

Posgrado y Sociedad
Sistema de Estudios de Posgrado
Universidad Estatal a Distancia.
ISSN 1659 – 178X
Costa Rica
zmendez@uned.ac.cr

El Coaching Gerencial : Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones

Executive Coaching: A Proposal to Strengthen the Leadership in Organizations

Ivonne Scott L

Volumen 7, Número 2

Setiembre 2007

pp. 34 – 49

El Coaching Gerencial : Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones

Executive Coaching: A Proposal to Strengthen the Leadership in Organizations

Ivonne Scott L

Consultora Internacional en Desarrollo Gerencial y Organizacional

Resumen

Cada vez más ejecutivos en empresas de gran desarrollo global están utilizando el coaching gerencial como estilo de liderazgo, y se espera éste sea el estilo de liderazgo para el Siglo XXI. Es evidente la contribución del coaching en los procesos de aprendizaje individual, de equipo y organizacional por cuanto éste se enfoca al cambio y al desarrollo de las personas de la organización. Consecuentemente, este desarrollo de las personas permite el desarrollo de la organización. Los casos muestran que los procesos de coaching incluyen una serie de situaciones que cada gerente debe resolver para ser exitoso. La tarea del gerente, además de enfocarse a resultados, implica enfocarse a las personas y a los procesos. Por ello, hoy muchas empresas exitosas en los negocios se han propuesto facilitar programas de coaching a sus gerentes como forma de apoyar su desarrollo y como forma de capacitación para que utilicen este estilo de liderazgo con sus colaboradores y equipos, que promete un aumento de la salud y del bienestar de las personas y de la competitividad de las empresas frente al reto de la globalización.

Palabras clave: Liderazgo, Coaching, Coachees

Abstract

More and more executives in globally developing companies are using the executive coaching as a leadership style, and it is expected to become the new directorial style for the XXI century. It's evident the coaching contribution to the individual, team, and organizational learning processes in companies, due to it's focusing on changing and reinforcing the employee's skills. Therefore, the positive development of people's skills allows the improving of the organization. Coaching cases show that this process includes a variety of situations that a manager must resolve, in order to be a successful executive. The manager's task, besides focusing on achieving results, implies also, attending to people and processes. That is why many successful companies have set their minds into facilitating coaching programs to their

managers, as a way to support their development, and as a training process, to let them use this leadership style with their employees and teams, which promises to increase the employee's health and satisfaction, and also increases competitiveness in companies, making them more prepare to face the globalization challenge.

Keywords: Leadership, Coaching, Coachees.

Introduccion

Este artículo es una contribución sobre el conocimiento del coaching gerencial por ser una práctica que ha sido ampliamente acogida por empresas locales y globales que se desempeñan exitosamente en los negocios de hoy. Este estilo de liderazgo rompe con el paradigma que prioriza el enfoque a resultados financieros para la eficiencia de las empresas. La relevancia del estilo de liderazgo de coaching radica en que, a través de él se desarrollan las personas, lo cual apoya tanto los procesos, como los resultados organizacionales. Por ese motivo, la autora, ofrecerá también su experiencia en procesos de coaching sostenidos con gerentes de diferentes tipos de empresas entre ellas globales, familiares y gubernamentales. Estos casos demuestran la importancia de que las empresas ofrezcan a sus ejecutivos la oportunidad de recibir coaching gerencial como parte de la capacitación y el desarrollo que deben facilitar a sus gerentes.

El coaching gerencial ofrecido por un coach externo consiste en una relación individualizada con un gerente (coachee) diseñada para el desarrollo y potenciación de la eficacia profesional y del desempeño en el trabajo (Zeus y Skiffington, 2004). Estos autores consideran también que el coaching está relacionado con el cambio a distintos niveles, mejorando las competencias actuales, las técnicas de aprendizaje, los valores, las creencias y los comportamientos tanto en el ámbito personal como organizativo. La meta es que el gerente, una vez recibido el coaching puede ofrecerlo tanto a sus colaboradores de forma individual, como a sus equipos de trabajo. El acompañamiento del gerente como coach es de vital importancia para los equipos autoadministrados que necesitan lograr sus metas en tiempos específicos.

