



El coaching en los profesionales en contabilidad

María Angelica García Salazar ¹, Liliana del Carmen Morillo Acosta ²

1 Universidad Central del Ecuador, mgarcia@uce.edu.ec

2 Universidad Central del Ecuador, lmorillo@uce.edu.ec

RESUMEN

Este artículo presenta una descripción actual como resultado de una revisión bibliográfica, de estudios realizados en relación al coaching para que mejore el autoconocimiento de los profesionales en contabilidad.

Se indican argumentos que permiten visualizar que el coaching sirve como estrategia empresarial para el autoconocimiento de los profesionales en contabilidad; con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr el cumplimiento de objetivos.

Por otra parte, el coaching empresarial como una alternativa para: orientar, guiar y conducir el potencial de los profesionales en contabilidad y desarrollar capacidades habilidades que mejoren su desempeño de trabajo.

Palabras claves: Coaching, profesión contable, competencias contador



Coaching in Accounting Professionals

ABSTRACT

This article presents a current description as a result of a bibliographic review, of studies carried out in relation to coaching to improve the self-knowledge of accounting professionals.

Arguments are indicated that allow to visualize that coaching serves as a business strategy for self-knowledge of accounting professionals; in order to meet the demands of their environment and achieve the fulfillment of objectives.

On the other hand, business coaching as an alternative to: guide, guide and lead the potential of accounting professionals and develop skills that improve their work performance. **Keywords:** Coaching, accounting profession



1. INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos de las ciencias administrativas es concentrar su interés en el estudio del comportamiento humano y su rendimiento y satisfacción dentro de la empresa, se ha confirmado que el éxito de las organizaciones depende de las actividades que ejecutan las personas.

Un profesional en contabilidad que mejore sus habilidades, conocimientos y actitudes podrá desempeñar eficientemente sus actividades, además de lograr los objetivos organizacionales.

El coaching empresarial es una modalidad que va más allá de la orientación personal y de acciones ejecutivas, pretende enfocar esfuerzos que beneficien a la empresa, los grupos y los individuos, alineando sus expectativas de desarrollo y acompañando a los protagonistas de la organización a mejorar su desempeño y ser productivos.

Las acciones del coaching empresarial están relacionadas en un sistema que comprenden elementos culturales y elementos relacionados con el comportamiento, las actitudes y las creencias de todos los que integran la empresa.

El coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto se entiende como un proceso que busca ayudar a los profesionales a producir resultados extraordinarios en su vida, carrera, negocio y organización a través del cual se mejora el desempeño se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas.

Se puede afirmar que el desempeño de los profesionales en contabilidad impacta de manera determinante en el desarrollo económico y social del país. Por esta razón, la educación que se brinde a los estudiantes de contabilidad debe enfocarse en el desarrollo de habilidades y actitudes tales como: buscar, seleccionar y manejar información emergente de manera autónoma. Deben aprender a asumir la responsabilidad de su aprendizaje y sentirse motivados a aprender. Su formación debe convertirlos en autoaprendices a lo largo de su vida profesional, en lo que se conoce como life long learning o (aprendizaje para toda la vida). Para ello desarrollar la competencia de la autorregulación del aprendizaje, la cual les permitirá dirigir eficazmente su experiencia educativa hacia el logro de metas académicas.



2. METODOS

En el proceso de investigación efecto se ha utilizado como método de análisis de información la revisión y análisis documental, donde la revisión documental constituye un pilar importante o fundamental en los que se sustenta la buena investigación, puesto que permite delimitar con mayor precisión cada objetivo de estudio que se realice, con lo cual se evita resolver problemas o cuestionamientos que ya ha sido resuelto por otros investigadores, con lo cual se crea un marco original de la investigación, con aportes interesantes que conlleven a una buena revisión documental. (Rodríguez Gómez & Valldeoriola Roquet, 2009).

El análisis documental es un proceso que consiste convertir la información recolectada en información de relevancia para la investigación o dar sentido a la numerosa información recolectada, lo que requiere que el investigador organice los datos de manera que la información resulte manejable, eso, a su vez, se consigue buscando aquellas unidades de análisis que nos parecen relevantes, por lo tanto el resultado final es encontrar que información puede ser importante o no, permitiendo estructurar de manera adecuada el tema que se está investigando. (Rodríguez Gómez & Valldeoriola Roquet, 2009).

