

VISIÓN DE LA FIGURA DEL COACH HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN DISCURSO TEÓRICO DE LA GERENCIA EN ORGANIZACIONES POSTMODERNAS.

Ph.D. José Gabriel Rojas R

Profesor Ordinario y de investigación en la Categoría de Asociado en el Área de Ciencias Económicas y Sociales, en la Unidad Curricular Habilidades Gerenciales, Licenciado en Administración Comercial, Abogado, Licenciado en Contaduría Pública, Especialista en Docencia Universitaria, Magister en Educación: Mención Desarrollo Comunitario, Doctor en Ciencias de la Educación, POST-DOCTOR en Ciencias de la Educación, Especialista en Derecho Procesal Civil, desempeño en la UNERG, Coordinador de la Unidad Curricular: Habilidades Gerenciales, a dedicación exclusiva, Jefe de Ciencias Administrativas y Contables, Director de la Dirección de Compras, Comisión de Enlace Fundacliu, Profesor en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, en las Unidades Curriculares: Planificación, Estrategias y Recursos Instruccionales, Profesor en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en las Unidades Curriculares: Matemáticas I, II, Estadísticas, Proyecto I, II, III, IV, V, VI. Profesor en la Universidad Nacional Abierta en post-grado en la Unidad Curricular: Seminario I.

Correo: rojasrojasmeister@hotmail.com

Línea de Investigación: Epistemología en la Ciencia Administrativas.

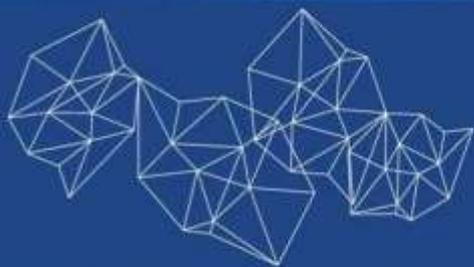
Como citar este artículo: Rojas Jose: "Visión de la Figura del Coach hacia la Construcción de un Discurso Teórico de la Gerencia en Organizaciones Postmodernas." (2023)

Recibido: 03 - 02 - 2023; Aceptado: 16-09- 2023; Publicado: 20-10- 2023

RESUMEN

El artículo tiene como propósito formular aportes para El Gerente Coaching, la optimización de la gerencia, en todas las áreas en las cuales se desarrolla y desenvuelve el ser humano, en ese sentido, dedica parte de su contenido a la figura del gerente, y Coaching como líder, administrador, director y conductor de procesos, señalado como responsable en buena medida, debe tener conocimiento y experiencia en tales funciones, además de reunir un conjunto de habilidades, que le permitirán cumplir eficientemente sus actividades. Se apoya en una investigación documental, en la obtención de la información se utilizaron como instrumentos de recolección, documentos bibliográficos, los cuales suministraron la información necesaria aplicada al estudio en particular. Posteriormente, se realizó el análisis de contenido, se indaga sobre los significados informativos. Para la obtención de las siguientes conclusiones, más relevantes se encuentra: entender y aceptar, que el Coaching a nivel internacional es una metodología que ha logrado acaparar la atención de grandes trasnacionales, empresas muy exitosas, de gran escala, que confían en el buen uso y manejo, para lograr en el gerente, un cambio trascendental, en su personalidad, y por efecto en las personas que tiene bajo su responsabilidad en la organización.

Palabras clave: gerente, coaching, gerencia.



VISION OF THE FIGURE OF THE COACH TOWARDS THE CONSTRUCTION OF A THEORETICAL DISCOURSE OF MANAGEMENT IN POSTMODERN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

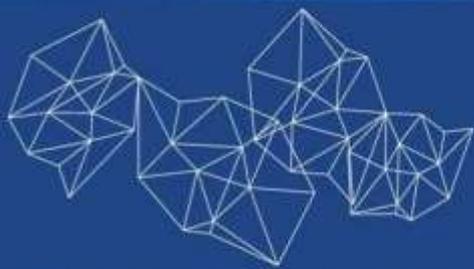
The paper aims to make contributions to the Manager Coaching, optimization of management in all areas in which it develops and operates the human being, in that sense, devotes part of its content to the figure of the manager, and Coaching as a leader, manager, director and conductor of processes, identified as largely responsible, you must have knowledge and experience in such functions, in addition to meeting a set of skills that will allow you to efficiently fulfill their activities. It relies on documentary research, in obtaining information were used as data collection instruments, bibliographic documents, which provided the necessary information applied to the particular study. Subsequently content analysis was conducted, investigates informational meanings. To obtain the following conclusions, most relevant is: understand and accept that coaching at international level is a methodology that has managed to grab the attention of big transnational companies, very successful companies, large-scale, relying on the good use and management to achieve the manager, a momentous change in his personality, and the effect on people is responsible in the organization.

