

*Motivación: Base fundamental para el Coaching*

Natalia Ramírez Solórzano, Leyla Yidios Char

Universidad de La Sabana

Facultad de Psicología

Diplomado de Psicología Organizacional

Enero 23 de 2007

Chía, Cundinamarca

### ***Resumen***

El coaching es una nueva metodología que se está utilizando hoy en día en todas las actividades diarias del ser humano, es una relación cercana de jefes y subordinados, donde existe la comprensión, el apoyo, y el acompañamiento en cada una de las labores que se realizan. Esta relación permite que se de un acompañamiento para el mejoramiento de la actuación frente a las competencias generales del individuo, buscando mayor eficacia.

El coaching incluye un estilo de liderazgo para que tanto individuos, como organizaciones, mejoren el desempeño y su talento. En donde la motivación juega un papel esencial siendo esta el impulso para un buen resultado.

### ***Abstract***

Coaching is a new methodology used now a days in every human daily activity, being a closed relationship between leaders and subordinate, where is comprehension, support, and accompaniment in each of the work they are doing. This relationship helps the accompaniment for improving general competences in the person, looking for efficiency.

Coaching includes a leadership style that even individuals as organizations, improve their development and talent. In which motivation plays an essential role becoming the impulse for good work.

**Key Words:** Coaching, leadership, mentoring, change, new techniques, motivation

### ***Motivación: Base fundamental para el Coaching***

Durante siglos, el hombre ha ido evolucionando con el pasar del tiempo a través de su convivencia dentro de grupos y su interacción con diferentes individuos de una sociedad. Dicha evolución abarca aspectos económicos, políticos, sociales y culturales.

Resulta importante mencionar que dentro de esta evolución están involucrados factores como lo son: el psicológico, el espiritual, el personal. Relacionados con estos factores encontramos la superación del estrés, el mantenimiento de la concentración, la formación de valores, el desafío de creencias que influyen en el cumplimiento de metas, el equilibrio entre la vida personal y la privada y el manejo adecuado de las emociones.

Sin embargo, no es fácil para el hombre mantener en equilibrio y generar cambios adecuados con todos esos factores a los cuales cotidianamente tiene que enfrentarse, por lo que en ocasiones entra en conflicto con su comportamiento y el desempeño como individuo en los diferentes ámbitos de una sociedad. ( Dermott, Ian y Jago, 2005, pg. 23)

Es por esto, que a través del tiempo la psicología, la educación y el aprendizaje, han logrado desarrollar un sistema de gerencia que hasta el momento ha ayudado al individuo a gestionar su vida personal o profesional, conocido como el Coaching.

En los últimos años, el coaching se ha transformado en uno de los servicios más cotizados por las empresas ya que los mercados están cada día más complejos, globalizados y en constantes cambios de gestión y de tecnologías, por lo tanto buscan personal altamente calificado. De esta manera se busca un desempeño idóneo a nivel técnico y humano ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)).

La utilización del coaching se ha difundido en el ambiente empresarial, lo que ha llevado que se describa como una variedad de actividades encaminadas a mejorar las relaciones y el desempeño de los individuos en diferentes ambientes. Es una propuesta como intervención, que apunta a ayudar a los ejecutivos para mejorar su desempeño y consecuentemente el desempeño de toda la organización. (Kilburg, 1996, pg.58). Sin embargo es importante tener en cuenta que, a pesar de que es un tema con un alto impacto y crecimiento en el sistema y dinámica diaria, la literatura es poca, en especial los estudios empíricos sobre coaching.

De acuerdo a Kampa – Kokesch, Sheila, en su investigación (Kilburg, 1996, pg.60), lo que se ha escrito en Coaching se puede agrupar en tres campos de la literatura. La Psicología (eg, Brotman, Liberi, & Wasylyshyn 1998; Diedrich, 1996; Foster & Lendl, 1996; Garman et, 2000), El desarrollo y entrenamiento (eg. Filipaczak, 1998; Ludeman 1995; O'Brien, 1971; Tach & Heinsekman, 1999) y la Administración (eg. Bertagnoli, 2000; Morris, 2000; Smith, 1993; Tristrami, 1996).

Hasta hace unos años se comenzó a escribir sobre el coaching como una metodología y nueva visión del mundo corporativo, ya que de acuerdo a John Whitmore (Whitmore, 2005, pg 16), menciona que esta es una práctica eficaz, la cual permite poner al descubierto los auténticos valores y propiciar la clarificación necesaria buscando optimizar el desempeño empresarial. Lo que significa que el coaching está siendo tomado como “un estilo de gestión y no solo una herramienta que un directivo o consultor pueden usar ocasionalmente” y se añade que “el coaching no se centra en los errores pasados, sino en las posibilidades futuras” (Whitmore, 2005, pg.17).

De acuerdo al Concise Oxford Dictionary el verbo “to coach” es tutelar, adiestrar, dar indicaciones, comunicar hechos. Y así mismo lo señala Payeras (Payeras, 2004, pg 52)

como un acompañamiento, y por eso hoy en día en las empresas se une con el liderazgo y se trabaja con las competencias del mismo. Como lo menciona (Harvard Business School, 2005), el coaching es un proceso interactivo en el cual jefes y empleados tratan de desarrollar habilidades en el desempeño y solucionar problemas de manera individual. Es así como (Whitmore, 2005, pg 20) complementa destacando cómo el coaching está relacionado tanto con el modo de hacer las cosas como con lo que se hace, teniendo en cuenta que son los resultados de una relación entre el coach y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados. De esta manera, se toma y lo que realmente valida la importancia y efecto del coaching es la conciencia que toma la persona de los hechos, no a través del coach sino de sí misma, donde se busca mejorar el desempeño con la mejor manera de conseguirlo, siendo pues, una orientación y no una dirección hacia subalternos de acuerdo a lo que mencionan Liebling y Prior (Liebling, Mike y Prior, 2004 pg 28).

De igual manera, la International Coach Federation – ICF, define el coaching como: “... una relación que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones. A través de un proceso de coaching el cliente profundiza su aprendizaje, mejora su desempeño y enriquece su calidad de vida.” Adicionalmente dice que “es una nueva profesión“. Sin embargo, en Coaching Hall Internacional ([www.coachinghallinternational.com](http://www.coachinghallinternational.com)) “el coaching es mucho más que una simple profesión. Es en realidad una forma de ser. Es una forma de presentarse ante el mundo y de hacer en él una diferencia. ¡El coaching es, en esencia, servicio!”.