3. RESULTADOS

Siempre ha sido necesidad de toda sociedad obtener información del medio en el que se encuentra. En una empresa, es medular contar con informes que sirvan para la toma de decisiones; para cumplir con las obligaciones legales, tributarias y para realizar control sobre sus bienes, derechos o patrimonio.

Esta tarea es realizada por diferentes profesionales, en diferentes áreas como las ingenierías, el derecho, la administración, la psicología, la economía y por supuesto la contable, que es la profesión que ocupa este estudio. En Ecuador, la profesión contable se encuentra actualmente regulada por normas y estándares que delimitan su aplicación y alcance tanto en organizaciones públicas como privadas.

Además el contador en formación debe ser consciente que todas las actividades, que va a llevar a cabo cuando ejerza la profesión contable, implican organización, revisión y control de certificaciones y dictámenes sobre estados financieros, revisión tributaria, prestación de servicios de auditoría, así como todas aquellas actividades conexas con la naturaleza de la función profesional: asesoría tributaria, asesoría gerencial, entre otros. El estudiante de contabilidad debe tener claridad sobre el manejo estratégico de las



organizaciones, sirviendo como soporte a la gerencia, fortaleciéndose cada día con su desempeño laboral. El contador en formación, para un desempeño efectivo, debe maximizar oportunidades y solucionar problemas que se traduzcan en beneficios económicos.

Es decir, que preste sus servicios de una forma eficaz que conlleve a las organizaciones asesoradas a alcanzar el éxito en un mercado competitivo. La educación cumple un papel fundamental en el desarrollo de las aptitudes del ser humano. “Es a la educación a quien se le atribuyen los avances en ciencia, tecnología y desarrollo; sin embargo, ante la cantidad de problemas y necesidades que a diario se enfrenta el hombre, persiste un llamado de atención constante de la sociedad sobre la función pasiva de la educación y el reclamo por criterios de calidad y competitividad que articulen al individuo a su desempeño en su vida laboral”. (Jiménez Vélez, 2012, pág. 172). Lo cual se traduce en que el contador en formación se le deba desarrollar competencias que le ayuden a interactuar en su medio para transformarlo. Las carreras de contabilidad deben asumir el reto de formar personas dispuestas a hacer de su ejercicio profesional un espacio para la lucha contra el terrible mal de la corrupción, en el cual la contabilidad juega un papel fundamental. Además, han de formar profesionales que no solo se desempeñen como contadores o revisores tributarios, sino como gerentes financieros, tesoreros y, en general, como empresarios dueños de una visión amplia sobre sus posibilidades profesionales e individuales y sobre el servicio que deben prestarle al país. (Nieto, 2011-1997, pág. 131). Con lo anterior la imagen que existe sobre el contador, tiene que cambiar en los profesionales en formación porque el contador, no es como un ‘tenedor de libros’, sino un profesional visionario e integral que como se ha dicho anteriormente, está llamado al servicio en procura del crecimiento económico y organizacional de sus clientes. Para el caso ecuatoriano se plantea como necesaria una propuesta de “formación integral”, que le permita al contador auditor contar con los elementos necesarios para asumir la realidad del momento. Los programas de formación en contabilidad no solo deben buscar que el contador auditor “adquiera competencias cognitivas sino socio afectivas y comunicativas necesarias para localizar, extraer y analizar la información proveniente de múltiples fuentes, para llegar a conclusiones con base en el análisis financiero y contable, a través de procesos de comparación, observación, síntesis, deducción, entre otros, para generar confianza pública con base en un comportamiento ético” (Quirós, 2006, pág. 167). Se necesita que el estudiante en formación llegue a ser un contador encaminado a la investigación científica, que le



