

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Los objetivos en función de los resultados

Corporación Universitaria Remington.

Nombre de la facultad: Ciencias Empresariales

Especialista en Alta Gerencia.

Eddy Alexander Gonzalez Aponte.

Asesor: Oscar Duque Restrepo

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.

2024

Dedicatoria

Dedico este documento a mi hijo Isaac, sencillamente porque es una razón adicional para yo salir adelante, para mostrarme como el ejemplo que siempre he querido ser para él , no obstante que forje su propio criterio pero con las bases buenas que logre evidenciar en mí, quiero demostrarle que con esfuerzo dedicación y empeño se consiguen las cosas, quiero que interiorice que una parte importante del ser humano se construye a partir de la educación que a través de ella conseguimos crecer como seres humanos y poder dar valor a sociedad y la familia.

Agradecimientos

Agradezco con total sinceridad a Oscar Duque Restrepo, ya que a pesar de ser un requisito académico el seminario, el dominio y conocimiento que tiene del tema es amplio y lo suficientemente contundente como para cultivar en mí una autorreflexión que me permite comprenderme un poco más y ampliar mi espectro de tal manera que puedo reconocer mis algunos errores, pero también inmensas potencialidades para crecer en lo personal, laboral y familiar.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	5
Palabras clave	5
Objetivos – organizaciones – Coaching – Disciplina - planificación.....	5
Pregunta orientadora de la búsqueda	6
Introducción	7
Metodología de búsqueda de la información	9
Sustentación Teórica de la Pregunta	10
La importancia de la Planificación de objetivos	13
Figuras y tablas	19
Conclusiones	20
Bibliografía	21

Resumen

En la actualidad el mundo de los negocios requiere reinventarse día a día es por ello que se aborda un apasionante tema en el mundo de los negocios y las organizaciones como el desarrollo del ser a partir del entrenamiento de la mente y como este mecanismo permite potenciar los individuos dentro de las compañías para lograr crecer en todo el sentido del término. Este texto se apoya en criterios y escritos de diferentes autores que confirman la importancia del entrenamiento del ser dentro del mundo empresarial.

Se aborda los principales aspectos de la cultura organizacional y poco a poco se adentra en dar a conocer las pautas claves y los actores más representativos que permiten hacer de la disciplina del coaching una herramienta clave y estratégica en la actualidad.

Se presenta el humano clave dentro de esta disciplina (el coach), pero más importante que este personaje se cuenta el cómo este individuo logra impactar a sus clientes internos y externos a través de unos objetivos previamente planteados siempre pensados después de un análisis exhaustivo de cada realidad a la que se enfrenta este entrenador y con base en las expectativas de la organización (Damián Goldvarg, 2012)

Finalmente se dan a conocer algunos datos sobre la importancia del coaching en el mundo, para dimensionar el impacto que actualmente tiene esta disciplina en el mundo de los negocios.

Palabras clave

Objetivos – organizaciones – Coaching – Disciplina - planificación

Pregunta orientadora de la búsqueda

El coaching en el mundo es una disciplina creciente , dinámica y avanza a pasos agigantados como medio para potenciar al individuo desde su ser que a su vez puede proporcionar mejora continua a las organización a partir del auto reconocimiento de los individuos y una exploración profunda en ellos de tal manera que les permite poner en evidencia sus debilidades y mitigarlas con pensamientos positivos y orientación de las virtudes a sus proyectos de vida e integrarlos de alguna manera a los propósitos empresariales (Damián Goldvarg, 2012).

Este documento se apoya en teorías y conceptos de variados autores para dilucidar la preponderancia de los objetivos y sobre todo como los debe implementar el entrenador para obtener el máximo beneficio posible de sus interlocutores, teniendo en cuenta la gran cantidad de pensamientos y posturas que se encontrará en cada uno de sus auditorios (Damián Goldvarg, 2012). En este documento se explorará la importancia del coach en esta disciplina y sobre todo se busca contestar la pregunta que es quizá más importante ¿Qué tan importante es la planificación de objetivos para que un gerente dentro de un proceso de coaching logre alcanzar las metas al interior de la organización que lidera?

