
**EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LAS RELACIONES
INTERPERSONALES Y ORIENTAR EQUIPOS DE TRABAJO MÁS PRODUCTIVOS EN
LOS HOGARES COMUNITARIOS DE BIENESTAR-HCB- CENTRO ZONAL CENTRO,
MUNICIPIO DE CAJIBIO – CAUCA.**

Gladys Lorena Huila Campo¹

Heidi Melissa Pame Llantén²

RESUMEN

El presente estudio, producto de una investigación realizada en los hogares comunitarios de bienestar-HCB- Centro zonal centro, municipio de Cajibío-Cauca, tiene como objetivo describir factores que están afectando el clima laboral de los agentes educativos y como a través de la aplicación de la metodología coaching se puede mejorar este aspecto.

Revisando conceptos y teorías coinciden que la aplicación del coaching en el ámbito laboral puede traer beneficios, entre los que se pueden identificar, el desarrollo de liderazgo, mejoramiento del clima organizacional, trabajo en equipo, aumento de la productividad, entre otros, beneficios que se transmiten en resultados para la organización.

Para conocer la situación actual de los agentes educativos frente al clima organizacional, se creó una encuesta sobre coaching y clima laboral, el cual permitió a través de sus resultados, crear acciones de mejora y fortalecimiento.

En conclusión la investigación nos afirman que es necesario proponer el coaching para la mejora del clima organizacional de los agentes educativos, a fin de maximizar talentos, mejorar las relaciones interpersonales y potenciar el crecimiento de los grupos de trabajo.

¹Estudiante de Administración de empresas de la Fundación universitaria de Popayán, en opción de grado seminario de coaching empresarial.

² Estudiante de Administración de empresas de la Fundación universitaria de Popayán, en opción de grado seminario de coaching empresarial.

**COACHING AS A TOOL TO IMPROVE INTERPERSONAL RELATIONSHIPS AND
ORIENT MORE PRODUCTIVE WORK EQUIPMENT IN COMMUNITY WELCOME-
HCB- CENTRO ZONAL CENTRO, MUNICIPALITY OF CAJIBIO - CAUCA**

ABSTRACT

The present study, product of an investigation carried out in the community welfare homes-HCB-Centro zonal Centro, municipality of Cajibío-Cauca, aims to describe factors that are affecting the working environment of educational agents and how through the application This aspect can be improved from the coaching methodology.

Reviewing concepts and theories coincide that the application of coaching in the workplace can bring benefits, among which can be identified, leadership development, improvement of the organizational climate, teamwork, increased productivity, among others, benefits that are transmit in results for the organization.

In order to know the current situation of the educational agents in the face of the organizational climate, a survey on coaching and working environment was created, which allowed, through its results, to create improvement and strengthening actions.

In conclusion, the research affirms that it is necessary to propose coaching for the improvement of the organizational climate of educational agents, in order to maximize talents, improve interpersonal relationships and enhance the growth of work groups

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, es la entidad del estado colombiano que trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia, brindando atención especialmente a aquellos en condiciones de amenaza, inobservancia o vulneración de sus derechos.

El ICBF dispone de Hogares Comunitarios que ofrecen atención integral a niñas y niños menores de cinco (5) años pertenecientes a familias clasificadas de acuerdo con los criterios definidos por el ICBF, dando prioridad a aquellos que requieren atención diaria.

Para el departamento del Cauca o regional Cauca hay 7 Centros Zonales: Centro Zonal Centro, CZ Costa Pacífica, CZ Indígena, CZ Macizo Colombiano, CZ Norte, CZ Popayán y CZ Sur.

Para esta investigación se toma como referencia los hogares comunitarios de bienestar-HCB-CZ Centro, municipio de Cajibío-Cauca, la atención se brinda a través de agentes educativos denominados madres comunitarias quienes atienden en su vivienda un promedio de 13 niños y niñas de su entorno, durante 200

días al año, en jornadas de 8 horas o en media jornada.

Su deber es propiciar el desarrollo y cuidado de los niños menores de 5 años en condiciones de vulnerabilidad, a través de acciones que promueven el ejercicio de sus derechos, con la participación activa y organizada de la familia, la comunidad y las entidades territoriales.

