

*EL COACHING DESDE UNA PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICA**

María Cristina Useche

RESUMEN

El coaching es una de las técnicas gerenciales que ha alcanzado un gran auge como arma competitiva en el sector empresarial internacional en las últimas décadas. Esto motivó el análisis del coaching, desde una perspectiva epistemológica, con la finalidad de conocer su basamento teórico y científico. Se realizó una revisión teórica sobre dicha técnica, determinando su perspectiva ontológica, gnoseológica y axiológica. Se concluyó que el coaching utiliza y traslada elementos del área deportiva al área empresarial, como una búsqueda de alternativas que contribuyan a mejorar las actividades organizacionales. Sin embargo, la misma no contiene rigurosidad teórico-científica, como para considerarse como paradigma o disciplina.

PALABRAS CLAVE: COACHING * TÉCNICA * ADIESTRAMIENTO * COACH * COACHEE

ABSTRACT

The coaching has been one of the managerial techniques that has had a great peak like competitive weapon in the international managerial sector in the last decades, that which motivated to analyze the coaching, from a perspective epistemológica, with the purpose of knowing its theoretical and scientific basement. For that which was carried out a theoretical revision on this technical, determining their ontologic, gnoseologic and axiologic perspective. We concluded that the coaching has been come using to transfer elements from the sport area to the managerial area, in search of alternatives that contribute to improve the organizational activities; however, the same one doesn't contain theoretical-scientific rigurosidad, like to be considered as paradigm or it disciplines.

KEY WORDS: COACHING * TECHNIQUE * TRAINING * COACH * COACHEE

INTRODUCCIÓN

El mercado internacional se caracteriza por su variabilidad, vulnerabilidad, competitividad y cambios permanentes, obligando a

las organizaciones a hacer más flexibles sus sistemas y procesos para adaptarse y elevar los niveles de productividad de los mismos, para responder oportunamente a las repentinas

* Artículo correspondiente al proyecto de investigación titulado: Estrategias de modernización en

empresas de telecomunicaciones en Venezuela, financiado por el CONDES-LUZ Nro. 0209-2002.

modificaciones que suscitan en ese. Con base en ello, las empresas revisan constantemente su orientación organizacional para lograr los objetivos establecidos, lo cual implica la capacidad para crear equipos de trabajo, estimular la comunicación, promover la lealtad, facilitar el consenso y aportar fuerza y credibilidad a los proyectos, entre otros, para lo cual se trasladan a otros ámbitos, para adoptar técnicas y transferirlas a los sistemas y procesos organizacionales.

En este marco, las empresas se han fijado en el ámbito deportivo, ya que según Hernández (1994:14-15) en ese se desarrollan “situaciones de competición, regladas, de carácter lúdico e institucionalizada”, a lo cual añaden Diem (1978) y Coubertin (1960) busca la superación y el perfeccionamiento de una forma integral, apoyado por el deseo de progreso, que tiene un carácter ambicioso para obtener los más altos resultados, aunque genere riesgos. Por lo que, considerar técnicas que permitan a los equipos deportivos desenvolverse bajo estos elementos ha motivado a las empresas a considerar la inserción de las mismas en el área empresarial para que la fuerza laboral pueda desenvolverse de una manera más eficaz y productiva, así como, elevar su capacidad productiva actual y a superarla constantemente.

Las empresas para trasladar herramientas deportivas al ámbito gerencial han creado una técnica que han denominado coaching, la cual de acuerdo con Cook (2000) surge del reconocimiento de las insuficiencias de las organizaciones para poder integrarse adecuadamente a los desafíos del mercado, impulsándolas a expandir la capacidad de desempeño de los trabajadores y conferirles mayores espacios de autonomía para que logren comportamientos en los que demuestren sus mejores capacidades, así como, facilitar el proceso de adaptación de los trabajadores a los cambios internos y externos de manera eficiente, movilizar los valores centrales y los compromisos del ser humano, estimular la producción de resultados sin precedentes, el trabajo en equipo y la medición del desempeño individual y grupal de la fuerza laboral, entre otros.