Introducción

Según (Aristóteles, 1985) La evolución del ser humano a través de la historia se ha producido fundamentalmente por su naturaleza para asociar y asociarse, así lo consignan los grandes filósofos de la historia como Aristóteles en su libro Política en su capítulo I; no obstante la naturaleza asociativa del ser humano se estimula por ellos mismos a partir de los distintos líderes que hay en las sociedades grandes o pequeñas y si bien cada ser humano es un líder en potencia no todos tienen la posibilidad de explotar en su máxima expresión esta habilidad, ahora no todos cuando explotan esta habilidad tienen el mismo éxito o la misma capacidad de convocatoria o persuasión, a lo largo de la historia se ha visto como muchos de estos grandes líderes por ejemplo en un artículo de la BBC de Londres en su portal digital (Lissardy, 2017) (Barack Hussein Obama II logró convertirse en el primer presidente no blanco de una nación con profundas divisiones raciales y étnicas) le han dado valor a la sociedad a partir de sus descubrimientos, luchas y sobre todo por sus creaciones.

Sobre todo, el crear en la gran parte de los casos requiere virtudes de las personas para convocar a sus similares ya que en la mayoría de ellos los seres humanos se complementan en lo físico y en lo mental (por ejemplo imagínese un equipo de futbol, en el que se necesita definir cuáles son las características del portero si debe ser líbero o no o qué tipo de delantero necesita el equipo alto para potenciar el juego aéreo, o rápido para profundizar los ataques o que perfil de extremo es más necesario para la plantilla izquierdo o derecho?), no existe un súper humano capaz de hacer todo y de todo y es allí donde los grandes líderes requieren de una serie de habilidades cognitivas, gestuales y bucales, que según (Julián Araque Perico, 2005, pág. 188) definen el líder como un individuo o un grupo ejerce mayor influencia que otros en el desarrollo

de las funciones grupales u organizacionales para conformar equipos de trabajo que den valor a las creaciones que una persona se plantee.

Es por ello que a lo largo de este documento se expondrá la importancia del coaching en las organizaciones (es decir esa división dentro de las organizaciones que debe existir porque su filosofía es potenciar las habilidades y competencias de los trabajadores a través de unas herramientas planificación) y más importante aún se comentará profundamente sobre la importancia de los objetivos dentro de esta disciplina, es decir se tratará de mostrar la relevancia del Que se quiere buscar y el cómo se quiere alcanzar a través de los objetivos de un buen coach. (Objetivos generales-objetivos específicos-actividades)

Metodología de búsqueda de la información

En la búsqueda de responder la pregunta orientadora de este artículo, se basó esta investigación a través de diversas fuentes de información que ayuden a crear un concepto claro. A partir de allí las fuentes de información que dan soporte a este documento son diversas como: bases de datos diversas universidades como: (E.S.A.P. Escuela superior de administración pública, E.A.M Escuela de administración y mercadotecnia)

Además de distintas libros electrónicos y fuentes de páginas web de varios centros de desarrollo del coaching.

Autores como *Timothy Gallwey*, *Damián* y *Noma Goldvarg* que tienen un conocimiento amplio y suficiente en la disciplina del coaching con la capacidad de transmitir el conocimiento a través de sencillos textos (Damián Goldvarg, 2012).

Julián Araque y José Rafael González Montufar con sus aportes teóricos de la psicología dentro de la cultura organizacional y las aplicaciones dentro del mundo de las empresas (Díaz, 2021).

Diferentes centros de pensamiento y páginas web orientadas a la difusión y educación del coaching en el mundo como *Euroinnova* un centro de estudios especializados web europeo con sede en España (Euroinnova, 2004 - 2024).

E-Learning, un centro especializado en formación especializada en métodos a partir de las tecnologías de la información (aprendizaje, 2023).

Y distintos autores de artículos web como *Gerardo Lissardy* un corresponsal para la BBC de Londres en Estados Unidos quien nos aportó una importante nota de prensa de uno de los grandes líderes modernos del mundo (Lissardy, 2017).