Con el propósito de lograr los objetivos y metas de la organización, los representantes legales y agentes educativos deben desarrollar un trabajo coordinado. Es por ello que

“para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad”. (Torrelles Nadal et al., 2011, p. 2)

Trabajar en equipo es sin duda uno de los elementos más importantes en la organización. Cuando las personas que conforman una organización están comprometidas y trabajan de manera articulada en el logro de objetivos comunes, efectivamente van a obtener resultados positivos; pero, si por el contrario, hay discordia, envidia y descoordinación dentro de la organización, lo más probable es que los resultados sean negativos.

En este sentido para que los hogares comunitarios reflejen calidad y competitividad en los servicios que ofrece, es necesario que sus colaboradores se desempeñen en un ambiente laboral que les permita y favorezca la consecución de estándares de productividad, eficacia y servicio.

Todo esto se logra a través de las buenas relaciones interpersonales, la comunicación y el buen liderazgo. “(Omar (2011), asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador”.(Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014, p. 21). Por esta razón contar con líderes que sean capaces de guiar, motivar y saber sacar lo mejor de cada una de las personas, es fundamental en los hogares comunitarios.

Es así, donde el impacto del liderazgo es una de las causas principales de generar un clima laboral alineado al bienestar y motivación de las personas, donde su influencia denota claramente en el líder las destrezas, competencias y habilidades, para que en

conjunto, con sus inmediatos colaboradores determine cómo lograr alcanzar la excelencia en las operaciones, productos, procesos de producción y la calidad en la productividad, factores que los debe integrar y alinear con un ambiente laboral adecuado, que resalte una interacción dinámica, generando comportamientos de sinergia grupal, los cuales conllevan al éxito empresarial y conducen a la satisfacción de las personas en pertenecer y querer continuar participando activamente, dentro de las organizaciones.(Nova, 2014,s. f., p. 3)

Toda organización tiene objetivos y metas por la cuales trabaja, sin embargo, estos objetivos pueden volver inalcanzables si sus colaboradores no se sienten a gusto dentro de su entorno laboral. No obstante, en los hogares comunitarios se vienen evidenciando una serie circunstancias desfavorables que perjudicarían la calidad del servicio, esto se debe básicamente a errores que se cometen por parte de los agentes educativos quienes son los que se presentan ante los usuarios al momento de

brindar el servicio. Estos problemas pasan desde omisiones, falta de comunicación, incumplimiento de los procedimientos, sobrecarga laboral e incluso en algún momento faltas de respeto.

Es por ello que el objetivo de la presente investigación es diseñar estrategias de coaching que permitan incentivar en los representantes legales y agentes educativos de los hogares comunitarios de bienestar-HCB- Centro zonal centro, municipio de Cajibío-Cauca, una mejora en las relaciones interpersonales y crear así ambientes de confianza y productividad.

Por este motivo, se considera que si se diseñan estrategias para aplicar la metodología coaching con los directivos y agentes educativos de los hogares comunitarios permitirá, maximizar talentos, mejorar las relaciones interpersonales y potenciar el crecimiento de los equipos de trabajo.

Además, hay que recalcar las ventajas de tener un clima laboral sano dentro de los hogares comunitarios, ya que es un aspecto esencial para brindar un buen servicio a los niños y niñas y así contribuir a su formación integral. Es por ello que “para lograr el compromiso y la consecución de la visión organizacional, es fundamental trabajar con los líderes en

procesos de Coaching, que les permita ser facilitadores de procesos y gestores de cambio”. (Muñoz Maya & Díaz Villamizar, 2014a, p. 4)

Es así como el coaching se convierte en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que ayuda a mejorar relaciones interpersonales y el crecimiento personal y profesional para liderar equipos de trabajo más productivos.

2.MARCO TEORICO

2.1 ASPECTOS BASICOS SOBRE EL COACHING

Actualmente el coaching es utilizado en las organizaciones como una herramienta para el desarrollo personal de sus colaboradores. “Es así como el coaching se ha transformado en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito”.(Lozano Correa, 2008, p. 3)

Según, (*Troncos_UGM.pdf*, 2018, p. 16), el coaching es un método que ayuda a las personas a descubrir sus capacidades y habilidades, también busca que las personas desarrollen al máximo sus potencialidades con el propósito cumplir favorablemente un

objetivo ya sea en el aspecto personal o en el organizacional.

La técnica del coaching tuvo orígenes en el deporte y se basó en eliminar los bloqueos mentales de los deportistas, enseñándoles a desarrollar su potencial y a sobrepasar sus propios límites. Partiendo de esta premisa fue que se empezó a hacer uso de la metodología coaching en el campo organizacional, como herramienta que potencializa habilidades y capacidades de los colaboradores para el logro de los objetivos.

