

Coaching, Liderazgo y Habilidades Blandas en las Empresas en Panamá

Coaching, Leadership and Soft Skills in Panama Companies

Fátima Alves Ribeiro¹

Quality Leadership University, Panamá

Recibido: 28 de agosto de 2019

Aprobado: 30 de junio de 2020

Resumen

La investigación tenía como objetivo analizar el uso del *coaching* y su relación con el desarrollo del liderazgo y de otras habilidades blandas y describir el estatus del *coaching* en las empresas en Panamá. Se entrevistaron 20 empresas, 7 multinacionales, 5 regionales y 8 nacionales, de media a grande dimensión, en la ciudad de Panamá, con procesos de *coaching* en los últimos tres años. La información fue recogida entre marzo y julio de 2018, y la misma fue analizada a través de estadística descriptiva y análisis de contenido. El desarrollo del liderazgo y de la comunicación fueron simultáneamente las motivaciones y los beneficios percibidos más mencionados por las empresas para implementar procesos de *coaching*. Los procesos efectuados por *coaches* externos derivan mayoritariamente de necesidades puntales y enfocan en niveles gerenciales y directivos. Cerca de un tercio de las empresas consideró tener una cultura de *coaching*. La mayoría de las empresas no consideró aplicar instrumentos para medición de los beneficios. La investigación aportó conocimiento sobre la utilización del *coaching* en las empresas en Panamá, principales motivaciones y beneficios percibidos a nivel de desarrollo del liderazgo, competencias y habilidades blandas. El conocimiento más

¹ Profesora e Investigadora de Quality Leadership University. Correo electrónico:

fatima.ribeiro.coach@gmail.com

profundo sobre el *coaching* en las empresas y sus beneficios potencia una más efectiva inversión en el desarrollo de colaboradores, crea ventajas competitivas basadas en los recursos humanos para responder a los desafíos de las organizaciones.

Palabras clave: Coaching, liderazgo, cultura de coaching, habilidades blandas

Abstract

The general objective of this study was to analyze the coaching and its relationship to leadership and development of soft skills, as well as to describe the status of coaching in companies in Panama. 20 companies, 7 multinationals, 5 regional and 8 national companies were interviewed, from medium to large size companies, in Panama City, with coaching processes in the last three years. The information was collected between March and July 2018, and was analyzed through descriptive statistics and content analysis. Leadership development and communication improvement were simultaneously the motivations and perceived benefits most mentioned by companies to implement coaching processes. The processes carried out by external coaches derive mostly from specific needs and focus on management levels. About a third of companies considered having a coaching culture. Most companies did not consider applying specific tools for measuring benefits. The research provided knowledge about the use of coaching in companies in Panama, main motivations, and perceived benefits connected with leadership and soft skills development. The deeper knowledge of coaching in companies and their benefits enhances a more effective investment in the development of employees, creates competitive advantages based on human resources to respond to the challenges of organizations.

Key words: Coaching, leadership, coaching culture, soft skills

Introducción

¿Qué es el *coaching*?

El concepto del *coaching* se originó en el deporte y tiene conexiones con una variedad de disciplinas sociales. Con el tiempo ha evolucionado y demostrado ser una importante

metodología en el contexto organizacional en el desarrollo de personas y equipos. La ICF International Coach Federation (n.d) define *coaching* como un proceso de alianza con clientes en el que se promueve la estimulación del pensamiento y de la creatividad, buscando la maximización del potencial personal y profesional. La esencia del *coaching* es así definida como ayudar a aprender en lugar de enseñar. Whtimore (2015, p.21) cita a Gallwey (1986) “el coaching consiste en liberar el potencial de las personas, para que puedan maximizar su rendimiento”.

Passmore y Fillery-Travis (2011) definen el coaching como “un diálogo centrado en el futuro basado en el socrático entre un facilitador (*coach*) y un participante (*coachee*/cliente), donde el facilitador utiliza preguntas abiertas, escucha activa, resumen y reflexiones encaminadas a estimular la autoconciencia y responsabilidad personal del participante”. El diálogo socrático se refiere a un descubrimiento guiado, donde el *coach* cree que las respuestas se encuentran dentro del *coachee*, actuando como un facilitador.

Coaching es “un proceso humano de desarrollo que involucra estructura, interacción enfocada y el uso de estrategias apropiadas, herramientas y técnicas que promueven un cambio sostenible y deseado en beneficio del *coachee* o cliente y potencialmente para otras personas de interés”. (Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014)

Investigaciones desarrolladas encontraron que preguntas de *coaching* centradas en soluciones, en el futuro, condujeron a resultados más positivos que las preguntas de *coaching* centrados en el problema, aumentando el logro del objetivo y la planificación de acciones e incorporando un efecto positivo en la sesión de *coaching* (Grant, 2018).

El *coaching* ejecutivo en el desarrollo del liderazgo y otras habilidades blandas

El uso del *coaching* ejecutivo en las organizaciones ha crecido significativamente en los últimos años, siendo entendido como un modo de implementar cambios y mejorar el rendimiento. El origen del término remonta a los programas de desarrollo del liderazgo de la década de 1980. Grant (2014) define el *coaching* ejecutivo como: una relación de ayuda formada entre un cliente (el *coachee*) que tiene autoridad de dirección, gestión o supervisión y

responsabilidad en una organización, y un coach que utiliza una gama de técnicas cognitivas y conductuales con el fin de ayudar a que el cliente logre un conjunto de objetivos definidos mutuamente con el objetivo de mejorar sus habilidades de liderazgo, desempeño profesional, y el bienestar y la efectividad de la organización.

Grant (2009, p.396) cita a Diedrich, (1996); Kiel Rimmer, Williams, & Doyle, (1996); y Tobias, (1996) refiriendo que “la investigación temprana, cualitativa de estudios de casos individuales, informó que el *coaching* podría ser eficaz para ayudar a los clientes a desarrollar constructivamente estilos de liderazgo”.

La literatura académica sobre *coaching* ejecutivo ha crecido con el tiempo. Grant (2010) provee una revisión detallada y crítica de la literatura sobre este tema. El *coaching* ejecutivo es utilizado por organizaciones para apoyar sus ejecutivos a implementar cambios en comportamientos y darles apoyo para attingir objetivos organizacionales. El comportamiento de liderazgo, asociado con los resultados de ayer, puede no ser el comportamiento necesario para lograr los resultados de mañana (Goldsmith, 2009), siendo necesario cambiarlos con feedback/feedforward de los stakeholders, objetivos de la organización y necesidades del contexto.

