

Los principios de la alta gerencia aplicados a la planeación estratégica como fórmula para el éxito de empresas PYME en Colombia



Presentado por:

Marlly Achipiz García

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de:
Administradora de Empresas.

Director:

CR (RA) Marcela Gómez V.

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C., Marzo de 2.019**

INTRODUCCION

El presente documento tiene como objetivo analizar los efectos sobre las pequeñas y medianas empresas de la implementación de la herramienta de planeación estratégica y su fortalecimiento a través del desarrollo de las funciones de alta gerencia tales como el liderazgo, la cultura organizacional y la gestión del talento humano a través de la motivación.

Cabe resaltar que la Ley 905 de 2004, por la cual se modificó la Ley 590 del año 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, define las PYME en su artículo segundo, cómo empresas entre 1 y 200 trabajadores con unos activos totales por un valor menor a 30.000 SMMLV.

El caso de las pequeñas y medianas empresas (en adelante PYME) constituyen, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Asociación Nacional de Pequeños y Medianos Empresarios, en un núcleo de crecimiento y desarrollo de gran importancia para el sector productivo del país.

Según la información disponible, para el 2018, respecto a la generación de empleo en el país, para el cual, el 80,8% es generado por las PYME, según los datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo¹; en este sentido, María Claudia Lacouture, exministra de la cartera de Comercio, industria y turismo para el periodo comprendido entre el 3 de mayo de 2016 y el 15 de agosto de 2017, expresó que “las Pymes son parte fundamental de la economía en la Colombia moderna que estamos consolidando, por el peso que tienen en la generación de empleo y por lo que representan en términos del PIB, de allí que fortalecer su

¹ Datos revisados en <https://www.mincomercio.gov.co/mintranet/publicaciones.php?id=21259>, el 7 de febrero de 2019

competitividad con la Política de Desarrollo Productivo les permitirá crecer por medio de la internacionalización”.

En este orden de ideas, el ensayo se fundamenta en la conceptualización de la alta gerencia y la planeación estratégica, con el objetivo de observar los potenciales beneficios de su aplicación conjunta, a través de la identificación de experiencias en PYMES de América Latina y en específico en el caso colombiano.

EL LIDERAZGO, LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN MOTIVACIONAL DEL TALENTO HUMANO COMO FACTORES POTENCIALIZADORES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

En cuanto al funcionamiento de las PYME, una de las ventajas, es que, debido a su tamaño, estas unidades productivas tienen la capacidad de adaptarse más fácilmente a los cambios en el entorno y vincularse como eslabón en las cadenas productivas; de igual manera, de acuerdo con Torres (2018), estas empresas son de carácter familiar de personas comprendidas entre los estratos 1, 2 y 3, por lo tanto enfocan la generación de empleo en sectores económicamente débiles y aportan, de esta manera, a una mejor distribución del poder económico en el país.

Por otra parte, uno de las grandes debilidades para las PYME, hacen referencia al grado de informalidad en la gerencia, el manejo de los presupuestos y los procesos de contratación, en tal sentido, es importante mencionar que, si bien estas tienen un alto aporte a la generación de empleo, la modalidad de contratación corresponde a prestación de servicios; en tal sentido, también es importante mencionar que esta modalidad expone a los empleados a una serie de condiciones de inestabilidad y vulnerabilidad de los derechos laborales.

En este orden de ideas, The Economist, revista especializada en temas económicos en un marco global, concluye que el gran reto de este tipo de empresas corresponde a lograr reducir la informalidad en la contratación a partir del cumplimiento de las normas laborales establecidas; ante esta situación, el gobierno colombiano ha definido algunas políticas para mejorar la formalización y la competitividad, entre las cuales se puede contar con la Ley S.A.S. para la gradualidad en el pago de parafiscales y el Decreto 3806 de 2009 por el cual se asegura la participación de las PYME en las compras públicas.

Aunado a lo anterior, una de las dolencias principales de las PYME en América Latina, es que sus propietarios realizan su gestión administrativa de manera informal, entendida como la toma de decisiones sin sustento técnico u obedeciendo a criterios y estilos de liderazgo asociados a sus dueños y no al desarrollo de unas políticas específicas que orienten la determinación de la actuación de la empresa, dado el desconocimiento de temas de administración, tributación, financiamiento y legislación laboral, como consecuencia de esto, se presenta una disminución en la eficiencia, la productividad y la competitividad de estas.

