaviour Modeling): McWhirter (2007), identifica este modelo como novedoso porque permite desarrollar un conjunto de habilidades conductuales que pueden aplicarse en cualquier situación. Esta habilidad se basa en la identificación de necesidades con respecto a diferentes situaciones para así crear soluciones acordes a esta. “Este modelo constituye una aproximación revolucionaria a la comprensión del comportamiento y aprendizaje humanos. Uno de los logros de este modelado fue la creación de una metodología para la PNL – una explicación de cómo funciona la PNL”. Morchón (2016) por su parte, confirma que este es un modelo basado en la PNL y orientado principalmente a la práctica basado en “los pensamientos, comportamientos, habilidades, creencias, valores, actitudes y otras cualidades que utilizan para sobresalir en una actividad”. El modelo se explica en la siguiente tabla.

**Tabla 2. Development Behaviour Modeling**

<b>DBM (Development Behaviour Modeling):</b>				
<b>Proceso</b>	Objetivos. Autoconocimiento Entorno	Información Análisis Visión del futuro	Estrategia Acciones Desarrollo de habilidades específicas para el alcance de metas	Resultados Logros establecidos Medición de los resultados
<b>Actividades</b>	Evaluación	Planeamiento y metas	Pasos de Estrategia y acción	Evaluación del proceso
<b>Herramientas</b>	. Prueba de liderazgo 360°, entrevista, feedback . Pruebas Psicológicas . Entrevistas . Feedback	Sesiones de coaching . Establecimiento de metas. . Cronograma de compromisos	. Tareas reales . Aprendizaje de otros . Retroalimentación en video	. Retro alimentación . Repetición del 360° . Informe del coach . Revisión a los 3 y 6 meses
<b>Resultados</b>	. Conocimiento de sí mismo . Deseo de cambio	Necesidades de desarrollo	. Desarrollo de destrezas . Aumento del conocimiento . Experiencia	. Cambio sustancial de comportamiento . Crecimiento personal

Fuente: Harrison, 2017

- Modelo GROW: Este modelo resulta práctico y acertado a la hora de aplicar coaching, según Ruíz, (2010), el acrónimo GROW corresponde a las palabras goals, reality, options y will, que describen el proceso que debe realizar el coachee en compañía del coach para el cumplimiento de objetivos. La grafica de este modelo se muestra a continuación.

Tabla 3. Modelo GROW

MODELO GROW			
GOAL- OBJETIVO	REALITY- REALIDAD	OPTIONS- OPCIONES	WILL- VOLUNTAD
Definir y establecer que meta se quiere alcanzar	Describir la situación actual y sus obstáculos teniendo un amplio conocimiento del entorno	Considerar las opciones y posibilidades que se presentan	Estrategia que se aplicara al plan de acción detallado y así lograr el alcance de metas

Fuente: Elaboración propia a partir de Whitmore (2011) y Quispe (2018)

Los pasos del modelo anteriormente descrito, se explican de la siguiente forma:

- Entrevista: La entrevista en el coaching, permite analizar los retos actuales y las oportunidades de los mismos con relación al coachee (Benítez & Echeverri, 2008). Esta entrevista, permite establecer una relación de empatía entre el coach y su cliente, partiendo de preguntas sencillas como: ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Por qué son importantes? ¿Cómo ha pensado cumplir o realizar esos objetivos, con que indicadores? ¿Cuál es su posición actual frente a esos objetivos? Esto permitirá tener un panorama detallado de las funciones que deberá ejercer tanto el coach como el coachee para poder lograr esos objetivos propuestos.
- Goal- Meta u objetivo: Como se menciona en el punto anterior, se debe claridad de los objetivos que se proponen por medio de preguntas estratégicas como: ¿Cuál es su reto? ¿Cuál es el objetivo? ¿Cómo sabrá que ha alcanzado su meta?, entre otras que permitan al coachee encontrar un camino de cumplimiento hacía los objetivos planteados.
- Reality- Realidad: El coach debe mirar los objetivos propuestos de una forma imparcial y “realista”, haciendo preguntas como: ¿Qué ha hecho antes para

mejorar en esa situación?, ¿en qué ocasiones se ha aproximado a lo que quiere?, ¿qué le hace falta probar?, ¿qué ha intentado hasta ahora? Es importante que el coach por medio de estas preguntas, no lleve a su cliente a la autoevaluación. (Ruíz, 2010). Este paso del modelo de GROW, permite al coach poder identificar los posibles obstáculos que se pueden presentar ante el cumplimiento de objetivos.

