Trabajo de Grado

# Estado del arte: Efectividad del Coaching, una mirada en el emprendimiento.

Línea de investigación

Infancia, adolescencia, juventud: Entorno y desarrollo.

Autores

Adriana Jineth Rojas Hinojosa

271280

Paula Andrea Rojas Marín

319384

Director de investigación / Asesor

María Alexandra Rubio González

Facultad de Psicología

Universidad Cooperativa de Colombia

2016

**Dedicatoria**

El contar con unos padres maravillosos es una dicha que no todas las personas tienen, pero para fortuna de nosotras sí tuvimos esa oportunidad y este trabajo es dedicado especialmente para ellos. Gracias a su esfuerzo, apoyo y motivación incondicional, logramos llegar a la cúspide del proceso de formación en Psicología. Por lo tanto, este trabajo es el producto de nuestra dedicación y compromiso con ellos y con la carrera.

**Agradecimientos**

Gracias a quienes creyeron en nosotras y a quienes no, porque fueron un impulso para demostrar de qué estamos hechas, demostrar nuestras capacidades, conocimientos, habilidades e ingenio de superar los obstáculos en el desarrollo de este trabajo.

Gracias especialmente a quienes nos acompañaron en el proceso, nuestros padres, amigos, mascotas y a nuestra asesora María Alexandra Rubio Gonzales, quien compartió su ser y saber de la mejor manera.

**Tabla de Contenidos**

Introducción ..... 1

Planteamiento del problema ..... 2

Justificación del proyecto ..... 4

Objetivos ..... 6

Marco de referencia ..... 7

Metodología. ..... 23

Consideraciones éticas ..... 26

Resultados . ..... 28

Discusiones ..... 34

Conclusiones . ..... 39

Referencias ..... 41

Apéndice ..... 60

## Lista de tablas

Tabla 1- Categorías temáticas ……26

Tabla 2- Fuentes consultadas……..28

## Lista de figuras

Figura No. 1 Material encontrado…….……28

Figura No. 2 Años de publicación……....29

Figura No. 3 País de publicación…….....29

Figura No. 4 Categorías de coaching……....30

Figura No. 5 Efectividad del coaching…….31

## Introducción

El coaching es una metodología que así conforme se extendió y popularizó a nivel mundial, también ha sido blanco de críticas y dudas en todo su proceder; una de ellas consiste en su efectividad al momento de aplicarlo en cualquier campo. Respecto a lo anterior, el presente estado del arte indaga acerca de esa efectividad, especialmente en el área del emprendimiento, lo cual se realiza mediante el uso de una investigación documental estado del arte, con carácter descriptivo, en la cual se genera una matriz bibliográfica con 102 referencias como instrumento.

El marco teórico que atañe la investigación, se compone de la fundamentación teórica del coaching, a partir de un sustento filosófico, epistemológico y demás aspectos cómo su concepto, finalidad, modelos, fases de implementación, influencias, enfoques, entre otros. Además, el marco referencial que se expone cuenta con investigaciones que permiten explorar si es efectivo el coaching.

Respecto al análisis de la efectividad del coaching en el emprendimiento, se encontró qué: de las 10 investigaciones en donde se relacionan estos dos temas, el 100% manifiestan la efectividad del coaching. Dentro del porcentaje anterior, se realiza la siguiente división: por un lado el 70% confirma y expone que el coaching es efectivo, mientras que el 30% restante plantean la necesidad de indagar más sobre el tema.

Por otra parte, en cuanto a la medición de la efectividad del coaching se resalta que del 100%, un 40% de las investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas que se identificaron no exponen el método que emplearon para medir y analizar respectivamente la información para corroborar dicha efectividad, por lo tanto al no contar con un instrumento que permita esta medición o análisis, se genera la incógnita de saber si la metodología del coaching es efectiva. Sin embargo, se presenta un 60% que demuestra la efectividad del coaching con diferentes instrumentos de evaluación. En definitiva y teniendo en cuenta los resultados, el coaching demuestra su efectividad con un este último porcentaje significativo.

Por último, se concluye que el coaching es una metodología que aporta al coachee habilidades y estrategias para el cumplimiento de metas y objetivos establecidos desde el inicio de su aplicación. Sin embargo, uno de los mayores vacíos en cuanto a la metodología no son principalmente lo teórico o empírico, sino la educación e intrusión por parte del coach.

## Planteamiento del problema

La búsqueda de estrategias para realizar mejoras a nivel personal, educativo, empresarial, profesional, deportivo y demás esferas que implica la vida de un ser humano, son válidas e importantes; particularmente para aquellas personas que están interesadas en mejorar su vida personal a través del emprendimiento y así obtener oportunidades de crecimiento económico. Según Lozano (2008), el coaching 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.

No obstante, la efectividad del coaching es un tema que ha sido motivo de críticas e investigaciones que la apoyan o refutan. Conocer su efectividad, la fundamentación teórica y/o empírica de esta y las técnicas o criterios que permiten evaluarla y concluir si es efectiva o no, ha sido una controversia al momento de implementar la metodología del coaching. En el presente proyecto la fundamentación teórica del coaching se basa en la filosofía, origen del término, modelos, ética, influencias psicológicas y esencia de este.

Paradójicamente esta misma fundamentación teórica podría considerarse la causa principal de dudar acerca de la efectividad del coaching, ya que se pueden encontrar diversos pioneros, una gran variedad de definiciones y campos de aplicación. Los tipos de coaching son diversos y numerosos, como por ejemplo el coaching educativo, coaching deportivo, coaching organizacional, coaching personal, coaching ontológico, coaching para emprender, entre otros. Todo lo anterior no va a la par con las investigaciones o sustentaciones teóricas, es decir, la aplicación del coaching va en aumento pero se olvidan sus principios o bases fundamentales, al igual que también de ampliar o actualizar lo que ya hay de fundamentación teórica; generando así, cierto escepticismo respecto a su efectividad real, dada la proliferación del coaching, el escaso uso de métodos al momento de evaluar si fue efectivo o no y la heterogeneidad respecto a las competencias que debe poseer un coach, se suman a que su evolución empírica y teórica no coinciden con todo lo anterior para justificar sus procedimientos. Así mismo en los últimos años han surgido críticas negativas desde diferentes fuentes (Fillery-Travis y Lane, 2006).

En Colombia, el alcance que acarrea dicho esclarecimiento acerca de la efectividad del coaching, podría verse reflejado en la aplicación de este con relación al emprendimiento debido a que en el país según el reporte del GEM 2011-2012 (Global Entrepreneurship Monitor), los colombianos son emprendedores más por oportunidad que por necesidad. Al mismo tiempo se posicionan en primer lugar respecto a creer que hay buenas condiciones para crear un negocio, empero se ubica en el décimo primer lugar en comparación con 54 países, en creer tener los conocimientos y habilidades necesarias para iniciar un nuevo negocio (Pereira, 2012).

La Federación Internacional de Coaching, cuenta con 22.000 miembros en 111 países, entre sus capítulos sitúa a Colombia desde el año 2005, que cuenta con sus servicios tanto en formación cómo en aplicación del coaching. Por otra parte, se resalta que en el departamento del Meta y en la ciudad de Villavicencio son escasos los espacios en donde esta metodología es expuesta, por ejemplo, el emprendimiento es fomentado por la Red Regional de Emprendimiento del Meta, la cual está integrada por, el SENA, la Cámara de Comercio de Villavicencio (CCV), la Gobernación del Meta, el Municipio de Villavicencio y las universidades, teniendo como misión construir y promover la cultura del emprendimiento y generar condiciones que propicien la creación de empresas en la región entre otros, pero esta iniciativa no incluye de manera explícita el coaching.

De acuerdo con los datos anteriores del para qué y en qué consiste el coaching, podría considerarse oportuno para fortalecer las habilidades emprendedoras de las personas que lo requieran. Por tal razón, surge la siguiente pregunta: ¿Es efectivo el coaching en diferentes campos de aplicación, especialmente en el emprendimiento?

## Justificación

La metodología del coaching y su fin de potencializar o mejorar las habilidades de las personas, ha sido muy reconocida en los últimos tiempos. Su práctica es tendencia, su fortaleza es la existencia de diferentes testimonios directos e indirectos que dan fe de su efectividad; por ende se producen interrogantes acerca de los motivos de su éxito partiendo de la búsqueda de ventajas y desventajas teóricas y empíricas que sustentan su proceder, como sucede con el emprendimiento y el uso del coaching para el fortalecimiento del mismo.

Debido a que el coaching posee características fundamentales como lo son su elevada adaptabilidad y flexibilidad a las circunstancias y necesidades de la organización o de las personas, se considera que la aplicación del coaching en el emprendimiento podría lograr una mayor efectividad en los resultados, alcanzándose una participación mucho más activa y un aprendizaje más dinámico (Cordon, Ferrón y Vidal, 2011).

Con este trabajo de investigación se realiza un estado del arte sobre la efectividad del coaching, mediante la recolección de sustento teórico y empírico que la demuestren y adicionalmente con énfasis en el emprendimiento. En consecuencia, su desarrollo permite visualizar el coaching desde diferentes perspectivas y de esta manera encontrar las ventajas o limitaciones que presenta la aplicación de la metodología, del mismo modo se busca analizar los resultados obtenidos que evidencien la efectividad del coaching en los diversos campos de aplicación.

La información que sustenta este trabajo tiene como origen, bases de datos tanto de universidades como de aquellas que se pueden encontrar de forma virtual, las cuales por supuesto son de carácter fiable, el acceso a estas bases de datos se realiza mediante el uso de internet, también se realizan visitas a bibliotecas locales y nacionales. Se cuenta con el apoyo de una asesora quien ha realizado investigaciones relacionadas con el coaching, por ende todo lo anterior hace que la presente investigación se considere viable.

De acuerdo con los antecedentes de investigación en la facultad de Psicología, la efectividad del coaching con énfasis en el emprendimiento no ha sido indagada de manera documental como se realiza en este proyecto, sino que sólo se han realizado investigaciones con relación a la aplicación del coaching; por lo tanto este trabajo podría servir de base para futuras exploraciones acerca del tema, ya sea por parte de los estudiantes o de algunos docentes que quieran investigar con más experticia.

La línea de investigación que propone la facultad de Psicología “infancia, adolescencia y juventud: entorno y desarrollo”; coincide con el presente proyecto, de tal forma que este se puede usar como referente para fortalecer las iniciativas que se tengan de querer aplicar el coaching en determinando campo, en este caso el emprendimiento. Por consiguiente, se brinda a la región y ciudad herramientas de desarrollo personal, social y económico para el beneficio de la comunidad. Así mismo se proporciona avances académicos, investigativos y de formación en quienes realizan este trabajo.

# Objetivos

**General:**

Construir un estado del arte acerca de la efectividad del coaching en diferentes campos de aplicación, especialmente en el emprendimiento.

**Específicos:**

Recopilar información empírica y teórica que sustente la efectividad del coaching en diferentes campos de aplicación, haciendo énfasis en el emprendimiento.

Analizar los resultados de búsqueda obtenidos que evidencien la efectividad del coaching en los diversos campos.

## Marco referencial

Es importante conocer y comprender los fundamentos teóricos y empíricos que dan base y origen al coaching, así pues, al momento de practicarlo se realice de manera consensuada, beneficiosa, responsable y seria para obtener los resultados esperados a través de esta metodología. Por consiguiente se presenta un breve resumen de la historia del coaching, algunas de sus definiciones y su epistemología.

Respecto a su historia se resalta el origen húngaro del término, además Zeus y Skiffington (2004) exponen un recorrido a través de varias fechas acerca de este: en el año 1500 en Inglaterra, coach significaba carruaje que transportaba gente de un lugar a otro, en 1850 se emplea en las universidades inglesas para designar un tutor o persona que ayudaba a los estudiantes a preparar los exámenes. En la década de 1930 y 1940 se hablaba de individuos asistidos por una especie de mentor para convertirse en otro mentor. El coaching personal comenzó en New York como un programa educativo para individuos con desventajas en 1960 y en Canadá entre 1960 y 1980 se fusiona el coaching personal y el coaching empresarial. Por primera vez se considera el coaching como una profesión con formación y credenciales para coaches. En la actualidad organizaciones e instituciones como Harvard School of Business, reconocen la relación entre el coaching y la eficacia del líder (p. 8).

Por otra parte, en Europa el coaching fue tomando tendencia en los años 1600 donde las familias acaudaladas, pertenecientes al gobierno o a la realeza contaban con un coach a quien catalogaban como un consejero o asesor al momento de tomar sus decisiones o formas de actuar. Con relación a Estados Unidos el coaching ejecutivo tuvo origen a partir de la segunda guerra mundial donde fue utilizado como fórmula de asesoramiento o autoafirmación en las decisiones que los ejecutivos debían tomar (Bayón, 2014).