Estudios para explorar el impacto del *coaching* ejecutivo durante un periodo de cambio organizativo reportan un mayor logro de las metas, mejora del pensamiento centrado en la solución, una mayor capacidad para lidiar con el cambio, una mayor autoeficacia de liderazgo y resiliencia, y disminución de la depresión (Grant, 2014).

Diferentes artículos publicados se hacen en el ámbito de estudios de caso, acompañando procesos de *coaching*, los cuales pueden ser apoyados por otras metodologías como diseño experimental, workshops de desarrollo de liderazgo y habilidades blandas, procesos 360 u otras herramientas para crear conciencia de estilos de liderazgo actuales y apoyar el desarrollo (Grant, 2009). En general hay evidencias de que el *coaching* puede ser una eficaz metodología de cambio, positiva en el desarrollo del liderazgo y de habilidades blandas, entre ellas la inteligencia emocional del líder. Estudios de Theeboom, Beersma y Van Vianen (2014) y Jones, Woods y Guillaume (2016) muestran resultados que sugieren que el *coaching*

tiene efectos significativamente positivos sobre diversos resultados en diferentes niveles de la organización.

Un estudio desarrollado en una institución financiera encontró evidencia empírica que el *coaching* impacta positivamente las competencias de inteligencia emocional y social de los líderes en términos de su cociente emocional general (EQ), competencia intrapersonal, habilidades interpersonales, gestión del estrés, autoestima y empatía. El *coaching* puede ayudar a los líderes a entender su propio comportamiento emocional, autoconsciencia, y hacerlos conscientes del impacto de su estilo de liderazgo en sus colaboradores. (Dippenaar, M. & Schaap, P., 2017).

El modelo GROW

El modelo GROW (Whitmore, 1992) es uno de los modelos más utilizados para estructurar las sesiones de *coaching*. Al utilizar el modelo GROW, la sesión empieza estableciendo un objetivo (*goal*) para la sesión de *coaching*, posteriormente se explora la realidad (*reality*) actual del *coachee*, se prosigue desarrollando opciones (*options*) y la sesión concluye con pasos de acción (*action*) específicos que ayudan a definir el camino a seguir. Este modelo es adoptado por varias organizaciones para desarrollar las competencias de *coaching* en sus líderes.

Creando una cultura de *coaching*

El estudio efectuado por el International Coaching Federation (ICF) y el Human Capital Institute (HCI) (2014) describe que:

“con una mejor comprensión de por qué el *coaching* es tan importante, en términos del desarrollo de la fuerza de trabajo de la empresa como un todo, garantizando la ventaja competitiva a través de su gente, la organización puede sentar las bases para una cultura de *coaching* exitosa y duradera. Como resultado, la compañía puede transmitir su compromiso con el desarrollo continuo de sus empleados, ayudando a retener mejores talentos y atraer mejores candidatos. Las tres principales modalidades de *coaching* utilizadas en las organizaciones son el *coach* externo, el *coach* interno y el líder *coach* que utiliza herramientas de *coaching*. Las tres principales barreras para la implementación de una cultura de *coaching* en las

organizaciones son la falta de tiempo, una habilidad limitada para medir el retorno de la inversión y las restricciones presupuestarias”.

De acuerdo con Cox, Bachkirova y Clutterbuck (2014) los *coaches* internos en las organizaciones son profesionales entrenados como *coaches* profesionales y que desarrollan roles similares a los *coaches* externos. Su autoridad y efectividad puede ser constreñida por estructuras de poder en las organizaciones, por ejemplo, en procesos con ejecutivos senior, y pueden presentar dificultades en adoptar una perspectiva independiente. Las empresas recogen a *coaches* externos para desarrollar sus procesos, buscando certificaciones, acreditaciones y experiencias diversificadas de acuerdo con sus objetivos, bien como perspectivas independientes.

ICF y HCI (2016, p.4) citan a Blessing White, Inc (2009) considerando que una cultura de *coaching* es construida por creencias y prácticas de liderazgo que a nivel organizacional reflejan el *coaching* como un impulsor estratégico del negocio y como una herramienta crucial para el desarrollo del talento. ICF y HCI (2016, p.3) también citan a Joo, Sushko y McLean (2012) quienes consideran que “hay un movimiento creciente entre las organizaciones para desarrollar una cultura de *coaching* en la medida que más empresas se dan cuenta de las ventajas de tal estrategia. Una vez un lujo estrictamente para ejecutivos, el *coaching* actualmente se está extendiendo a empleados en todos los niveles de la organización con la finalidad de su desarrollo”.

Megginson D. y Clutterbuck D. (2006) refieren que logro de una cultura de *coaching* es un proceso largo y gradual con diferentes etapas, identificando cuatro etapas. La fase incipiente, en que el *coaching* es utilizado, pero de forma irregular en frecuencia y finalidad. La fase táctica, en que la organización ya reconoció los beneficios del *coaching* y el valor de una cultura de *coaching*, pero su implementación es una herramienta del área de recursos humanos, aún no es una prioridad de la organización como un todo. En la etapa estratégica, ya el *coaching* es reconocido como una importante herramienta de desarrollo e implementada por las diferentes áreas de la organización, se estimulan los procesos de *coaching* y se evalúa la utilización de herramientas de *coaching* por los líderes. En la etapa incrustada, el *coaching* tanto formal como informal está incrustado en las diferentes funciones y niveles de la organización, se utilizan herramientas 360 y se desarrollaron en la organización habilidades de *coaching* que permiten mejores niveles de comunicación y de retroalimentación para el

desarrollo personal, de la organización o de ambos, el *coaching* y la mentoría están incrustados en el día a día de la organización y se producen automáticamente. Los autores proponen una encuesta para medición del progreso hacia las dimensiones de una cultura de *coaching*.

El liderazgo y las habilidades blandas en el contexto actual

En el actual contexto internacional de la cuarta revolución industrial y en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo, ambiguo) e hiperconectado surge la necesidad de desarrollar nuevas habilidades, con enfoque en el liderazgo y las habilidades blandas. El liderazgo es considerado como uno de los principales temas de enfoque en las organizaciones en diversos reportes internacionales, entre ellos el Global Human Capital Trends (Deloitte, 2017). La mayoría de las organizaciones buscan constantemente formas de desarrollar las capacidades de sus líderes en un entorno empresarial en cambio constante, utilizando diferentes metodologías.