- Options- Opciones: Como su nombre lo indica, en esta etapa del proceso, se todas las posibilidades que pueden tenerse en cuenta para lograr los objetivos planteados por el coachee. Las preguntas que se ajustan a la situación y que el coach debe hacer son: ¿Qué opciones tiene? ¿Cuáles son los pros y los contras de cada opción? ¿Qué factores tiene que tomar en cuenta? ¿Existen otras alternativas que podría considerar? (Ruíz, 2010) (Benítez & Echeverri, 2008)
- Will- Voluntad: Para Rúa (2014), una vez que se tienen claros los objetivos y a donde se desea ir, tendrá un punto de partida sólido, sin embargo, deberá tener más que eso para lograr sus objetivos, pues el coachee necesitara voluntad y ganas por querer cambiar su situación actual; por lo cual deberá responder a preguntas preparadas por su coach como: ¿Cuál es el siguiente paso?, ¿Cuándo empezará?, ¿Cómo medirá sus avances?, ¿Qué hará para superar los obstáculos que se le puedan presentar? Con lo anterior, se busca que el coach cree un plan detallado que motive al coachee para comprometerse con su trabajo.

Finalmente, se puede concluir que, estas metodologías permiten al coach y al coachee, crear un contexto, identificación de la situación, interpretación, indagación, centralización y cierre. (López, 2009), transformar un problema en un objetivo específico, como, por ejemplo: “no quiero que me vean como una persona conflictiva”, en un “objetivo”, “mejorar la situación del equipo de trabajo”. El coaching como herramienta gerencial efectiva, es entonces descrita en el contexto de la modernidad líquida como un elemento dinamizador para ejercer un liderazgo efectivo en las organizaciones.

## JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por medio de la investigación se hace un análisis sobre la generación actual, desde la perspectiva de la “Sociedad líquida”, término acuñado por el filósofo y sociólogo Zygmunt Bauman, a través del cual se busca comprender cuales son los cambios significativos que ha tenido el hombre en esta sociedad. El filósofo utilizó la idea liquidez como metáfora para entender la sociedad en la que vivimos, la modernidad líquida la cual es tan cambiante y llena de incertidumbre, lo podemos observar en el mundo laboral donde antes las empresas buscaban que sus trabajadores tuvieran ciertas garantías y se sintieran cómodos desempeñando sus labores, pero en estos momentos lo que abunda son los contratos a término fijo o temporales y estas abusan ya que hay mucha demanda laboral y poca oferta, la sociedad líquida ya no tiene planes a largo plazo se enfatizan más en el presente y en tener más experiencia en diferentes campos que solo enfocarse en uno, por lo tanto ya no se generan lazos afectivos en los sitios de trabajo predominando el individualismo sobre la colectividad. Por otro lado, también es importante resaltar que en esta investigación se pretende abordar el papel del coaching como herramienta gerencia y de liderazgo y el impacto que ha generado en la llamada sociedad líquida.

Actualmente se habla de modernidad líquida, relaciones líquidas, fe líquida entre otros, como una forma de explicar la sociedad actual, para referirse al cambio en el vivir de una sociedad sólida, a una en estado líquido, definiendo este término en muchos de sus escritos como una sociedad en movimiento, inestable, donde los grandes modelos y sistemas se han desvanecido, provocando en muchos momentos incertidumbre, describiéndola como la sociedad de lo pasajero, del consumismo y de lo momentáneo. Avellaneda, (2015).

De otra parte se aborda el coaching, que se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto, este puede entenderse como un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas. Lozano, (2008). Teniendo en cuenta lo expuesto

anteriormente, nace la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la influencia del coaching en las organizaciones en el contexto de la sociedad líquida?