En cuanto a la definición, se encuentra John Witmore (2011), quien manifiesta que el coaching “consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su

desempeño, en ayudarle a aprender en lugar de enseñarle", a la vez Timothy Galway (2006) expone que "el coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa con el fin de alcanzar sus metas soñadas". Aunque existen innumerables definiciones, se destacan las dos anteriores las cuales coinciden en que el coaching genera herramientas en el proceso de mejora de los coachee, para así alcanzar una meta a través de objetivos propuestos.

Por lo que se refiere al coach, Rafael Echeverría (2015), nos dice que "los coaches son facilitadores del aprendizaje: su tarea fundamental es precisamente la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje".

Con relación a su epistemología, se cita a Ravier (2005), quien expone que el coaching cuenta con una fundamentación teórica planteada por Sócrates, Platón y Aristóteles. La mayéutica es la base metodológica del coaching" (p. 26), puesto que su afirmación según la cual "no existe el enseñar, sino sólo el aprender" sintetiza la filosofía del coaching, utilizando el método "mayéutica", o arte de "ayudar a dar a luz" (Ferrer y Déniz 2010). Una premisa fundamental en la metodología del coaching, es que el coach debe creer verdaderamente que su coachee posee todo el conocimiento y todas las respuestas que se requieren para la realización exitosa de su proceso. Asimismo para iniciar la aplicación del coaching, el coachee debe ser consciente de que presenta una "incompetencia" para seguidamente desarrollar las competencias necesarias o potencializarse con el fin de lograr su objetivo (Ravier, 2005 p. 32-34).

Por otro lado, encontramos a Platón con el proceso educativo en el cual el hombre puede acceder mediante estados de entendimiento, donde se es capaz de asimilar y aprender conocimiento. Igualmente plantea los siguientes principios del coaching:

- El hombre posee algo "oculto y esencial" que debe ser descubierto.
- El hombre está en permanente cambio, por lo tanto no somos lo que somos sino lo que vamos siendo día a día.

Enfatizando en los estados de entendimiento propuestos por el filósofo, la relación que tienen con el coaching es la siguiente: (Ravier, 2005 p.44)

1. Eikasia: estado de inconsciencia, donde se acepta todo lo establecido y no se plantea generar cambio alguno en ninguna dirección.
2. Pistis: el cliente sabe que quiere algo distinto pero no sabe qué, ni cómo; lo único que genera su movimiento en busca de eso, es la creencia de que existe algo mejor.
3. Dianoia: el cliente posee la noción abstracta de la meta u objetivo a conseguir, pero aún no cuenta plenamente con el conocimiento para realizar la acción de conseguirlo.
4. Episteme y Noesis: el cliente ve claramente el objetivo y cuenta con los métodos para conseguirlo.

Por otra parte, Platón es considerado como el primer pensador en decir que la educación es importante para la formación del carácter, más que como instrucción o adquisición de conocimiento; lo anterior también lo comparte el coaching a manera de principio, manifestando que el aprendizaje vivencial como confrontación a los esquemas tradicionales de enseñanza es uno de los pilares promotores de esta metodología (Ravier, 2005).

Para finalizar, Aristóteles concebía la adquisición de conocimientos a través de una estrategia inductiva. Y respecto al coaching, hay tres aspectos importantes de la filosofía aristotélica que contribuye a esta metodología, los cuales son: el proceso cognitivo, la motivación y el aprendizaje (Ravier, 2005). Este filósofo también plantea dos tipos de naturaleza en el ser humano, las cuales tienen relación con el coaching, en el sentido de que el coach tiene como misión facilitar al coachee pasar de la primera a la segunda: (Ravier, p. 75)

- Primera naturaleza “ser”: lo que somos.
- Segunda naturaleza “deber ser”: lo que podemos llegar a ser.

Al igual, el hecho de proponer una búsqueda de felicidad única e individual en cada hombre, concluyendo que lo que es felicidad para uno, no es felicidad para el otro. Siendo así, en el coaching ese tipo de idea es fundamental.

Para concluir la relación que tiene el coaching con la filosofía aristotélica, se considera que el ser humano puede llegar al “deber ser” a través de la acción; generando dos caras en el coaching: la reflexión y la acción. Esta acción está determinada por la consciencia, la auto creencia y la responsabilidad (Ravier, 2005 p. 79).

Continuando con las influencias teóricas del coaching, se encontró que estas son diversas, por ejemplo algunas tienen su origen en el humanismo, el existencialismo, el construccionismo e incluso desde las influencias orientales. Desde el humanismo el coaching trata la autoconsciencia, necesidad de autorrealización, consecución del pleno potencial, la autoexpresión, el logro y el crecimiento, asimismo participa de la noción según la cual el hombre es la medida de todas las cosas (Zeus y Skiffington, 2004). A la vez, cuando se habla de coaching va dirigido al potencial humano a través de la conciencia, la responsabilidad, la libertad y la voluntad; además valora las diferencias del ser humano, pues esta metodología reconoce aquellas diferencias para tratar cada objetivo de manera particular y no general (Ravier, 2005).

Respecto al existencialismo se resaltan dos conceptos esenciales para el coaching: elección y responsabilidad, sin esto el coachee no tendrá progreso en lo relacionado con el compromiso firme de cambiar su visión del mundo, sus creencias autolimitadoras o acciones autodestructivas; si hay una predisposición por parte del coachee en asumir la responsabilidad de sus elecciones y acciones, realizar un cambio estable sería imposible. Según este enfoque, el modo de ver el mundo es lo que determina las acciones (Zeus y Skiffington, 2004).

Por otro lado, el construccionismo y su idea de que no hay una interpretación única de la realidad, resalta algunos de los principios fundamentales del coaching; de acuerdo con este enfoque el significado se conoce a partir de interacciones sociales, la negociación mutua y el mundo, al igual que el único tipo de acceso a la realidad es el lenguaje. En este caso, el coaching es sinónimo de diálogo, siendo un proceso en el que el coach y coachee solucionan el problema concebido mediante el lenguaje; y también hay consciencia de que las experiencias anteriores del coachee no

son limitantes al momento de adoptar nuevas y más útiles interpretaciones de sí mismo y del problema (Zeus y Skiffington, 2004).

Las influencias orientales toman muy en cuenta la noción de vivir en el presente o en el presente continuo, la cual se manifiesta en el énfasis de "lo que está ocurriendo ahora" para el coachee; el pensamiento Zen también se tiene en cuenta incluyendo la creencia de que todos los individuos poseen todo cuanto necesitan saber (Ravier, 2005). Bajo esta influencia se considera al coaching como una ayuda para descartar viejas creencias, reacciones y comportamientos que bloquean la claridad y el progreso de los coachee. Al momento en el que las dos partes se centran en el presente con la mente limpia del problema o soluciones, el coach y coachee tienen la capacidad de dialogar, planificar y actuar más eficaz y espontáneamente (Ravier, 2005).

Por otro lado, Zeus y Skiffington (2004), hablan de la finalidad del coaching y postula que "consiste en operar profundos cambios en el pensamiento y el comportamiento" (p. 7). Asimismo, (Useche, 2004), sustenta que el objetivo del coaching es capacitar, enseñar nuevas aptitudes e incrementar el desempeño de la persona que recibe el entrenamiento, además ayuda a tener confianza en sí mismo y de esta manera resolver problemas y tomar decisiones acertadas. El fin de la metodología del coaching está sujeto a la necesidad que presenta la persona a quien se le aplicará, por lo tanto este varía dependiendo del sujeto, del contexto, del campo en el que se aplique y demás aspectos particulares e individuales que conciernen a cada coachee. Por ejemplo, la finalidad que se pretende lograr a través del coaching en un contexto deportivo, es diferente a la que se busca en un contexto personal.

A la vez se presentan tres líneas de coaching, el norteamericano fundado por Thomas Leonard, el cual trabaja con base a los principios establecidos en CEO (Chief Executive Officer) el portal de coaching en ingles más grande del mundo, que cuenta con más de 20.000 coaches y miembros en 85 países. Esta línea incentiva la autoestima, motiva la acción del cliente desafiándole siempre a dar lo mejor de sí mismo (Ravier, 2005).

El coaching europeo por parte de Timothy Gallway quien elaboró el sistema de aprendizaje denominado *El Juego Interior,* que tiene lugar en la mente del jugador y consiste en superar obstáculos interpuestos por uno mismo como el miedo o la desconfianza. John Witmore, es quien transforma el juego interior en la nueva metodología del coaching, donde para él todos tenemos un potencial que puede ser liberado, y por ende el coach es quien ve a las personas no como lo que son, sino por lo que pueden llegar a ser; esta línea pone énfasis en el ser humano, en su potencial interior y la capacidad de elección de una vida mejor. Además presenta conceptos claves como conciencia, confianza en uno mismo y responsabilidad (Ravier, 2005 p. 154).

Por último, la línea sudamericana con Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla, hablan del coaching ontológico, postulándolo desde la ontología del leguaje que consiste en: interpretar a los seres humanos como seres lingüísticos, interpretar al lenguaje como generativo, interpretar que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Estos tres postulados ven en el lenguaje la alternativa para comprender al ser humano. Asimismo Rafael Echeverría presenta dos principios: no sabemos cómo son las cosas, sólo cómo las interpretamos y no sólo actuamos de acuerdo a como somos, también somos de acuerdo a nuestro modo de actuar. Este principio nos abre camino al aprendizaje, ya que con nuestras acciones podemos llegar a modificar nuestra identidad (Ravier, 2005). En efecto esta línea del coaching influye en el cuerpo, las emociones y el lenguaje del ser humano.

Por otra parte, existen diferentes modelos de coaching, como lo es el GROW, implementado por la sociedad francesa de coaching (SF Coach), el cual consta de cuatro sesiones, la primera sesión es el diagnóstico, en donde se establece la meta, la segunda representa el análisis en el cual se examina la realidad, la tercera es la elaboración de argumentos donde se contemplan las opciones y estrategias de acciones alternativas; por último se habla sobre la organización de la puesta en práctica en la cual se determina qué se va hacer, cuándo y quién lo hará.

El modelo OUTCOMES$^{TM}$ fue diseñado para aplicar a empleados y ejecutivos de ventas, provee una mayor estructura, y es principalmente utilizado en el coaching empresarial, sus pasos son: aclarar objetivos, entender las razones, actuar desde la situación presente, clarificar la diferencias, generar opciones, motivar a la acción, mostrar entusiasmo, estimular a los empleados y dar soporte en el cual se debe observar el apoyo dado por parte del empleador. Por último el modelo ACHIEVE$^{TM}$ que se desarrolla con base en cinco habilidades que deben estar presentes en el coach: desarrollo de rapport, escucha activa, preguntas abiertas-creativas, feedback honesto y la intuición.

Para finalizar, cabe destacar dos temas: primeramente el proceso de coaching propuesto por Zeus y Skiffington (2004), que consta de cuatro fases:

1. Establecimiento de la relación de coaching, en la cual se realiza la reunión con la alta dirección o con el cliente debido a que la primera reunión es fundamental, pues de esta manera se presenta la puesta de servicios, y es el primer contacto con el coachee.
2. Planificación de la acción, se establecen valores, visión y objetivos, además se desarrolla las estrategias de acción .
3. Ciclo del coaching, se realiza la revisión, reevaluación y el feedback.
4. Evaluación y seguimiento, se implementan los planes de seguimiento al mismo tiempo se previenen las regresiones.

Y el segundo tema a resaltar es la aplicabilidad del coaching, la cual según su historia inicia en el ámbito deportivo (Sans, 2012; Stec, 2012) y a partir del éxito que este proporcionó, se dedujo que el coaching tiene sentido si se opta por aplicarlo concretamente a una actividad, por tal razón surgen especialidades tanto en el coaching personal como en el ejecutivo de forma variada, siendo algunos ejemplos el coaching educativo, coaching familiar, coaching para viajes, coaching para promoción profesional, coaching para negocios concretos, coaching para solteros, coaching para mujeres, coaching nutricional, coaching político, en programación neurolingüística y otro gran número de especialidades de coaching, (Castro, 2012; Ojeda, 2013; Bayón, 2014).

La investigación acerca del coaching en el transcurso de los años ha avanzado, de tal forma que se presentan hallazgos en sus diferentes ámbitos de aplicación, sin embargo se encuentra que en temas como la educación y el sector organizacional el incremento es visible. De acuerdo con lo encontrado para este estado del arte, se descubren investigaciones en el campo de la educación donde el coaching se implementa en alumnos, profesores, directivos y padres de familia, al igual que su relación con el rendimiento y el clima escolar, los efectos de su aplicación en el aula y los efectos emocionales que puede acarrear de manera positiva (Teemant, Wink, y Tyra, 2011; Hsieh, Hemmeter, McCollum, y Ostrosky, 2009; Grosseck, 2014; Batt, 2010; Mayer, 2013; Parra, 2015; Gorrochotegui, Vicente y Torres, 2014; López y Zardoya, 2015; Sánchez, 2013; Colorado y Corcino, 2014; Maldonado, Sánchez y Mendoza, 2014) permitiendo así un análisis de la información y dar a conocer que tan efectivo es desde las diferentes perspectivas de este campo en las que se llevó a cabo.