Dippenaar & Schaap (2017, p.1) citando a Kotzé & Venter (2011) Prins, Van Niekerk & Weyers (2011) y Van Oosten (2013) consideran que a “menudo los líderes carecen de liderazgo efectivo, siendo necesarias intervenciones para desarrollar sus competencias. La relevancia de la inteligencia emocional (IE), también referida como "inteligencia emocional y social", es un importante elemento en los comportamientos de liderazgo y para su desarrollo eficaz en las organizaciones.”

En el artículo “América Latina tiene la mayor brecha de habilidades del mundo,” (Flores y Melguizo, 2018) los autores describen: “cuando las empresas hablan de una brecha de habilidades, a menudo se refieren a las habilidades blandas. Entre las siete habilidades faltantes principales, la inteligencia emocional, las habilidades de comunicación y el pensamiento crítico se mencionan tres veces más frecuentemente que las habilidades de TI, y dos veces más que el conocimiento financiero”. De acuerdo con un reporte de Manpower Group (2017), las fortalezas humanas en la revolución de habilidades corresponden al sumatorio de habilidades blandas más habilidades técnicas más habilidades digitales, siendo esta considerada la mejor mezcla. Las habilidades blandas más valoradas son difíciles de

encontrar: comunicación, colaboración, resolución de problemas, organización, servicio al cliente, liderazgo y administración.

McAlpin, K. (n.d.) refiere que, de acuerdo con un estudio de IPMA, “capacitar el personal mejora el desempeño en un 22%, y cuando se agrega coaching la mejora alcanzaba hasta un 88%. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) reporta que “los establecimientos en Panamá están entre los que menos capacitan en América Latina y el Caribe (ALC). Solo el 9%”. (Baptista y Flores Lima, 2016).

Problema y Justificación

La pregunta de investigación de este estudio es: ¿Qué relación existe entre el *coaching* y el liderazgo y otras habilidades blandas en Panamá, considerando las competencias de liderazgo y habilidades blandas?

La investigación pretende generar datos, actualmente inexistentes en Panamá, sobre la utilización del *coaching* en las empresas en Panamá, generando mayor consciencia del potencial de su utilización como herramienta para el desarrollo del liderazgo y de otras diferentes habilidades blanda. Con una mejor comprensión de la importancia del coaching para el desarrollo del liderazgo y de las diferentes habilidades blandas, las empresas pueden revisar sus políticas de inversión en el desarrollo de sus colaboradores, para responder a los desafíos del actual contexto y generar ventajas competitivas basadas en su fuerza laboral. Es novedoso el abordaje, el hacerlo para Panamá y en una perspectiva que relaciona el contexto de Panamá con el contexto internacional.

Objetivos

La investigación tiene como objetivo general analizar el uso del *coaching* y su relación con el liderazgo y otras habilidades blandas en las empresas en Panamá.

Los objetivos específicos establecidos son:

1. Identificar las motivaciones de las empresas en la utilización del *coaching*.

2. Establecer los beneficios percibidos por las empresas con la utilización del *coaching*.
3. Analizar la aplicabilidad del *coaching* en las empresas, considerando la utilización de *coaches* externos e internos o líderes *coaches*.
4. Estimar el aporte del *coaching* en el desarrollo de competencias y habilidades blandas
5. Apreciar el aporte del *coaching* en el desarrollo del liderazgo.

Métodos

Diseño

El objeto de estudio fue el uso del *coaching*, con enfoque en el liderazgo y las habilidades blandas de los colaboradores en las medias y grandes empresas de la ciudad de Panamá. Esta investigación se consideró de tipo descriptiva porque describe el estatus del *coaching* y el liderazgo en empresas en la República de Panamá y, por tanto, su diseño es no experimental y transeccional al recoger la información en un momento determinado del tiempo.

La investigación tenía un enfoque mixto, pues es deductiva e inductiva, trabajando con datos, objetivos y contextualización, investigando la realidad objetiva y subjetiva. El enfoque cuantitativo buscó medir las relaciones de causalidad entre el *coaching* y el desarrollo del liderazgo y otras habilidades blandas, y para su análisis se utilizó una estadística sencilla para el tratamiento de la información de las preguntas cerradas en el guía de entrevista. En su proceso es deductiva, recogiendo datos de la realidad en Panamá, analizando la realidad objetiva, basándose en guía de entrevista estructurado a actores en la realidad. A nivel de bondades buscó con los datos recogidos de la muestra sustentar alguna generalización de resultados y efectuar algunas predicciones.

El enfoque cualitativo recogió las siguientes características: extracción de significados de datos para el análisis, valorando la aplicación de las diferentes metodologías y caja de herramientas del *coaching* a diferentes escenarios. A nivel de procesos analizó la realidad subjetiva, analizando los datos recogidos de las preguntas abiertas, teniendo algo de inductivo al considerar también la perspectiva del investigador. La investigación fue contextualizada con estudios internacionales sobre la efectividad del *coaching*, con estudios a nivel de Panamá

sobre la capacitación en general y con estudios internacionales sobre las tendencias de desarrollo de talento, generando una mayor amplitud.

Muestra

La muestra fue de 20 empresas, consideradas medias o grandes empresas, ubicadas en la ciudad de Panamá, de las que 7 fueron empresas multinacionales, 5 empresas regionales y 8 empresas nacionales, en diversos sectores de actividad económica, y que han desarrollado procesos de *coaching* en los últimos tres años, excluyendo aquellas que no cumplían los criterios señalados. El criterio para definir empresas de media y grande dimensión fue para las empresas regionales y nacionales tener más de cien trabajadores y las empresas multinacionales fueron consideradas por su carácter, independientemente del número de colaboradores en sus filiales en Panamá.

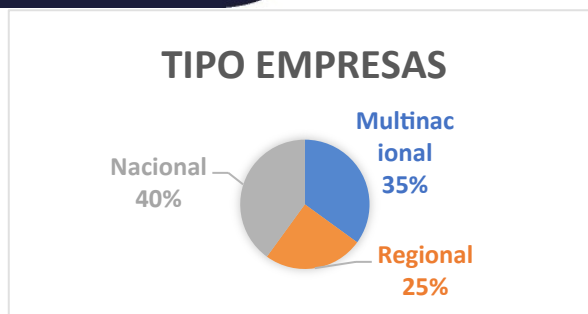
Instrumentos

Los instrumentos y técnicas utilizados en la investigación fueron: entrevista estructurada, grupo de discusión, notas de campo (solo reflexiones no observación), resumen analítico y análisis crítico. Se empleó una entrevista estructurada con preguntas cerradas y abiertas, para recoger información de acuerdo con los objetivos planteados. Con las preguntas cerradas se generó información que permite presentar datos usando estadística descriptiva. Con las preguntas abiertas se exploró el conocimiento, perspectiva e interpretación de las experiencias de los entrevistados generando una mejor comprensión del tema.