“El coaching se fundamenta en una asociación con clientes en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional”.(Spain charter chapter, 2014).

“Este concepto se ha trasladado a las empresas para mejorar las relaciones entre los trabajadores y lograr que los procesos organizacionales respondan al mercado de manera oportuna y competitiva”(Muñoz Maya & Díaz Villamizar, 2014b, p. 63)

Por tal motivo, el coaching se ha convertido en una herramienta indispensable en las organizaciones ya que permite mejorar la calidad laboral, aumentar la productividad y lograr los objetivos trazados

2.2 EN COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

En la actualidad algunas empresas se han esforzado por mantener la competitividad a través de la optimización de sus procesos, la adquisición de nuevas tecnologías, el mejoramiento de la calidad de los servicios. Procesos que han servido como instrumento para ayudar a las organizaciones a ser más competitivas en el mundo empresarial. Sin embargo, para que todos estos procesos sean exitosos se requiere también de la preparación del talento humano.

La importancia que se le da al talento humano está fundada en la necesidad de conocimiento y generación de nuevas capacidades y habilidades que se requieren para competir en el mercado. Por esta razón, la competitividad se ha convertido en un reto importante para cualquier organización, ya que muchas de ellas han tomado como referencia el coaching empresarial, lo cual se ha constituido en un pilar fundamental para el desarrollo eficiente de las actividades que se realicen fuera y dentro de la organización.

Por tal motivo,

El Coaching como una nueva práctica de gestión en las

organizaciones tiene como finalidad incrementar la competitividad empresarial que estimule una cultura de innovación en cada uno de sus colaboradores, lo cual ayudará a obtener los resultados propuestos de acuerdo a sus lineamientos estratégicos”.

(Soto, 2010, p. 5)

De acuerdo a, (Soto, 2010, p. 5), las organizaciones además, tienen como finalidad, ser más eficientes y eficaces en los procesos a partir de una nueva visualización hacia el factor humano como activo fundamental de progreso.

2.3 LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL AMBIENTE LABORAL

Es importante entender que cada persona tiene su modo de ser, de reaccionar y de pensar, pero eso, lejos de ser una barrera es una fuente de riqueza que permite aprender de los otros.

El relacionarnos no solo involucra acercarnos, va más de allá, principalmente en aceptarnos así mismo y a los demás, contando con valores que nos permitan vivir en sociedad, adaptándonos a los cambios presentados en el entorno .

Las relaciones interpersonales en las empresa, es un tema muy esencial que debe estar inculcada desde la parte gerencial hasta cada uno de los colocadores ya que es una parte importante para generar valor y satisfacción tanto a la empresa como a ellos mismos.

Nosotros como personas tenemos que aprender a valorar y ser personas con ética, ya que si carecemos de estas virtudes sería muy complicado mantener un rol social, en cuanto a las relaciones interpersonales y se afectaría el rendimiento laboral a nivel interno como externo en la empresa.

2.3.1. El clima laboral

Un ambiente de trabajo respetuoso colaborativo, dinámico y responsable es la llave para incrementar la calidad del trabajo y alcanzar los objetivos.

(“el clima laboral nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”.(García Solarte, 2011, p. 4)

Existe un buen clima en una organización, cuando el personal trabaja en un entorno

favorable, adecuado y por tanto puede brindar todos sus conocimientos y habilidades.

2.4. EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA ORIENTAR EQUIPOS MÁS PRODUCTIVOS.

Gracias a la metodología coaching aplicada en las organizaciones y equipos de trabajo ha facilitado conseguir relaciones más sanas y productivas. El coaching en las organizaciones se ha convertido en una herramienta que facilita el aprendizaje de los colaboradores y que por ende los lleva a la adquisición de nuevos hábitos que les permite mejorar el desempeño laboral y profesional.

La metodología coaching busca que los miembros del equipo tengan una actitud abierta hacia los otros de manera que la comunicación fluya y productividad aumente. Una manera en el que se puede propiciar este aprendizaje es aprender habilidades comunicativas para que de esta forma sean transmitidas a sus colaboradores.

“El coaching es una disciplina la cual aporta a la comunicación y al trabajo en equipo, orientada por el acompañamiento y asesoramiento generando procesos eficaces en las organizaciones”.(Diavanera, 2019, p. 33).