Un aspecto a tener en cuenta y por el cual se realiza la asociación de las investigaciones a continuación es la "Autorregulación", la cual según (Vived, 2011), consiste en un proceso que integra las competencias que poseen las personas, estas competencias se van desarrollando a medida que las personas tienen un crecimiento y participación en situaciones educativas y de interacción social. Asimismo considera la autorregulación como la capacidad de los individuos para modificar su conducta de acuerdo a las demandas que pueden surgir de situaciones específicas.

En el artículo *La relación entre el proceso de autorregulación y el proceso de coaching*, (Baquero y Rodríguez, 2016), la autorregulación se expone como un vínculo entre la psicología y el coaching, en donde este último de manera esencial trata de ayudar a las personas para que regulen y dirijan sus recursos interpersonales e intrapersonales en la consecución de metas. Adicionalmente se plantea que los espacios académicos son propicios para el estudio de la relación autorregulación y coaching, enfocándose en el aprendizaje autorregulado, sus componentes y modelos. Además Zimmerman, Kitsantas y Campillo (2005) mencionan que, desde la perspectiva social-cognitiva, "la autorregulación es un proceso auto directivo mediante el cual, los estudiantes transforman sus habilidades mentales en actividades y destrezas necesarias para funcionar en diversas áreas" (p. 2);

todo lo anterior deja abierta la posibilidad de por qué en el campo educativo es tan frecuente la aplicación del coaching y a la vez brinda la oportunidad de que en ese campo surja más evidencia para otorgarle efectividad a este.

*Coaching reflexivo entre iguales en el Practicum de la formación de maestro,* es un artículo donde se expone un proyecto de investigación-acción, el cual pretendía tres hipótesis en relación con el coaching entre iguales, las hipótesis eran que este tipo de coaching podría ser una fuente de apoyo emocional; al igual que podría proporcionar ayuda en los procesos de reflexión y construcción de «teoría práctica» en un marco de confianza no amenazante; y finalmente podría brindar la oportunidad de aprender a cooperar con los colegas (Rodríguez, Esteban, Aranda, Blanchard, Domínguez, González, Romero, Sanz, Mampaso, Vitón y Messina, 2011).

Una vez expuesta la evidencia respecto a la aplicación en la educación, se da a conocer lo encontrado en el campo organizacional, en donde se cita a Anthony Grant (2013), quién se enfoca en el área ejecutiva explorando el impacto del coaching ejecutivo durante un período de cambio organizacional en 31 ejecutivos y directivos, donde se evidencia el impacto positivo del coaching en las áreas no laborales como la vida familiar, al mismo tiempo se generó en el liderazgo un aumento representativo, a la vez se estudia la salud mental y la resiliencia y se observa que es eficaz en la reducción de la depresión. Se debe tener presente que el coaching ejecutivo en la actualidad es representativo y es generador de investigaciones, pero a la vez en el área organizacional se encuentra otros tipos de coaching que demuestran su efectividad.

Dobrea y Maiorescu (2015), realizaron una investigación donde compararon empresas a las cuales se les implementó el coaching y a otras no, presenta un enfoque cuantitativo, los resultados arrojaron que el coaching de negocios tiene un gran impacto en el desarrollo de locus de control y la auto-eficacia de los empresarios, lo cuales conduce al crecimiento de la organización. Todavía está en curso y falta determinar según las autores los efectos a largo plazo de la metodología.

Bozer, Sarros y Santora (2014) investigaron acerca de la importancia de la academia en la metodología del coaching, mediante la relación entre el coaching en psicología y el ejecutivo, con un pre-post, los hallazgos resaltan positivamente la relación, y se demuestran que se presenta mayor eficacia cuando el coach tiene estudios en psicología.

Para complementar la evidencia encontrada acerca del coaching en el campo organizacional, se expone la siguiente información donde (Gonnet, 2013) manifiesta que conocer los fundamentos del coaching es necesario al momento de aplicarlo y así lograr el control o cambio organizacional que se busca. Asimismo, (Popescu y Enescu, 2012; Joo, 2005) manifiestan que esas revisiones teóricas son importantes debido a los avances que presenta el coaching en este campo a nivel mundial; y a los cambios generados por el coaching a nivel organizacional, como por ejemplo: que los gerentes sean conscientes en ser inspiradores para sus colaboradores y así alcanzar los objetivos planteados. O que según (Kołodziejczak, 2015) el coaching produce cambios en los comportamientos de las personas estimulando su creatividad. Finalmente (Rosha y Lance, 2016) en su investigación destacaron gran cantidad de ventajas respecto a la utilización de esta metodología para el desarrollo individual y organizacional.

Respecto a la incorporación del coaching en la cultura organizacional se expone a (Evered y Selman, 1989) quienes abordan esta metodología como una posible herramienta o técnica convirtiéndola en el núcleo de la actividad directiva y considerando al coaching un centro de gestión. Igualmente se han realizado estudios con relación al impacto generado por el coaching en la cultura organizacional, encontrándose a (John y Leur, 2013) quienes estudian la relación de este con el asesoramiento y análisis interdisciplinario, lo anterior se da mediante la revisión de un caso de Coaching donde se exponen las estructuras organizativas y psicosociales. Por otro lado; (Barrera, 2016) identifica el impacto del coaching ejecutivo en cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, presenta un enfoque cuantitativo de estudio descriptivo y concluye que el coaching ejecutivo es significativo en las organizaciones. (McComb, 2012) en su documento basado en ejemplos reales y apoyados por la literatura encontrada sobre el coaching, considera que se debe tener presente el diseño e implementación de este en la cultura organizacional, a la vez

(Mansor, Rahim., Mohamed y Idris, 2012) comparte la misma opinión. Igualmente (Kim, Egan, y Moon, 2014) en su investigación comparativa, aplican el coaching en dos países y se evidencian diferencias culturales.

Otros aspectos a mencionar del coaching en el campo organizacional, son: la orientación, guía y conducción del potencial, al igual que las capacidades, habilidades que maximicen el desempeño en el trabajo y factores de riesgos asociados con la metodología (Chavéz, 2012; Parker, Kram y Hall, 2013). Asimismo, sus beneficios tanto en los sectores privados y públicos según (Rairán y Solano, 2010); al mismo tiempo la intención que existe de cubrir el vacío existente en publicaciones dirigidas al mundo de la formación y perfeccionamiento de los trabajadores, (Casado, 2010). Finalmente (Prieto, 2008) expone una guía práctica para revisar las empresas de una manera integral, y de esta manera llegar a tomar decisiones para avanzar en el mercado competitivo, muestran al coaching como una metodología novedosa que se puede usar en las organizaciones y (Cantera, 2016) analiza los resultados de procesos de formación, satisfacción de coaching, y su influencia en el engagement de los coachee, contando con la participación de 184 personas, por una parte se obtuvo una clara relación entre satisfacción con el coaching y el engagement en general y sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción).

Por otra parte, se resalta lo encontrado respecto a la relación del coaching y la psicología, las diferencias que existen entre ambas, el origen del coaching desde el humanismo, los aportes que desde la psicología con temas como la inteligencia emocional,

la Gestalt generan que esta metodología crezca y presente fundamentos para demostrar su éxito (Stober y Grant, 2006; Palmer y Whybrow, 2007; Ceballos y Galindo, 2007; Hauser, 2009 Wright, 2012; Connolly, 2016 ), como se demuestra en la investigación realizada por (Fettig, Schultz y Sreckovic, 2015) donde aplicaron el coaching como intervención a padres de niños entre 2 – 5 años con comportamientos desafiantes, como resultado los padres fueron capaces de poner en práctica las estrategias, lo que dio lugar a la reducción de los comportamientos problemáticos de los niños evidenciando su efectividad

En cuanto a la relación del coaching y el emprendimiento, a continuación se plantea la definición de este último, su contextualización y aplicabilidad a nivel nacional e internacional. La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur (pionero), Según (Castillo, 1999) ninguna definición del emprendimiento es suficientemente precisa o descriptiva. Emprendedor es quien, según el Diccionario de la Real Academia Española (22ª edición), "emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas" y emprender es "acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro", presupuesto genérico que conlleva la idea central del hombre moderno de que el esfuerzo personal, la libertad del individuo y la igualdad de oportunidades contribuyen al desarrollo de la condición humana. Ser emprendedor es una forma de vida, una modelo cultural, un modo de estar, una forma de relacionarse con el mundo, tanto un derivado de ese nuevo sistema flexible como un aprovechamiento activo de sus posibilidades liberadoras. Son aquellas personas capaces de asumir riesgos, identificar y desarrollar nuevas ideas (Pfeilstetter, 2011).

En Colombia el emprendimiento es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado en la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad (Ley 1014, 2006).

Según Galindo y Echavarría (2011) hay un espíritu emprendedor, el cual consta de 6 componentes:

- Forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades
- Consideración del riesgo
- Creatividad e innovación
- Generación de valor
- Pro-actividad
- Búsqueda de información

Por otro lado, Castillo (1999) afirma que las decisiones tomadas por emprendedores y su impacto en la empresa se explican racionalmente a través de los estudios de las motivaciones, de esta forma, surgen nuevas metodologías de enseñanza que se desarrollan para aumentar el éxito de los programas de capacitación en emprendimiento. Por consiguiente, en la actualidad se buscan estrategias metodológicas que apoyen y aumenten el espíritu emprendedor y a su vez el emprendimiento a nivel personal y organizacional, pues se considera que si se es emprendedor, se generan beneficios y oportunidades.

En busca de capacitaciones exitosas en el emprendimiento se conoce el proyecto SPIN-UP (Entrepreneurship Training and Coaching for University Spin-Offs), su objetivo principal apunta en crear una educación del espíritu emprendedor, mediante capacitaciones basadas en coaching que contribuyen al desarrollo de las habilidades claves emprendedoras, se inició en octubre del año 2011 y finalizó en el 2013, con la participación de cuatro países europeos, Finlandia, Polonia, Portugal y Países Bajos, en total 99 casos fueron recogidos para un análisis cuantitativo, los cuales 29 casos pertenecen a Países Bajos, 24 a Finlandia, 18 a Polonia y 28 a Portugal. Para cada país se realizó un análisis adicional utilizando 40 entrevistas a profundidad (diez por país). En los resultados de la prueba piloto se concluye que los contenidos son adecuados y se recomienda adaptar la capacitación dependiendo del país (Advancis Business Services Lda., 2013).

En contextos internacionales se observan avances en investigación e implementación de programas de capacitación en el emprendimiento, en Países Bajos (Wakkee, Elfring y Monaghan, 2008) realizaron una investigación en empresas que buscan incrementar el comportamiento emprendedor. Por lo tanto se explora cómo el coaching reduce el rol conflictivo asociado a la acción empresarial y al mismo tiempo mejora la efectividad y reduce el fracaso; al igual que incrementa la autoeficacia de los empleados.

En Finlandia se realiza una investigación donde exponen el método de aprendizaje empresarial, el cual podría ser necesario para implementar una educación emprendedora, lo anterior se concluyó a partir de los resultados positivos de la aplicación del programa coaching, de

acuerdo con esos resultados los autores manifiestan que sí funcionó. La evaluación se hizo acorde a los cambios que se obtuvieron en los pensamientos, acciones y comportamientos de las personas que participaron, todo lo anterior se dedujo a partir de la clasificación kirkpatrick, la cual está compuesta por tres fases: la primera hace referencia al tiempo real (reacción), la segunda concierne a lo subsecuente (aprendizaje) y por ultimo está la fase de largo plazo (comportamiento) (Gustafsson-Pesonen y Remes, 2012).

Países como Alemania han adoptado investigar sobre la efectividad del coaching, (Loersch, 2014) en su tesis analiza los efectos de los programas de coaching, de manera cuantitativa y cualitativa, concluyendo que el coaching tiene que estar bien adaptado al individuo para que tenga mejor éxito, además de ser efectivo en el emprendimiento. Por otro lado en España, el coaching ha sido representativo, se ha aplicado en diferentes ámbitos, uno de ellos es el emprendimiento, Orti y Clares (2007), realizan la investigación acerca del desarrollo del "espíritu emprendedor" de una comunidad; los autores profundizan en un aspecto relevante para fortalecer el espíritu emprendedor y refieren que la capacitación es el principal elemento que puede contribuir al éxito de la mayoría de los proyectos emprendedores. En consecuencia de la investigación, Ana Orti, es la actual presidenta del programa SISCAPEM (Sistema de Capacitación Emprendedora) de la Universidad de Sevilla, este se enfoca en la modificación de parámetros estructurales de tipo cultural, principalmente en los conceptos de *"Empresa", "Empresario", "Emprendedor" y "Trabajador Autónomo"* dentro de las metodologías a realizar en el programa se encuentra el coaching, el cual ha logrado según la autora ser efectivo a la hora de su aplicación.