Resultados y análisis

De las veinte entrevistas que se efectuaron, 7 fueron a empresas multinacionales, 5 a empresas regionales y 8 a empresas nacionales.

Grafica n.1



Las empresas entrevistadas pertenecían a diferentes sectores de actividad económica, entre ellos banca, seguros, logística/transporte, construcción, servicios, automotriz, *retail*/venta al por menor, servicios, entretenimiento, inmobiliaria, industria manufacturera, cemento, consumo masivo, medios y participaciones financieras, entre otras.

Las entrevistas en 19 empresas se hicieron con personas de recursos humanos, gestión humana, formación y desarrollo, desarrollo organizacional, y en una empresa la entrevista fue con la directora administrativa, responsable también por el área de recursos humanos. En 17 empresas las entrevistas se hicieron a nivel de gerentes, vicepresidente o directores, y en 3 empresa con supervisores o especialistas de recursos humanos.

Procesos de *coaching* realizados en los últimos 3 años

En los procesos de *coaching* individuales (uno a uno) realizados en los últimos 3 años con *coaches* externos, 7 empresas refirieron haber realizado entre 1 a 4 procesos de *coaching*, 7 empresas entre 5 a 10 procesos, 5 empresas entre 10 a 20 procesos, y 1 empresa informó haber realizado más de 20 procesos. En los últimos 3 años, 70% de las empresas efectuaron entre 1 a 10 procesos de *coaching* individual (uno a uno) con *coaches* externos, y 30% concretaron más de 10.

Cuadro n.1

Procesos	Empresas	%
1 a 4	7	35%
5 a 10	7	35%
10 a 20	5	25%
Más de 20	1	5%
Total	20	

Cuando consideramos procesos de desarrollo de liderazgo o procesos de desarrollo de líderes *coaches* que incluyan algunas sesiones de *coaching*, la proporción de empresas con más de 10 procesos incrementó para 10 empresas, correspondiente a 50% de las empresas entrevistadas.

Definición de la contratación de procesos de *coaching*

De las empresas entrevistadas, 11 consideró que la contratación de procesos de *coaching* obedecía a necesidades puntuales; 4 empresas consideraron que se definía en función de un plan de desarrollo o capacitación anual, y las remanecientes 5 empresas, consideraron que era un mixto entre plan de desarrollo o capacitación anual y necesidades puntuales.

Cuadro n.2

Contratación Procesos	Empresas	%
Necesidades puntuales	11	55%
Plan de desarrollo	4	20%
Mixto	5	25%
Total	20	

Responsabilidad en la empresa por la contratación de procesos de *coaching*

En la identificación del responsable por la contratación de los procesos de *coaching* en la empresa, 12 empresas consideraron que la responsabilidad era del gerente de recursos o capital humano; las restantes 7 empresas consideraron existir responsabilidad compartida entre dos áreas diferentes. De estas 7 empresas, 2 empresas consideraron que la responsabilidad era compartida entre la gerencia de recursos humanos con el área de negocios; 1 empresa consideró que la responsabilidad podría ser compartida con la matriz; 4 de ellas consideraron ser compartida con el CEO o alta gerencia. Otra empresa, consideró ser responsabilidad del gerente administrativo.

Beneficiarios de procesos de *coaching*

El gerente general fue identificado como beneficiario en 8 empresas. La alta gerencia, incluyendo vicepresidentes y directores, fueron identificados 19 veces. Las gerencias o mandos medios fueron identificados 12 veces, los líderes de primera línea 4 veces y los colaboradores de elevado potencial 2 veces.

Cuadro n.3

Beneficiarios procesos	Empresas
CEO / Gerente General	8
Alta Gerencia (Vicepresidentes y Directores)	19
Gerencias o mandos medios	11
Lideres primera línea	4
Colaboradores alto potencial	2

Tipo de procesos y número de sesiones

Los procesos fueron identificados por 7 empresas mayoritariamente con el concepto de tipificado o estandarizado, por 12 empresas como abiertos o flexibles, y 1 empresa no lo definió, variando las sesiones entre 6 a 20 sesiones, con mayor predominancia con variaciones entre 6 a 12 sesiones.

Cuadro n.4

Tipo procesos	Empresas
Tipificados o estandarizado (entre 4 a 8 sesiones)	7
Abierto o flexible (6 a 20 sesiones, promedio entre 6 a 20)	12
n.d.	1

Aplicación de herramientas de coaching en las empresas

La totalidad de las empresas entrevistadas tenían procesos de *coaching* individual (1 a 1) con *coaches* externos; 2 empresas realizaban procesos formales de más de 4 sesiones con *coaches* internos; 3 empresas consideraron haber aplicado herramientas de *coaching* a través de la capacitación y desarrollo de *coaches* internos, pese a que en una empresa fue algo puntual; y 5 empresas consideraron aplicar herramientas de *coaching* en sus organizaciones través de capacitación y desarrollo de *coaching* de líderes *coaches*, de las cuáles 2 empresas compartieron utilizar el modelo GROW para el desarrollo de los líderes *coaches*.

La utilización de herramientas de *coaching* en las 4 opciones consideradas ocurre en 1 empresa, la utilización de 3 opciones en 3 empresas, y la utilización de 2 opciones en 2 empresas.

Cuadro n.5

Aplicación herramientas coaching	Empresas
Procesos 1 a 1 con coaches externos	20
Procesos 1 a 1 con coaches internos	2
Capacitación / desarrollo coaches internos	3
Desarrollo de lideres coach	5

Contratación de *coaches* externos

La contratación de *coaches* externos se hacía con contrato para 15 empresas, para 4 sin contrato, y 1 empresa no lo definió.

Cultura de *coaching*

En la pregunta de la existencia de una cultura de *coaching* en la organización, con la opción de respuesta de si o no, 6 empresas respondieron que si existía y 14 empresas respondieron que no existía.

Cuadro n.6

Cultura Coaching	Empresas	%
No	13	65%
No, en proceso	1	5%
Si	5	25%
Si, en proceso	1	5%
Total	20	

Elementos valorados en la contratación de un *coach* externo

Las empresas escogerán 3 opciones de las 7 opciones posibles en su valoración de los elementos más importantes para la contratación de un *coach*, con excepción de 3 empresas que mencionaron 4 opciones. Las 3 opciones más valorados fueron: experiencia como *coach*, escogida por 16 empresas; referencias, escogida por 15 empresas, certificación, escogida por 12 empresas. Las restantes opciones, por orden de valoración, fueron: experiencia profesional como un todo, credencial o acreditación, conocimiento personal y testimoniales.