La popularidad de los elementos anteriormente mencionados en el ámbito empresarial ha generado el auge del coaching en los últimos años en diferentes países como Europa, Estados Unidos y recientemente en América Latina, lo que motivó a ir más allá de la información superficial que se encuentra en textos, artículos de prensa, revistas e Internet y analizar epistemológicamente esta técnica, lo cual se realizó mediante una revisión teórica de la misma, partiendo del origen de su terminología, definición, objetivos, características, actores principales y posteriormente se estableció su fundamentación ontológica, gnoseológica y axiológica, permitiendo con ello obtener un conocimiento profundo y completo sobre dicha técnica gerencial.

1. ¿QUÉ ES EL COACHING?

El coaching proviene del idioma inglés y del término *coach*, que en español significa preparador o entrenador, y es quien dirige y moviliza a los equipos deportivos hacia jornadas competitivas, para que mediante el establecimiento de interacciones e interrelaciones efectivas, “roles, estructuras, valores, políticas, técnicas, profesión o exigencia internacional se sitúen en un ámbito más variado, y multifuncional” (Cagigal 1983, citado por Rodríguez (1995:22) se hagan ganadores de campeonatos, locales, regionales o mundiales.

Agregando al término *coach* el gerundio *ing*, se obtiene *coaching*, el cual se puede traducir lingüísticamente como preparación o entrenamiento; término que ha sido utilizado en Estados Unidos en el área deportiva prácticamente desde sus inicios según Koch (1981) para enseñar, mejorar y conformar capacidades y técnicas; y con el transcurrir del tiempo el sector empresarial lo ha trasladado hacia su contorno para tomar aquellos elementos que permitan mejorar las relaciones entre todas las personas que integran el sistema en el cual se desenvuelve la organización y los procesos organizacionales y poder responder al mercado oportuna y competitivamente.

Al respecto, Salazar y Molano (2000) expresan que la globalización ha acrecentado competencias mundiales en todos los ámbitos,

consideran que las empresas buscan lo mismo que los equipos deportivos: ser los mejores y los líderes en su área, y es a partir de esa visión que empezaron a transponer conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo, instrumentos de medición, estilos de liderazgo y formas de seleccionar al personal en el ámbito empresarial.

El coaching de acuerdo con Zárate (2000), Coll (1998) y Salazar y Molano (2000) es un proceso técnico de formación y desarrollo, basado en los objetivos organizacionales, enfocando al recurso humano a incrementar la motivación y satisfacción del personal, así como, elevar los niveles de eficacia y calidad de las actividades realizadas, servicios y productos elaborados, y requeridos por el mercado para satisfacer a los clientes y obtener mayores beneficios económicos.

Esta técnica tiene como objetivo capacitar a los empleados de nuevos procedimientos, enseñarles nuevas aptitudes, incrementar su desempeño, desarrollando la capacidad de acción, modificando la actividad del trabajador para trazar el curso de su carrera profesional y ayudar a los trabajadores a tener más confianza en sí mismos, para resolver problemas y tomar decisiones acertadas, creando un entorno en el cual los empleados estén dispuestos a compartir sus ideas con su superior inmediato (Salazar y Molano, 2000 y Cook, 2000). Sin dejar de lado que no pueden obviar su entorno por lo que constantemente están en la búsqueda del mejoramiento de sus habilidades con base a esa interrelación con el entorno en el incremento de la competitividad.