Keywords: manager, coaching, management.

PROBLEMATIZACIÓN Y GÉNESIS DE LA INCERTIDUMBRE

La globalización, ha traído como consecuencia que el entorno empresarial sea cada día más competitivo, lo que obliga a las instituciones y empresas en general, a preparar al talento humano, pues se requiere tener un personal suficientemente capacitado para poder satisfacer las necesidades institucionales o empresariales. Esto obliga a las organizaciones a disponer de líderes que sepan guiar a los empleados al logro de las metas y objetivos organizacionales trazados, ayudando también al desarrollo de la organización y desarrollo profesional de los empleados.

La idea que se tiene con establecer un líder en la organización, es que prepare a la gente para que pueda tomar decisiones estratégicas, que tengan iniciativa y se arriesguen para asumir responsabilidades, pero para ello, el líder debe brindarles todas las herramientas necesarias para el desarrollo de sus potencialidades; no basta con ordenar, hay que saber enseñar, formar y desarrollar a los empleados. Una alternativa, ante lo planteado, la brinda



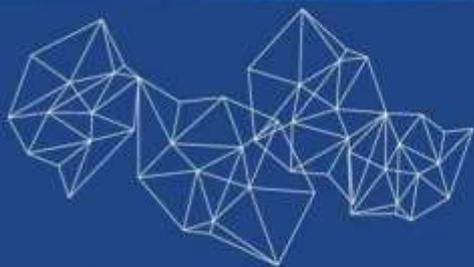
el coaching, pues este surge con la finalidad de capacitar, entrenar, formar, entre otros, a los empleados en distintas áreas para que puedan contribuir al logro de las metas organizacionales.

Lo mencionado, permite percibir la importancia que tiene hoy día el coaching para las organizaciones en general, y por supuesto, el coach, quien es el epicentro de dicho coaching, sin embargo, hay algunas regiones del país donde se aplica muy escasamente esta opción, como es el caso de las empresas de San Juan de los Morros Estado Guárico, por no contar con coach que se ocupen de aplicar el coaching empresarial. Es por ello, que esta investigación, tiene como propósito: Interpretar desde la perspectiva de los jefes de departamento de talento humano, si es posible que los Contadores Públicos, puedan intervenir como un coach empresarial en las organizaciones.

Contextualización, Globalización y Complejidad del Problema

Desde los albores de la humanidad, el hombre, se ha caracterizado por mejorar los diferentes procesos y/o trabajos, con el fin último, de proporcionar a los colectivos los bienes o servicios necesarios para satisfacer sus necesidades, y por ende, mejorar su calidad de vida. A raíz de esto, surge el coach, que no es más que un profesional, que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales, tiene la habilidad de liderar la transformación de grupos humanos conformados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales verbales y no verbales que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

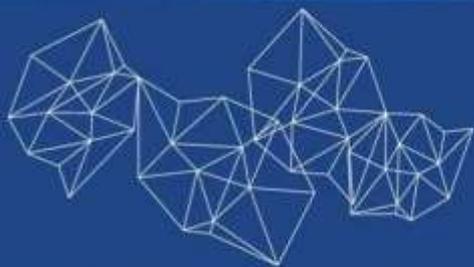
En torno a lo planteado, Alvarado (2011), considera que un gerente, candidato a coach, requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual, y prestar consideración individualizada. De allí que, al gerente para actuar como coach en un contexto de liderazgo transformador, no le basta con incrementar sus competencias puramente lingüísticas o cognitivas, necesariamente perfectibles, sino que requiere además dominar competencias emocionales y corporales que le faciliten a él y a los grupos a cargo alcanzar situaciones de óptimo desempeño individual, grupal y organizacional, conducentes al logro de elevados niveles de prosperidad y felicidad.