De acuerdo con Howard (2001), esto dificulta la labor de control del estado respecto al recaudo de impuestos y la vigilancia en el cumplimiento de normas, leyes y disposiciones respecto a seguridad laboral, higiene en el trabajo y medio ambiente. De igual forma, Howard hace referencia a las consecuencias para las PYME en lo referente a la dificultad de accesos a nuevos mercados, acceso al sistema financiero y a la participación en licitaciones públicas.

En respuesta a esta situación, BANCOLDEX formula 10 recomendaciones para la mejora de la productividad, entre las cuales se cuenta la modernización, la innovación, la capacitación al personal, la estandarización de procesos, los mecanismos de motivación, la planeación, la administración del tiempo, la comunicación estratégica, el capital de trabajo y el ingreso a nuevos mercados.

En este contexto, surge la necesidad de analizar la relación existente entre la alta gerencia, abordada a partir de los criterios de liderazgo, gestión del talento humano y cultura organizacional, y por otra parte, la planeación estratégica como una de las funciones principales de la alta gerencia respecto a la necesidad de destinar de manera eficaz los recursos con los que cuenta la empresa.

Dicha relación contempla abordar el cumplimiento efectivo de las metas y por ende de los objetivos planteados en el proceso de planeación estratégica a través de la inclusión del grupo de trabajo de manera conjunta, abordando como estrategia el liderazgo, la cultura organizacional y la gestión del talento humano. No obstante, la dificultad no se enmarca como tal en esta relación ya compleja en sí misma, sino en los obstáculos a nivel de recursos y preparación de los directores de empresas PYME, de las cuales se ha mencionado los limitantes encontrados en el caso colombiano.

De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de obtener soluciones a la informalidad en el manejo gerencial de las PYME, sin que esto implique el complejizar la empresa, en tal sentido, los principios desarrollados en el marco de alta gerencia tales como la cultura organizacional y el liderazgo integrados a los procesos de planeación estratégica de una empresa, son aplicables a la producción y desarrollo de empresas PYME permitiendo elevar su eficiencia y competitividad, así como su permanencia en el tiempo, sin complejizar el funcionamiento de estas.

Previamente a argumentar respecto a las ventajas y desventajas de la relación entre la planeación estratégica y la alta gerencia, compete dar claridad al alcance de cada uno de estos conceptos con el fin de comprender su relación cuyo análisis corresponde al objeto principal del presente análisis. En tal sentido, el *Institute of Employment Studies*, define la alta gerencia como el órgano que toma el control de las decisiones que afectan a todos en la empresa, bien sea el presidente de la compañía, hasta los empleados de nivel de entrada; a este órgano se le asocian la determinación de la cultura corporativa, la definición de las metas, la gestión de los recursos y la inspiración o motivación de cada uno de los colaboradores.

Por otra parte, la Cámara de Comercio de Medellín define la planeación estratégica como una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones de

una organización en torno al quehacer actual de esta y el camino que se debe recorrer para poder adaptarse a los cambios y las demandas que se imponen en un mercado.

En tal sentido, se desprende de la conceptualización de estos dos términos que la planeación estratégica puede ser utilizada como herramienta en el quehacer del grupo encargado del cumplimiento de las funciones de la alta gerencia al interior de una organización. No obstante, una de las limitantes importantes en la formulación de políticas, planes y programas al interior de una empresa se relaciona con el cómo lograr que todos los colaboradores de esta se apropien de estas, conociéndolas y aportando desde el cumplimiento de su trabajo al cumplimiento de las mismas; esto se debe principalmente a que los temas tratados en los grupos directivos son asociados *a priori* como función exclusiva gerencial, y los cuales generarán beneficios o efectos adversos al desarrollo de sus labores sin que ellos mismos puedan hacer algo para modificar dichas externalidades.

El análisis consiste en observar los potenciales efectos, benéficos o adversos de desarrollar una planeación estratégica que logre comprometer a los colaboradores de una empresa a partir del fortalecimiento del liderazgo, la cultura organizacional y la gestión del talento humano referida a la motivación de estos en la apropiación y desarrollo de los objetivos y metas planificados.