Esta técnica se caracteriza de acuerdo con Zárate (2000), Coll (1998) y Cook (1999) por fomentar las relaciones laborales productivas y centra su atención en brindar asesoría y consejería apropiadas al recurso humano, mejora el desempeño y la actitud del mismo, de acuerdo con el medio en el que se desenvuelven, lo cual exige un modelaje y aprendizaje mucho más personal y particular, el uso de diferentes vías de formación y desarrollo y evaluaciones periódicas de resultados, entre otros. Aunque no esté expresada explícitamente, el coaching se basa en la necesidad del hombre de libertad de acción e incrementar la confianza

de su desempeño, para poder desarrollarse integralmente en pro de un beneficio tanto individual como colectivo.

Los actores principales están conformados por los coachees, es decir, la fuerza laboral que se desempeña en la organización y el coach, quién es el gerente-supervisor-entrenador. Los primeros tienen entre sus responsabilidades ejecutar las actividades asignadas; ya que según Cook (1999) y Zárate (2000) estas personas son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial. Los segundos, tienen entre sus actividades transmitir y generar confianza entre los participantes, inculcar sentido de responsabilidad y compromiso, capacidad de aprendizaje para trasladar lo necesario, impecabilidad en el desempeño y capacidad de innovación y creatividad e indicar el camino a seguir, todo para el logro de los objetivos de las personas y las empresas. Así mismo, persiguen llevar a sus equipos de trabajo a un liderazgo deportivo, mediante direcciones, técnicas, normas y disciplina, pero también inculca valores como la responsabilidad, el sentido de compromiso, el entrenamiento continuo y, desarrolla a los coachee en forma colectiva; con la finalidad de hacer que el equipo sea el mejor competitivamente en el ámbito en el que se desenvuelve (ámbito global). Además, proporciona a los coachee las herramientas para hacer su trabajo eficientemente, fomenta al logro de las metas establecidas y obtiene los niveles de productividad requeridos para lograr los objetivos organizacionales.

En esta técnica el coach tiene que desarrollar habilidades en los coachee para que puedan diagnosticar, evaluar y corregir problemas de comportamiento y de desempeño, sin dejar de lado el establecimiento de una actitud y conducta proactiva y positiva, fomentar relaciones labores productivas y relaciones afectivas entre todos los miembros de la organización.

Resulta importante destacar que aunque no se manifieste de una manera explícita, implícitamente el capitalista es otro de los actores principales en esta técnica, porque es este quien dirige la organización y participa en el establecimiento de la misión, visión, objetivos y en muchas oportunidades, metas y estrategias a

seguir en el mercado que se desenvuelven, para el logro de la rentabilidad planificada.

2. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DEL COACHING

El coaching no ha sido *fundamentado ontológicamente* de una manera explícita, sin embargo, realizando un análisis de este, se concibe al hombre como cliente, trabajador y capitalista, y sobre todo como “célula viva del organismo empresarial que actúa con plena capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir” (Salazar y Molano, 2000, 29) en una realidad basada en competencias, donde obtener el liderazgo es la razón de ser, convirtiendo “la competitividad empresarial en un torneo de grandes ligas” (Salazar y Molano, 2000, 11), desarrollándose el hombre en un amenazante mercado ferozmente competitivo y en una economía global, en donde la apertura comercial y la creciente cobertura de las transnacionales han generado que la incertidumbre y el cambio sean los factores reinantes en el mundo.

El cambio se encuentra condicionado por valores como el compromiso, el respeto, el reconocimiento de las acciones en obtener los objetivos y la disposición a manejar el caos y la complejidad; así como “modificaciones en las actitudes del hombre de una forma individual y colectiva, ligado íntimamente a las características personales del gerente y de la junta directiva” (Molano, 1995 citado por Salazar y Molano, 2000, 4).

En el coaching se relacionan e integran diversos elementos, como: el recurso humano, conformación y desarrollo de procesos organizacionales, comunicación interna, sistema de información-comunicación y la participación activa del cliente, para dinamizar y activar el intercambio de información con el medio circundante, y mediante la interrelación de elementos se genera una retroalimentación, es decir, “el retorno de información sobre el resultado de un proceso o actividad (...) o funcionamiento de un sistema para mantener el desempeño del sistema o controlar el sistema o proceso” (Cook, 2000, 142).