Asimismo, expresa que la felicidad a diferencia de cualquier otra finalidad humana, es un fin final: nunca es un medio para otro fin, es el único fin en sí mismo. De allí, la necesidad del profesional, de lograr incluso confortabilidad espiritual: claridad y tranquilidad. Esto implica no eludir los aspectos éticos relacionados con los valores: a la inversa, implica afrontarlos con fuerza, valentía e ingenio (en concordancia con todos y cada uno de los demás aspectos organizacionales relevantes: símbolos, sistemas y estructuras, personas y competencias, y asignación de responsabilidades y recursos). A la par, opina que los atributos gerenciales, para ejercer liderazgo con éxito, son hoy mucho más exigentes que los de antes: las exigencias que demanda el cambiante entorno son ahora mayores y muy diferentes, y requieren que el profesional que quiera actuar como coach, debe hacer ver al personal todo lo que sería deseable, y que haría viable su avance hacia la situación deseada, para lo cual, probablemente basará su actividad de coaching en la superación y desarrollo personal de las personas a su cargo, con la finalidad de que desarrollen su iniciativa, creatividad, afiancen sus conocimientos, habilidades y destrezas, entre otros.

Lo planteado en los párrafos precedentes, permite vislumbrar, que el coach descrito en los párrafos precedentes, es el elemento primordial para que una empresa, organización, oficina, entre otros, salga adelante y pueda cumplir con eficacia y eficiencia con la misión y visión para la cual fue creada. En esta línea de pensamiento, Arqueros (2011), señala que a razón de las transformaciones que han sufrido las organizaciones durante la últimas décadas, el coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo del personal.

Esta época, supone un reto para las nuevas organizaciones y sus dirigentes, surgiendo la necesidad de desarrollar líderes capaces de crear y transformar contextos organizativos retadores y atractivos. Éstos, han de poder crear en su organización una ventaja competitiva y un valor añadido, tienen que ser conscientes de los cambios, y se han de adaptar lo mejor posible, modificando su forma de funcionar, para mejorar su efectividad, productividad y competitividad. Igualmente, deben darse cuenta de que para lograrlo, su mejor recurso es el talento humano, es decir, sus trabajadores (los que sufren todos los problemas y son las principales víctimas del cambio). Por ello, han hecho uso de recursos



externos, es decir, de técnicas y herramientas que permiten a la empresa, una continua adaptación a los nuevos retos y necesidades de la sociedad, como es el uso de la herramienta o metodología llamada coaching.

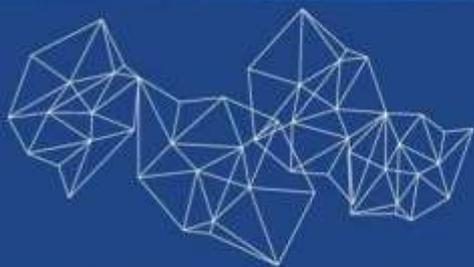
En relación a esto último, Arqueros (Ob. Cit.), considera que dicha metodología, representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, ya que se basa en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales, motivo por el cual, se ha revelado como la herramienta adecuada demandada por los directivos para abordar situaciones de incertidumbre, miedo, falta de compromiso, riesgo, estrés, entre otros. Al mismo tiempo, aclara que supone una toma de conciencia paulatina de este desequilibrio, al tratar de ayudar a gestionar la incertidumbre y el cambio, y de encontrar una manera de seguir avanzando para favorecer el desarrollo de la vida profesional y personal del coachee (persona que requiere los servicios de un coach).

Adicionalmente, la autora citada, comenta que entre los objetivos de la mayoría de las intervenciones de coaching, las áreas más comunes son las de cambio que se dan en cuanto a las metas sobre el desempeño del coachee, sus habilidades interpersonales, sus cambios de comportamiento y el papel que desempeña el coach para llevar a cabo con éxito el proceso. Los conocimientos y técnicas de aplicación en el proceso, son una base importante al suponer herramientas en las que se apoya el coach para liberar el potencial del coachee y llevarlo a su mejor nivel de resultados.

Según Du Toit citado por Arqueros (2011), el sentido que proporciona el coach durante el proceso, asistiendo y facilitando las actividades del personal, permite eliminar los impedimentos que le obstaculizan en el paso de una fase a otra. Y es a través de estas distintas técnicas, como el coach puede darle sentido a la función del coachee, para crear la realidad y las metas que desea conseguir.