## METODOLOGÍA

En primer lugar, esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, el cual busca una interpretación de la realidad y no su aproximación estadística (Rodríguez, 2015). La investigación se desarrollará con una perspectiva epistemológica hermenéutica, dado que el objetivo es interpretar, comprender y apropiarse del sentido de la realidad expresada en las fuentes documentales indagadas; razón por la cual, el tipo de investigación que se aborda es documental, que según Arias (2006) “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”; se tienen en cuenta distintos artículos sobre sociedad líquida, liderazgo, coaching organizacional y en este aspecto, ocho casos de autores que realizaron aplicaciones de Coaching en empresas, tanto a Directivos como equipos de trabajo. Demostrando claros objetivos y resultados en las aplicaciones de la herramienta. Esto con el fin de encontrar similitudes en la práctica de ésta y los resultados alcanzados, expuestos en el trabajo de investigación de Navarro (2017), denominado implementación del coaching en ocho empresas de América Latina. Por último, la información recolectada en esta investigación servirá como base para la construcción de nuevas investigaciones que indaguen la sociedad líquida y la influencia del coaching organizacional como una herramienta fundamental en nuestros días.

## RESULTADOS

Como se indica en el apartado anterior, el análisis del artículo se fundamenta en la aplicación del coaching como una técnica gerencial en ocho empresas de América Latina, casos recolectados por Puerto (2017). A continuación, se presentan los casos con sus respectivos análisis.

## Caso 1

Aplicación del método de Coaching para la mejora del desempeño de los trabajadores y la calidad de los procesos productivos en la Empresa Industrial Textil de la ciudad de Santa Ana.

Autor(es): Retana Hernández, Zaldaña Melara, & Zelada López, 2014.

Tipo de empresa donde se realizó la investigación: Industrial de Textiles.

Objetivos y metas: Mejorar la Calidad de desempeño de los trabajadores y los procesos productivos.

Fases de aplicación: Diagnostico, Objetivos, Viabilidad de objetivos y Desarrollo.

Resumen de la investigación: Implementar una estrategia de Coaching en medianas empresas textiles, con el fin de poder mejorar la eficiencia de los trabajadores y la calidad de sus productos. Para éste proceso, ellos partieron de 5 etapas que permitieron la evaluación del grupo de personas y la aplicación de la misma. Las etapas propuestas de ejecución fueron: “Diagnostico, clarificación de objetivos, desarrollo y aplicación de un plan de trabajo, análisis de los resultados, consolidación de resultados, supervisión de las relaciones personales”.

- Dentro de la primera etapa (Diagnóstico), buscaron comprender la situación (entorno) actual de las empresas y personas a quienes iban a aplicar esta herramienta; permitiendo así, identificar cuáles son las debilidades claves que debían ser atendidas, al igual que determinar sus competencias o habilidades previendo futuras necesidades que se podían presentar en la empresa.
- En su segunda etapa (Clarificación de objetivos), se basaron en el punto anterior, para poder identificar que metodología de trabajo y actividades debían aplicar para cada sesión.
- Para su tercera etapa (Desarrollo), definieron, que todos los planes de trabajo, debían ser secuenciales e ir enfocados a objetivos específicos; las actividades debían ser: concretas, evaluables, definidas dentro de un periodo específico de tiempo y guiando todo el tiempo al personal involucrado para el alcance de objetivos.
- La quinta etapa (Consolidación de resultados), Permitted evaluar el proceso de

Coaching que se estaba aplicando al igual de identificar los avances frente a los objetivos planteado por parte de la organización, descubriendo que la Compañía, debía capacitar mejor a sus empleados frente al tema al mismo tiempo que los altos directivos para alcanzar los objetivos propuestos.

Con relación a los resultados de este primer caso y comparándolo con los modelos descritos, se puede decir que éste se aproxima al Modelo Grow, pues a pesar de que no lo describe explícitamente, la aplicación de este modelo es evidente, teniendo en cuenta los pasos mencionados en el modelo, como lo son las metas (Goals) (mejorar el desempeño de los trabajadores y los procesos de producción), Reality: parten del estudio del entorno en donde se encontraron las diferentes necesidades que llevarían al desarrollo de objetivos Options: Evaluaron las diferentes posibilidades para desarrollar los diferentes objetivos, sin embargo también permitió identificar los resultados de la aplicación de Coaching. Will: los resultados de la investigación, en donde se pudo determinar que el mayor problema identificado es la falta de capacitación de los empleados. Se concluye en este caso que, si se quiere mejorar el desempeño y el rendimiento en los procesos productivos, es indispensable tener un personal bien capacitado para desarrollar sus funciones; además de que este, no estaba preparado para asimilar de manera efectiva un proceso de coaching.