Cuadro n.7

Coach Externo	Empresas
Experiencia como coach	16
Referencias	15
Certificación	12
Experiencia profesional como un todo	10
Credencial / Acreditación	5
Conocimiento personal	4
Testimoniales	1

Motivaciones para desarrollar procesos de *coaching*

Las motivaciones para desarrollar procesos de *coaching* se planteó como una pregunta abierta, en que se solicitaba a las empresas que identificaran las motivaciones para la contratación y/o desarrollo de procesos de *coaching* considerando competencias, habilidades blandas y/o temas de liderazgo. Las principales motivaciones identificadas fueron:

- El desarrollo del liderazgo, referenciado por 19 empresas, considerado por las empresas en diferentes dimensiones, mayoritariamente en el desarrollo del liderazgo enfocada a las personas;
- La comunicación es referenciada por todas las empresas entrevistadas, en diferentes dimensiones, conectada con comunicación entre pares, con el equipo, efectiva, interpersonal, interna, y entre áreas;
-
-
- El desarrollo de competencias es citado por 11 empresas, conectado con brechas detectadas en relación con el nivel de competencias de la función y/o desarrollo de competencias para nuevas funciones;
- El trabajo colaborativo o el trabajo en equipo es referenciado por 8 empresas;
- El desarrollo de relaciones, interpersonales, con pares es referenciado por 5 empresas;
- Temas de diversidad son referenciados por 4 empresas, incluyendo diversidad de pensamiento, diversidad de manejo, inclusión e integración cultural;
- La inteligencia o gestión emocional es referenciada por 4 de las empresas. Son identificados por 4 empresas temas de persuasión e influencia;
- Temas de cambio, incluyendo desempeño para cambio, o ajuste al cambio o gestión del cambio, y el desarrollo de la empatía son mencionados por 3 empresas;

- Otras motivaciones referenciadas por más que 1 empresa son el autoconocimiento, la colaboración, la empatía, el aportar valor a las personas y el reconocimiento de otros y la visión.

Cuadro n.8

Motivaciones	Empresas	%
Desarrollo del liderazgo	19	95%
. Más enfocado a la persona	8	40%
. Simultáneamente a la persona y a la tarea	2	10%
. Más enfocado a la tarea	1	5%
. No definido	9	45%
Comunicación (diferentes dimensiones: comunicación entre pares, comunicación con el equipo, comunicación efectiva, comunicación interpersonal, comunicación interna)	20	100,0%
Desarrollo de competencias (conectado con brechas detectadas en relación con el nivel de competencias de la función y/o competencias de nuevas funciones)	11	55%
Enfoque en el equipo (desarrollo del equipo, manejo del equipo, integración de los equipos, influenciar el equipo, liderar equipos y retos más grandes, desarrollo del talento y del equipo)	8	40%
Trabajo colaborativo o en equipo	6	30%
Desarrollo de relaciones (interpersonales y/o con pares)	5	25%
Temas de diversidad (diversidad de pensamiento, diversidad de manejo, inclusión e integración cultural)	4	20%
Inteligencia o gestión emocional	4	20%
Temas de cambio (desempeño para cambio, o ajuste al cambio o gestión del cambio)	3	15%
Temas de persuasión o influencia	3	15%
Empatía	3	15%
Otros (el autoconocimiento, la colaboración, el reconocimiento de otros y la visión)	<=2	<10,5%

Beneficios percibidos

Beneficios percibidos por procesos de *coaching* fue medido cualitativamente como una pregunta abierta, en que se solicitaba a las empresas que identificaran los beneficios percibidos con los procesos de *coaching* considerando competencias, habilidades blandas y/o temas de liderazgo. Los presentados corresponden a los principales beneficios identificadas tratando las respuestas de las diferentes empresas:

- Beneficios a nivel de liderazgo fueron identificados por 16 empresas;
- Beneficios a nivel de comunicación, incluyendo comunicación efectiva, comunicación con equipo, comunicación con pares y comunicación conectada con exposición y proyección fueron identificados por 17 empresas;
- A nivel de equipos, 11 empresas consideraron ter existido mejoras, en el trabajo de equipo, liderazgo del equipo, gestión del equipo, comunicación con el equipo, equipo más comprometido, equipo más motivado, disminución de quejas en equipo;

- A nivel de relacionamientos o relaciones, interpersonales, con pares, 7 empresas consideraron haber percibido mejoras. Beneficios fueron también percibidos a nivel de productividad, resultados del negocio, desempeño y alcanzar metas por 6 empresas;
- En temas de proveer feedback o retroalimentación, en inteligencia o gestión emocional, y en empatía 3 empresas consideraron haber percibido beneficios en cada uno de los aspectos;
- Otros beneficios percibidos referenciados por más que 1 empresa fueron desarrollo de competencias, de la autoconciencia, asertividad, sentido de pertenencia e integración, o integración cultural.

Cuadro n.9

Beneficios	Empresas	%
Desarrollo del Liderazgo	16	80%
Comunicación (comunicación efectiva, comunicación con equipo, comunicación con pares y comunicación conectada con exposición y proyección)	17	85%
Equipos (trabajo de equipo, liderazgo del equipo, gestión del equipo, comunicación con el equipo, equipo más comprometido, equipo más motivado, disminución de quejas en equipo)	11	55%
A nivel de relacionamientos o relaciones (interpersonales y/o con pares)	7	35%
Negocio (Productividad, resultados del negocio, desempeño y alcanzar metas)	6	30%
Proveer feedback o retroalimentación	3	15%
Inteligencia o gestión emocional	3	15%
Empatía	3	15%
Otros (desarrollo de competencias, de la autoconciencia, asertividad, sentido de pertenencia e integración / integración cultural)	<=2	<=10%

Instrumentos para medición de los beneficios

De las empresas entrevistadas 16 respondieron que no tenían instrumentos para el cálculo del retorno de la inversión o medición de los beneficios. De las otras 4 empresas entrevistadas, 1 consideró que no tenían un instrumento específico, pero que utilizaban una encuesta 360 cada año y medio para identificarlo, 1 respondió que consideraba que lo medían en las encuestas

anuales, 1 consideró que las encuestas de 360 anuales les permitían identificar los beneficios, y en otra empresa no se identificó respuesta.