Igualmente, Guarnieri y López (2008), explican el programa "coaching para emprender" el cual está orientado a personas que se enfrentan a proyectos y necesitan innovar. El programa se divide en tres partes; el marco teórico, la práctica, los ejercicios y el acompañamiento de un coach para estimular a los participantes y que finalicen sus proyectos con éxito, según las autoras el coaching es una metodología efectiva para emprender. Asimismo, se diseña el itinerario Servicio Integral de Atención al Emprendimiento (SIAE), en el que se aplica el modelo de intervención centrado en la persona, observada desde una perspectiva global e integral, en donde el coaching

constituye una parte fundamental del trabajo de los orientadores; los autores Hernández y Valderrama (2009) enfocan el emprendimiento en la educación considerando que la falta de coaching y seguimiento son las razones de la baja calidad de este.

A su vez, Bécart (2016) realiza una revisión de las competencias emprendedoras y del coaching, donde manifiesta que son perspectivas para la educación superior, además opina que cabe incentivar la implementación sistemática de los modelos pedagógicos basados en coaching ya validados como altamente eficaces para desarrollar las competencias de emprendimiento, asimismo fomentar los estudios en el tema. En Norte América, principalmente en Canadá identificaron elementos del coaching que pueden contribuir al éxito en la mayoría de casos donde se aplica, por otro lado resaltan la relación que debe existir entre el coach y coachee exponiendo la necesidad de empatía y saber escuchar; si se presenta esta relación los resultados puede ser mejores, sin embargo consideran que las pequeñas empresas saben muy poco acerca del coaching, probablemente porque su eficacia no ha sido comprobada. (Audet y Couteret, 2012).

En países latinoamericanos, como es el caso de México, en Guadalajara se realizó un programa donde se evidencia la importancia de la implementación del coaching en el emprendimiento, puesto que se llevó a cabo un Proyecto Piloto de Coaching aplicado al desarrollo de una cultura empresarial y diseño de Planes de Negocios. El Coaching se aplicó en dos etapas: inducción a la cultura empresarial y diseño del plan de negocio. En todo el proceso, se utilizó el aprendizaje colaborativo e interactivo entre los participantes y los asesores, en donde los emprendedores adquirieron o fortalecieron la competencia de crear juicios más objetivos y certeros, para la toma de decisiones, a su vez desarrollaron un plan de negocios documentado, se presentó un acercamiento certero a través de la asesoría en el tema de los trámites legales y administrativos para apertura de su empresa, reforzando los conocimientos adquiridos en las diversas licenciaturas con los proyectos de sus pares, aprovechando la oportunidad de retroalimentarse entre los proyectistas y asesores se pudo observar un cambio significativo en su actitud y mentalidad emprendedora mejorando su espíritu empresarial. Los resultados demuestran según los autores el

fortalecimiento o la adquisición de competencias para crear juicios objetivos entre otros benéficos (Anaya, Ríos y Solorzano, 2013).

En Colombia mediante políticas públicas se crean iniciativas para fortalecer el emprendimiento, ciudades como Medellín son pioneras en este campo. Igualmente la Universidad del Rosario en su Centro de Emprendimiento estudia sobre la implementación del coaching. (Jiménez, 2012), en su artículo describe el coaching y sus beneficios para el emprendimiento, la forma en que actúa y la importancia de implementarlo, para la autora quien entre en un proceso de coaching aprende tanto de sí mismo que tendrá la seguridad suficiente para estar motivado y emprender

## Metodología

En esta investigación se implementan dos enfoques: el enfoque cualitativo, el cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento de lo que va captando activamente (p. 9) y el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos y el análisis estadístico para probar en este caso la pregunta problema (p. 4), estos enfoques representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de los datos. (p. 546). Por consiguiente, en un estado del arte se unen herramientas cualitativas y cuantitativas al servicio de la comprensión, alcanzando más rigor al momento de proponer o aportar a los marcos teóricos (Gómez, Galeano y Jaramillo, 2015, p. 428).

Además presenta un carácter descriptivo, que se expresa en términos cualitativos mediante un análisis escrito  y respecto a los términos cuantitativos, estos se expresan de forma numérica. Al mismo tiempo, se fundamenta en el tipo de investigación documental estado del arte, considerando la investigación documental como una estrategia metodológica para recolectar y analizar datos, asimismo permite contextualizar el objeto a estudiar a través de las relaciones diacrónicas y sincrónicas con la posibilidad de generar un pronóstico compresivo e interpretativo de lo estudiado, teniendo como finalidad la obtención de resultados que pudiesen ser base para el desarrollo científico. (Yuni y Urbano, 2014).

A su vez, Yuni y Urbano (2014), definen la investigación documental como una “estrategia metodológica de obtención de información, que supone por parte del investigador el instruirse acerca de la realidad objeto de estudio a través de documentos de diferente materialidad (escritos, visuales, numéricos, etc.), con el fin de acreditar las justificaciones e interpretaciones que realiza en el análisis y reconstrucción de un fenómeno que tiene características de historicidad” (p. 101-102).

Por otro lado el estado del arte es una “modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado (escrito en textos) dentro de un área específica” (Molina, 2005). Por consiguiente, esta modalidad abre nuevos campos en la investigación, debido

a que no se centra en la documentación solamente, sino en la interpretación de esta, por ende se habla de la “investigación de la investigación” (Jiménez, 2004).

**Instrumento**

Como instrumento se implementó una matriz bibliográfica realizada en Excel con el fin de plasmar la información recolectada en libros, bases de datos, repositorios, revistas, tesis y material encontrado en internet. La clasificación de la información en dicha matriz se realiza de la siguiente manera: Nombre del artículo, libro o tesis que se halló, tipo del material encontrado (libro, articulo, tesis) y si es de carácter teórico o empírico, idioma, categoría: (teoría, epistemología, aplicaciones del coaching y coaching de desarrollo), autor, año, resumen, país, página y referencias.

Por otra parte los descriptores de búsqueda en la investigación son los siguientes:

- Coaching
- Efectividad del coaching
- Coaching y emprendimiento

**Procedimiento y Análisis**

Con base en los descriptores de búsqueda expuestos anteriormente, inició la indagación y lectura de la documentación a registrar para analizarla y dar respuesta a la pregunta problema planteada en la presente investigación.

La primera fase consistió en la indagación de bibliotecas y bases de datos, primeramente la búsqueda se realizó en la biblioteca de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio y en la German Arciniegas ubicada en la misma ciudad. Las bases de datos en donde se buscó información pertenecen a la Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad Católica de Colombia, Universidad de Boyacá, Universidad Nacional Abierta y a Distancia Colombia y a la Universidad de los Llanos, en todas las anteriores se hizo uso de las herramientas de investigación

que brindaban, como lo son repositorios, revistas, convenios y demás ayudas investigativas. Por otro lado se encuentra en la Universidad del Rosario, Universidad Militar Nueva Granda y Universidad Nacional de Colombia, información proveniente de sus repositorios. De igual manera se usaron buscadores electrónicos cómo Researchgate, Google y Google académico, al mismo tiempo que en diferentes páginas web como lo son Free Scientific Publications, 3Ciencias y SSRN eLibrary de carácter fiable. Para complementar la acción de indagar acerca de la temática, se realizó un viaje a la ciudad de Bogotá con el fin de visitar una de las bibliotecas más importantes con las que cuenta el país, Biblioteca Luis Ángel Arango.

En la segunda fase, una vez se contó con un amplio material obtenido de las bibliotecas locales y lo encontrado a través de internet. A continuación, se realizó una extensiva lectura para filtrar la información que se ajustará a los objetivos de la investigación.

La tercera fase, constó del registro y organización, después de culminar la búsqueda se prosiguió a organizar lo encontrado en la matriz bibliográfica elaborada en Excel, la cual se considera el instrumento de la presente investigación documental.

Finalmente en la cuarta fase, gracias a la anterior organización se facilita el posterior análisis que se da desde el enfoque cuantitativo donde se realiza una estadística básica para determinar en porcentajes los hallazgos relacionados con el coaching, su efectividad y la relación dada con el emprendimiento, estos hallazgos proporcionan como resultado tablas y gráficos. Y con relación al enfoque cualitativo, se establece un plan de acción para el análisis desde la hermenéutica, que consiste en revisar dos veces la información encontrada, para así tener claridad al momento de interpretar y comprender los hallazgos; este método de análisis como lo presenta Acevedo (2009), es “fundamental en la comprensión de determinadas teorías o en la claridad conceptual de nociones que han sido abordadas desde distintas áreas del conocimiento” (p. 43). Por lo que se refiere a la hermenéutica según diferentes autores, esta es de gran importancia en la construcción de un estado del arte, debido a que enmarca la actividad interpretativa, como la acción del texto; según Londoño, Maldonado y Calderón (2014), este método integra la lectura, análisis, interpretación, correlación y clasificación de la información según el grado de interés y necesidad frente a la nueva investigación (p. 23).

De esta manera, las investigadoras crean cuatro categorías con el fin de agrupar los tipos de coaching encontrados en las diferentes fuentes. Las categorías son las siguientes:

Tabla No.1: *Categorías Temáticas*

| Teoría | Epistemología | Desarrollo personal | Aplicaciones |
|---|---|---|---|
| Concierne las aportaciones que se pueden generar a partir de la exploración teórica o de cualquier otro tipo con el fin de sustentar y ampliar la información o material existente acerca del coaching. | Se refiere a la complementariedad originaría, como resultado de la unión de alguna ciencia, profesión, metodología o técnica con el coaching. | Se relaciona con dos tipos de crecimiento, el personal y el específico (este último depende del contexto en el que se aplique la metodología del coaching). En efecto el coaching consiste en "el aprender a aprender", el crecimiento en este caso se representa como el resultado del coaching a la hora de usarse como metodología en el incursionar de una persona en determinado campo y en el fortalecimiento de su potencial. | Básicamente tiene que ver con lo que puede hacer el coaching en alguien que se desenvuelve en determinadas áreas, como por ejemplo algún cargo administrativo. |

*Fuente:* Adriana Rojas y Paula Rojas

Es importante resaltar, que los tipos de coaching seleccionados en la investigación, no son el total de los tipos de coaching existentes actualmente.

## Consideraciones Éticas

La actual investigación es documental, por lo tanto la muestra no es poblacional, sino bibliográfica, de esta manera se tiene presente la Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor en Colombia. Esta ley en su Artículo 2º dispone, "Los derechos de autor recaen sobre las obras científicas literarias y artísticas las cuales se comprenden todas las creaciones del espíritu en el campo científico, literario y artístico, cualquiera que sea el modo o forma de expresión y cualquiera que sea su destinación." Por consiguiente, en el desarrollo de la presente investigación se respetaron los derechos de autor y se acogió a la ley con el fin de cumplir y citar de acuerdo a las normas, el nombre del autor o autores y el título de las obras originales que fueron utilizadas.

A su vez la Ley 1090 del 2006 que representa el Código Deontológico de los Psicólogos, en su Capítulo VII de la investigación científica, la propiedad intelectual y las publicaciones, habla de la responsabilidad del Psicólogo en los temas de estudio y del material a recopilar, lo cual se tuvo presente por parte de las investigadoras para desarrollar este trabajo, debido a que su metodología consiste en la revisión documental del tema a tratar. En efecto, esta ley en su artículo 49 sustenta que "Los profesionales de la psicología dedicados a la investigación son responsables de los temas de estudio, la metodología usada en la investigación y los materiales empleados en la misma, del análisis de sus conclusiones y resultados, así como de su divulgación y pautas para su correcta utilización", teniendo en cuenta lo anterior, las investigadoras se cobijan bajo este articulo para evitar acusaciones de fraude y plagio.

Por otro lado, el principio de beneficencia y no maleficencia, se aplica en esta investigación, debido a que se indaga acerca del coaching, específicamente en su efectividad. Por lo tanto, todo el proceso de indagación, análisis y exposición de lo encontrado, no atenta contra los coach y su metodología de manera ofensiva, sino de manera complementaría y critica para beneficio de ambas partes.

## Resultados

Los resultados obtenidos se plantearon desde dos enfoques, el primero es el cuantitativo el cual se implementa únicamente para la creación de tablas y gráficos que evidencian en cifras y porcentajes lo encontrado concerniente al estado del arte realizado. El segundo enfoque es el cualitativo y a partir de este se realiza el análisis de los resultados desde la hermenéutica para lograr una interpretación integral. Los resultados se dan a conocer uniendo los dos enfoques (cuantitativo - cualitativo) conjuntamente para fácil compresión.