Sustentación Teórica de la Pregunta

El mundo moderno de hoy, globalizado dinámico, en el buen sentido del término explosivo, volátil en constante movimiento y con procesos que cada vez más demanda respuestas rápidas en tiempo record, requiere de profesionales a la altura con una capacidad de respuesta al mismo ritmo y nivel; y en medio de ese mismo dinamismo en el que se vive, surge día a día estrategias que permiten a los hombres y mujeres de negocios apoyarse en herramientas que potencien sus habilidades para que le permitan afrontar con éxito los desafíos que supone el entorno empresarial actual, es así como surgen distintas disciplinas como el Coaching que brinda al hombre de negocios herramientas que potencien sus destrezas gerenciales que sirven para

motivar su equipo de trabajo y para impulsar sus negocios a alcanzar objetivos cada día más ambiciosos.

Se puede decir que esta disciplina tiene sus orígenes de alguna manera en la antigua Grecia con el llamado método socrático donde surge la mayéutica, que, según un texto de (Díaz, 2021), “Método socrático: El diálogo y la educación en la universidad, “la palabra mayéutica proviene del vocablo griego μαιευτικός, que en su origen se utilizaba en la práctica médica y puede traducirse como “perito de partos” La expresión alcanza su formulación más acabada en la filosofía y la educación. Sócrates la utilizaba para describir su acción educativa, que él mismo describía como un arte análogo al de la medicina, pero que en este caso se trataba de parir la verdad y el conocimiento en el alma del educando”; básicamente la mayéutica se refería a sesiones en las que los participantes se sinceraban desde lo más profundo de su ser y generar lo que ellos denominaban “dar a luz” la idea y el conocimiento, se puede decir que este es el primer esbozo de esta disciplina.

Otro momento histórico igual de relevante porque de allí se derivó su nombre según (investigación, 2024) fue en Europa del siglo XV, exactamente hacia el año de 1548 en la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest ya que era una ciudad de paso entre las ciudades de Viena y Budapest los viajeros pasaban a través de unos carruajes muy cómodos y populares de la época los cuales los llamaron “Kocsi szeker” en resumen la palabra coach se deriva de un medio de transporte, con base en ello se puede decir entonces que la palabra coach tiene su origen en la palabra carro, y resulta fácil establecer la relación de un carro que físicamente nos puede transportar a un coach que nos puede trasladar a un lugar totalmente

distinto al que actualmente estamos, entonces podemos decir que ese viaje que nos produce el coach se puede llamar traslado a un mejor lugar y ese lugar puede ser el cambio.

En la era moderna es decir en el siglo XX surge otro gran momento. Específicamente en la década de los 70, aunque en las universidades inglesas ya se venía usando el termino coach, se puede decir que a partir del libro de (Gallwey, 1974), el juego interior del tenis se centran las primeras bases de los principios fundamentales del coaching, El juego interior del tenis” del autor Timothy Gallwey, se definen claramente dos partes, un juego exterior el cual enfrenta al individuo ante una realidad que plantea adversarios y obstáculos que hace referencia a quizá todo lo tangible y que físicamente se puede hacer con el cuerpo a partir de unos conocimientos y herramientas físicas, y un juego interior que hace referencia fundamentalmente a todas aquellas barreras mentales algunas de ellas como “(la falta de concentración, el nerviosismo, las dudas sobre sí mismo y la excesiva autocrítica)” que proponen un desafío mayor al formar parte del ser y que impiden que se explote al máximo las capacidades cognitivas marcadas claramente en el desarrollo del libro del mismo autor.

Así mismo el autor da más crédito a las victorias en los juegos interiores que exteriores ya que las victorias en los primeros escenarios suponen cambios significativos en el ser del individuo y en consecuencia que contribuirá significativamente a su éxito a largo plazo; en los segundos escenarios son victorias momentáneas que quizá si no hay un cambio profundo en lo interior incluso estas victorias podrán llegar a ser efímeras y con riesgo de no repetición porque no suponen cambios significativos y por el contrario se puede inferir pondrían a la persona en un estado de confort que puede llegar a ser desafortunado. Es por ello que hoy el coaching se suma como una más de las herramientas claves para dar valor agregado a los colaboradores en el

sentido que se potencian sus cualidades mentales y del ser para ponerlas al servicio de la organización y porque no de su propia vida.