Desarrollo

Origen del Coaching y estado actual

Los orígenes del coaching se remontan a los deportes, cuando a mediados de los años 80s, algunos entrenadores famosos empezaron a escribir sus experiencias y los administradores se interesaron en sus éxitos, al punto de que estudiaron y aprendieron los métodos de estos entrenadores y los aplicaron al mundo empresarial. Los efectos fueron importantes y lograron que las metas individuales y organizacionales se alinearan dando como resultado el progreso de muchas empresas.

A nivel del desarrollo del coaching encontramos, después de revisar la literatura, que las primeras prácticas se realizaron en Estados Unidos y Europa. En la actualidad existen organizaciones internacionales de coaching e incluso portales en Internet que aportan mucho conocimiento sobre el tema. Esta literatura es variada y va desde el coaching personal cuyo objetivo es facilitar a las personas el logro de sus objetivos personales, el coaching de equipos, hasta el coaching gerencial.

Interesantemente, Goleman, estudioso de la inteligencia emocional ha encontrado una fuerte relación entre ésta y el coaching, según una investigación mencionada por el autor (2002). Esta investigación fue realizada en un consorcio de compañías de seguros y se inició determinando los resultados financieros, beneficios o tasas de crecimiento, logrados por los 19 altos gerentes (CEOS por sus siglas en inglés), se evidencia esta relación. Los gerentes de las principales compañías fueron divididos en dos equipos: los excelentes y los buenos. Se entrevistó a cada uno tratando de encontrar las competencias de los líderes en los dos equipos. Además, obtuvieron una evaluación confidencial de los colaboradores directos de los CEOS. Los hallazgos son interesantes: los "excelentes" tenían un cúmulo de competencias de inteligencia emocional y encontraron mayor presencia de liderazgo de

coaching, colaboración y buenas relaciones interpersonales. Los CEOs "buenos" carecían de empatía, colaboración y capacidad para sacar lo mejor de su gente. Esto también mostró que empresas de mayores beneficios y crecimiento sostenido eran dirigidas por los CEOs con más competencias de inteligencia emocional.

Hoy el coaching se ofrece a gerentes, colaboradores y equipos en las empresas, dando como resultado un acompañamiento y retroalimentación sistemática para la eficacia de los procesos organizacionales y el logro exitoso de los resultados empresariales. De esta manera, el coaching ha llegado a ser fundamental en la vida de las empresas al punto de que Goleman (2002, p. 210) nos dice que los "buenos coaches comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional." En una amplia perspectiva, el coaching no se aísla de lo que sucede en el proceso de desarrollo de la empresa y por ello el trabajo del coach se involucra en toda la estrategia de la empresa. Consecuentemente, para poder comprender los objetivos del gerente, el coach debe conocer la visión, misión, valores y estrategia organizacional. Todo el proceso se encuadra en la organización que requiere de una orientación clara e intencionada hacia los objetivos organizacionales.

El Método Socrático y el Coaching Gerencial

El Método Socrático, entendido como el estilo que Sócrates utilizaba en sus procesos de enseñanza donde empleaba preguntas para facilitar el aprendizaje, es utilizado exitosamente por los coaches. De esta manera Sócrates, con una filosofía denominada Mayéutica, ayudaba a aprender a su interlocutor dejando que encontrara las respuesta por sí mismo, era el arte de alumbrar los espíritus (Gautier y Vervisch, 2001). Está probado, como lo indica Lyons (2001, p.6) que "el poder estratégico o direccional de todo diálogo de coaching radica principalmente en la capacidad para cuestionarse."El proceso de preguntar es característico en el coaching desde que se establece la

relación, hasta que se define y monitorea el plan de acción para el logro de las metas planteadas por el gerente.

El proceso se basa en cuatro elementos clave dirigidos por el coach que son: el logro del autoconocimiento, el diseño del plan de acción, el alcance de las metas y la utilización de herramientas específicas (Dotlich y Cairo, 2001). Como requisito primordial para este proceso, el coach debe estar informado acerca del entorno inmediato de la organización y de sus colaboradores, debe saber preguntar, escuchar, retroalimentar y planificar.