Tabla No. 2
*Fuentes consultadas*

| FUENTE | COACHING | EFECTIVIDAD DEL COACHING | COACHING Y EMPRENDIMIENTO |
|---|---|---|---|
| **LIBROS** | 23 | 21 | 0 |
| **PROQUEST** | 1.144.274 | 257 | 92 |
| **SCIENCEDIRECT** | 48.356 | 53 | 4 |
| **DOAJ** | 733 | 1 | 0 |
| **E-LIBRO** | 1.065 | 671 | 166 |
| **EBRARY** | 11.413 | 7 | 3 |
| **SCIELO** | 103 | 4 | 0 |
| **REDALYC** | 1.855 | 229.581 | 37.335 |
| **DIALNET** | 879 | 42 | 7 |
| **UNAM** | 2 | 0 | 0 |
| **ELSERVIER** | 125 | 17 | 2 |
| **GOOGLE** | 465.000 | 84.900 | 275.000 |
| **GOOGLE ACADÉMICO** | 922.00 | 5.440 | 2.460 |
| **RESEARCHGATE** | 10.000 | 7 | 1 |
| **FREE SCIENTIFIC PUBLICATIONS** | 234.000 | 1.490 | 336 |
| **3CIENCIAS** | 8 | 0 | 0 |
| **SSRN ELIBRARY** | 269 | 1 | 0 |

*Fuente:* Adriana Rojas y Paula Rojas

Las fuentes de información proporcionan un gran número de documentos respecto a los tres descriptores de búsqueda. Si se analiza cada fuente, se podrán realizar diversas observaciones e interpretaciones de acuerdo a la manera en que se pretendan relacionar las fuentes, siendo así algunas de las interpretaciones más relevantes para esta investigación:

1. En el descriptor de búsqueda “coaching” se encuentra más información, aunque este número se ve disminuido al momento de limitar la búsqueda con el descriptor “efectividad del coaching” esto quiere decir, que la información respecto al primer descriptor mencionado evidencia mayor crecimiento en documentación con relación al segundo, generando una desproporción en los avances investigativos. De ahí que, posiblemente este sea un motivo por el cual el coaching se considere poco fiable.

2. Con relación al descriptor “coaching y emprendimiento”, se evidencia un menor número de documentación, respecto a los resultados generales de los otros descriptores. En efecto, esta relación según lo investigado podría considerarse novedosa, sin embargo también se resalta el interés de investigar como el coaching influye en el emprendimiento y que tan efectivo puede ser.

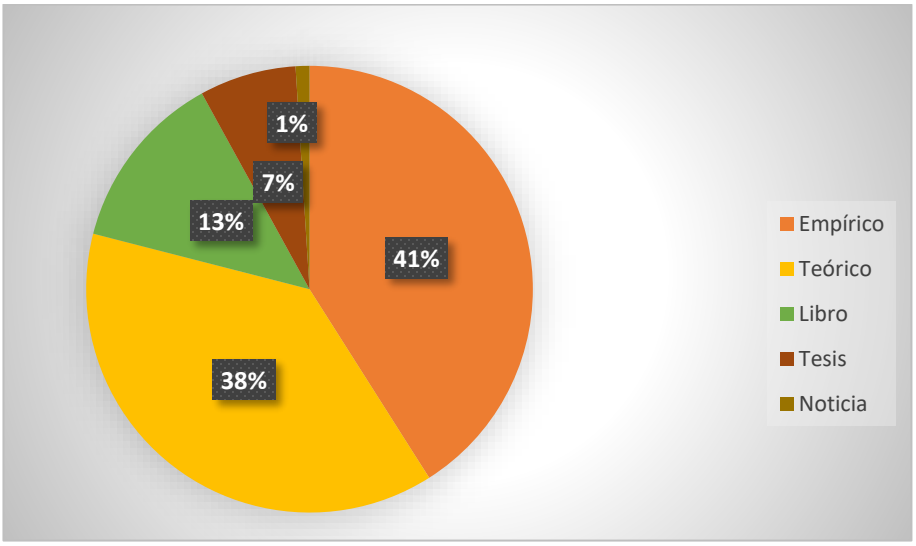


*Figura No. 1: Material encontrado*

La revision bibliografica consta de material empírico (41%), teórico (38%) , noticioso (1%), de libros (13%) y tesis (7%), el cual en su sumatoria corresponde a las 102 referencias implementadas para la elaboracion del estado del arte (Figura No.1).

El tipo de material que sustenta la investigación, brinda información desde distintas perspectivas, otorgándole al coaching un crecimiento investigativo. Por ejemplo desde el abordaje empírico se demuestra su efectividad y confiabilidad; por otro lado desde lo teórico se trabaja por dar a conocer su fundamentación a medida que pasa el tiempo.

Figura No. 2: Años de publicación

En la Figura No. 2, se exponen los años de publicación del material encontrado, siendo el 2012 el periodo que predomina frente al resto y donde se puede inferir que se presentó mayor investigación acerca del coaching. Asimismo a partir del 2012, aparenta haber un crecimiento en comparación con los años inferiores a este. Este número significativo de publicaciones sugieren que el avance ocurrido a través de los años, probablemente sea consecuencia de que al principio se aplicaba el coaching y al ser este efectivo, posteriormente se decide investigar para contar con sustento científico y de esta manera brindar mayor credibilidad a la metodología.

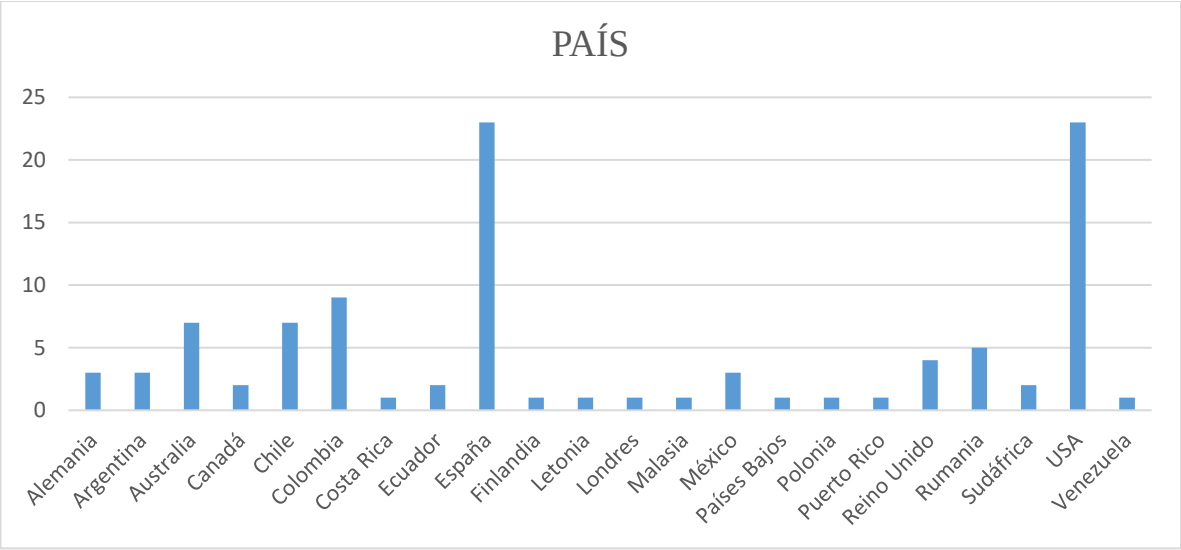


Figura No. 3: País de publicación.

En la figura No. 3, se deduce que Colombia en investigación acerca del coaching es poco lo que publica, del 100% de lo revisado, representa el 8% a diferencia de países como España y Estados Unidos que superan el 20% cada uno. Por esto, tal vez podría deducirse que a Colombia le espera una ardua tarea en investigación respecto al coaching, si se busca usar esta metodología como estrategia para mejorar el emprendimiento o en cualquier otro tema.

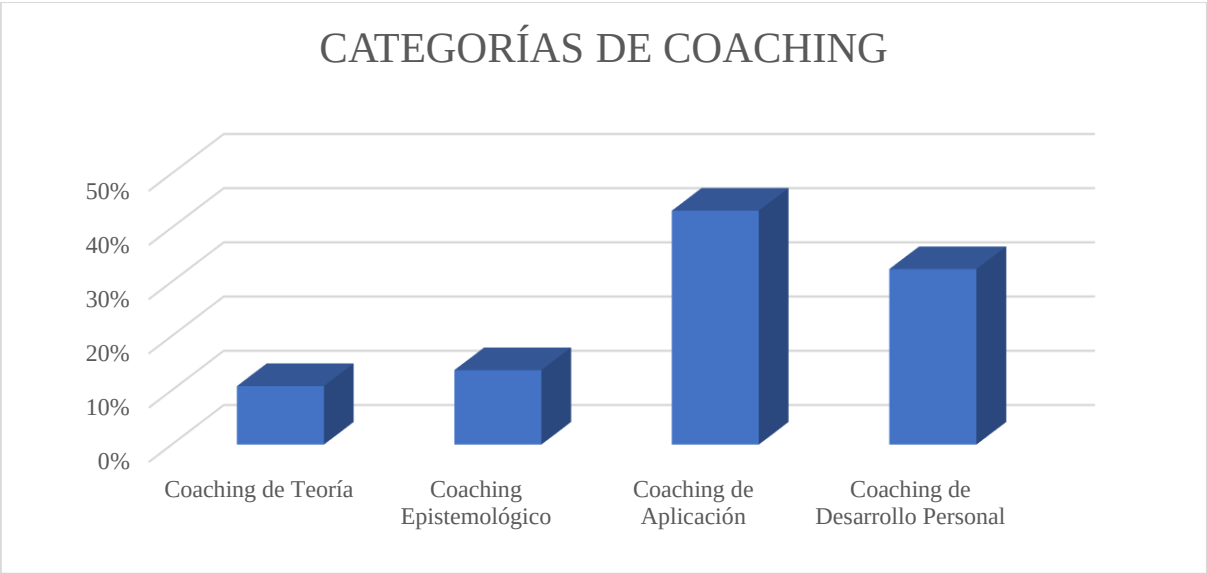


Figura No. 4: Categorías de coaching

De acuerdo con las categorías creadas se evidencia que la información encontrada en la figura No. 4 está centrada mayormente en el coaching de aplicación (43%), el cual concierne al coaching en las organizaciones. Ahora, otorgándole un 100% a esta categoría se discrimina sus variantes de la siguiente manera: Coaching Ejecutivo (39%), coaching empresarial (30%), coaching de liderazgo (9%), Coaching de Negocio y de la salud (7%), Coaching de Competencia y Gestión (5%) donde también se puede ver que es el campo donde más se ha documentado y publicado. Tal vez la aplicación del coaching en el campo organizacional es notoria debido a que fue uno de los primeros contextos en lo que se inició la implementación de este, por lo tanto lo anterior brinda mayor ventaja en investigación al momento de compararse con las otras categorías.

Por otra parte, la categoría de coaching teórico (11%), se muestra inferior en comparación con la categoría desarrollo personal (33%), la cual se relaciona con el aprendizaje adquirido personalmente y en el contexto en el que se aplique, entre ellos se encuentra Coaching de la Educación (45%), Coaching de Emprendimiento (31%), Coaching Ontológico (9%), Coaching del Deporte (6%), Coaching Engagement, en la Política y Meta-Coaching (3%).

Por último se desataca la categoría epistemológica (14%), que sustenta y amplía la documentación existente del coaching y su aplicación, dispone del Coaching en la Psicología (71%), Coaching y Mentoring (29%), con lo anterior se infiere que esta metodología actualmente está incursionada en diferentes áreas.

De todos los porcentajes anteriores, si se asocian el de crecimiento y el de desarrollo, se tendrá como resultado un porcentaje significativo, respecto a la aplicabilidad del coaching y a su vez brinda un amplio soporte empírico. Aunque se resaltan las sugerencias de contar con más rigurosidad en las siguientes publicaciones.

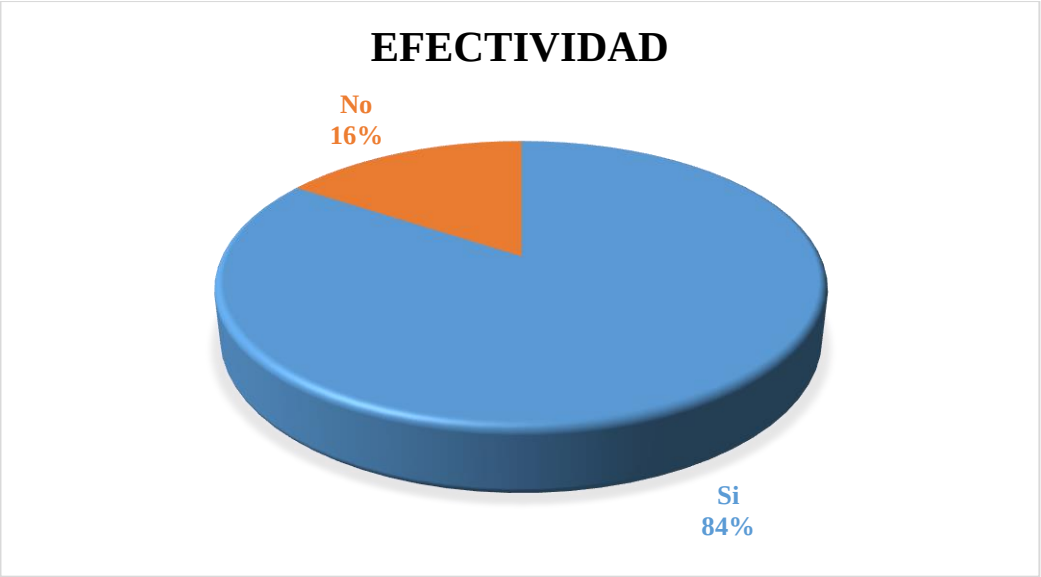


Figura No. 5: Efectividad del Coaching

De acuerdo con la figura No. 5 se deduce que de las 102 referencias obtenidas, el 84% argumentan la efectividad del coaching, aunque de ese porcentaje el 30% concluyen que es efectivo pero replican que no se genera un cambio total sino gradual, además presenta deficiencias, ya que no posee sustentación teórica y recomienda la formación de los profesionales, principalmente una preparación psicológica y a su vez deben realizarse investigaciones que demuestren la efectividad de la metodología a largo plazo.