El agente del estímulo del cambio

Ahora corresponde hablar ahora precisamente de uno de los objetos de este escrito, el coach, quien es, que hace, cómo ha de operar y sobre todo cuáles son sus métodos y estrategias para alcanzar los objetivos que en primera medida él quiere lograr en sus interlocutores y segundo que estos lleguen al nivel esperado en función de los objetivos organizacionales. En una entrevista realizada a Timothy decía que la base de su aprendizaje no era enseñar, sino ayudar a otros a aprender y ese es el principio del coaching, en el libro (Montúfar, 2013) se define el coach como un facilitador también como un coaprendiz todo el tiempo en el proceso del cambio de la empresa; y es muy acertado ese criterio pues el coach es un ser humano como todos ciertamente con unas habilidades que estimulan a sus similares pero al fin y al cabo un ser humano eso sí muy estructurado definido y sobre todo espiritual lo que le permite dar lo mejor de sí en todo momento para ayudar a generar la confianza suficiente en las personas para que ellas a su vez puedan encontrarse a sí mismas y explorar y explotar sus potencialidades.

Según (Euroinnova, 2004 - 2024) Se puede decir entonces que un buen coach es un profesional organizado, con múltiples capacidades, estructurado capaz también de diseñar un muy buen plan para saber llegar y saber alcanzar y para ello necesita planificar unos objetivos que le faciliten seguir una ruta preestablecida para lograr el efecto deseado y sobre todo que ese impacto sea prolongado en el tiempo que logre dejar huella positiva en el ser interior de cada una de las personas con las que tuvo contacto, ese profesional del cambio como también se puede

llamar a través de esos objetivos su misión es lograr interiorizar al ADN de todo el personal de alto y bajo perfil una cultura de cambio e innovación a sus organizaciones.

La importancia de la Planificación de objetivos

Antes de hablar sobre la importancia de los objetivos en el desarrollo de una sesión de coaching, es necesario hablar primero de lo previo y esencial y es según (Damián Goldvarg, 2012) la creación de una relación espontánea con el cliente, utilizando un estilo abierto, flexible y seguro básicamente es donde se ve la versatilidad del coach pues en este escenario el coach debe acercarse al coachee ya que en principio se aplica la **escucha activa** por parte del entrenador para transportarse rápidamente a los distintos escenarios a los que lo llevará con su narrativa el cliente este puede ser el primer gran atributo del coach, para diagnosticar el hoy del usuario y a partir de allí encaminar su estrategia para lograr impactar.

Dando continuidad a los conceptos de (Damián Goldvarg, 2012), Una vez surtido el paso anterior se adentra en una interacción más marcada se pone en práctica la segunda habilidad por parte del coach que es la *formulación de preguntas poderosas* esta habilidad es claro que está directamente relacionada con la anterior habilidad, pues a partir de la interacción que se genere el coach formula preguntas a partir de la narrativa del cliente esto además de ampliar las posibilidades de diagnóstico para el coach crea lazos de confianza que en esta disciplina resultan esenciales. Avanzando en las habilidades del coach y quizá una lleva a la otra como en un circuito, pues el escuchar activamente y la formulación de preguntas crea el espacio perfecto para una *comunicación directa* aquí es donde el coach interioriza la conversación y se posiciona en el lugar del cliente lo que ayuda a ampliar el espectro de diagnóstico lo cual resulta fundamental

para que él pueda realizar una planificación de objetivos claros y específicos para este tipo de cliente en especial. En el siguiente paso lo que se busca es que el mismo cliente vaya orientando de una forma guiada su problema pero que le vea las opciones, pero con soluciones definitivas, este paso se denomina *creación de conciencia* donde de una manera hábil y guiada el coach va direccionando la conversación de tal manera que se pone en evidencia el problema, pero paso a paso y a poco se exploran juntos los posibles cambios para contrarrestar esa oportunidad de mejora. Por último, el coach motiva desde el punto de vista conversacional a evaluar todas las opciones y alternativas, no obstante, no se queda con las primeras soluciones contempla la mayor cantidad de ellas para luego sondear cual es la mejor ruta para crear una serie de actividades tendientes a desarrollar esas ideas en la práctica es lo que llamaríamos *diseño de acciones*.