## Caso 2

Desarrollo de un modelo de coaching orientado al liderazgo y desempeño dirigido al departamento gestión mantenimiento de una empresa de transmisión de energía eléctrica.

- Autores: Santodomingo Ochoa, Villa Gutiérrez, & Garzón Castrillón, 2010.
- Tipo de empresa donde se realizó la investigación: Empresa de Energía Eléctrica.
- Objetivos y metas: Generar Liderazgo y desempeño al equipo de mantenimiento.
- Fases de aplicación: Investigación del entorno, Identificación de necesidades, investigación bibliográfica, encuesta y resultados.

Como parte de esta investigación, los autores realizaron una encuesta basada en los ítems que se relacionan a continuación.

**Tabla 4. Variables y dimensiones de la encuesta**

VARIABLES	DIMENSIONES
CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	VALORES
LIDERAZGO	MOVILIZAR CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Y TRABAJO EN EQUIPO
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	COMPARTIR GENERAR
COMPETENCIA	JUICIO Y DECISIÓN ORIENTACIÓN A RESULTADOS COMUNICACIÓN CONSTRUCCIÓN DE REDES FLEXIBILIDAD Y ORIENTACIÓN AL CAMBIO

*Fuente: Santodomingo, Villa y Garzón, 2010.*

Una vez elaborada y aplicada la encuesta, se realizó el estudio de los resultados, los cuales demostraron que “existen variables como el liderazgo, Gestión del Conocimiento y Competencias, que aún no están bien fortalecidas dentro de la organización”. Esta herramienta ayudó a los investigadores a identificar el compromiso del equipo de trabajo, que, aunque es alto, no es suficiente para lograr el 100% de los objetivos en un corto plazo, pero si prepara al equipo para cumplirlo en un mediano y largo plazo.

En este caso, a diferencia del caso anterior, a través de la aplicación del coaching, se pudo mejorar el trabajo en equipo dentro de la organización y a su vez, también se pudieron detectar otras falencias, que estaban interrumpiendo la eficiencia dentro de la organización como por ejemplo la ausencia de liderazgo y otras competencias claves para el buen funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos.

### Caso 3

Implementación de un plan de Coaching para disminuir la rotación laboral de los colaboradores de la empresa Constructora LCM Ingenieros S.A.C. En la ciudad de Lima.

- Autores: López Portocarrero & Sagastegui Villoslava, 2015
- Espacio geográfico: Ciudad de Lima, Perú.

- Meta: Disminuir la rotación de personal.
- Factores de aplicación: Investigación del entorno, apoyo teórico, encuesta estratégica, análisis de resultados.

Para implementar un plan de Coaching que permitiera disminuir la rotación del personal de la empresa, se empezó por investigar el entorno donde iban a aplicar el modelo de coaching, seguido de un apoyo teórico que les permitieran desarrollar dicha herramienta, entre los que se destacan: el tipo de empresa, sector, cual es la muestra a evaluar, tipo de evaluación, etcétera. Una vez tuvieron claros los conceptos anteriores, procedieron a hacer la aplicación de la herramienta por medio de una encuesta estratégica, que permitió medir el clima laboral, los conocimientos adquiridos en la empresa y la comodidad y adaptabilidad que esta ofrecía a sus empleados. Con la ejecución del plan de coaching, llegaron a la conclusión de que para disminuir la rotación de personal y mejorar la eficiencia, debían crear otros incentivos como: mejoras salariales, viáticos, entre otros.