EN LA CONSTRUCCIÓN DEL CAMINO

Finalmente, piensa que es sumamente importante que el coach tenga claro el tipo de proceso en el que debe intervenir para evitar un fracaso en sus funciones, y para ello debe conocer antes la situación de la empresa para la que trabaja, su estrategia general de

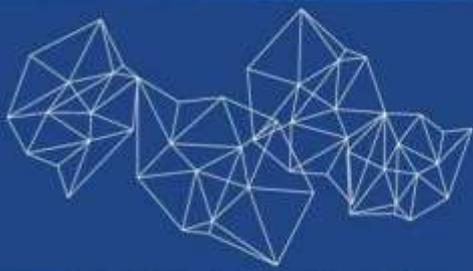


negocio, sus retos principales y el rol que juegan las personas dentro. Con base a estos razonamientos, se desprende que un profesional que desee ejercer como coach, necesita tener una amplia gama de conocimientos, no solamente relacionados con la profesión en que se tituló, sino también en otros tópicos como: Psicología, el manejo adecuado del lenguaje y del argot técnico característico de la profesión del coachee, el perfil del personal al cual le va a aplicar el coaching, entre otros.

Así como también, se evidencia, que para ser coach, no es requisito indispensable graduarse en alguna profesión en particular, sino tener una titulación relacionada con la de los coachee y una amplia gama de conocimientos, habilidades y destrezas como los mencionados en los párrafos precedentes, pues un coach es como un psicólogo empresarial que interviene en un momento dado, con la finalidad de lograr que el coachee acceda a sus propios recursos, y a partir de éstos, sea capaz de: (a) Solucionar los problemas que se le puedan presentar en su entorno laboral; (b) afrontar los miedos u obstáculos que puedan aflorar al momento de desarrollar nuevas habilidades; (c) pulir las habilidades que posee, entre otros, con el propósito de que su labor sea más eficaz y eficiente, y por lo tanto, se beneficie la organización a través de la mejora en el rendimiento laboral.

Visto de esta forma, un contador público, puede desempeñarse como coach, pues por las características de su perfil profesional, es el que maneja y posee información de trascendental importancia para la empresa (como es el caso de los ingresos, egresos, activos circulantes, cuentas por pagar y efectos por pagar de una organización), la cual, puede utilizar para mejorar el desempeño laboral de los coachee, con el fin último de optimizar la ganancia de la organización. Esto se lograría a través de actividades, estrategias y demás, dirigidas al personal subalterno y directivo para mejorar el clima organizacional con el objetivo de que prevalezcan relaciones armoniosas entre el personal, que cada quien sepa cuáles son sus deberes y derechos dentro de la organización, que las labores se realicen como es el deber ser, entre otras.

Cabe destacar, que lo antes dicho, tiene su razón de ser, a raíz de los cambios que sufrió el perfil del Contador Público a partir del año 1973, pues fue para esta fecha, que se promulgó la Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública y su reglamento, en donde se



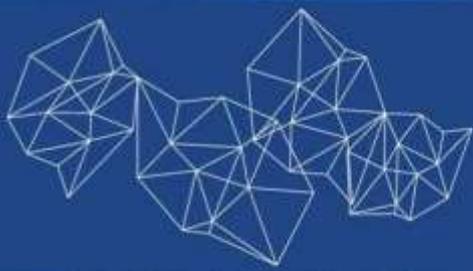
estipulaba el nuevo papel que tenían estos profesionales en las organizaciones, al señalar que ya no sólo se ocuparían de llevar los libros contables y estados financieros de las empresas, sino que también pueden desempeñarse como gerentes, entre otras destrezas no menos importantes que le permiten afrontar eficientemente el mercado competitivo que predomina en un mundo cada vez más globalizado, como es la de desempeñarse como coach.

Dentro de este marco de ideas, Hernández (2012), comunica que el profesional contable, tiene como objeto de estudio el ente económico, por ende, es necesario saber cómo puede ayudar a la empresa, a competir en el ambiente de negocios en la actualidad y como se puede contribuir a su supervivencia en el futuro, puesto que el perfil del Contador Público, indica que éste, tiene por función encargarse del registro de las operaciones comerciales, industriales y de servicios bancarios, financieros y otros en el sector privado, así como el registro de las operaciones de inversiones y gastos del sector público.