Asimismo del 42% de las referencias empíricas, el 38% nos dicen que son efectivas, y de este porcentaje el 79% utilizaron instrumentos, como GAS (Escala de Medición de la Consecución de Objetivos), ANOVA-Análisis de Varianza, Análisis de contenido, la hermenéutica, la observación entre otras técnicas para medir y demostrar su efectividad del coaching, en cambio el 21% de estas investigaciones no dicen que método emplearon para evidenciar la efectividad del coaching.

Respecto al análisis de la efectividad del coaching en el emprendimiento, se encontró qué: en las 10 investigaciones en donde se relacionan estos dos temas, el 100% manifiestan la efectividad del coaching y dentro de este porcentaje, se realiza la siguiente división: por un lado el

70% confirma y expone que el coaching es efectivo, sin embargo el 30% restante plantean la necesidad de indagar más sobre el tema.

Por otra parte, en cuanto a la medición de la efectividad del coaching se resalta que, el 40% de las investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas, no exponen el método que emplearon para medir y analizar la información para corroborar dicha efectividad, por lo tanto al no contar con un instrumento que permita esta medición o análisis, genera la incógnita de saber si la metodología del coaching es efectiva. En definitiva y teniendo en cuenta los resultados, el coaching demuestra su efectividad con un porcentaje significativo.

## Discusiones

En el extenso proceso que se realizó en la investigación, se hallan aspectos que ameritan ser resaltados con respecto a la efectividad del coaching y su énfasis en el emprendimiento. En primer lugar Ravier, (2005), manifiesta que la variedad de definiciones, orígenes, fundamentaciones teóricas, métodos de aplicación y formas de evaluar la efectividad del coaching, generan cierto escepticismo para considerar a éste una metodología confiable y por ende efectiva; por consiguiente debido a tanta diversidad se dificulta lograr una estandarización, para el estudio, desarrollo y aplicación del coaching .

Considerando el punto anterior otra cavilación que aparece, es la limitación en el material teórico y empírico del coaching, Joo, Sushko y McLean (2012), estiman que esto se relaciona con respecto a que la práctica está muy por delante de la teoría e investigación, eso quiere decir, que el coaching se centró en la aplicabilidad de la metodología, dejando a un lado su estudio teórico, generando una percepción no favorable frente a esta.

A su vez, el autor Ravier (2005) considera como una alternativa: revisar y fortalecer los conocimientos que se tengan de la historia y fundamentación que presenta el coaching al momento de ejercerlo o en la creación de otro campo de aplicación, de esta forma no se pierde la finalidad del coaching, por lo tanto esto evitará cometer algunos errores en su ejercicio.

Por esto, algunos autores como Gorrochotegui (2011), manifiestan la importancia de justificar el proceso de coaching y recomienda realizar investigaciones de enfoque cuantitativo para demostrar su eficacia; igualmente Candea y Cotet (2016) investigan sobre los conocimientos que se presenta sobre el coaching y sus características, pero concluyen que esos conocimientos no son suficientes y falta indagar con referencia al tema, a esta misma conclusión llegan (Grant, 2016); de Haro, 2012; Robalino, Campuzano y Bastidas, 2016). No obstante, (Beattie, Kim, Hagen, Egan, Ellinger y Hamlin, 2014), revisan la literatura para determinar si el coaching es una intervención de aprendizaje apropiado de acuerdo al contexto; por otra parte Bartlett (2007) discute los fundamentos del coaching, los principios, y el progreso del mismo proporcionando una visión

general de los modelos y la descripción de cada etapa para el entrenamiento; (Sans, 2012) habla de la historia del coaching, busca las distintas definiciones y escuelas o metodologías, además de las aportaciones que el coaching ha realizado a través del tiempo, asimismo habla de los tipos de coaching y cómo trabaja de el coach. Por ultimo (Pousa y Mathieu, 2014) investigan empíricamente y presentan dos estudios internacionales, los cuales muestran el impacto del coaching, resaltando que se presenta un creciente interés en la metodología, pero a la vez hay escasez de estudios que analizan la incidencia de este, principalmente en el rendimiento individual.

El hecho de no conocer el "por qué" o el "cómo" de la metodología del coaching, podrían ocasionar resultados no deseados y perjudiciales una vez se aplique. Por ejemplo según Ravier (2005), dado el caso que al coachee no le quede claro en que consiste todo el proceso y la metodología que desarrollará con el coach, posiblemente no se logre la finalidad trazada y en consecuencia este coachee concluye que no hubo efectividad y sus referencias serán negativas respecto al coaching. Por lo tanto es muy importante que el coach sepa correctamente lo que hace.

De igual manera, podría generarse confusión con otras metodologías aparentemente similares como lo son la consejería y el mentoring, aunque el coaching con este último tiende a asemejarse, estos presentan diferencias a pesar de ser metodologías que se pueden aplicar en organizaciones o a nivel personal y que según sus autores demuestra el éxito al momento de ejercerlas (Cantera, 2002; Meyer y Fourie, 2004). Asimismo (Colomo y Casado, 2006; Méndez, Acuña y Muñoz, 2013; Kamens, 2015) resaltan la importancia del coaching, exponiendo las diferencias y similitudes a fin de determinar distinciones fundamentales que permitan evitar la confusión de términos que se observa en la literatura que los aborda.

Por otra parte, respecto a la inversión económica que conlleva la implementación del coaching en el campo ejecutivo, se presenta una fuerte crítica (García, 2013), esto se debe a que a nivel mundial se invierte alrededor de 2.000 millones de dólares al año para esta implementación (International Coach Federation, 2012); sin embargo, la evidencia científica sobre la eficacia del coaching es escasa y poco fiable, al mismo tiempo los impedimentos para entrar a la profesión de coach son inexistentes, muchos coaches ejecutivos saben poco acerca de los negocios y otros

conocen apenas las metodologías y prácticas del coaching, convirtiéndose únicamente como un negocio.

Para García (2013), la regulación o ente normativo en el ejercicio del coaching no existe, ya que las certificaciones “de coach” ofrecidas por distintos organismos que se autoproclaman acreditadores son difíciles de evaluar y los métodos de medición del rendimiento sobre la inversión son cuestionables. Del mismo modo las normas del ejercicio del coaching se establecen de acuerdo a cada país. Sin embargo, (Goldvarg y Perel, 2012) manifiestan que la Federación Internacional del Coaching (ICF) es quien regula de manera global la práctica del coaching, aunque la regulación puede variar de acuerdo a los países y asimismo plantean que la afiliación a esta no es obligatoria.

Cabe destacar a Bisquerra (2008), quien manifiesta que la formación de los profesionales en técnicas de coaching, no debe ser simplemente una formación inicial sino que se sugiere que presente una formación continua. Grant (2008), manifiesta que los coach también deben pasar por un proceso de coaching o sesiones de terapia. Lo anterior con el fin de reducir su ansiedad, incrementar la obtención de logro y elevar los niveles de percepción. Asimismo Korotov (2013), expone que el coach para alcanzar sus metas realiza reuniones o convenciones, en donde exponen diferentes casos y hacen las respectivas retroalimentaciones, siendo una oportunidad para que los que tienen más experiencia instruyan a quienes están iniciando.

Por consiguiente, la importancia de la formación de un coach, se debe al impacto en los resultados (Bono, Purvanova, Towler y Peterson, 2009), se considera que se presenta mayor efectividad en la metodología si el coach tiene estudios en psicología, Berglas (2002), refiere que los coach ejecutivos que carecen de la formación psicológica rigurosa hacen más daño que bien, pues no están preparados para intervenir en el área personal del coachee.

Lo anterior se debe tener en cuenta a partir de lo dicho por Wiegand (2007), quien hace referencia a los coachee abordando el "modelo de habilidades" basado en la inteligencia emocional, manifestando que esta tiene el potencial para mejorar los esfuerzos relacionados con la seguridad y otros aspectos del trabajo de los individuos y su vida personal en el proceso del coaching.

Asimismo, Cilliers (2011), estiman que es posible que el coaching no sea suficiente para construir habilidades interpersonales adecuadas. Su subjetividad podría haber influido en los datos y los resultados negativamente (p. 12). Sin embargo, hay una percepción sobresaliente en torno a que el coaching ayuda a crecer a la personas en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora de trabajo en equipo y un clima laboral productivo (Díaz y Muñoz, 2014 p. 69). O'Connor y Cavanagh (2013) consideran que a nivel individual, el coaching puede mejorar el bienestar, el logro de metas y comportamientos de liderazgo (p. 20).

El coaching crece cada vez más, por ende se realizan investigaciones para demostrar su efectividad en los diferentes ámbitos de aplicación, para Grant (2013), las investigaciones futuras deberían considerar la realización de un seguimiento longitudinal (p. 275), esto se debe a que los diferentes métodos existentes para evaluar la efectividad según el autor son subjetivos en el momento en el que se evalúa. Como evidencia de la efectividad en el coaching, se demuestran las diferentes documentos e investigaciones revisadas (Gonzáleza y Cléries, 2002; de Haan, Culpin y Curd, 2009; Mujtaba y Sungkhawan, 2009; Hill, 2010; Villa y Caperán, 2010; Vásquez, 2013; Méndez, 2013; Covarrubias, González y Ochoa, 2015), proporcionando evidencias empíricas de la relación entre coaching y el área organizacional (Ospina, 2010; Gregory y Levy, 2012; Pavan, 2015), cabe destacar la investigación realizada por (de Haan, Grant, Burger y Eriksson, 2016), donde exploran la eficacia percibida desde las perspectivas del coaching, coach y coachee, se realizó un estudio retrospectivo, donde participaron 1.895 pares de cliente-coach (366 entrenadores diferentes) de 34 países, y 92 patrocinadores; es decir, un total de 3.882 encuestas completadas, los resultados asume la efectividad general de coaching. Asimismo (Gil, Alonso, Escobar, Martinhago, Chiros, Hoffmann, Anwandter, Salom, Oltra y Álvarez, D, 2012) reflexionan en profundidad sobre qué es el liderazgo y el coaching, y cómo ambos influyen en las personas y en las organizaciones para producir procesos de cambio y transformación, por el contrario (Lawley y Linder, 2016). de acuerdo con las puntuaciones obtenidas en su investigación se infiere que una metodología de entrenamiento no garantiza necesariamente la satisfacción del coachee.

Se presenta limitación en la literatura con relación al emprendimiento (Audet y Couteret, 2013), pero a su vez se presenta un crecimiento respecto a la creación de proyectos de

emprendimiento, por ejemplo: desde el año 2011 se inicia un proyecto para crear una educación del espíritu emprendedor, mediante capacitaciones basadas en coaching que contribuyen al desarrollo de las habilidades claves emprendedoras y cuenta con la participación de cuatro países europeos (SPIN-UP, 2013), además se realiza un proyecto piloto de coaching en Guadalajara para el desarrollo de la cultura empresarial, el espíritu emprendedor y el diseño de planes de negocio Solorzano et al. (2013), y en España se crea un sistema de capacitación emprendedora que utiliza la metodología del coaching Orti et al. (2007). Con lo anterior, se evidencia, el crecimiento en materia del coaching en el emprendimiento. (Bécart, 2016).

Por lo que se refiere a la efectividad del coaching en el emprendimiento, se cita a Audet y Couteret (2012) quienes manifiestan que la mayoría de las pequeñas empresas, saben muy poco acerca del coaching y tal vez este desconocimiento se debe a que su eficacia todavía no ha sido probada. Sin embargo, dada la falta de documentación sobre el tema del entrenamiento emprendedor, es de mérito identificar algunos de los elementos que probablemente contribuyen para el éxito de las iniciativas de coaching (p. 528). No obstante, también genera deseo de indagar acerca de esa disparidad entre la literatura del emprendimiento y su número significativo de programas, proyectos y demás actividades que lo promueven.