El coaching y el aprendizaje humano y organizacional

Autores como Goleman (2000, 2002), Belasco (2001) y Hersey y Chevalier (2001) y otros, plantean el coaching como un estilo de liderazgo que facilita el aprendizaje humano y organizacional. Belasco (200, p. xiii) se atreve a decir que "el coaching está destinado a ser *el* método de liderazgo del Siglo XXI". Como se indica en el planteamiento de Goleman (2000), el coaching gerencial es un estilo de liderazgo que permite desarrollar la gente a futuro, según metas y competencias y que se deben utilizar para ayudar al Recurso Humano a mejorar su desempeño y a desarrollar fortalezas a largo plazo. Las organizaciones inteligentes de hoy están orientadas al desarrollo de la gente porque comprenden que son las personas las que logran la visión, la misión y las metas organizacionales quienes, guiados por valores, son las que definen el comportamiento de los indicadores de procesos y resultados en las empresas.

En la práctica general del coaching hay tres aspectos que son definitivamente fundamentales para que se de el cambio, ellos son la relación, el pragmatismo y el aprendizaje mutuo (Action Group, Education and Consulting). Al coach le interesa establecer una conexión con su cliente (individuo o equipo), que ambas partes aprendan durante la relación de coaching, y que ese aprendizaje se traduzca en resultados específicos, ya que se basa en una continua retroalimentación tomando como vehículo el trabajo. Esto facilita el enfocarse en competencias específicas y metas, facilitando que el cliente piense de una forma diferente ante situaciones retadoras.

Este estilo de liderazgo que promueve la interacción entre el gerente y sus colaboradores mejora el desempeño, partiendo del principio de que cada persona y cada equipo tiene recursos propios para lograr sus metas y que debe existir una intencionalidad en los esfuerzos para lograr tales metas. Para ello, el proceso de coaching puede incluir evaluaciones estructuradas, retroalimentación de 360 grados, entrevista conductual, proceso de "indagación dinámica" (Goleman, 2002, p.271).

A nivel de los procesos de coaching, la autora ha encontrado que la mayoría de los gerentes que solicitaron sus servicios de coaching, tenían diversas situaciones que deseaban resolver. Dificultades para balancear trabajo y familia, problemas personales, familiares o de pareja ocasionaban una pérdida de enfoque del gerente, afectando su capacidad para el desempeño del liderazgo requerido. Asimismo, las excesivas responsabilidades gerenciales y el estrés generado por el enfoque a resultados afectaban las relaciones familiares y de pareja. Mediante el coaching, el coachee entraba en un proceso de reflexión y visualización de una mejor forma de balancear el trabajo y la vida personal y resolver sus situaciones, evitando así la ingerencia negativa de una parte sobre la otra.

Para que el gerente como coach pueda hacer frente a su responsabilidad de acompañamiento de sus colaboradores y equipos en forma efectiva, debe tener fuertes competencias en varias áreas del quehacer del coaching. Se ha encontrado en la literatura muchos enfoques en relación a las competencias que debe tener un coach gerencial (Gacutier y Vervisch, 2001; Dotlich y Cairo, 2002; Miendaner, 2000; Zeus y Skiffington, 2002; JK Smart, 2004; Fournies, 2000; Cook 2000; Nigro, 2003). Entre ellas están el conocimiento de la empresa; comprender el problema desde el punto de vista de quien solicita el coaching; facilidad para apoyar la definición de objetivos del coachee y evaluar el alcance de metas, conocer sus fortalezas y áreas de mejora, situación actual según su punto de vista; trabajar con el coachee en la identificación de posibles soluciones; dar seguimiento y acompañamiento al coachee y celebrar el alcance de las metas.

Sin embargo, en lo que muchos teóricos han coincidido es en que el gerente como coach debe ser una persona realmente comprometida tanto con

las personas, los equipos y la organización, de tal manera que oriente sus esfuerzos hacia un quehacer integral que facilite el aprendizaje de todas las partes.

Discusión

¿Porqué utilizar el estilo de liderazgo de coaching gerencial?

Un estudio realizado por Carter (2001) encontró que hay cinco motivos principales por los que las organizaciones introducen el coaching gerencial. Entre los que nos interesa citar, están por ejemplo, el interés de promover la implementación de cambios organizacionales a través del apoyo de equipos y personas y el intento de acelerar el desarrollo de individuos visualizados como de alto potencial. Esta última razón se puede relacionar con la necesidad de las empresas de hoy, de conservar sus altos ejecutivos y expandirse a mercados globales más competitivos.