De esta manera, como lo menciona el ICF y complementando con lo mencionado por Whitmore (Whitmore, 2005, pg 21), los coaches “le ayudan a las personas a fijar mejores metas, luego a alcanzarlas. Le piden a sus clientes hacer más de lo que ellos

habrían hecho por sí mismos. Enfocan mejor a sus clientes para producir resultados de manera más rápida. Proveen las herramientas, apoyo y estructura para lograr más.”

Y añaden, “El coach crea con su cliente una relación cuyo único propósito es el de servir de recurso para la satisfacción de las aspiraciones legítimas del cliente. Gracias a las habilidades adquiridas y desarrolladas por el coach, y puestas al servicio de la conversación y la relación con su cliente, éste es capaz de encontrar y utilizar todos los recursos internos que posee para alcanzarlas” (International Coach Federation – ICF).

Así mismo, y como lo menciona Galleway (Galleway. 2000, pg 32), el coaching consiste en “liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”. Galleway ha sido el primero en mostrar un método simple pero general de coaching que se podría aplicar de inmediato casi a cualquier situación.

Por otro lado, David Clutterbuck (Clutterbuck, 2001, pg 8), menciona que a pesar de tener una variedad de definiciones de mentoring, al igual que como se conocen desde el coaching o asesoramiento, diferentes actores y representantes del tema, está de acuerdo en que el origen del concepto está en el aprendizaje de una persona más experimentada y de mayor edad, transmite su conocimiento sobre la forma en que debe realizarse la tarea y cómo operar en el mundo comercial.

Para alcanzar el éxito deseado, se requiere tratar con múltiples niveles de aprendizaje y cambios que abarcan el entorno, el comportamiento, las capacidades, los valores y las creencias, la identidad y el nivel espiritual de acuerdo al Modelo de Niveles Neurológicos (Dilts 2004, pg. 36).

Sin embargo un artículo escrito por Paula Boente en ([www.arearh.com/coaching](http://www.arearh.com/coaching)) menciona que “Eso es un disparate”, dice Cathy Joy, coach y diseñadora de productos de Interaction Associates, con sede en San Francisco. Y agrega: “La definición es inherente al coaching. Significa ayudar a las personas a definir metas claras, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas. Y las metas pueden ser desde superar un problema de interacción personal, hasta alcanzar objetivos profesionales. El coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente, y lo que puede confundir a algunos gerentes, es que el corazón del proceso es el potencial de una persona. Por lo tanto, el éxito no es fácil de cuantificar. Y complementa Millward afirmando que “La buena interacción produce importantes enlaces afectivos que son óptimos para el desempeño y la buena actitud y la actitud positivo hacia el empleado por parte del empleador” (Millward, Brewerton, 2001, pg, 43).

La base central de saber porqué nos movemos, actuamos y nos interesamos por las cosas, es averiguar a qué obedecen todas las necesidades, deseos y actividades, investigando la explicación de las acciones humanas. Es estudiar los impulsos, tendencias y estímulos de nuestra vida y organismo que llevan a la acción. Una conducta motivada requiere voluntad por parte del sujeto, mientras que la instintiva no. Por lo tanto, la motivación, los estímulos y los instintos impulsan a actuar, pero sus orígenes y funciones son totalmente diferentes. Una conducta motivada requiere un motivo, una meta para ponerse en marcha. Esto se da gracias a la existencia de un impulso, una tendencia, un deseo o una necesidad. Entonces se distinguen tres momentos principales: motivo, conducta motivada y disminución o satisfacción de la necesidad (Whitmore, 2005, pg. 12)

Al hacer énfasis en un punto importante para el buen funcionamiento del coaching, nos tenemos que basar en la motivación, y de acuerdo a Ricardo Matamala y Jesús Antonio Muñoz y al Coach Federation, ([www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)) es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. El término como lo menciona Goleman (Goleman, 2000, pg, 24), “*motivar*” se deriva del vocablo latino “*movere*”, que significa “*mover*”. La motivación es algo que mueve a una persona a la acción porque resulta importante para ella. La motivación se considera como un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades; asimismo tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta. La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del empeño para satisfacer alguna necesidad individual. (Matamala y Muñoz, 1994, pg, 37).

Es así como Víctor Dezerega Cáceres ([www.portaldelcoaching.com](http://www.portaldelcoaching.com)), ([www.dezerega.com](http://www.dezerega.com)) menciona que la motivación se entiende como la necesidad o impulso que un individuo tiene y que le permite realizar una actividad orientada a un objetivo. Así que es un conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo, según su origen los motivos pueden ser de carácter fisiológico e innatos (hambre, sueño) o sociales; estos últimos se adquieren durante la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales. Es deseo intrínseco (Dilts y DeLozier, 2002, pg, 23)

Definimos pues la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 1997, pg. 65). Si bien, según Robbins, la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, centrándose en las metas organizacionales a fin de reflejar el interés primordial por el comportamiento relacionado con el trabajo y, más con las metas personales que se adquieren.

La motivación es uno de los elementos fundamentales que todo gerente quisiera encontrar, sin embargo Sherman y Freas (Sherman y Freas, 2004, Volumen 82, Número 11) mencionan que no es obligar a las personas a hacerlo y tampoco esperar a que los empleados se automotiven, estando esto dentro de la mente de cada individuo y ajeno a cada gerente de controlarlo y manipularlo. De esta manera, se entiende que la mente es lo básico y la clave para hacerlo. Es acá cuando nuevamente volvemos al deporte mencionado por Galleway, actividad en la cual, existe una exigencia mental y corporal, que deben mantener un equilibrio, frente a la coordinación, fluidez, esfuerzo, y resistencia de diferentes combinaciones. Es así como se debe entender que cuando se exige el máximo potencial del cuerpo, hay más placer por las sensaciones producidas, aunque existen otros factores externos. Es importante resaltar, que en los deportes, la responsabilidad total es del deportista, teniendo la decisión de considerarlo como algo fundamental y primordial, inspirado por un deseo de identidad y autoestima, siendo esto una medida de automotivación. Holstrom (Holstrom, 1987, 2002 volumen 17), menciona que viendo estos factores en la empresa, es claro que existen placeres limitados, y por esta razón, los empleadores, deben recurrir a motivadores externos. Uno de ellos es la plata o remuneración salarial. Sin embargo hasta hace un tiempo, existía la combinación de premios y amenazas, para conseguir los resultados que se querían. A pesar de entender que hoy en día hay más limitaciones sobre los aumentos de sueldos, y

hay menos oportunidades de ascenso, igual se necesita cada vez más desempeño. Es por esto que el sistema de motivación está pro desaparecer, aunque todavía tiene un camino final por recorrer ([www.theinstituteofcoaching.com](http://www.theinstituteofcoaching.com)).