Se establecen períodos de tiempo y se persigue la obtención de resultados rápidamente, “la planeación, la ejecución, ajustes, entrenamiento y la valoración son diarias” (Salazar y Molano, 2000, 47), por lo que se considera que el coaching es cortoplacista. Y lo hacen de esa manera porque no tienen certeza del beneficio que obtendrán del desempeño de los coachee, ya que es hasta el final del proyecto o del ejercicio fiscal que se hace una evaluación y una cuantificación del desempeño laboral, organizacional y de los resultados obtenidos. Por lo que, el interés que presenta el coaching en el corto plazo, pareciera que se va utilizando para responder y adaptar a la empresa, en función de los cambios del mercado. Sin embargo, se presenta una contradicción cuando Salazar y Molano (2000, 105) manifiestan que “en los equipos ganadores el tiempo no cuenta”, pero no explican en qué consisten las estrategias a considerar en el largo plazo.

Por otra parte, Echeverría y Pizarro (2000, 5) aseveran que el coaching es histórico, porque

Los seres humanos son históricos, porque son producto de su historia y a la vez constructores de su historia ya que por un lado, (...) el trabajador requiere sacrificar aspectos de su forma de ser pasada y presente, y por otro lado, requiere también desplazarse más allá de sí mismo y cruzar sus propios límites, aquellos límites establecidos por su modalidad habitual de ser; este desplazamiento le significa moverse del espacio conocido de su ser al espacio incierto y desconocido de su no-ser.

Sin embargo, se contradicen cuando expresan que el hombre en una visión del futuro es distinto a la del pasado, dado que este tiene la capacidad de sepultarlo. A ese lugar fuera de la historia, Echeverría y Pizarro (2000) lo llaman la nada; a partir de la nada, los seres humanos rompen viejos patrones de comportamiento, crean e innovan, asumen nuevos riesgos, improvisan y participan en nuevos escenarios.

Espinal (2002, 4) también refleja esta contradicción al omitir la historia y señalar que en el coaching

Se trabaja siempre con la mira en el futuro, en la creación de un futuro que no tiene sus precedentes en el pasado. Algo que no hubiera ocurrido jamás, si se hubiera continuado dentro de la deriva que la historia marca.

Por lo que, la fuerza laboral se encuentra en un desafío constante al tener que deslastrarse de todo su pasado, que en parte, está conformado por su comportamiento, ideología, hábitos, entre otros, cuando el mercado así lo exija. Pero, pretender hacer semejante ruptura, lleva hacer una serie de cuestionamientos, ¿se puede racionalmente pretender partir de cero en cada proyecto que se lleva a cabo?, ¿se puede realmente no considerar el comportamiento que ha tenido una empresa en el tiempo?, ¿acaso las experiencias, los errores y los aciertos pasados no cuentan?, entonces, ¿qué hacer con ese cúmulo de conocimientos teóricos y empíricos?, ¿desecharlos?, acaso, ¿se está ante una realidad en la que ya no tiene cabida el pasado?

En cuanto a la concepción de la realidad, el coaching, aparenta ser organicista, pero en verdad es mecanicista, ya que no fundamenta esa serie de interrelaciones necesarias entre los seres humanos, sino que se queda solo en meras formulaciones. Así, no se señala si las organizaciones son realmente abiertas o cerradas, si se ve como un conjunto de relaciones o como cultura, lo que refleja la debilidad teórica del postulado.

Por último, los principios de articulación pretenden tener una explicación sistémica, pero como se señaló anteriormente solo queda en aseveraciones, sin reflejar el conjunto de interrelaciones que sería necesario para este tipo de técnica, ya que las organizaciones en los cuales se aplica el mismo son sistemas abiertos, ya que "(...) intercambia materia con el medio circundante, que exhibe importación y exportación (...)" (Bertalanffy, 1995, 146) y como señala Daft (2001: 13), tienen:

(...) que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios ambientales, deshacerse de la producción y controlar y coordinar las actividades internas a la luz de las turbulencias e incertidumbres ambientales.