Las habilidades que debe poseer un coach no solo guían los objetivos que este debe establecer en su planificación estratégica, sino que también son fundamentales para la adaptación a las particularidades de cada individuo y nicho. Es esencial que el coach mantenga una sensibilidad y tacto excepcionales, dado que cada persona y contexto son únicos. Aunque existen principios universales que hemos explorado anteriormente, es crucial que el coach se mantenga fiel a su intuición, apoyándose en las habilidades descritas en este documento. Al hacerlo, tanto el coach como el coachee podrán descubrir las mejores alternativas y lograr ese cambio radical esperado, avanzando juntos en el proceso de las sesiones (Damián Goldvarg, 2012).

Por otro lado, *el Método GROW* (ver figura 1.1), hablar de este método es quizá hablar sobre la importancia de la planificación de objetivos, porque el seguir paso a paso este método, como su nombre lo indica establece una línea estratégica un camino allanado que si en el proceso se aplican las habilidades de una forma adecuada para alcanzar los objetivos planteados. Según

(Bernal, 2023) el método Grow consiste en el objetivo o la meta del cliente, en otras palabras, hay que usar el coaching para diseñar el futuro. Suponga un gerente en la industria avícola, en esta industria la clave del negocio es optimizar hasta su máxima expresión el uso del alimento que se le suministra a las aves para sacar el mejor rendimiento posible lote a lote, ya que el ingreso en la industria depende de la productividad, palabras más palabras menos entregar aves más pesadas con menor consumo de alimento. El gerente en busca de mejorar los resultados utiliza el modelo cuyo objetivo es SMART (Doran, 1981) lo más importantes es que los objetivos tengan las siguientes características: que sean específicos (S), que sean medibles (M) que sean alcanzables (A) que sean relevantes (R) y que sean a tiempo (T).

Los objetivos Smart son fáciles de entender para todos, es una metodología amigable que permite que las metas puedan alcanzarse así se puede saber cuándo un objetivo se logró, si estos son bien diseñados sirven como guía es decir que ayuda a entender todo el proceso y si los objetivos permiten establecer actividades y delimitar responsabilidades dentro de un grupo en una organización. Entonces si un gerente tiene comportamientos de líder donde reúne a su equipo y a partir de sus habilidades diseña un plan con objetivos claros, los cuales sean medibles a través del tiempo, que esos objetivos sean graduales es decir que permitan un paso a paso para que sean alcanzables y que a medida que se avance en el proceso el valor del target vaya en aumento en función a esa meta y se le otorgue unos tiempos, entonces ya se está hablando de un gerente con inmensas habilidades de ser así se puede decir que en el medio y largo plazo esa organización tendrá un crecimiento exponencial básicamente porque hablamos de un líder capaz de orientar a su equipo al éxito a través de una metodología basada en el coaching; he aquí la importancia que los gerentes modernos interioricen el concepto y lo apliquen en su máxima expresión siempre

teniendo en cuenta que es el ser humano el insumo más valioso en todo el proceso (Julián Araque Perico, 2005).

Volviendo al ejemplo de la industria avícola suponga que el gerente identifica que los empleados están llegando tarde, y eso está impactando significativamente el indicador de productividad de la granja y en consecuencia está afectando los resultados operacionales de ella. A partir de allí el gerente diseña un plan que involucra una estrategia de coaching con un entrenador en la materia, pero liderada por él ya que el gerente es el que entiende hacia donde deben orientar el objetivo. Es entonces donde el gerente en compañía del coach diseña un plan con objetivos tendientes primero a identificar desde el ser de los empleados cual es la dificultad que enfrentan que no les permite llegar a tiempo a puesto de trabajo, y en consecuencia toda la cadena de valor de sus actividades empieza a funcionar distorsionada mente y al final el resultado disminuye de acuerdo con la expectativa (Montúfar, 2013).

La estrategia arranca siempre en acompañamiento del gerente, pero liderada por el coach (el gerente como primer gran estrategia se involucra como un empleado más para desde esa posición cooperar con el coach para encontrar los porque); a partir del método GROW (aprendizaje, 2023) se diseña y ejecuta todo el plan, entonces se establece la meta que es identificar la gran causa de por qué se dificulta para algunos colaboradores el llegar temprano a su lugar de trabajo, a través de un modelo conversacional no comprometedor se le solicita a todos incluido el gerente a explicar por qué en los casos que aplique les es difícil llegar a tiempo. En un proceso de sinceridad total incluso el gerente aduce que el tráfico es uno de los factores para que él como líder en una que otra oportunidad llegue tarde, esto permite que los colaboradores entren en confianza y con sinceridad cuenten sus dificultades.

El anterior hecho ayuda al coach a entrar en la segunda fase que es las preguntas poderosas, en esta etapa el coach a través del diagnóstico que puede evidenciar en el primer escenario comienza en generar una conversación abierta con todos donde se empieza poco a poco a encontrar todas las dificultades que enfrentan los trabajadores para en algunos casos llegar a tiempo, lo que permite al gerente tomar atenta nota y empezar a trabajar desde lo organizacional para realizar los ajustes que la compañía podría permitirse para hacer más fácil el alcance de la meta, por ejemplo en algunos casos los colaboradores aducían que era importante dejar a sus hijos en sus lugares de estudio y en medio del tráfico escolar perdían mucho tiempo para ingresar a trabajar, entonces como medio para mejorar esa situación viendo el nivel de flexibilidad que la compañía se podía comprometer el gerente a esos colaboradores les flexibilizó su horario de entrada más tarde y corriendo su hora de salida. Con esa medida estableció un gana-gana con aquellos colaboradores.

Es de aclarar que esa es una de las múltiples oportunidades que desde una orientación gerencial se pueden implementar estrategias de coaching tendientes a mejorar el clima laboral organizacional que en muchos casos puede potenciar metas al interior de una organización. Finalmente se puede decir que los gerentes a partir de todas estas referencias que a lo largo de este texto han sido documentadas tienen una herramienta muy valiosa en sus manos pues es importante que la apliquen desde el punto de vista metodológico, pero siempre conscientes que la base de una organización siempre será las personas, que son irrepetibles y quizá irremplazables. Tal vez el número sea el único que varíe, pero sin lugar a dudas una organización está compuesta por personas que viven, sienten y que vibran al ritmo que les toquen, pero el compás de ese ritmo

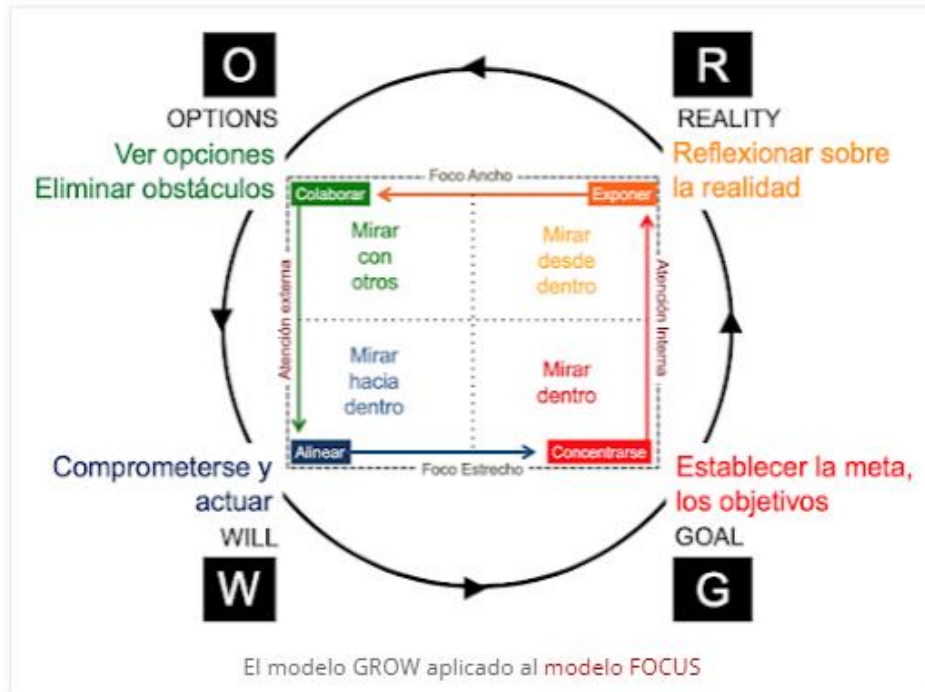
siempre estará en manos de un líder que dependerá siempre de la planificación de una estrategia y que la base de esa estrategia serán los objetivos que son la música de ese ritmo (Montúfar, 2013).

Figuras y tablas

Figura 1.1 modelo Grow (Climent, 2019)

miércoles, 27 de febrero de 2019

Coaching de equipos: el modelo GROW, la atención y el aprendizaje.



Conclusiones.

Las diferentes fuentes consultadas para construir este informe permiten poner en evidencia que hoy el coaching es una herramienta clave y desempeña un papel protagónico en el diseño de estrategias para mejorar las condiciones al interior de la organización.

Los gerentes modernos deben ser dinámicos y estar en constante evolución ya que son los estrategas de las organizaciones y son el timonel que marca el rumbo de las compañías fijando objetivos claros que guíen a su equipo a un horizonte lleno de éxito.

La planificación de objetivos claros son el insumo más importante que puede tener un gerente para proyectar sus compañías a otro nivel, pero siempre entendiendo que el factor determinante es el componente humano que son el corazón de las empresas.

Las personas son la razón de ser de las organizaciones, los gerentes administran el capital tangible e intangible y tanto el coach como el coaching intervienen para dar una mano en tiempos difíciles o de confort.

Bibliografía

aprendizaje, E.-L. y. (16 de febrero de 2023). *smowl tech*. Obtenido de smowl tech:

<https://smowl.net/es/blog/metodo-grow-coaching/>

Aristóteles. (1985). *Ética nicomáquea - Ética eudemia*. Madrid: Editorial Gredos S.A.

Bernal, R. (10 de Agosto de 2023). *International Coaching institute*. Obtenido de International

Coaching Institute: <https://international-coaching-institute.com/coaching-metodo-grow/>

Climent, V. (27 de Febrero de 2019). *Equipos en tiempos de redes*. Obtenido de Equipos en

tiempos de redes: <https://www.vicentecliment.es/2019/02/coaching-de-equipos-el-modelo-grow-la.html>

Damián Goldvarg, N. P. (2012). *Competencias de coaching aplicadas*. Buenos Aires: Ediciones

Granica S.A.

Díaz, J. R. (2021). Método socrático: El diálogo y la educación en la universidad. *Estudios.*

Filosofía - Historia - Letras 138, 11 - 12.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T Way to write Management's Goals and objectives.

Management Review Quarterly.

Euroinnova. (2004 - 2024). *Euroinnova International Online Education*. Obtenido de Euroinnova

International Online Education: <https://www.euroinnova.com/profesion/coach-de-organizacion-personal>

Gallwey, T. (1974). *El juego interior del tenis*. Sirio S.A.

investigación, I. A. (2024). *Instituto Americano de formación e investigación*. Obtenido de <https://pnliafi.com/coaching/origen-de-coaching-coach/>

Julián Araque Perico, N. R. (2005). *Psicología organizacional e industrial*. Bogotá D.c: ECOE.

Lissardy, G. (14 de Enero de 2017). ¿Cumplió Barack Obama con la comunidad negra de estados unidos? Nueva York, Nueva York, Estados Unidos.

Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones 4ta edición*. México D.F: Mc Graw Hill.

Norma Goldvarg, D. G. (2012). *Competencias aplicadas de coaching*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.