Por otro lado, de acuerdo a dos autores (Kegan y Laskow, 2001, pg. 12), en el momento de ver el potencial máximo de las personas, realmente se demuestra en una emergencia real. Claro está que si se busca un buen desempeño de las personas, ellas deben tener una motivación propia. Aunque aspectos como la seguridad laboral y la calidad de vida en el trabajo tiene una prioridad más alta para muchas personas. Por eso cuando falta alguno de estos, genera una mayor importancia y peso sobre el resto. Es por esto, que si estos se dan y se reciben, se equipara con el autoestima, siendo la misma medida, y entendiendo su explicación lógica de su mayor importancia ([www.tpteam.com](http://www.tpteam.com)).

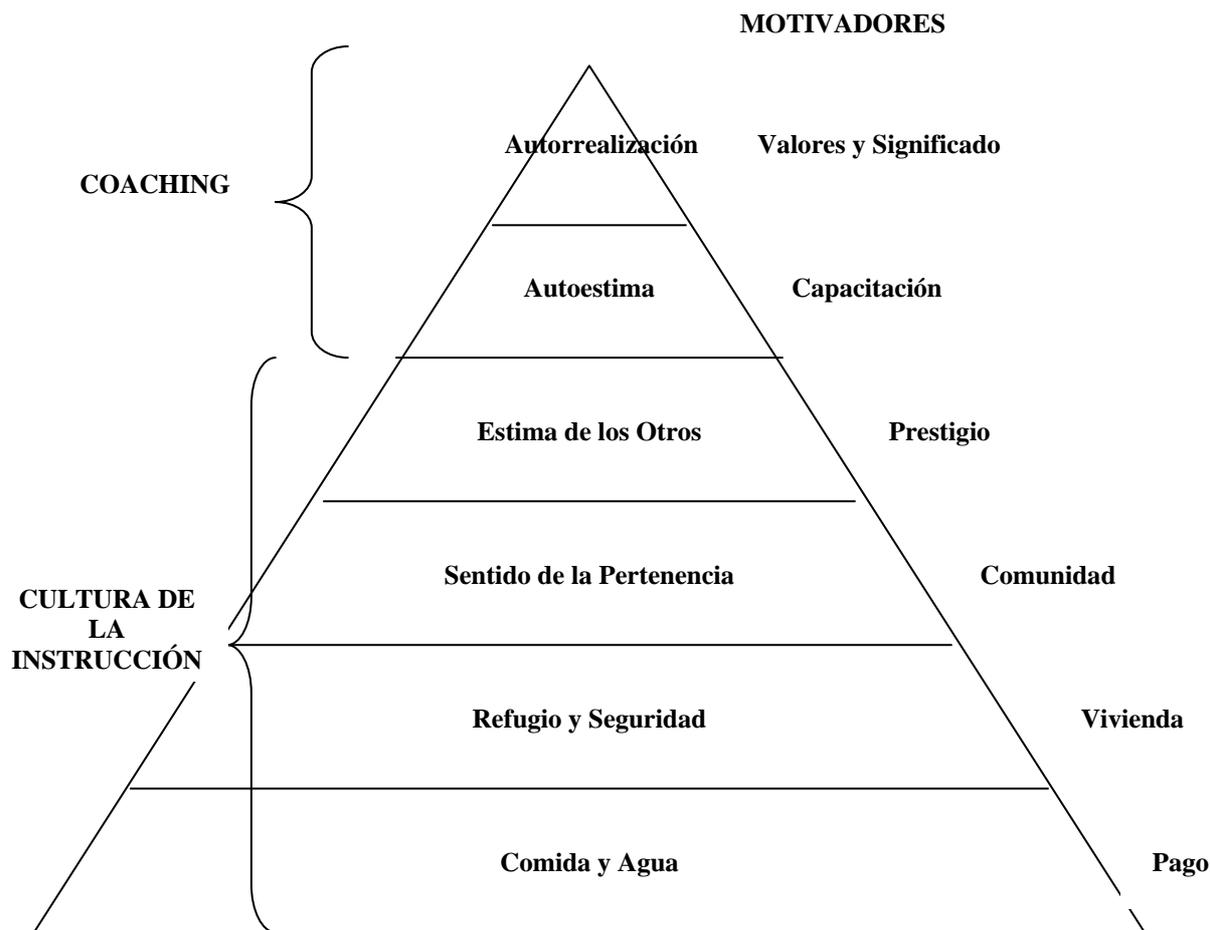
La elevada competencia existente entre las empresas ha producido una modificación en los objetivos clásicos para motivar en el trabajo. Es así como la motivación debe dirigirse a conseguir que los empleados alcancen un grado de excelencia en su trabajo. Para ello según Kootz y Heinz, deben (Kootzy y Heinz, 2004, pg. 57):

- Disfrutar realizando su trabajo (satisfacción)
- Buscar formas de hacerlo cada vez mejor (aprendizaje)
- Adquirir continuamente nuevos conocimientos sobre las actividades más importantes que realizan en su puesto
- Centrarse en la calidad del trabajo y no en la relación empleado - empresa y jefes.

Así que Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, en la década de 1950, mencionó que todo lo que se debe hacer es superar nuestros obstáculos internos al desarrollo y la madurez. Es de esta manera como empieza un pensamiento optimista, y es este optimismo psicológico fundamental, para estar dispuestos a adoptar el coaching como el estilo gerencial del futuro.

Ludeman y Erlendson, (Ludeman y Erlendson, 2004. pg. 43) agregan que la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación. Además, las personas difieren en su impulso motivacional. El interés de todo ello es que la interacción entre habilidades (teóricas, técnicas, personales y sociales) y la motivación contribuyen al desempeño o rendimiento de las personas y tienen un reflejo en la consecución de los objetivos empresariales.

Los gerentes seguramente conocen las teorías de Herzberg y Maslow acerca de la motivación en el trabajo. Herzberg postuló la existencia de dos clases de factores de motivación: los que producen satisfacción y los que producen insatisfacción. Los factores extrínsecos, tales como el salario y las condiciones de trabajo, solo pueden ser fuente de insatisfacción. Los factores intrínsecos, tales como el logro y el trabajo mismo, pueden producir satisfacción.