Discusión

La investigación tiene como objetivo general analizar el uso del *coaching* y su relación con el liderazgo y otras habilidades blandas en las empresas en Panamá. En relación con la pregunta de investigación, se verifica en las empresas participantes en el proyecto de investigación una fuerte relación entre la utilización del *coaching* y el desarrollo del liderazgo y de habilidades blandas, con especial enfoque en la comunicación, considerada como una de las habilidades blandas más valorada y difícil de encontrar (ManpowerGroup, 2017).

Los procesos aplicados a nivel ejecutivo, CEO y alta gerencia, el liderazgo y su desarrollo, es considerado como la principal motivación para realizar procesos de *coaching*, los cuales encuadran en el concepto de *coaching* ejecutivo, siendo también uno de los aspectos en que más empresas identifican beneficios. A nivel del desarrollo de habilidades blandas, la comunicación es la habilidad más citada por las empresas en las motivaciones para hacer *coaching*, así como uno de los beneficios más percibidos.

Motivación por parte de empresas para utilizar *coaching*

A continuación discutimos los resultados atendiendo a cada uno de los objetivos de la investigación. El primer objetivo era de identificar las motivaciones de las empresas en la utilización del *coaching*. En las motivaciones más citadas aparecen el desarrollo del liderazgo y el desarrollo de la comunicación.

La comunicación es simultáneamente una habilidad blanda y una de las competencias de liderazgo en modelos de desarrollo de liderazgo, como el modelo de evaluación del liderazgo global de MGSCC - Marshall Goldsmith Stakeholder Centered Coaching, basado en el libro de Goldsmith, Greenberg, Robertson y Hu-Chan (2003). En este modelo las competencias de liderazgo son divididas en 2 grupos: liderazgo enfocado a las personas y liderazgo enfocado a la tarea. Considerando que los colaboradores beneficiarios de procesos de *coaching* tienen funciones de liderazgo actuales (CEO o gerente general, alta gerencia o líderes de primera

línea) o potenciales (colaboradores de elevado potencial), se puede considerar que la comunicación es una habilidad o competencia asociada al desarrollo del liderazgo.

Aparecen también temas de desarrollo de competencias y gestión de equipos, diversidad e inclusión, inteligencia y gestión emocional, manejo de cambio, persuasión e influencia, colaboración, empatía y autoconocimiento, representando otras habilidades blandas que la empresa procura desarrollar en sus colaboradores a través de procesos de coaching.

Las principales motivaciones identificadas en su conjunto tienen una grande similitud con el Factor 3 – Gente, de la matriz de competencias de Korn Ferry, que incluye un conjunto de competencias que forma un tema cohesivo, en este caso construcción de relaciones de colaboración, optimizar el talento diverso, que incluye la construcción de equipos efectivos, e influir en las personas (Korn Ferry, 2014). Algunas de estas motivaciones corresponden a brechas identificadas en encuestas de clima organizacional, a necesidades recurrentes de procesos de cambios organizacionales y/o de crecimiento de las organizaciones. Empresas que trabajan con matrices o sistemas de competencias para el desarrollo del talento son más propensas a presentar la motivación de desarrollo o cierre de brechas de competencias.

En las empresas multinacionales las motivaciones de desarrollo de los líderes se asocian también a cambios de una mentalidad más local para una mentalidad más global, a temas de diversidad y de integración cultural.

Beneficios percibidos del *coaching*

El segundo objetivo se relaciona con el establecimiento de los beneficios percibidos por las empresas con la utilización del *coaching*. El 80% de las empresas entrevistadas consideran que no tienen instrumentos para la medición de los beneficios o cálculo del retorno de la inversión, siendo los beneficios identificados por observaciones y percepciones de los entrevistados. Los instrumentos que utilizan son encuestas de clima organizacional, aplicación de encuestas 360 u otras buscando establecer estos beneficios y el impacto en el negocio. No existe consenso en que estos puedan ser un método efectivo de medición ni en los entrevistados, ni en el marco teórico de la investigación.

Para la identificación de beneficios, el establecimiento de objetivos claros al inicio del proceso de coaching y el seguimiento con mapeo de los resultados hasta la finalización del proceso son considerados esenciales. El desarrollo del equipo se puede considerar encuadrado en los beneficios asociados al desarrollo del liderazgo. Otros beneficios percibidos son a nivel de inteligencia y gestión emocional, y de la autoconsciencia, empatía, y asertividad que podemos relacionar con la inteligencia emocional, reflejando hallazgos en otros estudios referenciados (Dippenaar & Schaap, 2017)

Los beneficios a nivel de productividad, resultados del negocio, desempeño y metas están en consonancia con estudios internacionales como el de ICF y Pricewaterhouse Coopers (PwC) (2017) que identifican una mayor productividad como el tercer resultado más comúnmente citado, siendo el primero la comunicación y el segundo una mayor autoestima/autoconfianza. ICF y HCI (2014, p.3) citan a Elinger, Ellinger, Bachrach, Wang & Bas (2011) considerando que “un extenso programa de *coaching* a menudo se asocia con resultados positivos en el negocio, incluyendo una mayor satisfacción y desempeño de los empleados”.

La no percepción de beneficios en algunos procesos es relacionada con la falta de compromiso del *coachee* o con el abandono del proceso de *coaching*, y con una percepción menos positiva del *coaching*. “La gente no quiere que se enteren porque lo ven como una connotación negativa” o “el hecho de no verlo como el remedio, porque te estas portando mal o no lo has estado haciendo bien, si el enfoque que se le pueda dar, que es una herramienta de desarrollo” (Empresa 19). Otros factores son la no definición de objetivos, acordados entre los intervinientes (empresa, colaborador y *coach*) y el no seguimiento del proceso por la empresa.

Considerando que los beneficios percibidos reflejan percepciones de la realidad observada, y que fueron identificados en la secuencia de una pregunta abierta por un proceso conversacional, en que el entrevistador expresa también su percepción de los beneficios presentados al entrevistado, hace posible la existencia de sesgos de percepción del entrevistado o del entrevistador. Esta observación aplicaría también en la identificación de motivaciones. En la identificación de las principales motivaciones y beneficios percibidos, a través del análisis de contenido se hace un listado de los principales elementos identificados, con agrupación de acuerdo con la proximidad de conceptos e ideas expresadas. Los

procedimientos metodológicos están presentes, pero se admite la existencia de posibles sesgos del investigador.