Sin dejar de lado la relevancia que en mantener una relación con los elementos internos con el macroambiente o entorno en el cual se desempeñan.

Desde el punto de vista gnoseológico el coaching no deja explícito los conocimientos desde el punto de vista racional que sustenta dicha técnica gerencial, así como tampoco los límites del conocimiento científico. A pesar que Espinal (2002) asevera que el coaching es una disciplina filosófica rigurosa, Echeverría y Pizarro (2000, 7) expresan que no tiene un carácter científico, "el coaching, no es una ciencia que se rija por leyes estrictas o una tecnología que podamos aplicar mecánicamente y no desconoce que el coaching se apoye en bases teóricas sólidas". Claro está que estos autores reconocen la falta de científicidad que existe en el coaching, sin embargo, se contradicen nuevamente cuando aseveran que

(...) las bases teóricas y el conjunto de competencias que surgen de ellas abren un camino para enseñar esta disciplina y formar gerentes y a la vez es necesario advertir la importancia de aspectos relacionados con la intuición, la edad y las experiencias de vida del coach, con su estructura de carácter y forma de ser, con la práctica recurrente en el ejercicio del coaching, etc.

Por otra parte Salazar y Molano (2000, 15) consideran al coaching como:

(...) un nuevo paradigma que ayuda a crear una organización ganadora, que incluya el perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano, entrenamiento modularizado, transferencia de estrategias de aprendizaje, estímulo de las relaciones con los empleados creando una actitud de propietarios, uso

de gerentes para entrenar al personal y desarrollar carreras en la empresa, manejar el autoestima entre empleados y grupos e identificación de estrategias de recompensas para motivar a mejorar su compromiso y lograr resultados.

Para que el coaching sea un paradigma debería ser una "realización científica universalmente reconocida que, durante cierto tiempo, proporciona modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica" (Kuhn, 1992, 13), lo cual no ha llegado a hacer hasta el momento. El coaching no es un paradigma y menos una disciplina, y de ser una de los dos, habría que analizar las aportaciones históricas de este al conocimiento científico, lo cual hasta el momento no ha hecho, por lo que solo puede otorgársele el carácter de técnica gerencial.

Por otra parte, Salazar y Molano (2000) manifiestan que el coaching no se puede aplicar mecánicamente, pero autores como Cook (2000) y Salazar y Molano (2000) establecen pasos a seguir para llevarlo a cabo, así como la aplicación de fórmula como la Acción Positiva Específica (APE), la cual indica comportamientos positivos que el coach quiere que haga el coachee. Sería muy interesante analizar y verificar que los procedimientos que utiliza el coach deportivo y son trasladados al ámbito empresarial tienen cabida en sus objetivos y realidades, ya que en estas en ambos ámbitos son muy distintos, aunque no se quiera reconocer.

Cabe destacar por tanto que los fundamentos gnoseológicos del coaching son empiristas, dado que se dejan explícitos técnicas de la empiria que utilizan los coaches en el ámbito deportivo para que el equipo trabaje de manera integrada y son traspoladas al ámbito empresarial para mejorar la relación entre los coachee con la organización, enseñar, dirigir, elogiar y guiar; técnicas de comunicación, es decir,

(...) enseñar a hacer preguntas, ser un buen oyente, formas de modular la voz, evitar utilizar tonos amenazantes, formas de conversar, corregir desempeños inadecuados y comportamiento inaceptable, como por ejemplo, no generalizar una situación individual (Cook, 2000,

110-108). [Así mismo, técnicas para] evitar preferencias entre trabajadores, compartir ideales y metas, crear una cultura de disciplina y unidad, comunicarse con sus jugadores para crear compromiso (Salazar y Molano, 2000, 35).