permitan acercarse con certidumbre a un análisis objetivo de la realidad que informa. El estándar ecuatoriano propone unas áreas y componentes clave de formación [...] las cuales se clasifican en (a) Básicas, referentes a conocimientos teóricos y prácticos que contextualizan el campo de la contabilidad, como las matemáticas, estadísticas economía, jurídicas y administrativas; (b) Profesionales, referentes a conocimientos y prácticas del campo profesional contable: ciencias contables y financieras, formación organizacional, información y regulación. Y, (c) Socio-humanísticas, referentes a saberes y prácticas que complementan la formación integral del contador auditor. (Quirós, 2006, pág. 156). Para ello el educando debe tener aptitudes de investigación, que procuren un desarrollo profesional conforme al mundo cambiante, de manera tal que logre ser competente en su labor. Es necesario vincular las competencias a la formación de sujetos críticos donde el saber hacer se relacione con los contextos socioculturales y con un entendimiento de las dimensiones éticas y humanas. (Quirós, 2006, pág. 162). La propuesta del desarrollo de un proceso de formación integral en la universidad en Ecuador implica, entonces, la formación de profesionales éticos, ciudadanos democráticos equitativos, recreadores de su propia cultura; profesionales investigadores que sean capaces de insertarse en los procesos de desarrollo científico y tecnológico del país y del mundo globalizado; que sean competentes para generar y circular el conocimiento conjugando lo universal y sus mediaciones locales; y que, a su vez, estén comprometidos con el desarrollo sociocultural del país y de su región. Esto significa que se deben formar profesionales dentro de paradigmas de creación e innovación, y avanzar en aquellos centrados en la transmisión de conocimientos y en la aplicación tecnológica. (Quirós, 2006, págs. 150-151) Sin embargo la formación integral supone el desarrollo de una serie de habilidades que le permitan al futuro contador acercarse a su realidad profesional, de la manera más eficaz posible, y el coaching le brinda estrategias que le facilitarán su trabajo. Es relevante para el contador en formación que durante su aprendizaje se apropie del uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para que adquiera destrezas básicas de comunicación, técnicas y analíticas; con las cuales pueda llevar a cabo las labores inherentes a la profesión contable; como, por ejemplo, el adquirir destrezas y habilidades con los software contables actuales y con la herramienta indispensable para cualquier contador, como lo es el excel avanzado. El estudiante debe tener presente que los conocimientos adquiridos son tan solo un requisito para aspirar al título de contador y que es el aprendizaje continuo, su mayor responsabilidad, para ser un



profesional competitivo, tal como lo exige el mundo. Razón que lleva a revisar brevemente la formación profesional contable a nivel internacional, propuesta por la IFAC.

Las posturas internacionalizantes de la profesión asumen que se debe adoptar los estándares técnicos, éticos y profesionales relacionados con la contabilidad, bajo el argumento de que el no acceder a tal adopción es negarles a los países posibilidades de desarrollo económico. (Quirós, 2006, pág. 161). Actualmente la profesión contable está asumiendo retos para la adopción de estándares internacionales, esto amerita que el estudiante de contabilidad sea capacitado en todas las labores contables y gerenciales y que se desempeñe según la normatividad nacional e internacional, demostrando eficacia ante el desafío de una labor más gerencial que operativa. Sin dejar de ser operativo, puesto que es ello lo que le da la experticia, y con ésta la actualización constante: herramientas que le facilitarán la idoneidad en el ejercicio profesional. La IFAC7, Federación Internacional de Contadores, dispone una propuesta la cual se centra en la experiencia y educación necesarias para que el contador ejerza su profesión efectiva y responsablemente. Considera este organismo que la educación y experiencia del contador se configura a partir de conocimiento, habilidades y valores profesionales. (Quirós, 2006, pág. 150) Los principales elementos propuestos por la IFAC son: 7 La Federación Internacional de Contadores (IFAC) es la organización mundial para la profesión de contador. Fundada en 1977, la misión de la IFAC es servir al interés público, fortaleciendo de forma continuada la profesión contable en todo el mundo y contribuyendo al desarrollo de economías internacionales fuertes estableciendo y promoviendo la observancia de normas profesionales de alta calidad. Las habilidades que se deben desarrollar en el estudiante, desde los estándares internacionales, pueden desarrollarse desde estrategias del coaching, que permiten al profesional operar, relacionarse, entender y actuar en su entorno. El contador en formación debe estar siempre conectado con su entorno, en constante comunicación, con el objetivo de mejorar continuamente, poniendo al servicio de los usuarios de la contabilidad sus competencias, destrezas y experiencias personales y profesionales.