Es un proceso sistémico para acompañar, estimular, motivar y entregar herramientas a los colaboradores, que les permitan potenciar su desempeño.

2.4.1. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es considerado un punto clave para aumentar la productividad y la satisfacción en el trabajo. (Robbins y Coulter (2007), indican, que el trabajo en equipo tiene como fin trabajar en un objetivo común y específico, haciendo uso de la sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias de cada miembro.(Ocaña, 2015, p. 18)

Según, (Torrelles Nadal et al., 2011, p. 2), menciona que “para poder realizar los diferentes procesos, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad”, (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al. 2005; Park et. al., 2005).

El trabajo en equipo brinda grandes fortalezas: integra los esfuerzos individuales, aprovecha las capacidades y habilidades diversas de cada integrante, divide el trabajo con funciones

específicas y logra resultados plurales”.(Janeth & Tirado, s. f., p. 19)

“El trabajo en equipo se basa en las “5c “

Complementariedad: cada miembro domina una tema determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con el propósito de sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de

aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo .Por ejemplo, en una operación de trasplante todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante”(Purnam, s. f., p. 10)

3. DATOS EMPIRICOS

Centramos la metodología analizando la percepción de 17 encuestas realizadas a agentes educativos y representante legal de los hogares comunitarios de bienestar-HCB- CZ Centro, municipio de Cajibío-Cauca, basado en cuatro aspectos y 28 preguntas con respuesta cerrada buscando recolectar información referente al clima organizacional.

3.1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Autoconfianza

El éxito de la asociación, se fundamenta en la confianza. Cada agente educativo debe generar confianza por medio de sus acciones, de igual manera, se debe tener la capacidad de confiar plenamente en sus compañeras, manifestando los problemas que pueden afectar el ambiente laboral y en grupo solucionarlos en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Responsabilidad

En el mundo laboral, la responsabilidad es uno de los factores más importantes para el desarrollo de la empresa, en este caso, desempeñándose en cada una de las funciones con eficiencia y eficacia, conllevando a la optimización y al cumplimiento de los objetivos enmarcados por la entidad.

Comunicación

La comunicación es de vital importancia dentro de las actividades de la asociación y es necesaria para el buen funcionamiento de la misma. El contar con una buena comunicación ayuda al mejoramiento de la competitividad laboral, adaptación a los entornos laborales, cumplimiento de objetivos y metas, además, impulsa a obtener un buen clima organizacional

motivando a los agentes educativos a realizar sus funciones.

Participación

Ser parte de una entidad implica ir mas allá de cumplir un horario, asistir al puesto de trabajo, también implica mayor compromiso y sentido de pertenencia por cada uno de los agentes educativos.

3.2. DISCUSIÓN, HALLAZGO Y ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para esta investigación se realizó una encuesta en donde se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: Autoconfianza, responsabilidad, comunicación y participación. A continuación cada uno de ellos:

Autoconfianza

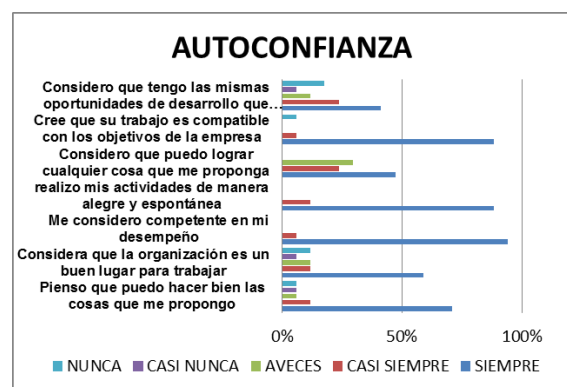


Figura N° 1. Criterio autoconfianza.

Hay mucha claridad en la comunicación sobre el enfoque y la definición de las funciones a realizar en concordancia con los objetivos de la asociación, pero cada agente educativo debe tomar iniciativas para tomar decisiones y responsabilidades, debido a que en la pregunta 5 y 7 el porcentaje de inseguridad es mayor, toda vez que el 55,2% de los agentes educativos no creen contar con una oportunidad de desarrollo, ni consideran que pueden lograr lo que se proponen.