Las técnicas del coaching persigue que el coach no destruya el desempeño de los trabajadores, de acuerdo con Cook (2000) este no debe emitir un juicio falso, sino, diagnosticar, psicoanalizar, aplicar rótulos o estereotipos y brindar elogios o respaldo no específico; así mismo, brindar elementos de moralidad, sabiduría y compartir en las lecciones aprendidas durante la vida, no tomar acciones evasivas o falsas sobre el hecho que está aconteciendo.

Por otra parte, el coaching se apoya en otras técnicas gerenciales como el empowerment para estimular el liderazgo dentro de la organización y apoyar el trabajo en equipo, para Salazar y Molano (2000, 35) son

... indispensable tener sentido de trabajo en equipo, ya que se llega a ser un campeón cuando hay sincronía en todas sus partes y se juega como una unidad, cuando el sentido del equipo está por encima de lo individual, y todo el grupo trabaja por la convicción de su interdependencia, entendida esta como la fusión de los esfuerzos de cada uno para lograr una meta común.

Por último, debido a que se basa en meras aseveraciones tampoco pueden visualizarse los criterios de verdad a través de los cuales se explica el fenómeno, por lo que refleja una falta de carácter científico en la verificación de postulados. Sin dejar de lado que la lógica del método es la inducción y que está de acuerdo con la concepción empirista, pero la cual no esta bien fundamentada en lo que se refiere al traslado de una técnica que ha logrado éxitos en un ámbito particular (deporte) a un ámbito general (organizaciones).

Axiológicamente el coaching maneja explícitamente elementos referentes al sentido de compromiso y el deber ser de los actores en transmitir e inculcar una visión inspiradora

hacia ganar, tener un sentido de liderazgo, responsabilidad de aprendizaje, motivación individual, generar desarrollo profesional y sentido de disciplina. Lo que refleja la multidisciplinariedad del concepto al involucrar elementos de diversas ciencias de la conducta y del estudio de las organizaciones.

Según Salazar y Molano (2000, 70-101) las metas ponen en marcha a la gente pero los valores sostienen el esfuerzo, son para guiar su conducta no para guiar a otros; se puede garantizar que la organización esté internamente sincronizada con todo el mundo. Al establecer las metas y los valores fundamentales se define el campo del juego y las reglas.

El sentido de compromiso mediante la participación de todos en su proceso de desarrollo individual con intervención continua día a día, (...), involucra a su familia, pero sus objetivos trascienden de su vida familiar y hace que todos los miembros de ese núcleo sean partícipes en el bienestar de la empresa.

En base a lo planteado anteriormente se puede aseverar que el funcionalismo es el paradigma epistemológico dentro del cual se fundamenta el coaching, ya que la sociedad es vista como una unidad analítica, en la cual se establece una conducta, la forma de interactuar entre los actores y la acción humana como objeto de conocimiento. La acción social (Parson, 1974) está centrada en varios sistemas, ya que el coach a través de diferentes estrategias de aprendizaje, tipo de educación y pautas de conductas, establece una orientación hacia el carácter individual y la consecución de acción de los actores en la sociedad en la que se desenvuelven. En esta técnica gerencial el sistema social establece las fronteras acción-conducta, para el cumplimiento de esta, en concordia con la estructura social en la cual se desarrolla y de acuerdo con sus valores y normas, haciéndolo estrictamente dependiente del sistema normativo que lo rige y se aprobará o no las acciones que realizan los actores de acuerdo con lo establecido por la empresa.