En este orden de ideas, para abordar esta temática, es importante observar estudios de caso que permitan identificar la inclusión de criterios de alta gerencia en la planeación de una organización, por lo tanto, y con el fin de observar los efectos de la inclusión de coaching en las PYME como factor estratégico de cambio en la productividad, en tal sentido, (Rosa, 2016), comprende la capacidad de modificar la estructura productiva desde una manera más flexible en las PYME, en relación con las grandes empresas, como una ventaja competitiva; de igual manera, asume la práctica del coaching como esa herramienta que permite o

facilita la adaptación de este tipo de empresas a los cambios de la organización, mejorando la comunicación vertical, horizontal y ascendente, permite un mejor trabajo en equipo y favorece el desarrollo de habilidades individuales potenciales.

Rosa propone la identificación de factores para generar motivaciones basados en la Pirámide de Jerarquías descrita por Maslow en 1943, en decir, cubrir en su orden las necesidades básicas, necesidades de seguridad, necesidades e afecto, necesidades de estima y necesidades de autorrealización. Por lo tanto, el liderazgo de una empresa PYME, se determina como positivo en la medida que logre abarcar y/o motivar en los empleados, el cumplimiento de sus necesidades lo más avanzado posible en la pirámide de jerarquías; en tal sentido, se concluye de este estudio que *“el líder de una organización PYME al consolidar su liderazgo actuando como Coaching organizacional y potenciando su inteligencia emocional, no sólo obtendrá seguridad en su accionar y profundizará las facultades positivas de su rol, sino además, logrará fortalecer las habilidades del personal a su cargo, en un proceso evolutivo y continuo de mejora sustancial y efectiva para su organización.”*

Interpretando los conceptos de Rosa, se entiende que una PYME que incorpore un cambio en el tipo de liderazgo ejercido por el o los líderes en la empresa, si bien no se relaciona directamente con la planeación estratégica por cuanto hace parte de un plano mayormente motivacional enfocada al desarrollo del talento humano, si permite, a través de la mejora en la productividad, llevar a cabo herramientas que permitan cumplir con los objetivos de la planeación estratégica formulados al inicio del periodo. Es importante mencionar que la alta gerencia concibe el liderazgo y el talento humano como pilares del desarrollo de sus funciones como mecanismo de crecimiento de las empresas.

Por otra parte, y analizando el caso argentino para PYME hoteleras, en búsqueda de incluir a su planeación estratégica el fortalecimiento de una cultura organizacional, que les permita asumir nuevas actividades con la finalidad de

contribuir a la mejora de la calidad y a alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

Para el estudio de caso se propone un cambio en la cultura organizacional que sea persistente en el tiempo y que redunde en una disminución de costos y en la rotación de personal. No obstante, la inclusión de estos criterios se encuentra limitada por la resistencia al cambio en general de los dueños de la PYME, por lo tanto, dichos cambios pueden considerarse lentos, conflictivos y costosos.

En este caso específico se empieza a denotar una de las mayores dificultades en el caso de la planeación estratégica incorporada a las PYME consistente en la informalidad con que históricamente este tipo de empresas han sido administradas por sus dueños, lo cual genera que esas sinergias en el tipo de liderazgo ejercidas sean difícilmente derribadas. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que una planeación estratégica, en el marco de los criterios de alta gerencia, se debe dar en el marco de una conciencia total de la necesidad de mejora de una empresa y con objetivos a mediano y largo plazo, dejando de lado la inmediatez de los costos de inversión de un primer periodo en el que es posible que no se observen resultados a simple vista en el ejercicio contable de la PYME.

Por otra parte, en el ámbito nacional para el año 2005 la Universidad del Norte llevó a cabo un estudio con el objetivo de conocer la situación actual de 48 PYME de los sectores de alimentos y confecciones en la ciudad de Barranquilla en materia de selección de impactos, descripción de cargos, entrenamiento y formación, evaluación de desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar social, encontrando que existe una situación actual en condiciones desfavorables para las empresas en materia de gestión humana producto de una mala capacidad financiera, la insipiente cultura organizacional y el tipo de estructura centralista que se maneja. En tal sentido, se propone como proceso de mejora de las PYME un mayor desarrollo en los procesos críticos, definidos por el autor como la inducción, la formación y el entretenimiento, así

como la salud ocupacional y el bienestar, con el objetivo de generar un mayor grado de competitividad y acondicionamiento a un entorno globalizado.