De acuerdo a Maslow, este es considerado como un proceso interminable, en el cual se busca primero satisfacer la necesidad de comida, y agua como factor de supervivencia. Luego buscamos satisfacer le vestido, refugio y seguridad. Más adelante, siguen las necesidades sociales, como pertenecer a un grupo. Luego sigue el deseo de estima por otros, a través de demostración y competencia por el poder, aunque esta es desplazada por la necesidad de autoestima, donde se exigen niveles más altos de cada quien, medidos de acuerdo a los propios criterios, en lugar de cómo los ven los otros. Y el último estado, es el de esfuerzo propio, cuando las necesidades de estima han sido satisfechas y el individuo ya no está motivado por la necesidad de afirmarse a sí mismo y a los demás. Es así como Maslow, llamó la autorrealización, siendo este punto el cual implica que el individuo ya ha llegado a donde quería. Y esta necesidad está asociada a

la realización personal de tener un propósito y un sentido en sus vidas. Entonces se busca que su trabajo, sus actividades y su existencia tengan algún valor que sean una contribución a los otros.

De esta manera, las personas buscarán ocupar sus actividades en donde puedan satisfacer sus necesidades. Y mientras más se adapten los sistemas de motivación a los niveles de necesidades de los que se intentan motivar, más satisfacción tendrán todos.

El trabajo satisface las necesidades primarias, ya que gira en torno a una remuneración que permite ser un motivador normal usado en el trabajo. Sirve entonces para satisfacer las necesidades de supervivencia, las necesidades de pertenencia y las dos necesidades de estima.

De acuerdo a Debordes (Debordes, 2002, pg. 12) menciona que, hoy en día las necesidades siguen siendo las mismas, a pesar de que la sociedad busca satisfacer necesidades más altas en la jerarquía. Los sistemas de remuneración están empezando a reflejar los cambios a ese nivel. Es por esto que un grupo grande está empezando a orientarse hacia la necesidad del autoestima. Así que los métodos gerenciales tradicionales no son eficaces para responder a esa necesidad, ya que la naturaleza del autoestima opera en contra de ellos. Pero por ahora, se deben seguir satisfaciendo las necesidades básicas, mientras que se hacen los cambios necesarios, que permitirán generar nuevas necesidades más altas a sus empleados.

Por tal razón, entendiendo que el autoestima no se satisface con el prestigio y el privilegio, de acuerdo a Dilts (Dilts, 2004, pg. 28), los cuales son valores simbólicos más que sustanciales, el cual se desarrolla cuando alguien se considera capaz de tomar decisiones. Aunque es contraproducente llegar al máximo punto, porque se deben tomar

puntos intermedios, para tener los resultados esperados al final. Adicionalmente la instrucción limita el potencial e impide la motivación, el coaching hace lo contrario.

A futuro, es importante ver los signos de actuales empleados quienes buscan realizarse mediante el esfuerzo propio, Laura Whitmore (Whitmore, 2001, pg. 66) hace referencia que el trabajo tendría valor, sentido y un propósito. Para las empresas es más importante considerar la ética y los valores y las necesidades de todos sus participantes, buscando un cambio de estilo gerencial, aunque los empleados lo exigen. Claro está que este cambio requiere tiempo, y las exigencias del medio no permiten que ese tiempo esté disponible. Así mismo se presenta el temor, la calidad de la tarea o del producto, y el desarrollo del personal, los cuales exigen el coaching. Lo que toma el riesgo de ser desplazado a corto plazo por los dueños y accionistas de empresas, pero los cambios están dándose por la urgencia de los jóvenes empleados que buscan proyección, entrenamiento y crecimiento en sus empresas y el estilo gerencial que pueden esperar. Buscando que satisfagan sus necesidades, que contribuyan su confianza en sí mismo, como estilo de coaching gerencial. Lo que se puede comprobar por el alcance que han tenido los nuevos empleados en la jerarquía de las necesidades de Maslow, el nivel del autoestima. El problema es que muchos ejecutivos todavía están en la fase del reconocimiento y el estatus, aspecto que no permite que ellos reconozcan la importancia del autoestima para sus trabajadores. Es así como la confianza es un criterio útil que con el coaching, la apertura, el respeto, la libertad y el éxito, se aumenta.

La motivación presenta varias teorías que sustentan su razón de ser de acuerdo a Rueda, (2004):

- Explicación Homeostática de la Motivación: genera la explicación de las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos tales como el hambre, sueño; al igual que dar a entender las conductas originadas en desequilibrios

psicológicos o mentales por emociones o enfermedades mentales. “La homeóstasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis”, o sino la vida del organismo peligraría. Quienes representan esta teoría se encuentran Hull, Freud y Lewin.

- Teoría de la Reducción del Impulso: el impulso es generado por una necesidad, el cual tiene una carencia donde se ha presentado un estado de desequilibrio interno, buscando un reequilibrio entre ser eliminado o substituido por otro. Dentro de esta corriente se encuentran Hull y Lewin. Una necesidad acompaña, motiva o impulsa la actividad asociada. Esta propiedad motivacional de las necesidades se consideran productoras de impulsos (drives) animales primarios.
- Teoría de la Motivación por Emociones: “las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos para reestablecer el equilibrio del organismo. Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos”.
- Teoría Psicoanalítica de la Motivación: se basa en los motivos inconscientes y sus derivaciones. De acuerdo a esta teoría, las tendencias primarias son el sexo y la agresión, y así mismo el sistema nervioso busca preservar al organismo de una inundación estimular que desequilibre, y busca facilitar la consecución de placer y la evitación del dolor.
- Teoría del Incentivo: esta teoría consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa. Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza y el aplauso. Los organismos tienden a conseguir placer y evitar el dolor, características generadas por las

interpretaciones hedonistas del incentivo. Es así como algunos motivos pueden generar satisfacción a las necesidades orgánicas, pero desencadenan en comportamientos perjudiciales para el organismo, como pueden ser el alcohol o las drogas. Sus principales representantes se encuentran Young, Thorndike, Olds, Mc Clelland, Skinner y Ritcher, entre otros.