## Conclusiones

De acuerdo con lo investigado se concluye en primer lugar que el coaching es efectivo, tomando como base el porcentaje significativo que surge de este aspecto indagado, incluyendo el énfasis con relación al emprendimiento. En cuanto a la manera de medir y analizar dicha efectividad, se evidencian algunas falencias en los métodos o técnicas empleadas tanto a nivel cuantitativo y cualitativo para corroborar los resultados obtenidos de la aplicación, por lo tanto es importante enfatizar en la medición o evaluación valida de la efectividad del coaching, dado el caso de obtenerla para así fortalecer la evidencia empírica.

El coaching, aunque cuenta con una fundamentación teórica y empírica extensa aún sigue catalogándose como una metodología sin información, afirmación que a partir de esta investigación documental estado del arte se refuta, resaltando que el no asesoramiento adecuado o la formación respecto a la aplicación del coaching son tal vez las causas de un mal ejercicio de la metodología, por lo tanto se generan este tipo de críticas, por ende se sugiere que al momento de hacer uso de la metodología del coaching, el coach debe contar con la preparación idónea, la cual le permitirá ejercer adecuadamente y lograr su finalidad. No obstante, dicha fundamentación al relacionarla con el coaching y el emprendimiento no evidencian los mismos resultados de búsqueda, estos hallazgos son escasos generando la necesidad de indagar más acerca del tema.

Por otra parte, se considera importante resaltar lo concerniente a la regulación del ejercicio del coaching, debido a que no se cuenta con una estandarización en su procedimiento, requisitos, deberes, aspectos éticos, principios y competencias del coach. Asimismo se tiene en cuenta que la relación generada entre el coach y coachee puede llegar a influir sobre la efectividad de la metodología al momento de aplicarlo, por ende es probable que el coach en su preparación incluya la psicología, para así brindar un servicio integral debido a que trabajará con aspectos cognitivos y emocionales de las personas a quienes se aplicará el coaching; este aspecto psicológico también se debe llevar a cabo a nivel personal y profesional del coach, para garantizar su profesionalismo.

Para finalizar, aunque a nivel internacional existen programas que evidencian la investigación y aplicación del coaching, Colombia carece de ello. Lo anterior incita a llenar esos vacíos teóricos y empíricos, siendo esta investigación un complemento a lo poco explorado y a la vez un referente a futuras indagaciones acerca del coaching, su efectividad y campos de aplicación en el país.

## Referencias

Acevedo, D. (2009). *Estado del arte sobre educación y movilidad social en Colombia 1997-2007: una mirada desde el trabajo social.* (Monografía de pregrado inédita).Universidad de Antioquia, Medellín. Recuperado de: http://documents.mx/download/link/estado-del-arte-sobre-educacion-y-movilidad-social-en-colombia-1997-2007

Advancis Business Services, Lda. (2013). *Entrepreneurship Training and Coaching for University Spin-Offs.* Recuperado de: http://www.spin-up.eu/

Anaya, M., Rios, F. y Solorzono, E. (2013). Programa de Formación de Emprendedores bajo el Modelo de Coaching en el Contexto de un Cuerpo Académico Interdisciplinario. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, (10), 1-13. Recuperado de: http://ride.org.mx/1-11/index.php/RIDESECUNDARIO/article/viewFile/416/408

Audet, J.y Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515-531. Recuperado de www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm

Baquero, J., y Rodríguez, M. (2016). La relación entre el proceso de autorregulación y el proceso de coaching. *Universitas Psychologica,* 15(1), 141-152. http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-1.rpap

Barrera, V. (2016). El impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias

de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área de talento humano (Tesis doctoral o de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperado de: http://repositorionew.uasb.edu.ecbitstream1064449951T1955-MDTH-Barrera-El%20impacto.pdf

Bartlett, J. (2007). Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client roles. *Journal of Business Research*, 60, 91–93. Recuperado de: http://ac.elscdn.com/S0148296306001354/1s2.0S0148296306001354main.pdf?_tid=92bebb22477b411e6949000000aab0f6b&acdnat=1473552992_2c996160d89e6d8c9130c5880726ff

Batt, E. (2010). Cognitive coaching: A critical phase in professional development to implement sheltered instruction. *Teaching and Teacher Education*, 26, 997-1005. Recuperado de: http://ac.elscdn.com/S0742051X09002406/1s2.0S0742051X09002406main.pdf?_tid=600000aab0f27&acdnat=1473553692_a202767dc04fcb192e0cd0239bf006b3

Bayón, F. (2014*). Coaching hoy: Teoría general del coaching.* Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA

Beattie, R., Kim, S., Hagen, S., Egan, T., Ellinger, A. y Hamlin, R. (2014).Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201. Recuperado de: http://search.proquest.com/docview/1519068102?accountid=44394

Bécart, A. (2016). Coaching y fomento del emprendimiento: Nuevas perspectivas para le educación superior. *Perspectiva Socioeconómica*, 1(3), 17-27. Recuperado de:

http://revistas.cecar.edu.co/perspectiva/article/view/171

Berglas, S. (2002) The very real dangers of executive coaching. *Harvard business review.* 80(6), 86-92. Recuperado de: https://hbr.org/2002/06/the-very-real-dangers-of-executive-coaching

Bisquerra, R. (2008). Coaching: Un Reto Para Los Orientadores. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 19(2) 163-170. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338230779004

Bono, J., Purvanova, R., Towler, A. y Peterson, D. (2009). A Survey Of Executive Coaching Practices. *Personnel Psychology*, 62, 361–404. Recuperado de: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x/abstract

Bozer,G., Sarros, J. y Santora, J. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881-897. Recuperado de: www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm

Candea, D. y Cotet, C. (2016). Do Psychologists Offer Coaching Services? Preliminary Results From A Survey On Cbt Practitioners. *Journal of Evidence-Based Psychotherapies*, 16(1), 57-66. Recuperado de: https://www.questia.com/library/journal/1P3-4043720061/do-psychologists-offer-coaching-services-preliminary

Cantera, F. (2002). Sistemas de gestión de conocimiento a través de procesos de coaching y mentoring. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (2-3) 303-318. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274009

Cantera, F. (2016). Satisfacción con el coaching y engagement en el trabajo: el papel de los recursos personales (Tesis doctoral o de maestría, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de: http://eprints.sim.ucm.es35820

Casado, B. (2010). *Manual Coaching: formación para el empleo.* Madrid: Editorial CEP

Castillo, M. (1999). Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. *Intec-Chile*, 2-22

Castro, M. (2012). Coaching en acción: herramientas de intervención. México: Editorial Trillas

Ceballos,C. y Galindo, M. (2007). Análisis comparativo entre psicoterapia breve y coaching personal (Tesis doctoral o de maestría, Universidad de la Sabana). Recuperado de: http://intellectum.unisabana.edu.cobitstreamhandle108183022131639.pdfsequence=1&isAllowed=y

Chavéz, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*, 33. 140-161. Recuperado de: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4900

Cilliers, F. (2011). Positive psychology leadership coaching experiences in a financial organisation. *Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(1), 1-14. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v37i1.933

Colomo, R. y Casado, C. (2006). Mentoring & Coaching. It Perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(3), 131-139. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84710314

Colorado, R. y Corcino, L. (2014). Percepción y receptividad al proceso de coaching como componente de un programa de desarrollo profesional para maestros de escuela primaria. *Paradigma*, 35(1), 71-102. Recuperado de: http://revistas.upel.edu.veindex.phpparadigmaarticleviewFile1556646

Connolly, G. (2016). Applying Humanistic Learning Theory: The "Art" of Coaching. *Strategies*, 29, 39-41. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1080/08924562.2016.1135651

Cordon, E., Ferrón, V. y Vidal, M. (2011).Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, (31), 82- 101. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320831004

Covarrubias, J., González, A. y Ochoa, S. (2015). Cultura organizacional y coaching: el caso de los usuarios de un distrito de riego. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(7), 61-81. Recuperado de: http://ssrn.com/abstract=2663487

de Haan, E., Culpin, V. y Curd, J. (2009). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?. *Personnel Review*, 40(1), 24-44. Recuperado de: www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm

de Haan, E., Grant, A., Burger, Y. y Eriksson, P. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189-207. Recuperado de: http://personalmc.nl/page/downloads/Effectiviteit_executive_coaching.pdf

de Haro, J. (2012). El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: Una propuesta de clasificación. *Papeles del Psicólogo*, 33(3), 221-226. Recuperado de: http://www.papelesdelpsicologo.es

Diaz, O. y Muñoz, M. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *ElServier*, 5(11), 62-69. Recuperado de: http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2215910X14700205?via=sd

Dobrea, M. y Maiorescu, I. (2015). Entrepreneurial Outcomes and Organisational Performance Through Business Coaching. *Amfiteatru Economic*, 17(38), 247-260. Recuperado de: https://ideas.repec.org/a/aes/amfeco/v38y2015i17p247.html

Echeverría, R. (2015). *Ontología del lenguaje*. Chile: JCSáez Editor. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=FgayBgAAQBAJ&dq=ontologia+del+lenguaje&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Evered, R., y Selman, J. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18, 16–32. Recuperado de: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261689900405

Ferrer, J. & Déniz S. (2010). *Descubriendo con mi coach.* España: Ediciones Díaz de Santos.

Fettig, A., Schultz, T. y Sreckovic, M. (2015). Effects of Coaching on the Implementation of Functional Assessment-Based Parent Intervention in Reducing Challenging Behaviors. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 17(3), 170-180. Recuperado de: http://search.proquest.com/docview/1690001650?accountid=44394

Fillery-Travis, A. y Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong

question?. *International Coaching Psychology Review*, 1 (1), 23-36. Recuperado de: https://eprints.mdx.ac.uk/5797/1/Does_coaching_work.pdf

Galindo, R. y Echavarría, M. (2011). Diagnóstico de la cultura emprendedora en la Escuela de Ingeniería de Antioquia. *Revista EIA*, No. 15, 85-94.

Galway, T. (2006) *El juego interior del tenis.* España: Editorial Sirio S.A. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=rdCsUpXIQGEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Garcia, M. (2013). Análisis de la efectividad del Coaching Ejecutivo en las organizaciones (Tesis doctoral o de maestría, Universidad Zaragoza). Recuperado de: https://zaguan.unizar.es/record/11672?ln=es

Gil, F., Alonso, N., Escobar, R., Martinhago, S., Chiros, S., Hoffmann, W., Anwandter, P., Salom, O., Oltra M. y Álvarez, D. (2012). *Usos y perspectivas del Coaching: Un recorrido por el coaching Iberoamericano.* Chile: Ril Editores

Goldvarg, D. y Perel, N. (2012). *Competencias de coaching aplicadas: con estándares internacionales.* Buenos Aires: Granica

Gómez, M., Galeano, C. y Jaramillo, D. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442.

Gonnet, J. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico. *Estudios Gerenciales*, 29, 88-91. Recuperado de: www.elsevier.es/estudios_gerenciales

Gonzáleza, S. y Clèries, X. (2002). El coaching en el ámbito sanitario: una aproximación a su viabilidad. *Gac Sanit*, 16(6) 533-535. Recuperado de:

http://www.gacetasanitaria.org

Gorrochotegui, A. (2011). Un modelo de “coaching” en directivos escolares. *Educ.Educ.*, 14(2), 369-387. Recuperado de: http://www.scielo.org.copdfededv14n2v14n2a08.pdf

Gorrochotegui, A., Vicente, I. y Torres, G. (2014). Evaluación de un proceso de coaching en directivos y su impacto en el clima escolar. *Educ. Educ*, 17(1), 111-131. Recuperado de: http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/3508

Grant, A. (2008). Personal life coaching for coachesin- training enhances goal attainment, insight and learning. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 54-70. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/233207472

Grant, A. (2013). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14, 258-280. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.805159

Grant, A. (2016). What constitutes evidence-based coaching? A two-by-two framework for distinguishing strong from weak evidence for coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 14(1), 76-85. Recuperado de: http://ijebcm.brookes.ac.uk/

Gregory, J., y Levy, P. (2012). Employee feedback orientation: Implications for effective coaching relationships. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 1–14. Recuperado de: http://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/17521882.2012.691888?scroll=top&needAccess=true

Grosseck, M. (2014). Teaching, coaching, training – crosswords for someone, keywords in higher education for others. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 1243 – 1247. Recuperado de: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814003930

Guarnieri, S. y Lopez, E. (2008). "Coaching" para emprender. *Innova-Rh*, (25) 76-77. Recuperado de: http://www.escuelacoaching.com/wp-content/2008/06/coaching-para-emprender.pdf

Gustafsson-Pesonen, A., y Remes, L. (2012). Loersch Evaluation of entrepreneurial development coaching: changing the Teachers' thinking and action on entrepreneurship. *Annals Of Innovation & Entrepreneurship*, 3, 1-12. Recuperado de: http://journals.co-action.net/index.php/aie/article/view/17211

Hauser, L. (2009). Evidence-Based Coaching: A Case Study. *Od Practitioner*, 41 (1), 8-13. Recuperado de: http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/149-ODP-Hauser-Rev2-Final.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5º Edición) México: McGrawHill.