Responsabilidad

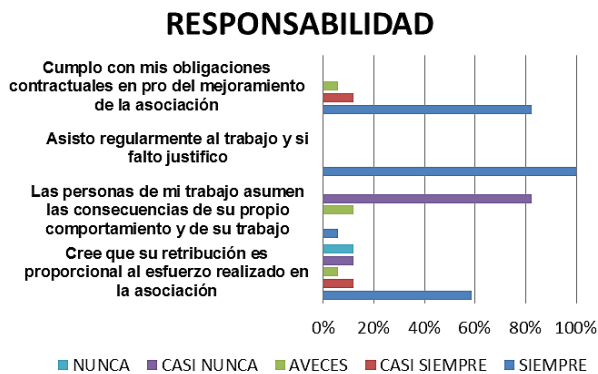


Figura N° 2. Criterio Responsabilidad.

Los agentes educativos consideran que asisten responsablemente a sus funciones y que cumplen con los objetivos pactados en las respectivas unidades de atención, pero se evidencia un déficit en la pregunta nueve toda vez que la mayoría de ellas consideran, que no todos asumen las consecuencias de su comportamiento y responsabilidades de su

trabajo; conllevando así a que se encuentren insatisfechas ya que tienen que asumir compromisos de otras personas y por ende llamados de atención por el incumplimiento.

Comunicación

COMUNICACIÓN

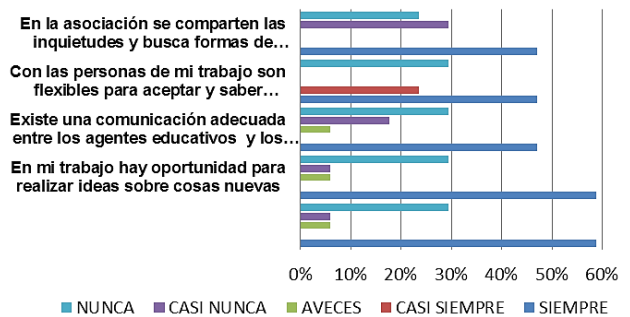
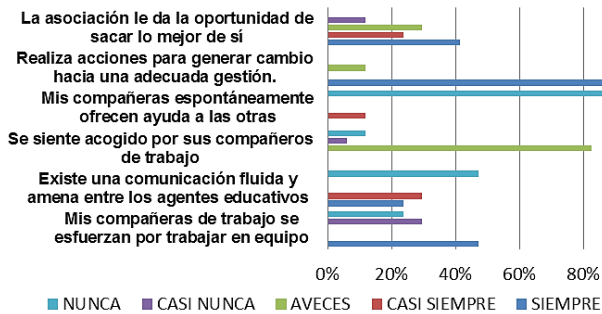


Figura N° 3. Criterio Comunicación

Se debe revisar a nivel interno el grado de insatisfacción que tienen las madres comunitarias respecto al trabajo toda vez que se presenta rivalidades entre compañeras, que no permiten una adecuada comunicación, incitan al irrespeto entre compañeras, y daña la relación entre las mismas.

Participación

PARTICIPACIÓN N° 1



PARTICIPACIÓN N° 2

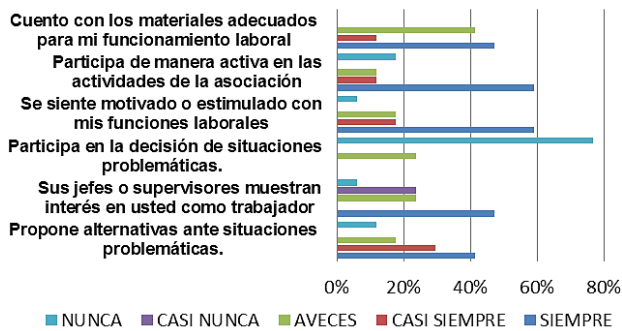


Figura N° 4 y 5. Criterio Participación

La participación voluntaria de las personas en las diferentes actividades denota la voluntad de realizar las labores, se debe trabajar más en la integración de los trabajadores en actividades extra laborales ya que es una espacio que alimenta y genera buenas actitudes en relación a la confianza, el apoyo, el respaldo y la gratitud entre ellos.

3.2.1 TRABAJO DE CAMPO

4. PROPUESTA

Podemos utilizar la metodología de coaching empresarial, basadas en las variables anteriormente referidas, derivadas de la encuesta realizada a los 17 agentes educativos y representante legal de los hogares comunitarios de bienestar-HCB- CZ Centro, municipio de Cajibío-Cauca y por consiguiente basadas en los cuatro criterios evaluados.