Una de las dificultades que ha tenido el contador ha sido acercarse a nuevas tecnologías, normas y prácticas internacionales dentro de su aprendizaje permanente; los contadores en formación deben concientizarse más, sobre la importancia de estos temas, profundizando en ellos, haciendo grupos de trabajo con sus colegas para debatir los temas de actualidad, practicando así una de las herramientas del coaching como lo es:



desaprender para aprender, la programación neurolingüística y la evaluación a 360 grados. 8 Figura elaborada a semejanza de la Figura 1 en: (Quirós, 2006, pág. 150) . Tomada igualmente por éste autor de la “Guía Internacional de educación N° 9: antecedentes académicos, evaluación de la capacidad y de la experiencia de profesionales, requisitos de los contadores profesionales” publicada por la IFAC en 1998. También disponible, según el autor, en la revista *Contaduría*, n° 32, mar, 1998, pp. 15-35. 18 Es por eso que el contador público en su quehacer profesional debe asumir retos en su labor, preocupándose por actualizar sus conocimientos constantemente. Hoy por hoy el mundo va a pasos agigantados y es necesario acudir a técnicas que sirvan para mejorar la calidad de sus servicios profesionales y así poder proyectar un futuro en cargos de la alta gerencia y poder lograr ser gestores, para ayudar a los empresarios a tomar decisiones acertadas. El contador como profesional debe ofrecer una imagen diferente; en donde siempre se destaque su ética profesional que suministre informes de calidad que conlleven a la credibilidad y de esta manera, contribuir a la sociedad y a las organizaciones. Se debe enfatizar en el estudiante que de acuerdo a la normatividad vigente hay unas pautas para el ejercicio de la profesión en las cuales se le inculca la observancia de la ética profesional, la adopción de las normas de auditoría generalmente aceptadas y la vigilancia de las normas contables (Ley 43, artículo 8). Porque será el único profesional que dará fe pública con su firma de los actos propios de su profesión, razón por la cual es importante que el contador en formación, adquiera conciencia de ser justo en sus dictámenes y de su “quehacer profesional”. Una manera de apoyar el emprendimiento de habilidades que le permitan al futuro profesional contable alcanzar el éxito en su profesión es el desarrollo de algunas de las herramientas del coaching desde el conocimiento que imparta la universidad.

En este documento se presentan algunas de las herramientas exploradas por la Federación Internacional de Coaching: (i) Desaprender para aprender, (ii) Programación Neurolingüística, y (iii) la Evaluación a 360 grados.

Desaprender para aprender Frente a una realidad tan cambiante, en ocasiones nos veremos confrontados a la necesidad de desaprender para aprender, con ciertas garantías de éxito, un nuevo aprendizaje. (Launer, 2011, pág. 37) . Desaprender para aprender en lenguaje simple es, lo que se sabe no basta, hay que profundizar, lo que requiere un cambio de mentalidad, en el cual se pretenda que el profesional contable en formación no solo se quede con los conocimientos adquiridos en la clase sino que investigue y vea



más allá de lo que el profesor le suministre, creando desde el comienzo hábitos de estudio que desarrollen competencias en el ámbito profesional. En el contexto del aprendizaje por competencias, los lineamientos que rigen la educación superior contable, como las demás profesiones, en donde la formación por capacidades; el desaprender para aprender cobra un importante lugar en la concepción del aprendizaje que ha de tener el estudiante de contabilidad y auditoría, puesto que esa voluntad de cambio, de la que habla Launer, ha de ser fundamental en los procesos de enseñanza. Es por eso que el rol del docente es importante en la adquisición de estrategias para favorecer el aprendizaje y estas podrían ser: (a) La variación en el contexto. Debido a que, si este ocurre el aprendizaje permanece. (b) Tránsito de lo aprendido a otros contextos. (c) Reinterpretar la realidad. Durante el proceso de coaching en la formación contable se implementará a través del uso de éstas estrategias de aprendizaje, situadas en diferentes contenidos. Es notable que en los procesos de enseñanza todo cambia, es decir que no hay verdad absoluta, porque lo aprendido se vuelve obsoleto y la verdad cambia, un ejemplo de ello son las leyes, hoy se dicta una normatividad contable, laboral o tributaria, y está sujeta a cambios; es por eso que el estudiante de contabilidad y auditoría debe estar en continua formación y actualización. Desaprender para aprender es también la humildad, cualidad que debe ser enfatizada en el estudiante, que, por haber adquirido unos conocimientos técnicos en la universidad, no significa que lo sabe todo, debe tener mentalidad abierta para aceptar el aporte que le puedan brindar otras personas; lo que crea una sinergia, articulamos el conocimiento armónicamente, lo que actualiza nuestros conocimientos.