Los autores a diferencia de los casos anteriores, contaron con la indagación de un apoyo teórico que les permitió fundamentar la investigación realizada. A través de la aplicación de coaching y la encuesta realizada, los autores pudieron descubrir que los problemas de rotación y eficiencia en la empresa Constructora LCM, se debía a la falta de incentivos percibidos por los empleados del lugar.

Este caso, se podría comparar con el modelo Tavistock, ya que afecta directamente al subsistema social y no se comprenden las necesidades de los individuos, pero si se manifiesta la presión e intereses de la organización.

#### Caso 4

El Coaching gerencial desde una perspectiva de mejora en la vicepresidencia inmobiliaria y constructor de Bancolombia

- Autor: Gutiérrez Guerra, 2014.
- Tipo de empresa donde se realizó la investigación: Bancaría.
- Espacio Geográfico: Colombia.
- Objetivos y metas: Mejorar la eficiencia del Vicepresidente inmobiliario.

- Fases de aplicación: Análisis del entorno, objetivos propuestos, Preguntas estratégicas, desarrollo de la herramienta.

En este caso se aplicó el modelo de coaching para mejorar el clima organizacional de la Presidencia Inmobiliaria y Constructor de Bancolombia, partiendo de la base de estudiar el entorno en el cual iba a ser aplicada la herramienta descrita; luego recordaron las reuniones periódicas, que permitieron el ejercicio de realizar las preguntas estratégicas, enfocadas a los objetivos de la organización y abarcando todos los campos posibles, ejecutivo (Personal), clima laboral y trabajo en equipo. Como conclusión, el investigador descubre que es crucial el entorno en donde se desenvuelve el coachee para que la herramienta de verdaderos resultados, de igual manera se hace indispensable una buena formación del coach para alcanzar los resultados deseados.

En el caso del análisis se puede observar que hay una aproximación con el modelo DBM (Development Behaviour Modeling) que se basa en la PNL y se relaciona muy bien con las habilidades que debe tener un coach para generar impacto en su coachee. A diferencia de los casos anteriores, éste no solamente se basó en un grupo de trabajo, sino en una persona de alto rango dentro de la organización. Como conclusión a esta investigación, se determinó la importancia del entorno en donde se desenvuelve el Gerente como coachee, para que la herramienta de coaching pueda dar verdaderos resultados, es fundamental el apoyo y la preparación del coach con todas las características anteriormente descritas. Adicionalmente se detectó que los directivos solo se preocupaban por su eficiencia y no la de su equipo de trabajo.

#### Caso 4

Efectividad del coaching en la motivación del recurso humano de una empresa.

- Autor: (Ordoñez Trujillo, 2013).
- Meta: Identificar la Efectividad del Coaching dentro de una Empresa.
- Indicador de medición: Investigación Bibliográfica.

Se realiza un estudio bibliográfico de la aplicación del coaching en el recurso humano, aportando que el coach, es fundamental para el buen desarrollo del trabajo

en equipo y alcance de metas específicas. La autora hace énfasis en la motivación y el equilibrio que se logra a través de la aplicación del coaching, creando líderes capaces de incentivar y motivar a un equipo de trabajo.

El coach brinda a su entorno y equipo de trabajo: confianza, identificación de retos o análisis del entorno y motivación e impulso para el alcance de objetivos. Como resultado, la autora identificó varios campos de aplicación del coaching, siendo muy relevante para ella, el encontrar que, para cualquier trabajador, es fundamental hacerle sentir que formar parte activa del recurso humano de la organización.

A pesar de que esta investigación no fue aplicada a una empresa en específico, si se analizaron diferentes investigaciones que permitieron el resultado de la aplicación de coaching, en el cual la autora comprueba que el coaching, genera: confianza, identificación de retos o análisis del entorno y motivación e impulso para el alcance de objetivos. Todo lo anterior, está sujeto a la formación del coach. Es decir que la efectividad del coaching, según la autora está sujeta a la buena preparación de la persona que va a guiar al coachee. Una vez más se ponen de manifiesto, las características anteriormente descritas para la formación de un coach eficiente.

## Caso 5

Implementación del coaching en la gestión del servicio al cliente.

- Autor: Peña, Margarita. 2012.
- Meta: Mejorar la atención al cliente por medio del coaching.
- Factores de aplicación: Análisis del entorno, análisis teórico, evaluación de objetivos, aplicación de estrategia, evaluación de resultados.