A nivel de limitaciones metodológicas, de las 20 entrevistas efectuadas, no se logró la grabación o esta presentó deficiencias en 5 de las entrevistas, siendo utilizado en el tratamiento de estos casos solo las notas de la entrevista, lo que pudo resultar en un menor detalle o calidad en el análisis de datos y contenido.

Aplicabilidad del coaching en las empresas

En la mayoría de las empresas entrevistadas la utilización del *coaching* es aún reducida, considerando que dos tercios de las empresas encuestadas no supera el promedio de 4 procesos de *coaching* anuales. Solo una en cada seis empresas entrevistadas utiliza el *coaching* de acuerdo con un plan de desarrollo o capacitación anual, y la mayoría lo utiliza por necesidades puntuales.

Es común que las empresas utilicen *coaches* externos para el *coaching* del nivel ejecutivo y directivo (en los casos en que aplica), o sea para el CEO y la alta gerencia, contratados en o afuera de Panamá. Solo en una empresa se identificaron procesos de *coaching* con *coaches* externos para colaboradores de elevado potencial.

Dos empresas consideraron tener *coaches* internos que efectuaban procesos formales con más de 4 sesiones de forma regular. Otras empresas que tienen *coaches* internos refieren que los procesos se hacen de forma informal, sin tener un número definido de sesiones, y que en muchos casos son procesos combinados de *coaching* y mentoría. Se identificó que en algunos programas de entrenamiento y/o capacitación internos para el desarrollo del liderazgo o de competencia se incluyen herramientas de *coaching*, como por ejemplo las preguntas poderosas y la escucha activa, en un enfoque de desarrollar la habilidad de comunicación.

En organizaciones con un grande enfoque a la tarea, la mentoría es un instrumento de desarrollo utilizado internamente en las organizaciones de forma más amplia que el *coaching*. Se detectaron casos en que fue necesario profundizar el nivel de las preguntas para entender si el instrumento de desarrollo utilizado era el *coaching*, *coaching* combinado con mentoría y/o

capacitación, o esencialmente mentoría y/o capacitación con utilización de herramientas de *coaching*. Esto fue especialmente válido para procesos en el nivel de mandos medios, gerentes de primera línea y colaboradores de elevado potencial, los cuales tendían a combinar diferentes herramientas y metodologías, identificándose entre ellas que no existían procesos uno a uno formales con un mínimo de 4 sesiones, pero que muchas veces las herramientas de *coaching* se impartían en programas de desarrollo de liderazgo, o programas de impartir herramientas de *coaching*, como el programa GROW (Whitmore, 1992), identificado en dos de las empresas multinacionales entrevistadas. El conocimiento y la experiencia sobre la materia del investigador apoyaron estos análisis.

De acuerdo con ICF y HCI (2014, p.17) otro “factor importante en el desarrollo de una cultura de *coaching* organizacional efectiva es ayudar a los empleados a entender la diferencia entre el *coaching* y la mentoría. Si bien la tutoría formal no es un sustituto del *coaching*, a menudo se utiliza como un complemento del *coaching*. La mentoría ya sea formal o informal, debe verse como un complemento al *coaching*, en lugar de ser un sustituto de este”. Un conocimiento más profundo del *coaching* estuvo presente cuando los interlocutores entrevistados poseían certificaciones de *coaching* o cuando en sus organizaciones el *coaching* era una metodología aplicada de forma más amplia, asociándose el conocimiento más profundo del *coaching* en el ámbito de las organizaciones con el grado de formación específica y/o experiencia con procesos.

Para que las organizaciones valoren el *coaching* como una metodología o herramienta de desarrollo, es importante que exista en la organización, principalmente a nivel de alta gerencia y del departamento de recursos humanos, el conocimiento adecuado sobre el *coaching* y sus beneficios, pues observamos que cuanto mayor es el conocimiento, más es el *coaching* es utilizado como una herramienta de desarrollo y más se expande a diferentes niveles de organización.

El *coaching* profesional, o sea la utilización de *coaches* experimentados, certificados y con un trayecto profesional reconocido, influencia en la calidad de los procesos realizados y en la permanencia de los resultados en el tiempo. Por parte del *coachee* la influencia es determinada por el nivel de involucramiento y responsabilidad con el proceso. Un elemento

importante para lograr mejores resultados es el establecimiento de un contrato entre las partes con objetivos claramente establecidos.

Para el establecimiento de una cultura de coaching, es clave el involucramiento de la alta gerencia, verificándose que en las organizaciones que más tienen desarrollado el *coaching* como una herramienta de desarrollo, consideran que el apoyo de la alta gerencia es un factor importante. En las empresas multinacionales este aspecto se verifica por la existencia de lineamientos internacionales que incluyen la utilización de herramientas de *coaching* en los lineamientos o programas globales.

Considerando el modelo de las cuatro fases de Megginson D. y Clutterbuck D. (2006, p.232-233), la percepción fue que la mayoría de las empresas estaba en la etapa incipiente o etapa táctica. En la etapa estratégica, eventualmente cerca de la etapa incrustada, podríamos referenciar una empresa multinacional en que el *coaching* era una de las competencias evaluadas en los líderes y que enseñaba el modelo Grow.

El estudio efectuado por ICF y HCI (2014) refiere que las tres principales barreras para la implementación de una cultura de *coaching* en las organizaciones son la falta de tiempo, una habilidad limitada para medir el retorno de la inversión, y las restricciones presupuestarias". La certificación de *coaches* internos por iniciativa de las organizaciones y de líderes *coaches* está asociado al desarrollo de una cultura de coaching en las organizaciones. Observamos que organizaciones con *coaches* internos certificados en general continúan a contratar *coaches* externos para mandos superiores por temas de objetividad e independencia. Adicionalmente, se detectaron oportunidades para el crecimiento del *coaching* a nivel individual, del *coaching* de equipos, casi inexistente, y para programas de líder *coaching*.

Aporte del *coaching* en el desarrollo de competencias y habilidades blandas

En general el tema de habilidades blandas es más fuerte para procesos de *coaching* en niveles directivos y el tema de desarrollo de competencias duras en niveles medios, siendo que en estos niveles muchas veces aplican procesos de formación o mentoría combinados con

herramientas de *coaching*, con grados de integración diferentes de acuerdo con los objetivos definidos por la empresa.

Aporte del *coaching* en el desarrollo del liderazgo

El *coaching* aporta en el desarrollo del liderazgo, siendo que esta motivación es la principal identificada para procesos de *coaching* con alta gerencia, en su mayoría considerando el desarrollo del liderazgo con enfoque a la persona y aparece puntualmente en mandos medios. En el desarrollo del liderazgo aparece el desarrollo del liderazgo personal y el liderazgo de otros, siendo el liderazgo de otros más crítico en los niveles directivos.