Adicionalmente, comenta que se debe pensar sobre el perfil del contador, como punto de partida para determinar qué se tiene que hacer para garantizar a la sociedad, la formación de un profesional idóneo, ético, social e investigador. En resumen, las empresas requieren profesionales capaces que posean competencias profesionales, no sólo conocimientos y eso es lo que no se está dando en nuestra realidad actual, pues estudios realizados, por un grupo de investigadores, arrojaron como resultado que existen algunas características no deseables en el perfil profesional del Contador Público, las cuales son debidas principalmente a que el proceso de enseñanza y aprendizaje está fundamentado en el paradigma moderno, que da como resultado: Una mentalidad histórica, visión estrecha, bajo poder de liderazgo, escaso manejo de relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa y poca recursividad (no maneja escenarios y alternativas), débil para trabajar en equipo, no manejo de contexto empresarial y de variables de impacto, falta de concentración y extracción de lo importante, legalista, capacitación sólo en temas técnicos, entre otros.

En la Construcción de Asunciones

Cabe destacar, que la población gracitana no escapa a esta realidad, pues entrevistas



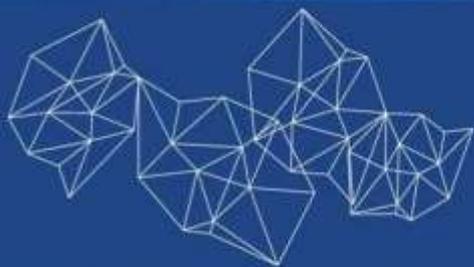
efectuadas a profesionales de esta área del conocimiento, que residen en esta región del Estado Guárico, mostraron que al igual que en otras latitudes, algunos de estos profesionales, poseen una serie de debilidades, como por ejemplo: tienen bajo poder de liderazgo, no saben trabajar en forma cooperativa, están capacitados en temas técnicos solamente, no realizan cursos de actualización, entre otros. Toda esta problemática, se transforma en un obstáculo para que puedan desempeñarse como coach y además, no son capaces de participar activa y protagónicamente en las transformaciones que requieren actualmente las organizaciones venezolanas, especialmente las de la población de Altagracia de Orituco.

Esta situación, condujo a la autora de esta investigación, a interpretar lo que está sucediendo con la preparación académica de estos profesionales, desde la perspectiva de los Contadores Públicos que se desempeñan profesionalmente en la localidad citada, con el propósito de vislumbrar si un contador público puede ejercer como un coach empresarial en las organizaciones de esta zona del Municipio Monagas. Es de hacer notar, que dicho propósito dio génesis a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles elementos definen a un coach? ¿Qué aspectos del talento humano deben fortalecerse en una organización? ¿En qué fases de la gestión empresarial, es factible que intervenga el Contador Público, para que contribuya a potenciar la utilización del talento humano a su disposición?

Propósitos de la Investigación

- Describir los elementos que definen a un coach.
- Develar los aspectos del talento humano que deben fortalecerse en una organización.
- Comprender en qué fases de la gestión empresarial, es factible que intervenga el Contador Público, para que contribuya a potenciar la utilización del talento humano a su disposición.
- Interpretar desde la perspectiva de los jefes de departamento de talento humano, si es posible que los Contadores Públicos, puedan intervenir como un coach empresarial en las organizaciones de Altagracia de Orituco.

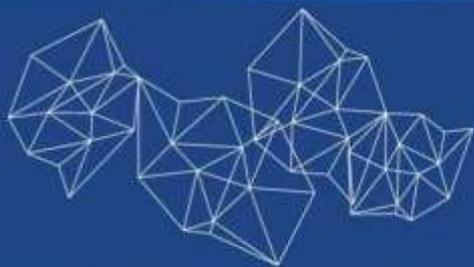
REFLEXIONES COMUNITARIAS SURGIDAS



Desde el punto de vista de Quintanilla (2011), un coach, no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orientan al equipo en el caminar hacia esa visión, convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

En pocas palabras, un coach, comparte el soporte técnico con una relación fructífera, que hace que salga lo mejor del interior de las personas y le da una capacidad para que pase de ser bueno a ser un campeón. Un coach puede dar la misma visión en los negocios y en la vida personal. Cabe agregar, que para ser coach, se requiere tener una serie de habilidades afines a varias profesiones como es el caso de habilidades de programación neurolingüística, conocimientos de psicología y de la profesión en la que se va a desempeñar como coach, entre otras. De esto se desprende, que un profesional que cumpla con estas características, puede desempeñar dicho rol, como por ejemplo el Contador Público, que debido a las modificaciones que sufrió su perfil en estos últimos años puede laborar como coach gerencial.