Se realizó una investigación de aplicación del Coaching, con la intención de mejorar las relaciones interpersonales y la atención al cliente de la empresa a la cual se pretende aplicar la herramienta, así como también mantener un equilibrio en el clima laboral. Con relación al resultado y su relación con los modelos descritos, la investigación arroja como resultado, un modelo de coaching, que se asocia con el de Tavistock.

Se tomó en cuenta el individuo como un todo, pero analizando su entorno y las alternativas para el cumplimiento de objetivos, tomando como base algunos

antecedentes de mejora. De acuerdo a la investigación, se identificó que existe un problema de cultura y esto claramente afecta el clima laboral y las conductas con los clientes de la empresa. Se debe crear mayor conciencia de los propósitos planteados.

## Caso 6

Coaching y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado Ambato.

- Autor: Tapia Miranda, Rina Eliana, 2013.
- Tipo de empresa donde se realizó la investigación: Acueducto.
- Espacio Geográfico: Ambato, Ecuador.
- Objetivos y metas: Identificar la influencia del coaching en los empleados de dicha empresa.
- Factores de aplicación: Investigación bibliográfica, investigación del entorno y análisis de variables, evaluación de rendimiento de los empleados, objetivos, creación de preguntas estratégicas, análisis de la información recogida.

En este caso se aplicó un modelo de Coaching a los altos directivos de la empresa Emapa, encargada de la distribución del agua potable en Ambato (Ecuador). Las autoras comienzan por hacer una investigación bibliográfica sobre el coaching y sus orígenes, como aportan a la sociedad y cuáles deben ser los resultados esperados. Una vez tuvieron clara la aplicación del coaching, dieron lugar a analizar el entorno y poder medir la productividad de los empleados; a través de una encuesta estratégica.

El modelo más ajustado a esta investigación, es el modelo GROW, ya que permite identificar claramente los objetivos, análisis de la realidad, oportunidad y voluntad. Sin embargo, en este caso en particular se identifican varias necesidades que no eran percibidas por la empresa como tal y que es probable que, con la aplicación del coaching, se llegara a la identificación de las mismas. Como resultado de la aplicación del coaching en dicha empresa y sin obtener exactamente los resultados esperados. Se encontró que no existe una gran motivación por parte de los empleados en lo relacionado con las actividades desarrolladas dentro de la organización, incluyendo sus capacitaciones.

### Caso 7

#### Desarrollo del Coaching en empresa de la Octava Región

- Tipo de empresa donde se realizó la investigación: Ingeniería comercial.
- Autores: Medina Jofre & Rozas Gutiérrez, 2006.
- Espacio Geográfico: Octava Región, Chile.
- Objetivos y metas: Aplicación de Estrategias de Coaching en empresa.
- Indicadores de Medición: Investigación teórica, análisis de muestra y entorno, creación de encuesta estratégica, aplicación y análisis de resultados.

Se llevó a cabo una investigación para poder implementar el coaching en una empresa vinculada con la ingeniería comercial. Estas autoras, parten de una investigación teórica que les permite comprender objetivamente las funciones del coaching, sus componentes y estrategias sugeridas. Sus indicadores fueron las relacionadas a continuación.

**Tabla 5. Dimensión en indicadores**

DIMENSIÓN DE LA VARIABLE	INDICADORES
1. Desarrollo del coaching en Empresas de la Octava región	1.1.1 Conocimiento del Coaching 1.1.2 Motivos por los cuales se utiliza el Coaching 1.1.3 Como se aplica el Coaching en las Empresas de la Octava Región 1.1.4 Beneficios que la Empresa obtiene del Coaching 1.1.5 Dificultades al momento de aplicar la herramienta 1.1.6 Cumplimiento de expectativas a nivel empresarial 1.1.7 Cambio en la cultura empresarial