Conservar saludables a esos altos ejecutivos no es tan fácil como parece. No es un secreto tampoco, que las empresas exitosas como resultado de los esfuerzos por mantener sus altos estándares de rendimiento y un crecimiento sostenido, pueden provocar altos niveles de estrés en gerentes de alto potencial. Estos ingentes esfuerzos por mantener el liderazgo de la empresa en el mercado, la creatividad y la innovación, pueden a veces, acabar con el tan deseado balance trabajo-vida personal. Por ello, "las compañías con el mejor rendimiento brindan mayor apoyo al desarrollo integral de la persona" (Pinchot & Pinchot, 2001, p.43). El rol del coaching en estas empresas, entonces, va más allá del acompañamiento para que el gerente logre con éxito sus metas, porque de hecho estos gerentes son exitosos en el logro de las mismas. El rol del coach está orientado en estos casos, a apoyar al gerente de tal manera que el estrés no tenga un impacto devastador en su vida como persona.

Por otro lado, Pinchot & Pinchot (2001, p.46) sugieren que la esencia del coaching para ejecutivos, en el caso de empresas exitosas, es ayudar a que el cliente "mejore lo que ya es bueno". Lo anterior queda claro cuando estamos

frente a una empresa exitosa cuyo liderazgo es visto como uno de los aspectos de mayor impacto en su desempeño. Aquí podríamos incluir el planteamiento de García (2005) cuando nos dice que el "coaching y el líder *coach* no es una herramienta, es una filosofía y estilo de vida". Este es el resultado esperado, cuando estas empresas piensan en facilitar el aprendizaje individual, de equipo y organizacional.

Un ejemplo de aprendizaje individual se evidencia en uno de los procesos de coaching que la autora está ofreciendo a un exitoso alto ejecutivo de una empresa global cuya fortaleza es la orientación hacia los resultados. Las áreas de mejora para trabajar en el coaching, señaladas por este ejecutivo están relacionadas con su dificultad para orientarse hacia los procesos y hacia las personas. Indica el coachee que tiene problemas para dar seguimiento a procesos iniciados por sus colaboradores y que, lo más importante, tiene dificultades en la comunicación con éstos. Por ello, fue muy importante para el diseño del plan de acción a desarrollar, facilitarle un mayor conocimiento de sí mismo. Acortar la distancia emocional y lograr una comunicación eficaz con sus colaboradores requería de un proceso de aprendizaje, basado en un análisis de sus relaciones y del origen de su estilo de comunicación. El método Socrático fue la herramienta eficaz que guió el proceso de aprendizaje donde la reflexión y el descubrimiento se hicieron presentes para hacer lo consciente sobre los aspectos intervinientes, en su desempeño presente.

La capacidad de crear cambios y ajustarse a los cambios de las empresas inteligentes, las hace abiertas a todos los procesos de aprendizaje facilitados por el coaching. Por ello, el coaching gerencial se ha visto como una herramienta estratégica debido a su enfoque estrategias para lograr las metas de los gerentes. Lo anterior está asociado con la posibilidad de desarrollar procesos estratégicos en las empresas donde la visión y misión son cruciales para su desempeño.

El proceso de coaching desarrollado por la autora que consistió en acompañar durante su proceso de aprendizaje a una gerente de una empresa familiar de tamaño mediano, muestra el efecto del coaching en los procesos estratégicos desarrollados por la gerencia. La gerente buscaba el coaching porque indicaba tener un excelente conocimiento técnico suficiente para

realizar las actividades primarias de la cadena de valor, pero tenía serios problemas con las actividades de apoyo de la empresa. Como no sabía organizar estas actividades trabajaba más de 12 horas diarias tratando de dar seguimiento a todos estos procesos. Su nivel de estrés llegó a tal punto que estaba afectando sus relaciones familiares. El plan de acción incluyó el desarrollo de un plan estratégico y el desarrollo de competencias gerenciales para delegar las actividades de apoyo y para dirigir a sus recursos humanos de tal manera que ella pudiera balancear mejor trabajo y familia.

Aún en organizaciones donde los cambios son difíciles, como son las empresas gubernamentales, el coaching gerencial aporta claridad sobre los roles gerenciales y la capacidad de apoyar a personas y a equipos en pro del desarrollo organizacional. La autora desarrolló un proceso de coaching con la subdirectora de una institución estatal que encontró que el desempeño de su rol no tenía los alcances deseados en relación a la comunicación y a la retroalimentación de sus colaboradores. El proceso ayudó a que la gerente pudiera clarificar su rol, definir sus propias metas gerenciales y definir las acciones que iba a tomar para alcanzar esas metas. Luego de varias sesiones, la gerente ratificó que su enfoque hacia las personas, visto como necesario por su parte, además de su enfoque a resultados tenía que ver con la organización del tiempo. Obviamente su acercamiento a sus colaboradores para retroalimentarlos se reflejó en el aumento de la productividad de su gerencia.