Los programas de desarrollo de liderazgo para niveles medios utilizan metodologías combinadas, y herramientas de *coaching* son impartidas de forma grupal para apoyo a los líderes en temas de comunicación, feedback y retroalimentación con sus colaboradores.

Conclusión

El trabajo de investigación arroja datos e información que puede ser utilizada por las empresas para tornar más eficiente y eficaz la utilización del *coaching* en sus practicas diarias. Al identificar motivaciones y beneficios, promueve un mayor conocimiento sobre la utilización del *coaching* y potencia su utilización como una herramienta de desarrollo de los colaboradores, y en crear, desarrollar o madurar en las organizaciones una cultura de *coaching*. Con una mejor comprensión de la importancia del *coaching* para el desarrollo del liderazgo y de las diferentes habilidades blandas necesaria a las organizaciones en el contexto actual, se construyen datos para que las empresas puedan revisar sus políticas de inversión en el desarrollo de sus colaboradores, responder a los desafíos del actual contexto y generar ventajas competitivas basadas en su fuerza laboral.

El trabajo de investigación efectuado deja en abierto oportunidades de complemento futuras con un análisis más amplio sobre la utilización del *coaching* como herramienta de desarrollo, a través de encuestas, que se puedan efectuar a través de alianzas con gremios o asociaciones profesionales en Panamá. Se sentaron bases para profundizar la investigación sobre la

temática del *coaching* en Panamá. Este estudio se podría complementar también con estudios de caso que acompañen los procesos de *coaching* desde la contratación y definición de objetivos hasta la medición de resultados.

Bibliografía

- Baptista, D. and Flores-Lima, R. (2016). *Capacitación y Reclutamiento de Personal en los establecimientos de Panamá*. BID Banco Interamericano de Desarrollo
- Boyatzis, R.E., Smith, M.L., Van Oosten, E. & Woolford, L., (2013), 'Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching', *Organizational Dynamics* 42(1), 17–24. [online] Available at: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.003>
- Cardon, A. (2011). *Coaching de Equipos*. Barcelona: Gestion 2000.
- Cox, E.; Bachkirova, T. and Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching*. 2nd ed. London: Sage Publications.
- David Megginson, David Clutterbuck, (2006), *Creating a coaching culture*, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 Issue: 5, pp.232-237, Available at: <https://doi.org/10.1108/00197850610677670>
- Deloitte (2017). *2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. [online] Available at: <https://www2.deloitte.com/am/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html>.
- Diedrich, R.C. (1996). *An interactive approach to executive coaching*. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48(2), 61–66. [online] Available at: <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.61>
- Dippenaar, M. & Schaap, P., (2017), 'The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders', *South African Journal of Economic and Management Sciences* 20(1), a1460. Available at: <https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/1460>
- Doyle, A. (2018). *Here is a Look at the Most Important Soft Skills That Employers Seek*. [online] The Balance Careers. Available at: <https://www.thebalance.com/top-soft-skills-2063721>.
- FYI. For your improvement*. (2014). 6th ed. Korn Ferry.
- Goldsmith, M., Greenberg, C., Robertson, A. and Hu-Chan, M. (2003). *Global Leadership. The Next Generation*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- ICF International Coach Federation and HCI Human Capital Institute (2014). *Building a coaching culture*. [online] Available at: <https://coachfederation.org/research/building-a-coaching-culture>.

- Icf-es.com. (n.d). *Definición del coaching según ICF*. [online] Available at: <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>.
- International Coach Federation and PricewaterhouseCoopers LLP (2017). *ICF - Consumer Awareness Study*. [online] Available at: <https://coachfederation.org/research/consumer-awareness-study> .
- ICF International Coach Federation and PricewaterhouseCoopers LLP (2016). *ICF Global Coaching Study*. [online] Available at: <https://coachfederation.org/research/global-coaching-study>.
- Flores, M. and Melguizo, A. (2018). *América Latina tiene la mayor brecha de habilidades del mundo. A continuación, te mostramos cómo arreglarlo*. [online] Foro Económico Mundial. Available at: <https://es.weforum.org/agenda/2018/03/america-latina-tiene-la-mayor-brecha-de-habilidades-del-mundo-a-continuacion-te-mostramos-como-arreglarlo> .
- Grant, A.M, O'Connor, S.A. (2018). *Broadening and building solution-focused coaching: feeling good is not enough*, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. Available at: <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1489868>
- Grant, A.M. (2014). *The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organizational Change*, *Journal of Change Management*, 14:2, 258-280, DOI: 10.1080/14697017.2013.805159 Available at: <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Grant, A. M., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). *The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010* (pp. 125–167). Wiley-Blackwell.
- Grant, A.M., Curtaigne, L. and Burton, G. (2009). *Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study*. *The Journal of Positive Psychology* Vol. 4, No. 5, September 2009, 396–407. Coaching Psychology Unit, School of Psychology, University of Sydney, Sydney, NSW, Australia
- Goldsmith, M. (2009). *Executive coaching: a real-world perspective from a real-life coaching practitioner*. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 22–24.
- Kiel, F., Rimmer, E., Williams, K., & Doyle, M. (1996). *Coaching at the top*. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48(2), 67–77. [online] Available at: <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.67>

- Jones, R.J., Woods, S.A. & Guillaume, Y.R.F., 2016, 'The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching', *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89(2), 249–277. [online] Available at: <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- ManpowerGroup. (2018). *Robots Need Not Apply: Human Solutions in the Skills Revolution* - ManpowerGroup. [online] Available at: <http://www.manpowergroup.co.uk/the-word-on-work/skills-revolution-human-solutions/>.
- McAlpin, K. (n.d.). *Return on investment - Performance Coaching*. [online] Performance Coaching. Available at: <https://www.performancecoachinginternational.com/return-on-investment/>.
- Passmore, J., Fillery-Travis, A (2011) *A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come*, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4:2, 70-88, Available at: <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). *Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context*. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. Available at: <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Tobias, L.L. (1996). *Coaching executives*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87_95.
- Whitmore, J. (2005). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Los principios y la práctica del coaching y del liderazgo*. Barcelona: Paidós.
- Zeus, P. and Skiffington S. (2002). *Guía completa del coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- World Economic Forum (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. [online] Available at: <https://coachfederation.org/research/global-coaching-study>.
- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs*. [online] Available at: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/>