Fuente: Medina Jofre & Rozas Gutiérrez, 2006

Las autoras plantean la creación de una encuesta que les permita identificar el nivel de capacitación de las personas que van a entrevistar, si están de acuerdo con sus lugares de trabajo y cómo lograr ser más productivos y eficientes en la realización de sus actividades dentro de la empresa. Esta investigación no se basa en una sola empresa o persona, se sustenta en cierto número de empresas que se encuentran en la zona de estudio, donde se puede observar una aplicación del modelo GROW. Su meta principal es poder desarrollar estrategias de Coaching en las empresas que se encuentran ubicadas en el sector e implantar una estrategia acorde con su cultura. En el desarrollo de la investigación, se es consciente de las condiciones del sector y por tal motivo se realiza una investigación bibliográfica que permita crear una oportunidad sólida para el desarrollo productivo de las empresas ubicadas en esa región.

Como gran resultado de la investigación, se encontró una oportunidad de mejora frente a la preparación de los gerentes y en general de los equipos de trabajo, para formar líderes que permitan incentivar una mejora en las relaciones interpersonales y crear así ambientes de confianza y productividad. Una vez identificado y definido el contexto en el cual se expone el tema de esta investigación, se puede concluir que el mundo actual se encuentra en un proceso de permanente cambio y que la resistencia al mismo es propia del ser humano y siempre va a estar presente, es por eso la poca información que se encuentra con relación a la sociedad líquida, ya que nos encontramos en una etapa de incertidumbre en donde surge necesidades de seguridad o inseguridad a través de espacios reveladores, es decir a la creación de nuevos contextos.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Actualmente las organizaciones valoran a su capital humano como el recurso más valioso que poseen, y en la que es de vital importancia la rápida adaptación a los constantes cambios del entorno, bien sean a nivel cultural, tecnológico, político y económico; siendo por ello indispensable contar con líderes que permitan la conducción y gestión adecuada de ese capital a fin de lograr la competitividad y permanencia de la empresa en el mercado y por eso al momento de querer aplicar coaching se recomienda hacer un balance de las ventajas y desventajas, informar detalladamente a todos los niveles de la organización de qué se trata esta metodología y dar participación a todo el personal, con esto se irán eliminando las barreras de no

aceptación y se creará un ambiente propicio para su implementación.

De acuerdo con la información recolectada en los casos y los artículos considerados, se puede observar que todos los estudios partieron de un análisis del entorno, una estrategia de aplicación, basada en objetivos claros, que permitan a partir del análisis de los resultados obtenidos, un diagnóstico y plan de mejora. Ahora bien, con respecto a lo anterior, solamente en dos de los casos se pudo evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados, pues en el resto de ellos, intervinieron otros factores como: tiempo, cultura, capacitación o educación con respecto al Coaching. Por tal motivo la mayoría de las conclusiones obtenidas en las diferentes investigaciones, recomiendan formar y educar al personal para crear una cultura basada en coaching.

En algunos casos, el problema de mejora no solamente era la falta de capacitación sino también los incentivos o la carga laboral que se generaba dentro de las organizaciones. A pesar de que algunas conclusiones no corresponden a los resultados esperados, sí fueron útiles para poder identificar las necesidades que las empresas tienen para mejorar el rendimiento y eficiencia de sus empleados y procesos. Teniendo en cuenta la experiencia de cada una de las empresas podemos inferir que el proceso del coaching es importante tanto para las organizaciones como para sus colaboradores ya que identifica necesidades a nivel organizacional y teniendo claro un diagnóstico se crean estrategias para el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores lo cual se puede ver reflejado en el incremento de productividad de la empresa así todos tienen una ganancia muy favorable. Hay que tener en cuenta que el éxito de estos procesos depende mucho de la preparación del coach ya que él se va a convertir en un agente de cambio a través de sus conocimientos direcciona a los colaboradores rumbo a los objetivos y metas de una organización.

## CONCLUSIONES

Como se puede evidenciar en los diferentes casos de estudio, el coaching, no es una moda sino un proceso generador de cambio que, bien empleado, facilita el logro de los objetivos organizacionales, permite que las personas alcancen un óptimo funcionamiento a través del desarrollo de sus potencialidades, de ahí la importancia de que esta estrategia de actuación se adopte con la suficiente seriedad y profesionalidad, a través de una definición clara y ajustada, donde cada rol profesional aproveche el

coaching para optimizar su funcionamiento, sobretodo en este tiempo de la sociedad líquida en donde se hace complejo el liderazgo debido a la falta de permanencia del personal en las empresas, la falta de enfoque, el individualismo y la ausencia del deseo por trabajar en equipo.