Con fundamento en los resultados obtenidos se propone las siguientes mejoras:

CRITERIO N° 1: AUTOCONFIANZA

FALENCIA: No existe un esquema claro donde los agentes educativos puedan desarrollar sus habilidades.

PROPUESTA: participación activa en mesas de trabajo bimestrales donde se analicen y se propongan acciones para el mejoramiento de los procesos y procedimientos.

CRITERIO N° 2: RESPONSABILIDAD

FALENCIA: No se asumen consecuencias y responsabilidades en el trabajo.

PROPUESTA: Implementación de funciones específicas y trabajo en equipo para cumplir con los objetivos propuestos.

CRITERIO N° 3: COMUNICACIÓN

FALENCIA:

1. Se identifica que los agentes educativos no son escuchados, ni reciben un trato justo.
2. Falta de comunicación entre representante legal y agentes educativos en pro de la inclusión en la visión de la asociación

PROPUESTA:

- implementación de un buzón de sugerencias, el cual, se pueda revisar semanalmente y se publique en una cartelera con las acciones a realizar, esto con el fin de que los agentes educativos se sientan escuchados.
- Realizar actividades recreativas en grupo ya que esto permite crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre las personas.
- Separar espacios para solucionar conflictos, manteniendo una conversación sincera y respetuosa entre líder e implicados, para así, encontrar una solución que genere tranquilidad al equipo.

CRITERIO N° 4: PARTICIPACIÓN

FALENCIA:

1. Las madres comunitarias infieren que no son tenidos en cuenta en el momento de tomar decisiones.
2. Se manifiesta falta de capacitación y oportunidades de formación.

PROPUESTA:

- Realizar grupos de estudio retroalimentando, haciéndolas participe de la solución con el fin de fortalecer sus compromisos.

- Realizar alianzas educativas que permitan brindar capacitación y actualización de los procesos y procedimientos que manejan día a día los agentes educativos.
- generar un clima organizacional sano, en el cual, los colaboradores se sientan cómodos y fidelizados permitirá lograr más productividad y más compromiso en brindar un servicio de excelencia
- fortalecer el trabajo en equipo es el punto clave para la consecución de objetivos, por lo tanto trabajar en este aspecto es fundamental.

6. CONCLUSIONES

- Se concluye que es de vital importancia que en la organización se trabaje en la generación de un buen clima de trabajo, enfatizando sobre valores, conductas y actitudes, relaciones interpersonales, comunicación, pues todo ello impactara en la prestación de un buen servicio a los usuarios.
- Hay una percepción sobresaliente en torno a que el coaching, ya que ayuda a las personas a crecer y ser mejores en cuanto a relaciones interpersonales, capacidad de mejora de trabajo en equipo y un clima laboral productivo.

- Para que el proceso del coaching sea efectivo en el ámbito laboral, deberá perseguir ante todo la labor de cambio y toma de conciencia en las personas pertenecientes a la organización, para que esta evolucione significativamente.
- La aplicación de Coaching es recomendable para la empresa ya que se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Diavanera, A. N. H. (2019). *EL COACHING PARA POTENCIAR EL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES*. 36.
- García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43.
<https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Janeth, L. C., & Tirado, P. (s. f.). *LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO*. 21.
- Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, 63, 127.

-
- <https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.447>
- Muñoz Maya, C. M., & Díaz Villamizar, O. L. (2014a). El Coaching y la transformación organizacional: Una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma de Negocios*, 5(11), 62-69. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70020-5](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70020-5)
- Muñoz Maya, C. M., & Díaz Villamizar, O. L. (2014b). El Coaching y la transformación organizacional: Una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma de Negocios*, 5(11), 62-69. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70020-5](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70020-5)
- Nova, A. M. R. (s. f.). *LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL*. 24.
- Ocaña, K. M. G. (2015). (*Estudio realizado con personal de operaciones de telemercadeo de Transactel*). 87.
- Purnam, C. (s. f.). *COACHING, LIDERAZGO SITUACIONAL & TRABAJO EN EQUIPO*. Recuperado 12 de enero de 2020, de https://www.academia.edu/27420839/COACHING_LIDERAZGO_SITUACIONAL_and_TRABAJO_EN_EQUIPO
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Troncos_UGM.pdf*. (s. f.). Recuperado 6 de enero de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21375/Troncos_UGM.pdf?sequence=1&isAllowed=y