El estudio se abordó a partir de tres bloques principales a saber, las características de los empleados, la existencia de áreas de recursos humanos y los procesos de gestión del talento humano, de lo cual se observa un panorama complicado en el sentido de la no existencia de una caracterización detallada de los empleados la cual está ligada únicamente a determinar cantidad, edad y género de los mismos, así como la no existencia de áreas de recursos humanos, descargando estas funciones directamente sobre el dueño o gerente de la empresa y la no documentación de los procesos de gestión del talento humano.

De igual manera, este estudio concluye de manera enfática la no preparación de las empresas en función de asumir los retos del tratado de libre comercio y la competitividad internacional, por lo tanto, en este sentido se puede observar un desbalance en la capacidad de negociación de dichas empresas con los demás actores que intervienen en la relación de intercambio.

En relación a la planeación estratégica como tal, se reconoce la necesidad de su implementación de manera independiente del tamaño de las empresas, toda vez que, de manera formal o informal, el quehacer de un gerente o líder se enfoca en la determinación de las directrices a seguir por parte de los empleados de la empresa en función de la obtención de un bien final como lo es el aumento en las utilidades de la misma. En tal sentido, cobra importancia lograr identificar las ventajas y desventajas de la implementación de una planeación estratégica formal.

Respecto a las ventajas de una planificación estratégica se contemplan la facilidad en la comunicación entre el gerente y los dueños de la empresa en caso de que no corresponda a la misma persona, en este sentido se reconoce que la existencia de un plan estratégico permite la comprensión en términos de cumplimientos de objetivos, eliminando lo mayormente posible la subjetividad de

las personas interlocutoras; por otra parte, una vez logrado el plan estratégico se puede observar una menor resistencia al cambio toda vez que los cambios se realizaran en función de resultados parciales o definitivos a un periodo analizado.

Finalmente, respecto a las ventajas se puede mencionar que dado que lo que se busca es la organización de la manera más eficaz posible, se prevé una mejor asignación de los recursos tanto económicos como humanos en función de los objetivos estratégicos de la empresa.

Ahora bien, en cuanto a las desventajas de la planeación estratégica, ya se había mencionado en el caso argentino que su implementación puede llegar a ser relativamente costosa para empresas de pequeño y mediano tamaño, dado que exigen como primera medida la preparación de los mandos de la empresa y/o la contratación de un planificador implicando una inversión inicial. Por otra parte, el proceso de implementación de la planeación estratégica se conforma de una serie de pasos que en general, y mal manejados, pueden llegar a complejizar el funcionamiento de una empresa por cuanto parte de la empresa debe destinarse a la revisión periódica de dicha planeación y la toma de decisiones de control y corrección.

Finalmente, una de las mayores problemáticas de la planeación estratégica consiste en la baja tasa de implementación con éxito en empresas PYME, esto se debe principalmente a que existe una alta resistencia al cambio entre lo que se puede mencionar que a este tamaño de empresas generalmente se antepone una gerencia de carácter familiar que implica precisamente la insuficiencia de conocimiento y compromiso en el cumplimiento de lo formulado.

CONCLUSIONES

Una de las principales causas del nivel de éxito en la planeación estratégica corresponde a la resistencia al cambio en las PYME respecto al tipo de manejo que se da en la toma de decisiones, las cuales en la actualidad obedecen más a consideraciones personales que a un proceso planificado de actuación de estas.

La capacidad financiera de las empresas es un punto a tener en cuenta pues de igual manera representan una amenaza a la hora de implementar los planes para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

El trabajo principal del gerente corresponde a lograr aterrizar estos planes a un alcance que sea realizable en el tiempo previsto, pues no es correcto plantear un escenario perfecto en el que los distintos factores favorezcan el cumplimiento de los objetivos sino que al contrario se debe contar con un plan lo suficientemente realista a las condiciones del mercado y de la empresa que permitan conseguir un escenario futurible que permita una mejora continua y en pos de conseguir una mayor nivel de competitividad y el acceso, si es el deseo de la empresa a mercados internacionales.

La implementación de los programas formulados en la planeación estratégica requiere por parte de las empresas y sus dirigentes, así como de sus empleados o colaboradores la comprensión y la visión de cumplimiento de metas a mediano y largo plazo toda vez que a corto plazo estos cambios generarán algunos sobrecostos administrativos que afectarán las utilidades mediatas de la empresa. Por lo tanto, debe existir una verdadera disposición al cambio y a la mejora continua en pos de la consecución de unas metas trascendentes a largo plazo, entendiendo que, como lo explica Estanislao Zuleta, que la simplificación de los resultados en la búsqueda de un ideal sin problemas, que por lo tanto implican la ausencia de carencias y sin deseo, son un océano de mermelada sagrada y de una eterna aburrición.