La capacitación y desarrollo para el éxito del coaching gerencial

Hoy en día hay muchas empresas grandes que han incluido el coaching dentro de sus programas de desarrollo de ejecutivos. Por ejemplo, la Ford Motor Company, en 1997 planteó un programa de desarrollo de liderazgo llamado Capstone que ha dado muy buenos resultados (Freas, 2001). Por otro lado, Alabama Power, ha logrado que su programa de coaching para ejecutivos sea parte del cambio estratégico y de los programas de retención de líderes. Ellos consideran que los ejecutivos de alto rendimiento siempre “quieren retroalimentación de cómo están trabajando y como podrían mejorar” (Freas,

2001, p.38). Nos indican Dotlich y Cairo (2002, p.51) que el presidente de Levi-Struss consideró importante la contratación de un coach para que le ayudara a "configurar su agenda, su visión y el equipo que había heredado".

En la 3M se "define el coaching como una herramienta de Desarrollo de Negocios que se conecta directamente con su misión de ser la empresa más innovadora y el proveedor preferido en todos los mercados a los cuales sirve" (Fuenzalida, 2005). Este autor también cita el caso de la IBM, como una empresa que valora la relación empleado-gerente y que, con el programa de coaching busca reforzar esta relación. La Coca Cola por otra parte, participa en un programa que se llama 'coaching and Feedback' con instructores internos que facilitan un proceso de aprendizaje de conceptos al principio, para luego introducir una capacitación grupal (Fuenzalida, 2005). Aunque podemos ver las empresas anteriores como empresas de alto rendimiento, éstas también pasan por situaciones que les indican que los procesos de retroalimentación facilitados por el coaching gerencial brindan beneficios a largo plazo. Los procesos de capacitación y desarrollo les han permitido promover y mantener culturas organizacionales de aprendizaje que consecuentemente, facilitan su éxito en un mundo global.

Tendencias futuras del Coaching Gerencial

Con el escenario anterior se puede adoptar para el análisis de las tendencias futuras del coaching, el planteamiento que hacen Dotlich y Cairo (2002, p. 260), sobre las ocho tendencias que aumentarán el valor del coaching para el mundo de los negocios:

1. El "impulso del rendimiento" que requiere que haya mayor innovación y flexibilidad.
2. La "personalización masiva del aprendizaje" que es una necesidad ante el fracaso de programas de capacitación generalizados.
3. La "necesidad de catalizadores para el crecimiento" cuya vía es el mejoramiento continuo.

4. Los "problemas generados por el estrés" que deben ser enfrentados efectivamente.
5. El "efecto de la tecnología" que requiere un liderazgo de equipos y menos control.
6. La "búsqueda de un trabajo significativo" que requiere una respuesta de los gerentes hacia sus colaboradores y hacia ellos mismos.
7. Las "nuevas expectativas de desarrollo" de los recursos humanos que obliga a la gerencia a conocer las necesidades de cada uno de ellos.
8. El "énfasis creciente en la diversidad" en el mercado global que requiere del aumento de competencias para dirigir equipos altamente heterogéneos en el ámbito laboral. Como es evidente, el nivel de respuesta de una empresa a las demandas del ambiente global de los negocios está en función de la salud de sus ejecutivos y colaboradores. Varios aspectos de la vida empresarial indican que la intervención del coach externo como el del coach interno son cruciales para apoyar el logro de resultados empresariales y la satisfacción de los recursos humanos en la empresa.

Por ello, todas esas tendencias harán que el coaching gerencial sea de gran necesidad en las empresas que entran al mercado global y requieren del desarrollo de las competencias mencionadas en nuestro análisis anterior. Por tanto, es crucial que haya programas de capacitación en coaching, así como coaching uno a uno para los gerentes, preparándolos para que puedan desarrollar procesos de coaching con sus colaboradores directos y éstos los ofrezcan a los suyos. Si valoramos la práctica y el aprovechamiento del coaching gerencial como vehículo para ayudar a las personas y empresas a lograr sus metas, a realizar cambios personales y laborales, este estilo de liderazgo se va a seguir fortaleciendo. Consecuentemente, el aprendizaje humano y organizacional va a estar en primera línea en el desarrollo de los negocios globales.