En este contexto, el liderazgo resulta indispensable para guiar a las organizaciones hacia objetivos estratégicos. Así mismo, es importante tener en cuenta que resulta necesaria la existencia de un líder que guíe y oriente a las personas para la consecución de los fines comunes. El líder debe entender que trabaja con personas, y que esas personas tienen distintas visiones del mundo. Debe saber que escuchar y aprender del otro son herramientas que pueden ser muy valiosas.

El papel que juega el coaching en la generación líquida es de suma importancia puesto que este por medio de todas sus herramientas ayuda a un aprendizaje introspectivo llevando a las personas a otro nivel de excelencia potencializando sus habilidades y generando en ellas un cambio positivo así podemos lograr que esta generación que es tan fluctuante tenga conciencia del papel que tiene en la sociedad creando ciudadanos felices y trabajando y viviendo de manera armónica en su entorno. Cabe la pena anotar que es importante tomar conciencia del rumbo que está tomando esta generación que solo tiene planes a corto plazo y piensa en satisfacer solo sus necesidades siendo egoísta, por medio del coaching se puede sensibilizar a esta generación sobre la importancia de vivir en comunidad, el valor de una familia como un todo y el trabajo en equipo construyendo valores que generen mejores ambientes de trabajo con ello tendremos colaboradores felices sin sentir que su trabajo sea una carga sino una gran satisfacción llevando al éxito a las organizaciones.

## REFERENCIAS

Benavides, B. (2013). El coaching en el ámbito empresarial. Disponible es: [http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3599/Benavides\\_Henares\\_Sandra.pdf?sequence=1](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3599/Benavides_Henares_Sandra.pdf?sequence=1)

Castro Blanco, F. A. (2017). El Coaching y el Liderazgo en las Organizaciones. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12787/1090421290-2016.pdf?sequence=1>

De Coaching, A. E. (2015). Coaching. Recuperado de: <http://www.slacoaching.com.br/o-que-e-coaching>.

González, J. A. M. (2011). Coaching y Liderazgo. Contribuciones a la Economía, 6. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg3.htm>

Hernández Moreno, J. (2016). La modernidad líquida. Política y Cultura, (45), 279-282. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/267/26745428014.pdf>

Lastra, M. S. (2007). Vida líquida. Cuadernos de Ideas, 1. Disponible en: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/33321/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/33321/Documento_completo.pdf?sequence=1)

León, D. C. y Coaching (2014). Disponible en: <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>

Lozano Correa, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista Escuela de Administración de Negocios, (63), 127-137. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611455009>

Maya, C. M. M., & Villamizar, O. L. D. (2014). El coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las empresas y los coaches. Suma de Negocios, 5(11), 62-69. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/82385234.pdf>

Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. Contribuciones a la Economía, (2015). Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

Monreal, P., del Valle, A., & Serdá, B. (2009). Una mirada a lo invisible: las personas mayores en el entorno rural. Revista Multidisciplinar de Gerontología, 19(2), 72-79.

Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3020823>

Puerto, J. (2017). Implementación del coaching en ocho (8) empresas de América Latina. Universidad Santo Tomás. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3204/Puertojuan2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rocca, A. V. (2008). Individualismo, modernidad líquida y terrorismo hipermoderno; de bauman a sloterdijk. *konvergencias: Revista de Filosofía y Culturas en Diálogo*, (17), 122-130. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2572563>

Rodríguez, E. M. R. (2015). Comprensión teórica y proceso metodológico de la investigación cualitativa. In *Crescendo*, 6(2), 169-183.

Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial: Una propuesta para fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Posgrado y sociedad*, 7(2), 34-49. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3662373>

Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, III (105), 125-132. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310509>

Vásquez, A. (2008). Zygmunt Bauman: Modernidad líquida y fragilidad humana. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso – Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <http://www.latertuliadelagranja.org/sites/default/files/Bauman.pdf>