REFERENCIAS

- Abbot, G. N. (2009). *Exploring evidence based coaching as an intervention to facilitate expatriate acculturation: fifteen case studies. Tesis para optar al título de Doctor de Filosofía (PhD), sin publicar,*. Canberra: Universidad Nacional de Australia.
- Arqueros, M. (10 de Marzo de 2014). El Coaching en las organizaciones. *Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de http://innovacioneducativa.upm.es/jimcuc_10/comunicaciones/19_Arqueros.pdf
- Arqueros, M. (2014). La efectividad de los procesos de coaching. *Universidad Complutense de Madrid*.
- Arqueros, M. (2016). *El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso*. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/37431/1/T37138.pdf>
- Chávez, N. (7 de Noviembre de 2008). *Involucrar y comprometer al empleado: clave del éxito de una organización*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado
- Chávez, N. (2013). *Involucrar y comprometer al empleado: clave del éxito de una organización*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado
- Coach, R. (30 de Mayo de 2016). *Coaching ¿Furto de la modernidad?* Obtenido de <http://blog.ronaldalarcon.com/coaching-fruto-de-la-modernidad/>
- Coaching Empresarial CEPODA. (17 de Noviembre de 2015). *youtube*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=9l1EOCwcjnY>
- Cortés, J. (2009). *Coaching para directivos*.
- Covey, R. S. (1993). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*. Estados Unidos: Paidós Ibérica.
- D&M Asesores Consultores. (2012). *Casos de éxito*. Obtenido de <http://www.dmasesores.com/orientacion/carrera-profesional-directivos/casos-de-exito>

- Díaz, C. (23 de Agosto de 2016). *Coaching: El arte de soplar las brasas de Leonardo Wolk*. Obtenido de http://lastreto.blogspot.com/2016_08_01_archive.html
- Díaz, C., & Fortino, G. (2016). *Modelo de Coaching Gerencial para la empresa Inversiones INAQUA, C.A. Municipio Guaicaipuro, Estado Miranda, año 2015*. Caracas: República Bolivariana de Venezuela. Universidad Nueva Esparta.
- Díaz, R., & Zavala, G. (2008). *Modelo de coaching cognitivo-conductual*. En *Acuña, E. y Fuentes, M. (eds.) (2008). Coaching. Análisis del rol organizacional*. Santiago: Editorial Universitaria.
- elempleo. (2017). *El 80 por ciento de las Pymes no tiene un plan estratégico*. Obtenido de http://www.elempleo.com/colombia/noticias_laborales/el-80-por-ciento-de-las-pymes-no-tiene-un-plan-estratnogico-----/6586470
- Entrepreneur. (23 de Julio de 2012). *Inteligencia emocional para emprendedores*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/265349>
- ESPAE. (2012). *Coaching: Desarrollando Líderes clave*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Feldman, D., & Lankau, M. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Sage Journals*.
- Fernandez, A. (10 de Marzo de 2014). *El Coaching en las organizaciones*. Obtenido de http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores. *Universidad de la Rioja*.
- García, J. A., & Paredes, L. M. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. Mexico: Grupo Editorial Patria. México 2014.
- Gestiopolis. (20 de Agosto de 2003). *¿Qué es coaching empresarial y cuáles son sus instrumentos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>
- GlobalLean. (2012). *Casos de éxito: Caso de éxito coaching estratégico y operativo*. *Lean Management*. Obtenido de <http://www.globallean.net/casos-de-exito/coaching-estrategico-y-operativo-lean-management/1242/>
- González, R. (9 de Enero de 2013). *La importancia del coaching en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.ricardoego.com/word/?p=33>