- Teorías Cognoscitivas: se basa en la forma en que el individuo percibe o representa diferentes situaciones. Se tienen en cuenta diferentes niveles:
  - Aspiración: el cual se relaciona con la fijación de una meta individual.
  - Disonancia: se encarga de los impulsos generados por el cambio, asociados con la poca armonía que hay después de que se ha hecho una elección. Se presenta cuando la falta de armonía se da al hacer algo y creer algo, existiendo presión para cambiar la propia conducta o la creencia.
  - Teoría de Esperanza – Valor: se relacionan con la realización de una decisión cuando son tenidos en cuenta las probabilidades y el costo o riesgos, teniendo como base la economía. De esta manera, el individuo asigna valor o utilidad a posibles incentivos, tomando una decisión, dispuesto a correr un riesgo mayor por algo que valore más.
  - Teoría de las Expectativas: son determinantes mentales que trabajan como estructuras orientadoras hacia la acción. Refuerza la conducta motivada la percepción de las fuerzas de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la consecución de una meta y el grado en el que se valora un resultado correcto, siendo esta un incentivo. Esta teoría está representada por Festinger, Tolman, Weiner y Heider.

- Teorías Fisiológicas: existe una doctrina emocional explícita, aunque hay aspectos que manifiestan una relación directa con el problema de la motivación, la excitación, el estímulo incondicionado y las condiciones que debe administrar para que sea un refuerzo.
- Teorías Humanistas: son descripciones e interpretaciones de los motivos humanos. G.W. Allport menciona el fenómeno de la autonomía funcional de los motivos superiores, los cuáles son difíciles de encajar en los modelos biológicos de la reducción del impulso. Es así como, la Ley de la Autonomía Funcional de los Motivos deja claro que una cosa es el origen histórico de los motivos y otro es su valor actual. Al principio puede no haber interés en realizar una tarea, pero la Ley de un Placer Funcional señala que el hecho de realizar la función produce placer y satisface al individuo. Es así entonces como Maslow organiza las motivaciones dentro de una escala jerárquica, la cual indicia que cuando una motivación está satisfecha, esta ocupa el lugar que de ahí en adelante se encargará de controlar la conducta del sujeto.

Y de igual manera Rueda menciona que la teoría de Maslow presenta lo siguiente:

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de los objetivos individuales.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias, girando inicialmente su comportamiento en torno a ellas (hambre, sed, actividad, ciclo del sueño, etc.)
- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, así que surge la necesidad de seguridad,

dirigida a la protección contra el peligro, amenazas y privaciones, siendo estas, parte de la conservación personal del individuo.

- Luego de que el individuo logra controlar las necesidades fisiológicas y las de autorrealización, entran las sociales, estima (complementan a las sociales) y autorrealización (complementan a las de estima), siendo cada una de estas una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas, estas predominan de acuerdo a la jerarquía de necesidades.
- Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, mientras que las más elevadas necesitan mucho más tiempo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas.
- Teoría de los Factores de Herzberg: se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Para Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:
  - Factores Higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabajan, implican las condiciones física y ambientales de trabajo, salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Cuando los factores de higiene son óptimos, evitan la

insatisfacción, ya que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera, sin embargo cuando son precarios, entonces se generan factores de insatisfacción a nivel laboral.

- Factores Motivacionales: tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad por encima de los niveles normales. Estos encierran sentimientos de realización, crecimiento, reconocimiento profesional, los cuales se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un desafío y significan bastante para el trabajo. Cuando estos factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de manera sustancial, pero cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Constituyen el cargo en sí e incluyen:
  - Delegación de la Responsabilidad
  - Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
  - Ascensos
  - Utilización plena de las habilidades personales
  - Formulación de objetivos y evaluación realizada con estos
  - Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
  - Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

La Teoría de los Factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, llamados factores motivadores.

- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo, llamados factores higiénicos.
- Herzberg afirma que los factores responsables de la satisfacción profesional son diferentes a los factores responsables de la insatisfacción profesional
- Para que exista un mayor dosis desmotivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.
- Maslow y Herzberg coinciden en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

La clave del entusiasmo no es la tarea en sí misma (a menudo se realizan trabajos rutinarios) sino el estado de ánimo especial que crea en tanto trabaja, un estado llamado “flujo”, que de acuerdo a Goleman (Goleman, 1996, pg. 24) que impulsa a realizar el mejor esfuerzo en cualquier tarea. Este flujo se da cuando todas las habilidades se utilizan plenamente a un proyecto que presenta nuevas exigencias. El desafío absorbe tanto que la persona termina saliéndose del tiempo real. Ese estado permite que se hagan las cosas sin esfuerzo y adaptarse ágilmente a las exigencias cambiantes. El flujo es un placer y un elemento insuperable para la motivación, por lo tanto trabajar es un placer en sí. Para Goleman, El flujo ofrece alternativas a ideas sobre lo que motiva a quien trabaja. Aunque también están los incentivos que tienen su valor. Pero las causas de la motivación más poderosas no son externas sino internas. El desafío creativo, el

estímulo del trabajo y el hecho de continuar aprendiendo, son aspectos motivantes, que se encuentran por encima de una posición social e incluso de ingresos financieros.

“Motivo” y “emoción” vienen del latín “motere” “mover”, es así como se entiende, según Goleman (1996), que las emociones son las que nos mueven a ir tras un objetivo, impulsan las motivaciones y los motivos y dirigen las percepciones, dando forma a los actos. La satisfacción del trabajo se da por la sensación de bienestar.

Estar en flujo, de acuerdo a un complemento de Smart (Smart, 2000, pg 32), permite que estando concentrados en materia exigente, el cerebro manejará un mínimo de actividad y gasto de energía, ya que está en un alto nivel de activación y centrado en lo que es, presentando un patrón eficiente y exacto, donde hay aumento general de la excitación cortical, y el trabajo es la oportunidad para experimentarlo.

El flujo se presenta con más frecuencia en personas que desempeñan tareas complejas y desafiantes o que gozan de mayor flexibilidad en la ejecución de su trabajo, que en personas con tareas rutinarias de acuerdo a Goleman (1996). Entendiendo que tener más control es maximizar el flujo.

Uno de los factores primordiales como complementa Useche (Useche, 2004, Vol. 3 Num. 105), es tener presencia emocional en el trabajo, lo que permite que la persona concentre toda su atención en la tarea, y así logrará su mejor desempeño. Es de esta manera como este atributo clave del flujo, estando dedicado totalmente a la tarea que se está desempeñando. Esta presencia se inicia del conocimiento de uno mismo, siendo un aspecto que al permitir encarar las dificultades en momentos difíciles, permite resolverlas con efectividad, en vez de evitarlas. Al estar presentes se captan mejor las necesidades de la situación y del entorno, permitiendo una adaptación fluida a lo que se necesita, es decir estar en flujo, como lo complementa Taishi Consulting ([www.taishiconsulting.com](http://www.taishiconsulting.com)).