Mediante diferentes técnicas el coach pretende promover el dinamismo y cambios

en los trabajadores en pro de progreso de la empresa, sin alterar el equilibrio organizacional existente lo que contradice si se quiere reflejar la organización como un sistema de interacciones, conocido como disfuncionalidad. Y en caso de que exista, acabar con las afuncionalidades, es decir, eliminar toda acción, actividad, función o tarea que ponga en riesgo o comprometa el sistema organizacional. Por lo que, en el coaching se ha podido visualizar la integración que deben tener los actores con base al status, roles y funciones de cada quien y la relación de ellos con la dinámica organizacional para mantener y elevar los niveles de desempeño y eficiencia de toda organización bajo esta técnica gerencial.

CONCLUSIONES

Las empresas en una búsqueda constante de alternativas que facilite mejorar los procesos y actividades organizacionales, así como, solventar situaciones que estén generando problemas, las ha llevado a dirigir su atención a otras esferas, en este caso, la deportiva. Mediante el coaching han extraído elementos de capacitación de ese ámbito y los han adaptado al área empresarial, sin considerar que cada una tiene realidades y objetivos diferentes, aunque se pretendan realizar analogías de las mismas.

Tampoco se ha establecido la manera como esta técnica de interconexión de las organizaciones con el mercado global; ni la forma en que se deben dar las interacciones e interrelaciones internamente, así como, su posición en la aplicación de esta técnica con respecto a la competencia o el entorno en el cual se desenvuelve.

A pesar de que considera los valores hacia el logro, la familia, entre otros, explícitamente no se establece la participación activa de los trabajadores en el mejoramiento de los procesos y la relevancia de la cultura en esta técnica.

Desde el punto de vista teórico de las ciencias administrativas, el coaching presenta deficiencias, ya que no posee sustentación teórica que permita considerar a la misma un

paradigma o una disciplina, encontrándose debilidades significativas en la fundamentación epistemológica de la misma. Sin embargo, esta técnica tiene altos niveles de pertinencia, ya que ninguna empresa se encuentra ajena a la búsqueda de alternativas para mejorar el desempeño de la fuerza laboral, sistemas, procesos y las relaciones en la organización, envueltas en un entorno global complejo y caótico.

Se puede decir finalmente, que esta técnica ha surgido en vista de la importancia que ha tomado el manejo eficiente de los recursos humanos, pero no ha sido establecida con la suficiente rigurosidad científica como para ser reconocida como paradigmas de la ciencia administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bertalanffy, Ludwig. (1995). *Teoría general de los sistemas*. México. Fondo de cultura económica.
- Cook, Marshall. (2000). *Coaching efectivo*. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Coubertin, P. (1960). "Los valores éticos del deporte". *Revista Citius, Altius, Fortius*. Vol. II.
- Daft, Richard. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (sexta edición). México. Editorial Thomson Editores, SA.
- Diem, L. (1978). *Deporte desde la Infancia*. Valladolid. Editorial Miñón.
- Echeverría, Rafael y Pizarro, Alicia. (2000). "El carácter del coaching ontológico". www.holistica2000.com.ar/agend10.htm. Consulta: 25/07/2003.
- Espinal, Elena. (2002). *Taishi Consulting*. Taishi Consulting www.taishiconsulting.com/corp_info/mfernandez. Consulta: 30/07/2003.
- Hernández, José. (1994). *Fundamentos del deporte. Análisis de las estructuras del juego deportivo*. Zaragoza. España. Publicaciones Inde.
- Koch, Kart. (1981). *Hacia una técnica del deporte*. Argentina. Editorial Kapelusz.
- Kuhn, Thomas. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Colombia Fondo de Cultura Económica.
- Parson (1974). *El sistema de las sociedades modernas*. México. Editorial Trillas.
- Rodríguez, Juan. (1995). *Deporte y ciencia*. Zaragoza. Inde Publicaciones.
- Salazar, Gilberto; Molano, Mauricio. (2000). *Coaching en acción*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Zárate, Jon Andoni. (2000). "Coaching" en *Revista Estudios Empresariales*. Nro. 103. Venezuela.

María Cristina Useche
mariauseche@yahoo.es