Hernandez. A. y Valderrama, O. (2009). El entrenamiento o coaching de personas emprendedoras. Un caso de buenas prácticas en el entorno local. *Revista Mentoring & Coaching*, (2), 325-337. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4537971

Hill, G. (2010). Executive Coaching: perspectives of effectiveness from executives and

coaches (Tesis doctoral o de maestria, Queensland University of Technology). Recuperado de: http://eprints.qut.edu.au/40237/1/Graham_Hill_Thesis.pdf

Hsieh, W., Hemmeter, M., McCollum, J. y Ostrosky, M. (2009). Using coaching to increase preschool teachers' use of emergent literacy teaching strategies. *Early Childhood Research Quarterly*, 24, 229–247. Recuperado de: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0885200609000209

International Coach Federation (2012). "Annual Report". Advancing the Art, Science and Practice of Professional Coaching. Lexington, United States.

Jiménez, A. (2004*)*. El estado del arte en la investigación en las ciencias sociales. En A. Jiménez, A. Torres (Eds.). *La práctica investigativa en ciencias sociales*. (pp. 27-42) Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.

Jiménez, L. (2012). Romper paradigmas y vencer el miedo: La vida de los Emprendedores. Revista del Rosario, 106(604), 16-27. Recuperado de: http://revistas.urosario.edu.co/index.php/UR/article/view/1982/1713

John, E. y Leuer, B (2013). Coaching in Multinational Companies – An Interdisciplinary Analysis of a Management Consultanťs Case Narrative. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 82, 628 – 637. Recuperado de: www.sciencedirect.com

Joo, B. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/259863191

Joo, B., Sushko, S. y McLean, G. (2012). Multiple Faces of Coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19-38. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/259863438_Multiple_faces_of_coaching_Manager-as-coach_executive_coaching_and_formal_mentoring

Kamens, J. (2015).Looking to make an investment in your future? There are many experienced coaches willing to help. *Nature Biotechnology*, 33(6), 668-669. Recuperado de: http://www.whiteconsultingllc.com/wp-content/uploads/2015/06/nbt.3259.pdf

Kim, S., Egan, T. y Moon, M. (2014). Managerial Coaching Efficacy, Work-Related Attitudes, and Performance in Public Organizations: A Comparative International Study. *Review of Public Personnel Administration*, 34(3), 237. Recuperado de: http://search.proquest.com/docview/1781337087?accountid=44394

Kołodziejczak, M. (2015). Coaching Across Organizational Culture. *Procedia Economics and Finance*, 23, 329 – 334. Recuperado de: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115004918

Korotov, K. (2013). Behind the closed doors of a coaching session: the issues that keep an executive coach up at night. *Training & Management Development Methods*, 27(2), 213-217. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/237319081_Behind_the_closed_doors_of_a_coaching_session_the_issues_that_keep_an_executive_coach_up_at_night

Lawley, J. y Linder, S. (2016). Evidence of competency: Exploring coach, coachee and

expert evaluations of coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*, 9(2), 110-128. Recuperado de: http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17521882.2016.1186706

Ley 23 de 1982. Sobre derechos de autor en Colombia. [En línea] recuperado de: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3431

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. [En línea] recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-94653.html

Ley 1090 del 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. [En línea] recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1090_2006.html

Loersch, C. (2014). Business Start-Ups and the Effect of Coaching Programs (Tesis doctoral o de maestria, Universidad de Potsdam). Recuperado de: https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/index/index/docId/7260

López, A. y Zardoya, E. (2015) Impacto de Sesiones de Coaching en la labor educativa de los padres en el ámbito familiar. *Innovación Educativa*, 25, 283-307. Recuperado de: http://www.usc.es/revistas/index.php/ie/article/view/2821

Londoño, O., Maldonado, L. y Calderón, L. (2014). *Guía para Construir el Estado del Arte*. Bogotá: International Corporation. Recuperdo de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-322806_recurso_1.pdf

Lozano, 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

Maldonado, M., Sánchez, T. y Mendoza, G. (2014). Coaching, equipos de trabajo y aprendizaje en organizaciones universitarias. *Revista Educare*, 18(2), 92-110. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5163438

Mansor, A., Rahim, S., Mohamed, A. y Idris, N. (2012). Determinates of Coaching Culture Development: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 485 – 489. Recuperado de: http://ac.elscdn.com/S1877042812006878/1s2.0S1877042812006878main.pdf?_tid=ef12aee277b211e68c1f00000aab0f26&acdnat=1473552288_63dcf95ae090f7646123caf215b2fd08

Mayer, L. (2013). Empowerment Zone. *The Emerging Leader*, 34(6), 30-33. Recuperado de: http://eric.ed.gov/?id=EJ1027967

McComb, C. (2012). Developing coaching culture: are your coaching relationships healthy? *Industrial And Commercial Training*, 44(2), 233-235. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1108/00197851211231504

Méndez, M. (2013). Intervención basada en coaching y su efecto en el conflicto organizacional y funcionamiento del equipo. *Estudios seriados de gestión en salud*, 18(9), 45-61. Recuperado de: http://www.cegis.utalca.cl/doc/Publicaciones/2013/ESGS%20N%C2%B018/Art.%203.pdf

Méndez, M., Acuña, S. y Muñoz, N. (2013). Mentoring y Coaching: ¿Similares o Diferentes? *Estudios seriados de gestión en salud*, 19(9), 22-33. Recuperado de: http://www.cegis.utalca.cl/doc/Publicaciones/2013/ESGS%20N%C2%B019/Art%202.pdf

Meyer, M., y Fourie, L. (2004). *Mentoring and coaching: Tools and techniques for implementation.* Randburg: Knowres Publishing.

Molina, N. (2005). Herramientas Para Investigar ¿Qué es el estado del arte? *Ciencia y Tecnología para la salud Visual y Ocular*, 5, 73-75. Recuperado de: http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/sv/article/view/1666

Mujtaba, B. y Sungkhawan, J. (2009). Situational Leadership And Diversity Management Coaching Skills. *Journal of Diversity Management – First Quarter*, 4 (1), 1-12. Recuperado de: https://iims.uthscsa.edu/sites/iims/files/Leadership-9.pdf

O'Connor, S. y Cavanagh, M. (2013). The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 3(2), 2-23. Recuperado de: http://www.psywb.com/content/3/1/2

Ojeda, A. (2013). Coaching Político: Hacia un Liderazgo Innovador. *Estudios seriados de gestión en salud*, 19(9), 35-50. Recuperado de: http://www.cegis.utalca.cl/doc/Publicaciones/2013/ESGS%20N%C2%B019/Art%203.pdf

Orti, A. Clares, J. (2007). Metodología formativa en los sistemas de capacitación de emprendedores. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 3, 1-13. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234321

Ospina, H. (2010). Nuevos Paradigmas En Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 79-97. Recuperado de: https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/565

Palmer, S. y Whybrow, A. (2007). *The Handbook of Coaching Psychology.* New York: Routledge Taylor and Francis Group

Parker, P., Kram, K. y Hall, D. (2013). Exploring Risk Factors in Peer Coaching: A Multilevel Approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3). 361-387. Recuperado de: http://search.proquest.com/docview/1432206231?accountid=44394

Parra, G. (2015). Competencias genéricas en educación superior. Metodologías específicas para su desarrollo. Teoría de la Educación; *Revista Interuniversitaria*, 27(1), 232-233. Recuperado de: http://search.proquest.com/docview/1695387433?accountid=44394

Pavan, J. (20 de Abril de 2015). El coaching en las organizaciones. Noticias Financieras. http://search.proquest.com/docview/1674173448?accountid=44394

Pereira, F. (2012). *Colombia Global Entrepreneurship Monitor 2011-2012*. Cali: Universidad Javeriana.

Pfeilstetter, R. (2011). El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto. *Gazeta de Antropología*, 1 (27) 1-11.

Popescu, D. y Enescu, C. (2012). Coaching in the Process of Organizational Change. *Valahian Journal of Economic Studies*, 3(17), 61-67. Recuperado de:

http://search.proquest.com/openview/c27c5042d2e46b46f54c1645367317ac/1?pq-origsite=gscholar

Popescu, D. y Enescu, C. (2012). Executive Coaching – Instrument for Implementing Organizational Change. *Review of International Comparative Management*, 13(3), 378-386. Recuperado de: https://ideas.repec.org/a/rom/rmcimn/v13y2012i3p378-386.html

Pousa, C. y Mathieu, A. (2014). The Influence of Coaching on Employee Performance: Results From Two International Quantitative Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 27(3). 75-92. Recuperado de: http://search.proquest.com/docview/1621409871?accountid=44394

Prieto, J. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional.* Bogotá: ECOE Ediciones.

Rairán, S. y Solano, A. (2010). Efectividad del coaching en el sector público con base en el éxito del mismo en el sector privado. (Tesis doctoral o de maestría, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3760/2/SolanoCantorAdrianadelPilar2010.pdf

Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del Coaching: su historia, filosofia y esencia*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española (22ª edición).* Recuperado de: http://www.rae.es/

Red Regional del Meta. (S.F). Red Regional de Emprendimiento del Meta. Recuperado de: http://meta.gov.co/

Robalino, R., Campuzano, M. y Bastidas, C. (2016). Coaching como estrategia de competitividad en las PYMES, *Revista Publicando*, 3(7), 428-437. Recuperado de: http://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/270

Rodríguez, A., Esteban, R., Aranda, R., Blanchard, M., Domínguez, C., González, P., Romero, P., Sanz, E., Mampaso, A., Vitón, M. y Messina, C. (2011). Coaching reflexivo entre iguales en el Practicum de la formación de maestros. *Revista de Educación*, 355, 355-379. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/277267106_Coaching_reflexivo_entre_iguales_en_el_Practicum_de_la_formacion_de_maestros

Rosha, A. y Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(2), 1-14. Recuperado de: https://jopeninnovation.springeropen.com/articles/10.1186/s40852-016-0028-x

Sanchez, D. (2013). El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 15(2), 171-191. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80228344010

Sans, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3), 1-11. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817930

Stec, D. (2012). Using history to comprehend the currency of a passionate profession. *Journal of Management History*, 18(4), 417-444. Recuperado de:

www.emeraldinsight.com/1751-1348.htm

Stober, D. y Grant, A. (2006). *Evidence Based Coaching Handbook Putting Best Practices to Work for Your Clients.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Teemant, A.,Wink, J. y Tyra, S. (2011). Effects of coaching on teacher use of sociocultural instructional practices. *Teaching and Teacher Education*, 27, 683-693. Recuperado de: http://ac.elscdn.com/S0742051X10001988/1s2.0S0742051X10001988main.pdf?_td=4906fa6677b311e692400000aab0f6b&acdnat=1473552439_6d97ad558a2cf0184113f640c6924cd8

Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(105) 125-132. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310509

Vásquez, C. (2013). Aproximación a una Experiencia de Supervisión de Coaching. *Estudios seriados de gestión en salud*, 19(9), 10-21. Recuperado de: http://www.cegis.utalca.cl/doc/Publicaciones/2013/ESGS%20N%C2%B019/Art%201.pdf

Villa, J. y Caperán, J. (2010). *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas.* Barcelona: Profit Editorial.

Vived, E. (2011). *Habilidades sociales, autonomía personal y autorregulación.* España: Prensas de la Universidad de Zaragoza, Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=tYT1DAAAQBAJ&hl=es

Wakkee, I., Elfring, T. y Monaghan, S. (2008). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors: The role of coaching and self-efficacy. *Int Entrep Manag* J, 6(1), 1-21. Recuperado de:

http://link.springer.com/article/10.1007/s11365-008-0078-z

Whitmore, J. (2011). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. España: Editorial Paidos.

Wiegand, D. (2007). Exploring the role of emotional intelligence in behavior-based safety coaching. *Journal of Safety Research*, 38, 391–398. Recuperado de: http://ac.els-cdn.com/S0022437507000746/1-s2.0-S0022437507000746-main.pdf?_tid=4fca4446-77b5-11e6-9490-

Wright, N. (2012). "Just do it – a case study in Gestalt experimental coaching". *Industrial and Commercial Training*, 44(2), 67 – 74. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1108/00197851211202894

Yuni, J y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (2ª ed.). Argentina: Editorial Brujas

Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). *Coaching practico: guia completa de tecnicas y herramientas.* Madrid: McGraw-Hill

Zimmerman, Kitsantas y Campillo. (2005). Evaluación de la Autoeficacia Regulatoria: Una Perspectiva Social Cognitiva. *Evaluar*, 5, 1-21.

**Índice de Apéndices**

**Apéndice A:** Instrumentos de evaluación.....…..……..... 1

| No. | Nombre | Tipo | Idioma | Categoría | Autor | Año | Resumen | País | Página | Referencias | Link | Día de Recuperado | Editorial |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |