

Coaching: Beneficios de su implementación en tiempos de crisis

Roxana Chinchilla Brenes.¹

Resumen

En los últimos meses los medios de comunicación han estado informando de modo persistente sobre las principales consecuencias de la recesión económica que vive el mundo actualmente.

Ante tanta información sobre este tema, se hace difícil ignorarlo, e invita a tomar acciones concretas como miembros de una determinada empresa, por dicho motivo, se debe analizar cuál puede ser el aporte para mitigar el impacto que la crisis manifieste en la sociedad actual.

Como respuesta a esta necesidad inmediata, el presente artículo busca evidenciar que en el área de desarrollo humano existen muchas opciones, que pueden apoyar la productividad de una empresa, sin incrementar sus costos, y sin convertir los objetivos en inalcanzables

El coaching es un proceso que propone potenciar al máximo los conocimientos, habilidades, y experiencias de todos los miembros de una organización.

Este artículo define cómo aplicar el coaching, las consideraciones que implica liderar un proceso de este tipo, así como las numerosas ventajas que su implementación tiene para una organización.

Palabras clave: Crisis-empoderar-coaching-entrenar-delegar-potenciar-aumento productividad-reducción de costos

Abstract

In the last months the news has been informing in a persistent way on the main consequences of the economic recession that the world lives at the moment.

In the face of so much information on this topic, it becomes difficult to ignore it, that invites to take concrete actions as members of a some company, for this reason, it should be analyzed which the contribution can be to mitigate the impact that the crisis manifests in the current society.

As answer to this immediate necessity, the present article looks for to evidence that in the area of development human many options exist that can support the productivity of a company, without increasing their costs, and without converting the objectives in unreachable.

¹ Bachiller en Administración Recursos Humanos, candidato a Licenciatura en Comportamiento

The coaching is a process that intends to enhance to the maximum the knowledge, abilities, and experiences of all the members of an organization.

This article defines how to apply the coaching, the considerations that it implies to lead a process of this type, as well as the numerous advantages that its implementation has for an organization.

Keywords: Economical crisis-empowerment-coaching-train-delegate-promote- increase productivity-reduction of costs

Introducción

Administrar un negocio, y mantener la responsabilidad del éxito en el cumplimiento de los objetivos del mismo, es una tarea que presenta un gran número de dificultades, aspectos por resolver, conflictos en lo interno y en el mercado, en el día a día, entre otros.

Estos conflictos y dificultades se multiplican cuando se es el principal responsable de una organización en tiempos de recesión económica, momento en que la incertidumbre y el temor sobre la situación futura aumenta considerablemente en todos los niveles de una empresa.

Es en estos momentos cuándo la administración de una empresa debe ocuparse más de su estrategia, debe estar preparada para revisarla y sin duda alguna, replantearla para alcanzar sus objetivos iniciales, los cuales sin duda serán también modificados.

Es preciso preparar todos los niveles de la estructura organizacional para dar más y mejores resultados con menos recursos y presupuesto.

El coaching busca de cierta forma empoderar a la gente para que encuentre dentro de ellos mismos soluciones ágiles, y efectivas que ayuden a mejorar la competitividad de la empresa; es un proceso que justamente viene a fomentar que la administración pueda concentrarse en aspectos más estratégicos; pues tiene la certeza de que su personal, sobre todo, sus posiciones claves, estén facultados para hacer frente a los tiempos difíciles; y así pueda cambiar con la situación para que la empresa pueda sostenerse y mantenerse, no solo, mientras pasa la crisis, sino que permitirá que al ver hacia atrás, los procesos sometidos a mejora, hayan sido mucho más que lo contemplado en un inicio.

Coaching: Importancia de su implementación en tiempos de crisis

Antecedentes del coaching

Con el fin de entender de una forma sencilla y general cuál es la base de un proceso de coaching, es relevante mencionar al filósofo griego Sócrates (470 a.c – 399 a.c), quien acostumbraba reunirse todos los días con sus discípulos.

El Método Socrático consistía en proponer temas, investigar ideas con preguntas, escuchar lo que los discípulos tenían que decir, enseñar y principalmente aprender.

Su objetivo era desarrollar a las personas, abrir sus mentes y buscar el aprendizaje dentro de sí mismas. El tiempo de permanencia con los discípulos era sagrado para él. El ejercicio de aprendizaje era diario, constante, sin fecha, horarios y agendas por cumplir.

En la moderna versión empresarial, la técnica socrática ganó un nombre diferente: lo que hoy se conoce como "El Coaching"

Partiendo entonces del método socrático se pueden tomar lo que son hoy algunas de características precisas del coaching, por ejemplo:

1. El método socrático sugiere un proceso de comunicación constante, como bien se menciona que el tiempo de permanencia de él con sus discípulos era sagrado, sin fecha, ni horarios; esto hoy es un aspecto fundamental de todo proceso de coaching; cuando se habla de comunicación debemos considerar la comunicación tanto verbal como la no verbal, y tomar en cuenta que la comunicación es un proceso donde intervienen aspectos como la escucha activa y sincera, sin crear juicios tempraneros de la posición del coachee, de forma que se promueva un proceso sincero de interiorización de los deseos, pensamientos y posiciones de la persona. Esto a su vez contribuirá a un efectivo proceso de **aprendizaje interno**.
2. Se menciona que el objetivo de Sócrates era desarrollar a las personas, así como hoy el coaching busca **potenciar las habilidades**, experiencias, y conocimientos de cada persona, de manera que aprendan a encontrar las mejores soluciones dentro de sí mismos, alejándose de los viejos paradigmas y costumbres. El tema de cómo dejar atrás paradigmas es la base de un proceso de coaching y se detallará más adelante.
3. La continuidad, frecuencia, también es un aspecto relevante si se implementan procesos de coaching; éste debe ser constante, debe ser diario, debe permitir que durante el día a día se vayan desarrollando las competencias, reconociendo oportunidades de mejora y prioridades para trabajar, contrario a lo que sucedería si lo posponemos.

4. Algunas otras características partiendo de los antecedentes del coaching son también la disciplina, responsabilidad, y compromiso de las partes involucradas.

El coaching, más que una herramienta, es un proceso.

La esencia del coaching es la relación cara a cara con los individuos involucrados, con sus objetivos, sus motivaciones y necesidades; es por esto, que debe ser entendido como un proceso, más que como una herramienta o "una misma receta" que puede utilizarse en cualquier contexto.

El coaching nace como un proceso que está directamente enfocado a mejorar el desempeño de los individuos dentro de una organización, y como tal, consiste en una serie lógica de pasos, o que para efectos de este artículo se verá como consideraciones que no se pueden obviar si desea que su aplicación sea exitosa.

Este apartado pretende resumir en cada uno de los pasos los principales elementos por considerar cuando se habla de coaching, con el fin de presentarlo de una manera más resumida:

Se tienen entonces los siguientes pasos:

- Observar: La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones de acuerdo con el objetivo inicial con base en el cual comenzó el proceso de coaching. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
- Toma de conciencia: La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador deberá guiar al entrenado en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, guiándole de forma que pueda elegir con mayor efectividad y conscientemente.
- Determinación de objetivos: Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones del futuro.
- Actuar: Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
- Medir: En todo momento es imprescindible comprobar si se acercan o se alejan del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

- Acción comprometida: Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida, alineada, con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el entrenado.

No obstante, los pasos anteriores, para realizar un proceso de coaching se requiere además conocimiento y experiencias técnicas sobre manejo de conflicto, en negociación, habilidades de comunicación efectiva, automotivación, entre otras; esto sobre todo para la persona que da el coaching, y en su mismo proceso es indispensable que se desarrolle al entrenado en dichas habilidades.

En todo el proceso descrito anteriormente deben existir enlaces que permitan que el proceso sea efectivo; este enlace deberá estar basado fundamentalmente en la responsabilidad, la sinceridad, y la confianza de las personas involucradas, lo que garantizará el compromiso de cada una de las partes por dar lo mejor de sí mismas.

Pasar de administración tradicional al coaching

Cuando se habla de procesos de coaching, no se puede dejar de mencionar que la persona que hará el papel de coacher debe reunir una serie de competencias y características especiales; éstas generalmente distan mucho de lo que tradicionalmente se conoce como "administradores o gerentes".

Hablar de un proceso de coaching, como se vio anteriormente, conlleva en sí mismo un cambio en los paradigmas que ya se tienen para hacer y resolver las cosas; el coaching busca empoderar a las personas para que aprendan sobre las consecuencias que sus decisiones pueden tener y se animen a hacer las cosas diferentes; por lo tanto, es fundamental hablar del papel de la persona o las personas que liderarán el proceso del coaching, pues lograr este cambio en cuanto a cómo efectuar las cosas no es un paso sencillo y que se dé de hoy para mañana.

Normalmente el paradigma de administración invita a pensar en cuestiones como obediencia, orden, control, no así, como se vió, el coaching enseña constantemente al personal qué debe hacer, con base en qué puede y debe tomar decisiones, lo cual sin duda, rompe la línea de lo que puede llamarse control, manejo, dependencia y dirección por parte de una persona.

La administración también, normalmente señala técnicas ya establecidas, recetas hechas a la medida, pasos por seguir, no obstante, el hablar de coaching se relaciona principalmente con flexibilidad, analizar el contexto y todas sus dimensiones, y a partir de ahí se toman decisiones, se habla más de sabiduría y uso del sentido común, que del mero conocimiento teórico, siempre que se

permita ir más allá, analizar más, es decir, se desplegarán un sinfín de soluciones y oportunidades que ni siquiera se tenían a la vista.

Es por esto que ser un líder de un proceso de coaching no podría ser tan fácil ni para el entrenador ni el entrenado, si limitan su pensamiento a muchos de los conceptos básicos de lo que sugiere la administración general, es por eso que hablamos más de desarrollo de competencias y por qué no decirlo, más de la inteligencia emocional.

Aún cuando las empresas no sean consientes de que van a trabajar un proceso de coaching, es importante que la dirección del gerenciamiento de la compañía, tome otro rumbo y esté más orientado a delegar en las personas; de esta forma, y sobre todo si se habla de crisis en pequeñas y medianas empresas, las directores de la organización deben dedicar más tiempo a cuestiones estratégicas, analizar comportamientos del mercado, investigación y desarrollo de nuevas oportunidades, y esto no sería posible si se concentran en resolver hasta los detalles más pequeños de la administración del negocio.

Si se quiere ver desde ese punto de vista, se vuelve a caer en el fundamento de un proceso de coaching, en lograr que la gente trabaje en equipo, comparta y aprenda de sus experiencias reales y recientes; el coaching requiere en todo su ámbito una nueva manera de ser, de ver las cosas, para así obtener una nueva forma de resolver.

Visto de modo global en qué se diferencia la administración tradicional, de administrar mediante coaching; se puede detallar un poco más y comentar sobre las principales diferencias que hay entre los gerentes y los coaches, que bien escribió Goldsmith (2004) al señalar:

- Los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles. Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- Los gerentes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Los coaches están orientados a los compromisos de la gente que coachea y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
- Los gerentes tratan de motivar a la gente. Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.
- Los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los coaches demandan que la gente que coachea sea responsable de sí misma y de su propio juego.

- Los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo. Los coaches lo obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
- Los gerentes piensan qué es lo que anda mal y porqué suceden las cosas. Los coaches están creando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando".
- Los gerentes miran el futuro basados en sus mejores predicciones. Los coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
- Los gerentes lideran equipos. Los coaches crean posibilidades para que otros lideren.
- Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo. Los coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean cómo realizarlos.
- Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos. Los coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
- Los gerentes se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo. Los coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
- Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas. Los coaches confían y permiten a los coaches que decidan su propia conducta.
- Los gerentes son razonables. Los coaches irrazonables.
- Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los coaches trabajan para la gente que coachea.
- A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los coaches aman a la gente que coachea les guste o no.
- Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
- Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los coaches crean una nueva cultura.

Si se analizan las principales diferencias entre los gerentes y los coaches, inmediatamente se van desprendiendo cuáles son las principales características, cualidades, competencias y comportamientos que deben poseer, o bien desarrollar quienes deseen ser verdaderos coaches, y serían realmente aquellos que marcan la diferencia y los que cierran la brecha entre la administración y el coaching.

Dentro de esta temática, Hendricks Et (1996), definió nueve principales características del coach, a saber:

1. Claridad: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
2. Apoyo: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. Construcción de confianza: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señala éxitos ocurridos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorgan reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
4. Mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organización?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?
5. Perspectiva: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Además realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas efectúen, mas comprenderá lo

que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

6. Riesgo: Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
7. Paciencia: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
8. Confidencialidad: Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
9. Respeto: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que él guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc, hace que comunique poco respeto.

Coaching en tiempos de crisis: Cómo, y por qué?

Conociendo sobre cómo nace el coaching, cuál es su objetivo principal, a qué está dirigido dentro de una organización, qué lo caracteriza y cómo deben ser las personas que lideren un proceso de este tipo para que sea eficiente, es más sencillo hablar de sus

beneficios, y poner los mismos en perspectiva si se habla de tiempos de crisis económica y restricción de recursos.

En los textos sobre coaching, artículos, publicaciones, o si se va a las empresas que han utilizado este proceso se pueden encontrar extensas listas de los beneficios que el coaching puede tener dentro de una organización; aquí se mencionarán los más comunes y los que harán énfasis en por qué la importancia de utilizarlo en tiempos de crisis; es decir, los que contienen conceptos de los que normalmente se escuchan es la mayor preocupación de las empresas en tiempos difíciles.

Hablar de crisis es normalmente sinónimo de maximización de los recursos, y limitación de los mismos, pero es en estos momentos, cuando se requiere con más urgencia la obtención de mejores resultados; en otras palabras la producción y efectividad de la empresa en los servicios o productos que ofrece no puede quedar atrás inclusive con las limitaciones de recursos que vienen de la mano con una crisis, pues esto será lo que permitirá que la empresa se conserve y sea competitiva.

Ante esta realidad los líderes de las organizaciones y puestos claves se ven expuestos día a día a tomar decisiones, innovar, cambiar y no es un secreto para nadie que el cambio genera normalmente tensión en las personas y las organizaciones, sobre todo, cuando su adaptación al mismo, será medido con base en resultados muy específicos.

Al hablar de mejora en toma de decisiones, cambiar para innovar, las empresas deben buscar formas más colaborativas de todos los miembros de la organización para que este proceso de crisis y cambio sea más sencillo de sobrellevar; además, se debe involucrar a todos los niveles, pues se debe buscar, implementar y mantener mejoras en todos los procesos, desde los más básicos de la organización.

Se buscan mejores resultados, mayor motivación, mejores tiempos, lo que conformará una mejor estrategia competitiva para el negocio; el coaching sin duda es una herramienta que facilitará que lo mencionado anteriormente se pueda dar.

Beneficios del coaching en tiempos de crisis

En relación con las principales necesidades de una organización que se encuentra obligada a competir en un mercado cada vez más competitivo y con recursos cada día más limitados, se anotan los principales beneficios del coaching como herramienta:

- El coaching ayuda a clarificar los objetivos de la organización, y a planificar estratégicamente las metas.
- Ayuda a que la gente entienda mejor cuál es el valor de su función dentro de la organización y así aumenta su motivación en el trabajo, pues entienden que lo que hacen es importante.
- Permite una mayor apertura y adaptación de los diferentes contextos por los que la organización va a pasar.
- El coaching facilita el acercamiento entre todos los trabajadores, generando un ambiente que propiciará el intercambio de habilidades, conocimientos, experiencias de los participantes y de esta forma todos se verán beneficiados y aprenderán algo.
- Durante un proceso de coaching se ven todas las dimensiones en que pueden aprovecharse las oportunidades existentes que surgen del trabajo, y producto del intercambio de conocimientos se logra aprender de situaciones reales y actuales.
- El coaching reduce costos y tiempos que los involucrados pasarían asistiendo a seminarios y capacitaciones.
- Al ser un proceso interno, la organización se asegura un proceso de formación continua.
- Propiciar estos espacios permite mayor compromiso de las partes, trabajo en equipo, mejor conocimiento del negocio y consecuencia de esto, mejora en la calidad del trabajo.

El principal beneficio del coaching cuando se utiliza en tiempos de crisis es que permite sacar lo mejor de los empleados; basados en este beneficio, se puede pensar en que el coaching no es un proceso aislado, ya que más bien apoya otros procesos de gestión humana como lo son los planes de sucesión y desarrollo dentro de una empresa, lo cual, si se tiene la opción de desarrollarlo en tiempos de crisis puede representar un beneficio en cuanto a que se aprovecha la experiencia de las personas, el tiempo que llevan en la organización, el conocimiento y manejo del negocio; aumenta la motivación, reduce costos por ejemplo de reclutamiento e inducción de nuevo personal, ayuda a que las personas encuentren y reconozcan sus habilidades, muchas veces pasadas por alto, en el día a día.

Por otro lado, es importante retomar uno de los principales pasos de un proceso de coaching que hace referencia a revisar los paradigmas de las personas que están siendo entrenadas, la forma como normalmente ofrecerían una solución a cierto problema o situación; es un paso de sumo cuidado cuando se use el coaching como una respuesta ante épocas de crisis, pues la crisis obliga a buscar nuevas formas de realizar las cosas, mejorar los procesos y mantener siempre buenos resultados.

Implementación de coaching en General Corporate Services

En General Corporate Services (GCS) el departamento de Desarrollo Humano ha implementado programas de coaching para posiciones clave, como mandos medios, fuerza de ventas, jefaturas e incluso algunas gerencias.

El proceso se ha basado en diagnósticos de necesidades de capacitación previamente realizados, identificando cuáles de esas necesidades pueden subsanarse mediante un proceso de coaching dirigido ya sea por algún compañero experto o bien por la gerencia de Desarrollo Humano.

Otros procesos, sobre todo en departamentos técnicos, como el caso de los departamentos de ventas se han realizado con base en pruebas que permiten identificar las principales brechas entre el perfil del vendedor ideal y las competencias actuales del personal, a partir de ahí, se desarrolla todo un proceso de devolución y validación de resultados, en dónde la comunicación y retroalimentación son fomentadas en gran medida y se definen temas, fechas, objetivos, y evaluaciones del progreso del coaching.

GCS ha encontrado múltiples beneficios con la implementación de este tipo de procesos de coaching, como la reducción de costos, mayor intercambio de conocimientos entre los países, desarrollo de mejores relaciones entre jefaturas, personal involucrado y el departamento de desarrollo humano, así como la elaboración de nuevas y mejores estrategias que ayuden a mantener la rentabilidad del negocio en momentos de recesión económica.

Conclusiones

El coaching es un proceso que debe manejarse cuidadosamente. La administración mediante un proceso de coaching si bien es cierto puede ser muy beneficiosa es importante que siempre deba estar orientado a potenciar al máximo las competencias y experiencias del personal de una organización, se trata además de una apertura en la forma de resolver situaciones, en donde indudablemente se incluyen emociones, respuestas ante situaciones específicas, con el fin de obtener mejores resultados que los actuales.

Un mal manejo de un proceso de coaching, puede poseer consecuencias negativas de gran impacto, como la falta de credibilidad en quien lidera los procesos, y en la misma administración general, además, podría provocar que las emociones de las personas no sean canalizadas de una forma positiva y por el contrario, podría tergiversarse el objetivo principal y se perdería la línea por seguir durante el proceso, al sentirse la persona libre para resolver.

Al ser el coaching una técnica relativamente nueva, o al intentar utilizarlo como herramienta para resolver solo situaciones a corto plazo, o la misma ausencia de una metodología, exige más atención por parte de aquellas empresas que deseen implementarlo, requiere más revisión para darle seguimiento.

Tomando en cuenta las consideraciones mencionadas, y todo lo que el artículo detalla, y sobre todo enfocándose más aún en sus beneficios, el coaching se convierte no solo en un proceso ventajoso, sino, que se puede ver casi como imprescindible en la administración del personal dentro de una empresa en tiempos como los actuales.

Bibliografía

Artículos DeGerencia.com,
2001, [http://www.degerencia.com/tema/coaching De gerencia .com 2001](http://www.degerencia.com/tema/coaching_De_gerencia_.com_2001), 28 de junio de 2009.

Dilts, Robert, 2004, Coaching: Herramientas para el cambio. Vol 1.

Gay Hendricks, Kate Ludemand, 1996, La nueva mística empresarial.

Gestiopolis,
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/coach.htm>,
28 de junio de 2009

Marshall Goldsmith, Laurence Lyons, 2006. Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo. Editorial: Prentice Hall

Perry Zeus, Suzanne Skiffington, 2002, Management, Editorial: McGraw-Hill.

Portal de coaching, la referencia del coaching
<http://www.portaldelcoaching.com/>, 28 de junio de 2009.

Susan H.Gebelein, 2004, Successul Managers Handbook. Develop yourself coach other. Sétima Edición.