Conclusión

El coaching gerencial permite romper el paradigma de la orientación solo a los resultados empresariales, tan fuertemente valorada a costa de la salud de los ejecutivos. Es evidente que el trabajo gerencial implica la responsabilidad de acompañar a sus colaboradores individualmente o en equipo para que se logren los resultados. Lo anterior implica poner atención a los procesos y orientarse también a las personas. Los casos planteados por la autora demuestran la fragilidad del gerencial cuando factores externos o internos a la empresa amenazan su desempeño. Por lo tanto, no hay duda de que la potenciación del gerente a través de un proceso de coaching redundará en el mejor desempeño de su rol gerencial y de liderazgo, logrando los resultados financieros, a la vez que facilita la satisfacción de sus colaboradores y la eficiencia de los procesos de trabajo.

Los coaches deben tener una serie de competencias para apoyar los cambios personales y labores de los coachees y deben tener en cuenta que se encuentran en un proceso de aprendizaje mutuo. El aprendizaje individual llevará sin duda a un aprendizaje de equipo y organizacional facilitando los procesos de cambio organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Action Group, Education and Consulting. Sin autor identificado. (s.f.).
Recuperado 20-01-05 de
http://www.actiongroup.com.ar/coaching_gerencial.htm
- Belasco, J. (2001). El momento del Coach-liderazgo en coaching. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts.), *La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo*, (pp.199-207). México: Pearson Education.

- Carter, A. (2001). *Executive coaching: Inspiring Performance at Work*. The Institute for Employment Studies. (IES), Research Networks, Report 379. Recuperado 23-09-05 de <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=379>
- Cook, J. (2000). *Coaching Efectivo*. Colombia: McGraw-Hill.
- Dotlich, D., y Cairo, P. (2002). *El Entrenamiento en Acción*. Argentina: Paidós.
- Freas, A. (2001) Coaching para ejecutivos en busca de resultados empresariales. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts), *Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo*, (pp. 27-42). México: Pearson Education.
- Fournies, F. (2000). *Coaching for Improved Work Performance. How to get better results from your employees!* New York: McGraw-Hill.
- Fuenzalida, R. Coaching y Liderazgo. Portal del coaching, la referencia del coaching. Recuperado el 23-09-05 de <http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Columna/columna.htm>
- García, Jose Pedro. El nuevo empresario del S XXI: el líder Coach. Recuperado el 23-09-05 de <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=364>.
- Gautier, B., y Vervisch, M. (2001). *Coaching directivo para el desarrollo profesional de las personas y equipos*. Madrid: OBERON.
- Goleman, D. (2000). "Leadership that gets Results". *Revista Harvard Business Review*. Vol. 78, (2), Marzo/Abril, pp. 78-90.

- Goleman, D., Boyatzis, R., y MacKee, A. (2002). *El Líder Resonante Crea Más*. España: Random House Mondadori S.A.
- Hersey, P. y Chevalier, R. (2001). Liderazgo Situacional y coaching de Rendimiento. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts.), *Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo*, (pp. 247-256). México: Pearson Education.
- Pinchot, E. y Pinchot, G. (2001). Raíces y Límites del coaching para Ejecutivos. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts), *Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo*, (pp. 43-63). México: Pearson Education.
- Lyons, L. (2001). El coaching en el corazon de la estrategia. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts), *Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo*, (pp. 3-20). México: Pearson Education.
- Miedaner, T. (2002). *Coaching para el Éxito*. España: Ediciones Urano, S.A.
- Nigro, N. (2003). *The Everything coaching and Mentoring Book*. Massachussets: F+W Publications, Inc.
- Smart, JK. (2004). *Coaching y Feedback eficaces*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico en el trabajo*. España: McGraw-Hill.

Notas sobre la Autora

Ivonne Scott Lobo

Consultora Internacional en Desarrollo Gerencial y Organizacional
San Jose, Costa Rica

Correo: ivonne.scott@gmail.com.

Articulo recibido: 28 marzo 2007

Aprobado: 29 abril 2007