Estos razonamientos, permiten vislumbrar la importancia de esta investigación, pues la misma además de tener como propósito: Interpretar desde la perspectiva de los jefes de departamento de talento humano, si es posible que los Contadores Públicos, puedan intervenir como un coach empresarial en las organizaciones de Altagracia de Orituco; también va a generar una serie de aportes entre los cuales se tienen: En lo institucional, porque este estudio, puede dar lugar a que en las organizaciones de Altagracia de Orituco, utilicen los servicios de un coach que genere distintas actividades que propicien el fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores, lo cual influiría positivamente en su desempeño profesional, y por ende, se estaría cumpliendo la misión y visión institucional. En lo ontológico, porque al fortalecerse el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo de la organización, se estaría contribuyendo a que adquieran las capacidades que les van a permitir desenvolverse adecuadamente en el ámbito laboral y personal.



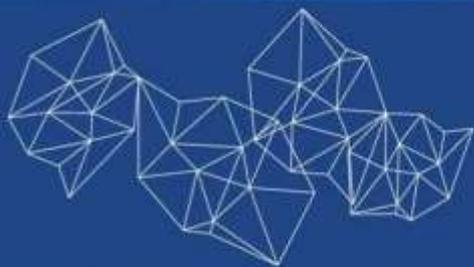
En lo social, porque al fortalecer los trabajadores sus capacidades, pueden participar activa y protagónicamente en la transformación social del Municipio José Tadeo Monagas, requisito indispensable para lograr un desarrollo endógeno, que redunde en una mejor calidad de vida para los y las gracitanas. En lo teórico, porque al contrastar la opinión de los actores sociales entrevistados, con las teorías consultadas, se estaría generando una nueva óptica acerca de la temática objeto de estudio, que no solamente podría servir de referente para otras investigaciones, sino que también, puede ser consultada por estudiantes y profesionales interesados en el tema. Por último, se tiene el aporte legal, pues se está dando cumplimiento a lo establecido en las leyes de la nación que versan sobre el mejoramiento profesional, y el deber que tienen las organizaciones y el Estado en ser garantes de que esto se cumpla.

REFLEXIONES SURGIDAS

Este momento, trata acerca de las reflexiones, que se obtuvieron a partir de la descripción e interpretación de los hallazgos obtenidos a partir de las informantes claves entrevistadas; y de su contrastación con las teorías consultadas, las cuales se muestran seguidamente:

En lo concerniente a la conceptualización del coach, se constató que la mayoría de las entrevistadas, no tienen muy clara la definición de coach, porque a pesar de que señalan que se ocupa de entrenar a los empleados, enfatizan que un coach cuya profesión sea contador, solamente puede entrenar en lo relacionado con los tópicos de los que se ocupa un contador. Cabe agregar, que esta afirmación se queda corta, porque el coach, en concordancia con Ospino (2014), y Quintanilla (2011), es un líder que promueve la unidad del equipo, consolida su relación para potencializar la suma de talentos individuales; es alguien que inspira, motiva, escucha, comprende, que se preocupa porque las personas logren sus metas. En pocas palabras, contribuye al desarrollo personal y profesional en muchos ámbitos, y no solamente en el aspecto contable.

En lo relativo a las funciones del coach, las entrevistadas poseen debilidades en torno a las funciones del coach, puesto que solamente mencionaron algunas de ellas (gestor de trabajo en equipo y motivador). Esta afirmación tiene su fundamento, en la opinión de Perry (2008), menciona que entre las principales funciones del coach, además de las citadas por las



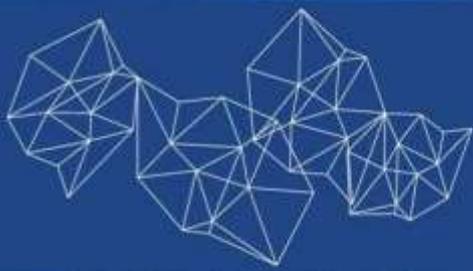
entrevistadas también están: (a) Liderazgo visionario inspirador; (b) seleccionador de talentos; (c) acompañamientos de vendedores en el campo; (d) consulto del desempeño individual de los vendedores, entre otras.