En la zona de flujo está el máximo de habilidad con el límite de aprendizaje. Según Goleman (Goleman, 1999, pg. 81) en las empresas, esto impulsa al perfeccionamiento porque: se aprende más cuando se está plenamente dedicado y es una manera más práctica y de mejor ejecución, teniendo una motivación continua, disfrutando del flujo para dominar desafíos nuevos. Esto se relaciona con la madurez en la cual se ven cambios de carrera.

El límite de aprendizaje está en el punto que requiere el máximo de habilidad y que coincide exactamente con la zona de flujo, que de acuerdo a Whitmore (Whimore, 1996, pg. 35) siendo una motivación continua cuando estamos plenamente dedicados y cuando practicamos la tarea para dominar desafíos nuevos y como menciona Goleman (1999) disfrutar del flujo.

El interés por la afiliación es un elemento clave del éxito que para Salazar y Molano (Salazar y Molano, 2000, pg. 32) es para quienes manejan las relaciones con clientes. Así que la afiliación como motivación, se convierte en fin en sí mismo, en vez de ser un medio para obtener otra cosa.

Según Richard Boyatzis, (Goleman, 1999, pg. 146), menciona que “si te dejas atrapar demasiado por las relaciones personales en el trabajo puedes perder de vista la tarea gerencial”

Los motivos guían la conciencia hacia las oportunidades que buscar, la amígdala es parte de una “puerta neural” por al que penetra lo que nos importa y es evaluado por su valor como incentivo. La zona prefrontal alberga una serie de neuronas inhibitorias que pueden vetar o amortiguar los impulsos de la amígdala, añadiendo cautela al circuito de la motivación.

Hay tres aptitudes motivacionales que tipifican el desempeño sobresaliente de acuerdo a Lafargo (Lafargo, Vol. 1, Cap. 7):

- Afán de triunfo: es el afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia.
- Compromiso: adoptar la visión y los objetivos de la organización o grupo.
- Iniciativa y Optimismo: Aptitudes generales que mueven a aprovechar las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos.

De acuerdo a David McClalland, los trabajadores sobresalientes se fijan metas más difíciles.

Carecer de iniciativa, como lo mencionan Zeus y Skiffington, (Zeus y Skiffington, 2002, pg. 46), es presentar una mayor tendencia a darse por vencido en la vida y en el trabajo. Es una actitud visible en los trabajadores que necesitan recibir indicaciones para cumplir con su tarea. Cuando se esfuerzan suelen resistirse, considerando que esa no es su obligación.

Los valores y las creencias proporcionan la motivación y las pautas para las estrategias y las capacidades puestas al servicio del logro de resultados de comportamiento dentro del entorno, es decir (Sahlins, 1995, pg. 37), es el porqué hacen las personas lo que hacen, del modo en que lo hacen, en determinado lugar y en determinado momento.

Los valores y las creencias aportan el refuerzo (motivación y permiso) que apoya o inhibe capacidades y comportamientos específicos. Estos determinan el significado que se da de los acontecimientos, constituyendo el núcleo del juicio y de la cultura. ([www.1to1coachingschool.com](http://www.1to1coachingschool.com)).

Refuerza o apoya e inhibe determinadas capacidades y acciones. Se relacionan con el porqué de la elección de determinado camino, así como con las motivaciones más profundas que llevan a la persona a actuar o perseverar. ([www.coachingcorporation.com](http://www.coachingcorporation.com)).

El grado de motivación del individuo, como lo mencionan O'Connor y Lages (O'Connor y Lages, 2005, pg 54), determinará la cantidad de recursos internos que está dispuesto a movilizar. La motivación es la que estimula y activa el modo de pensar de las personas y lo que harán en cada situación concreta. Los valores según el diccionario Webster, son los “principios, cualidades o entidades intrínsecamente valiosas o deseables”. Están asociadas con la valía, el sentido y el deseo, constituyen la fuente primaria de la motivación interna. Cuando los valores de las personas son satisfechos o correspondidos, hay una sensación de satisfacción, armonía o sintonía. Por el contrario. La persona se siente insatisfecha, incongruente y violentada.

Los valores van conectados con las creencias. Las creencias son estructuras cognitivas que conectan los valores con otros aspectos de nuestras experiencias. Estas son juicios y evaluaciones sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre el mundo que lo rodea.

De acuerdo al Modelo de los Niveles Neurológicos, para que las estructuras más profundas como los valores, que son estructuras abstractas y subjetivas, puedan llegar al entorno tangible en formas de comportamientos concretos, deben estar vinculadas a capacidades y procesos cognitivos más específicos por medio de creencias (Dilts, 2002. pg 34).

Los valores y las creencias constituyen la clave de la motivación y de la cultura, tanto en las organizaciones como en los sistemas sociales. Estos, siendo compartidos, mantienen unidos a los equipos u organizaciones eficaces. Así que de acuerdo a como lo menciona Dilts (Dilts, 2002, pg.33), esta tutoría en el coaching es para asesorar y actuar

desde un nivel más profundo que el de la comprensión cognitiva. Se busca que sea internalizada como parte del individuo.

Los valores son el centro de lo que cada uno es. Son estados mentales y principios de acción. Por lo general son abstractos como amor, honestidad, diversión, salud, respeto, libertad, lealtad, integridad, seguridad y amistad. Son importantes los valores en el Coaching, ya que estos se pueden expresar con plenitud. (O'Connor y Lages, 2005, pg 62). Son la expresión de cada uno de nosotros, pero no de manera lógica. Estos suelen depender del contexto, aunque también se tiende a tener valores fundamentales que se mantienen con independencia del contexto. Los valores se demuestran con el comportamiento, aunque pueden cambiar de personas a persona ([www.escueladepnl.com](http://www.escueladepnl.com))

Es importante que en cada uno de los procesos para el alcance de las metas y objetivos, se vivan las fases sin olvidarlas, ya que para Neenan y Dryden (Neenan y Dryden, 2002, pg, 74), hacen parte de la meta, estos son los valores, que si vivimos durante el proceso, nos mantendremos motivados.

Existe un costo en la base de los bajos niveles de inteligencia emocional en el trabajo, que cuando este es elevado como lo mencionan Matamala y Muñoz (Matamala y Muñoz, 1994, pg. 22), las empresas pueden derrumbarse. La idea de costo – efectividad de la inteligencia emocional es relativamente nueva para las empresas. De acuerdo a Shoshona Zuboff, psicóloga de la Facultad de Ciencias Empresariales de Harvard, mencionó que “las empresas han sufrido una revolución radical en este siglo, y con esto se ha producido una correspondiente transformación del paisaje emocional. Hubo un largo período de dominación administrativa de la jerarquía corporativa, cuando el jefe manipulador y agresivo fue recompensado. Pero esa jerarquía rígida empezó a quebrarse

en los años ochenta, bajo la presión combinada de la globalización y la tecnología de la información. El agresivo simboliza el lugar donde ha estado la corporación; el virtuoso en habilidades interpersonales es el futuro corporativo” (Goleman, 1996. Pg. 180).

En una empresa todo el mundo forma parte del sistema, así que la retroalimentación es el alma de la organización; el intercambio de información que permite a la gente saber si el trabajo que están haciendo está saliendo bien o necesita algún ajuste. Desde el punto de vista de la inteligencia emocional, las críticas muestran una ignorancia de los sentimientos que provocará en los que la reciben, y del efecto devastador que esos sentimientos tendrán en su motivación, su energía y su confianza para hacer el trabajo. En cuanto a la motivación, cuando la gente cree que los fracasos se deben a algún déficit inalterable que hay en ellos, pierden la esperanza y dejan de intentarlo. La convicción básica que lleva al optimismo es que los contratiempos o los fracasos se deben a circunstancias que cada persona puede cambiar o mejorar. (Sánchez, 2001) ([www.congresonacionalcoaching.com](http://www.congresonacionalcoaching.com))

Treviño y Molano afirman que popularmente se reconoce al Coaching como un sistema para el crecimiento y el desarrollo del jugador mediante su acompañamiento en el terreno de juego, y ello es parte del enfoque. No obstante, el concepto en Coaching es mucho más amplio, es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos con personas en desarrollo, desde las divisiones inferiores, una planificación para que el equipo clasifique entre los ganadores, un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo, un sistema

particular del acompañamiento en el terreno, un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategia innovadora para plantear el desarrollo de cada jornada.

De acuerdo al documental, “Coaching, dirigiendo equipos de alto rendimiento”, El proceso de este se basa en tres partes que son, educar en cuanto a la identificación de las debilidades, para así poder crear un efectivo método de entrenamiento, desarrollar el método y controlarlo y aconsejar a las personas que pertenecen a este equipo de trabajo en problemas, motivar a las personas, hacer seguimiento de los planes de acción, tener en cuenta que cualquier decisión que se tome beneficie tanto a los directivos como a todo el personal de la empresa (Coaching: Dirigiendo Equipos de Alto Rendimiento (Ayuda Audiovisual). (1999). American Management Association).

Es de suma importancia resaltar los talentos de las personas, para así lograr motivar e incentivar para alcanzar un desempeño óptimo y de gran calidad, para así posicionar a los equipos y negocios en cuanto a su mercado global competitivo (Sánchez, 2000. Cap. 4).

Kathy Kram, autora de *Mentoring at Work* se dirige hacia el coaching como lo más importante hoy en día ya que aumenta la capacidad para aprender nuevas habilidades y así aumenta según los cambios en la tecnología y la competitividad global. Por otra parte insiste en que no es suficiente la educación clásica para el aprendizaje, ya que no se dispone del tiempo necesario, los recursos y la capacidad para enviar a todas las personas a un salón y pretender aprendan todo lo que necesitan, pudiéndolo aprender en el trabajo.

En el documental dieron 3 ejemplos de coachings exitosos. El primer ejemplo es la directora del Boston ballet, Laura Jones. Es la entrenadora de ballet que muestra lo

efectivo que es el coaching guiando a sus alumnos y por medio de la motivación lograr que ellos trabajen con entusiasmo sin dejar que ellos por sus propios esfuerzos y méritos encuentren su propio camino. Laura se esmera por brindarles confianza y seguridad, retroalimentación, apoyo y atención, en general un buen entrenamiento en donde se complementa lo físico con lo mental.

El segundo ejemplo es Dave Hobbs, entrenador de basketball de personas minusvalidas. Él se ha convertido en un ejemplo para ellos ya que él también tiene la misma discapacidad. Le interesa obtener lo mejor de las personas y a pesar que es un entrenador fuerte y exigente lo hace de manera respetuosa y respetando sus partes emocionales, también utiliza la motivación como algo básico para sus estudiantes logren sus objetivos.

El tercer ejemplo es el gerente de Digital Alliance Corporation, Harold, le interesa convertir los retos de las personas en recompensas, y así motivarlos cumplan con sus labores con entusiasmo. Cree fielmente que todas las personas tienen algo bueno y una parte positiva para poder aportar en cualquier situación que se presente, y por esto recalca en que la función del gerente es darse cuenta cuales son estos atributos y hacer que se utilicen. Su lema es la mejoría y así incentivos constantes, él permite que cada quien haga lo que quiera, no hay quien los vigile, ya que sus compensaciones se basan en el número de productos que obtenga.

Nos indican un buen plan personal de acción que se basa en una buena educación que es donde se identifican las habilidades básicas y un plan de entrenamiento apropiado. La utilizaron en técnicas para el buen desempeño. Encontrar problemas y afrontarlos e involucrar a los mismos individuos en la solución. Celebrar los éxitos y tratar con respeto y mostrando interés en lo que se hace para que se sientan motivados.

En general el documental lo importante que es el coaching para las empresas hoy en día y como la motivación se convierte en la base del buen entendimiento entre los integrantes de la organización. Es muy importante que las personas de cargos altos sean ejemplos a seguir que sean fuente de inspiración y motivación para los empleados. El respeto debe primar en el trato y lo importante que es el reforzamiento positivo genera algo bueno para la empresa. Por estas razones es muy importante tener fe en lo que se hace y aprender a creer en uno mismo, darle importancia a todo lo que se hace hasta lo más mínimo, tener la direcciones claras, para así formar personal altamente capacitado, conforme con lo que hace, lo que produce alto nivel de productividad y competitividad en el mercado.

## ***Conclusiones***

El Coaching aporta valor a las organizaciones porque mejora el rendimiento de los colaboradores, desarrolla el potencial de las personas, mejora las relaciones mando – colaborador, desarrolla el liderazgo, operativiza el empowerment, mejora la motivación produce una mejora de la implicación y refuerza el autoestima. Por la importancia de los beneficios, cada vez son más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo.