- Gorroño, I. (2010). El coaching como servicio profesional en el contexto actual del trabajo y las organizaciones: un estudio piloto. *Universidad Carlos III*.
- Grant, A. (2003). The Impact of Life Coaching on Goal Attainment. Metacognition and Mental Health. *Social Behavior and Personality*, 253-264.
- Grant, A. (2006). *An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching*. En D. Stober y A. Grant (Comp.) *Evidence Based Coaching Handbook*. United States of America: Wiley.
- Grupocorposol. (2016). *Coaching y Productividad*. Obtenido de <http://www.corposol.com/productos/programas-abiertos/programas-corposol/coaching-y-productividad>
- Herrera, F. (2011). *Estudio exploratorio descriptivo sobre prácticas de coaching desde el punto de vista del coachee, en la región metropolitana*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.
- Imagine-System. (Febrero de 2013). *Un caso exitoso de éxito en coaching empresarial*. Obtenido de http://www.imagine-system.com/revista/feb2013/caso_exito/
- INCAE. (20 de Marzo de 2017). *Certificación en Coaching Ejecutivo*. Obtenido de <http://www.incae.edu/es/educacion-ejecutiva/liderazgo-y-transformacion-organizativa/certificacion-en-coaching-ejecutivo.html>
- LeoRavier. (1 de Noviembre de 2005). *Breve historia del coaching*. Obtenido de <http://www.leoravier.com/2005/11/historia-del-coaching/>
- Los Recursos Humanos. (16 de Febrero de 2011). *Diferencias entre Coaching y Mentoring*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-coaching-y-mentoring/>
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*.
- Maldonado, E. (2016). *El coaching organizacional en la efectividad de los estilos de liderazgo para las líneas de supervisión de la empresa FIDEVAL S.A.* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Mentoring & Coaching Universidad y Empresa. (2010). *Coaching y Psicodrama*. *Mentoring & Coaching*.
- Mentoring & Coaching Universidad y Empresa. (2012). Enfoque y experiencias para avanzar en el desarrollo de personas y conseguir mejores resultados. *Mentoring & Coaching*.

- Muñoz, F. (19 de Enero de 2007). *Coaching ejecutivo y responsabilidad social corporativa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/coaching-ejecutivo-y-responsabilidad-social-corporativa/>
- Observatorio Europeo del Coaching. (1 de Octubre de 2012). *Observatorio Europeo del Coaching*. Obtenido de <http://observatoriodelcoaching.com/colaboradores/que-es-coaching-una-aproximacion-sociologica/>
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC editorial.
- Pesántez. (2015). *Clasificación de las Pymes*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Buscador.aspx?cx=partner-pub-8181345508214428%3A9056045750&cof=FORID%3A10&ie=ISO-8859-1&q=pymes&x=0&y=0>
- Piqueras, C. (2 de Diciembre de 2014). *¿Qué es el coaching (y que no es?)*. Obtenido de <https://www.cesarpiqueras.com/que-es-el-coaching-y-que-lo-es/>
- Portela, M. (2012). *¿Qué es la PNL? Orígenes & Aplicaciones*. Obtenido de <http://manuelportela.net/index.php/coaching-pnl-manuel-portela-escritor-conferencista-finanzas/>
- Revista Digital sobre Coaching Ontológico. (6 de Septiembre de 2011). *Coaching Ejecutivo y RSE*. Obtenido de <http://www.coachingypsicologia.com.ar/coachingactualidad/?cat=7&paged=3>
- Rocha, M., & Holguín, M. (2014). *El coaching como una herramienta de estrategia organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa*. Quito: Universidad de San Francisco de Quito.
- Roche, E. (23 de Febrero de 2012). *Coaching: Tipos de coaching*. Obtenido de <http://end2endcoaching.es/coaching-tipos-de-coaching-segun-su-aplicacion/>
- Rosa, M. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. *Cuadernos del Centro de Diseño y Comunicación*, 137.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Sanclémente, J. C. (14 de Abril de 2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

- Sierra Suarez, J. F. (2017). *Los problemas que agobian a las pequeñas y medianas empresas*. Colombia.
- Sociología Clínica Consultores. (30 de Noviembre de 2009). *Tres elementos clave para el coaching ejecutivo*. Obtenido de <http://sociologiaclinica.com.ar/blog/coaching/tres-elementos-clave-para-el-coaching-ejecutivo.html>
- Universidad de Palermo. (2008). *Escritos en la Facultad N°46*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- UtelBlog. (31 de Marzo de 2016). *Coaching como conjunto de esfuerzos*. Obtenido de <http://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/coaching-como-conjunto-de-esfuerzos/>
- Vaamonde, A. (2013). Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único Profesional. *Cuaderno de Psicología del Deporte*, 101-112.
- Whitmore, J. (14 de Abril de 2015). *Coaching Alconcón*. Obtenido de <http://coachingalcorcon.blogspot.com/2015/04/las-diferentes-escuelas-de-coaching.html>
- Wolk, L. (2007). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.