Por otra parte, también se confirmó que las entrevistadas tienen nociones acerca de qué es el coaching, pues concordaron en que consiste en entrenar al personal, sin embargo, no mencionaron que su objetivo es mejorar el comportamiento del personal bien sea en forma global o en algunas áreas, con el fin de que sea capaz de asumir nuevas responsabilidades dentro o fuera de la Organización y para enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, bien sean de comunicación, de relación interpersonal, de trabajo en equipo, de toma de decisiones, de cambios estructurales, de gestión de conflicto, entre otros.

Así como también, y de acuerdo con García (2011), el coaching se constituye en el principal método de aprendizaje, pues propicia que el sujeto participe de manera activa y responsable en la construcción de su aprendizaje. Incluso se puede afirmar que el profesional del coaching se asemeja al pedagogo griego, que acompañaba al pupilo guiando su desarrollo y crecimiento, pero adaptándolo a los contextos en los cuales están inmersos, pues el coaching constituye un sistema basado en la experiencia, en la vivencia, en las circunstancias y situaciones de los sujetos, de los departamentos y de las organizaciones.

Todo ello, es muy útil para el aprendizaje de competencias, que integran formas de pensar, de actuar, de sentir y de relacionarse: el individuo aprende con todo su ser (cognición, emoción, conducta y relación) y es todo el sujeto el que cambia. Por tanto, la memoria, la percepción, la atención, el razonamiento, la creatividad, las aptitudes, las creencias, los valores, el conocimiento y las atribuciones están a disposición del sujeto para utilizarlos inteligentemente, según le convenga, en función de las situaciones y de las circunstancias, sin dañar a los demás o al contexto. Lo mismo sucede con las inteligencias emocional, artística, espacial, entre otras.

En cuanto a los beneficios del coaching, las entrevistadas, no dominan completamente lo relacionado con este tema, pues solamente expresaron que contribuye al mejoramiento del rendimiento laboral porque el trabajo se hace más rápido y con menos errores, pero no



mencionaron los demás beneficios como por ejemplo: (a) Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz; (b) renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos; (c) predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso; (d) permite incorporar destrezas de inteligencia emocional en las relaciones personales y laborales; (e) desarrollar sus propios recursos y habilidades, a partir de la liberación y dirección de todas las potencialidades del empleado; (f) disolver conflictos y estados, entre otros.

Con base a lo citado, y en concordancia con García (2011), el coaching constituye una acertada revisión de los principios, valores, métodos y prácticas de las diferentes corrientes de pensamiento, para edificar una metodología integrada, flexible, completa y valiosa, acorde con las demandas y necesidades actuales de un mundo global, que contribuye a la optimización de las labores en las distintas organizaciones e instituciones, a través del desarrollo personal de los trabajadores en aspectos como; fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas, de inteligencia emocional, trabajo en equipo, comunicación, relaciones interpersonales, entre otras. Asimismo, se constató, que se precisa entrenar a los contadores de Altagracia de Orituco, para que puedan desempeñarse como coach, en virtud de las debilidades detectadas por medio de este estudio.

SEÑALAMIENTOS BIBLIOGRÁFICAS

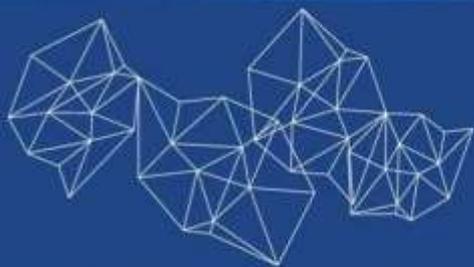
Alvarado, J. (2011). *El Gerente en las Organizaciones del Futuro*. Caracas: Ediciones UPEL.

Arqueros, M. (2011). *El Coaching en las Organizaciones*. Trabajo no publicado. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

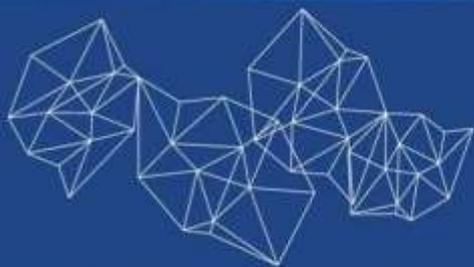
Barrios, A. (2011). La Chispa de la Vida: El Coaching. *Boletín de Estudios Económicos*, 183, 463-475.