Claro está que el Coaching sin motivación, no sería una herramienta perfecta para la proyección tanto personal como organizacional, teniendo en cuenta que son motivos, valores y creencias que permiten que las personas como las organizaciones tengan una razón de ser y busquen un mejoramiento en un gerenciamiento y en su alcance de metas y de visiones, siendo claras a través de un acompañamiento y guía. Este acercamiento y apoyo puede ser relevante, siempre y cuando las personas lo apliquen y lo destaquen dentro de su labor diaria.

Finalmente las personas se mueven y hacen lo que hacen por los aspectos que le llama la atención y lo que le impulsa a actuar y detrás de esto se encuentra la motivación, aspecto fundamental para el desarrollo de un Coaching Adecuado. .

### **Referencias Bibliográficas**

Armostrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. 1993. Inglaterra. Editorial Legis.

Brotman et al, 1998; Kilburg, 1996 b, 1996 c, 2000; Tobias, 1996. Citado por R.R. Kilburg, 1996c, Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1996. Colombia. Editorial McGraw-Hill.

Clutterback David. 2001. Everyone Needs a Mentor. CIPD

Coaching: Dirigiendo Equipos de Alto Rendimiento (Ayuda Audiovisual). (1999). American Management Association.

Debordes, Pascal. 2002. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Dilts, Robert y DeLozier, J. 2002. Modeling and Coaching. Dynamic Learning Publications.

Dilts, Robert. 2002. Liderazgo Creativo: Programación Neurolingüística. Ediciones Urano S.A.

Dilts, Robert. 2004. Coaching: Herramientas para el Cambio. Ediciones Urano S.A.

Galleway Timothy. (2000), The Inner Game of Work. Pan

Goleman Daniel. (1996). La Inteligencia Emocional. Ediciones Vergara

Goleman, Daniel. (1999). La Inteligencia Emocional en La Empresa. Ediciones Vergara, Grupo Zeta

Harvard Business School (Coaching y Mentoring: Cómo desarrollar el Talento de Alto Nivel y Conseguir Mejores Resultados. (2005). Ediciones Deusto

Holstrom, Hart. 1987. International Reveiw of Industrial and Organizational Psychology 2002 volumen 17. Jhn Wileyi & Son Ltda.

---

Kegan, Robert y Laskow Lahey, Lisa. Nov. 2001. The Real Reason People Won't Change. Harvard Business Review

Kootz, Harold & Heinz, Weihrich. Administración. Una Perspectiva Global. 12va. Edición. 2004. México. Editorial McGraw-Hill.

Lafargo, Juan. Desarrollo del Potencial Humano. Vol 1, Cap. 7

Liebling, Mike y Prior, Robin. (2004). Coaching, Paso a Paso: Métodos que Funcionan. Ediciones Gestión 2000 S.A

Ludeman, Kate y Erlendson, Eddie. (Junio 2004). Coaching al Líder Alpha. Harvard Deusto Business Review

Matamala, Ricardo; Muñoz Jesús Antonio, Administración por Polítcias. (1994). Editorial McGraw Hill

McDermott, Ian y Jago, Wendy. (2005). Tu Coach Interior: Una Guía Paso a Paso para Conseguir tu Realización Personal y Descubrir todos tus Recursos. Ediciones Urano S.A.

Millward, Brewerton, 2001. European Journal of work and Organizaytional Psychology. Elite Techniques Ltda.

Neenar, Michael; Dryden, Windy. (2002). Ediciones Paidós Ibérica S.A.

O'Connor, Joseph y Lages, Andrea. (2005). Coaching con PNL: Programación Neurolingüística. Ediciones Urano S.A.

Payeras Joan. (2004). Coaching y Liderazgo: Para Directivos Interesados en Incrementar sus Resultados

Perry Zeus, Suzanne Skiffington, (2002). Guía completa de Coaching en el trabajo. McGraw Hill Professional

R.R. Kilburg, 1996c, Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature

---

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. 1era. Edición. 1999. México. Editorial Limusa.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 2001. México. Editorial Prentice-Hall.

Rueda, Nelson de J. y de La Colina, Juan Manuel Coaching. Management Consultants. Organización Profesional de Consultores en Desarrollo Organizacional y en Gestión del Talento Humano

Sahlins, Marshall. 1995. Culture and Organization. Epsco

Salazar Gilberto y Molano Mauricio. (2000), Coaching en acción, Cómo desarrollar equipos de ventas de alta Competitividad. McGraw Hill

Sánchez Bodas, Andrés. Counseling Humanístico Práctico y Aplicación, Cap. 4

Sánchez Franco Germán, Buscando el equilibrio Coaching - Empowerment, Coachment, Memorias Primer Congreso Latinoamericano de Coaching, Agosto 14, 15, 16 y 17. Cartagena, 2001

Sherman, Stratford y Freas, Alyssa. Nov. 2004. Wild West of Executive Coaching. Harvard Business Review, Volumen 82, Número 11

Smart, JK. (2004). Coaching y Feedback Eficaces: Cómo Ayudar a nuestros Colaboradores a Mejorar sus Resultados. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Useche, María Cristina. (2004). El Coaching desde una Perspectiva Epistemológica. Revista de Ciencias Sociales. Volumen 3. Número 105. Universidad de Costa Rica

Whitmore John. (2005), Coaching, El Método para Mejorar el Rendimiento de las Personas. Paidós Ibérica S.A.

Whitmore, John. 1996. Entrenando para el Desempeño Empresarial. Ediciones Paidós Ibérica S.A.

---

Whitmore, John. 2005. Coaching. Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Whitmore, Laura. (2001). Co-active Coaching. Davies – Black

[www.1to1coachingschool.com](http://www.1to1coachingschool.com)

[www.arearh.com/coaching](http://www.arearh.com/coaching)

[www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)

[www.coachingcorporation.com](http://www.coachingcorporation.com)

[www.coachinghallinternational.com](http://www.coachinghallinternational.com)

[www.congresonacionalcoaching.com](http://www.congresonacionalcoaching.com)

[www.escueladepnl.com](http://www.escueladepnl.com)

[www.portaldelcoaching.com](http://www.portaldelcoaching.com)

[www.pwc.com](http://www.pwc.com)

[www.taishiconsulting.com](http://www.taishiconsulting.com)

[www.theinstituteofcoaching.com](http://www.theinstituteofcoaching.com)

[www.tpteam.com](http://www.tpteam.com)

---