Blaxter, L. Hughes, C. Tight, M. (2008). *Cómo se investiga*. Barcelona: Graó.

Bounte, P. (2010). *Coaching Estructural, Ontológico y Organizacional*. Buenos Aires: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.



- Caicedo, L. (2013). *El Coaching como Herramienta para el Desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa*. Trabajo de grado no publicado, Universidad del Rosario, Pamplona.
- Carril, J. (2010). Zen Coaching, la Fusión de la Cultura Oriental y Occidental para Desarrollar el Máximo Potencial de las Personas. *Capital Humano*, 22 (229), 78-81.
- Casado, J. y otros (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el Liderazgo*. Barcelona: Ariel.
- Cerón, M. (2006). *Metodologías de investigación social*. Santiago: Lom ediciones.
- De la Corte, J. (2012). La Figura del Coaching en el Ámbito Laboral. *Derecho y Conocimiento*, 2, 269-284.
- Flames, A. (2011). *Manual, Normas y Orientaciones para la Elaboración del Trabajo de Grado*. Caracas: IPASME.
- García, M. (2011). El Coaching Llega a las Escuelas de Negocio. *Excelencia Ejecutiva*, 25, 34-45.
- Guido, A. (2012). *Estudio de Resultados de la Aplicación de un Programa de Coaching Gerencial en la Empresa Brightstar de Venezuela como Herramienta Efectiva Comunicacional*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nueva Esparta, Caracas.
- Hernández, D. (2012). *La Gestión Empresarial y el Rol Innovador del Contador Público en el Marco de la Competitividad*. Trabajo no publicado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Hernández, R. y otros. (2008). *Metodología de la investigación*. Chile: Mc Graw Hill.
- Herrera, F. (2011). *Estudio Exploratorio y Descriptivo sobre Prácticas de Coaching desde el Punto de Vista del Coachee, en la Región Metropolitana*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Jimenez, C. (2011). *El Coaching como Herramienta Gerencial: Caso de la Fuerza de Ventas de Laboratorio Wyeth de Venezuela, C. A.* Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Oriente, Cumaná.
- Larriera, E. (2011). Coaching Mayéutico o Cómo ser Maestro: La Herencia de Sócrates en las Organizaciones. *Capital Humano*, 18 (187), 136-139.
- Leal, J. (2009). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación*. (2ª ed.) Valencia: Impresión Azul Intenso C.A.
- López, E. (2011). Coaching. *Capital Humano*, 18 (187), 127-137.
- Lozano, L. (2012). El Coaching como Estrategia para la Formación de Competencias Profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 63, 127-147.



- Martínez, M. (2007). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Martínez, J. (2012). Coaching y Liderazgo. *Contribuciones a la Economía*, 60, 1-15.
- Ospino, J. (2014). *Estrategias Gerenciales Apoyadas en el Proceso Coaching para Generar Eficiencia en la Empresa Lamisur C.A.* Trabajo de grado no publicado. Universidad José Antonio Páez, San Diego.
- Palella, S. y Martins. (2003). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL
- Perry, Z. (2008). *Guía Completa de Coaching en el Trabajo*. España: editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2013). *Plan de la Patria. Programa de Gobierno Bolivariano 2013-2019*. Caracas: Autor.
- Quintanilla, M. (2011). *Propuesta de una Guía Práctica para la Aplicación del Coaching como Estrategia de Liderazgo Aplicado a las Autoridades y Jefes de Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de El Salvador, El Salvador.
- Ramos, F. (2011). *Diseño, Aplicación y Evaluación de un Programa de Coaching para el Desarrollo de Habilidades (competencias) de los gerentes en el Área de Ventas de Laboratorios Chalver del Ecuador CIA LTDA*. Trabajo de grado no publicado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Sabino, C. (2012). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación, fundamentos y tradiciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Tejerina, J. (2010). Coaching para la Fuerza de Ventas. *Capital Humano*, 19 (204), 66-69.
- Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos (2006). Normas para la elaboración y aprobación de trabajos especiales, trabajos técnicos, trabajos especiales de grado, trabajos de grado y tesis doctorales. Aprobadas en sesión ordinaria del Consejo de Estudios de Postgrado N° 001.