Programación neurolingüística (PNL). - Uno de sus objetivos es comprender el comportamiento y el pensamiento estratégico a partir del conocimiento de los procesos mentales y cognitivos. [...] Algunos de los factores comunes al coaching y a la PNL serían los siguientes: - La comunicación bidireccional con un 20 objetivo de mejora. - El énfasis en la relación interpersonal como proceso dinámico. - Las competencias personales y profesionales que ambos procesos exigen a quienes las profesan o utilizan. En los niveles neurológicos de Dilts, [...] - todo tiene lugar en un entorno, en un marco espacio-temporal. Ahí es donde y cuando tienen lugar las operaciones y las relaciones, que se ven afectadas por las condiciones medioambientales (el entorno). - Los comportamientos consisten básicamente en los aspectos específicos del individuo o la organización y pueden ser definidos como procedimientos generales: son las rutinas, los hábitos, la costumbre, etc. - En el nivel de las capacidades encontramos las estrategias,



las habilidades y los conocimientos que permiten escoger determinadas acciones y llevarlas a cabo. Por tanto, si hablamos de individuos, nos estamos refiriendo a: aprendizaje, memoria, creatividad y toma de decisiones. [...] Al estudiar una organización, estaremos pensando en las infraestructuras internas que permiten: la planificación, la toma de decisiones, la innovación, la comunicación. [...] A su vez, los valores y las creencias proporcionan la motivación y las pautas para que las estrategias y las capacidades actúen para obtener los objetivos dentro del entorno. [...] La identidad – ya sea de un individuo o de una organización– está constituida por el conjunto de creencias y valores. A este nivel, los procesos implican los sentidos de función y de misión de cada individuo, con respecto a sí mismo – (a la visión) y a los sistemas de que forme parte. – Finalmente en el nivel espiritual encontramos los factores que relacionan a la persona con el sistema mayor al que pertenece, e implican las razones y propósitos por los que la acción ha sido la que ha sido, y no otra, y por qué ha sido en una dirección y no en otra. (Launer, 2011, págs. 132-133) De otro lado, Dilts distingue en las creencias y los criterios, así como en el lenguaje y la comunicación, los límites y pautas para interpretar nuestras experiencias. En el PNL es importante la palabra hablada, pero ésta debe ser acertiva, es decir que el contador en formación debe aprender a decir lo que debe decir, ubicándose en el ambiente que lo rodea. Durante su formación el estudiante de contaduría debe desarrollar la actitud de escucha, que le ayudará a adquirir competencias conversacionales, tan importantes para el ejercicio de su 21 profesión. Para el aprendizaje de ser un buen oyente que le lleva a tener una comunicación clara, concisa y coherente el profesional en formación debe ubicarse en la situación que se le presente.

3.3 La evaluación a 360 grados

La evaluación a 360 grados se basa en el análisis de la diferencia entre la imagen que cada cual tiene de sí mismo y la que tienen las demás personas de su entorno inmediato. [...] Como herramienta proveniente de la gestión de empresas, [...] aporta un marco formal que permite distanciarse a la hora de pensar sobre sus prácticas y comportamientos y, de esta manera, obtener enseñanzas y ejes de progreso. Esencialmente, ayuda para recibir y enviar feed-back, ya que enseña a cuestionarse. [...] La evaluación a 360° consta de cinco etapas: [...] (1) Confección de un cuestionario específico para una empresa, o bien selección de un cuestionario estándar (el cuestionario puede llegar a tener 200 preguntas o más). [...] (2) Respuesta al cuestionario por parte del directivo que es objeto de la evaluación, así como por las personas relacionadas con él (su superior jerárquico, el personal en línea y sus subordinados más inmediatos), alrededor de una



decena de personas. [...] (3) Tratamiento estadístico de los datos obtenidos [...] (4) Comunicación de los resultados del tratamiento. [...] (5) Definición de los planes de acción que surge de la interpretación de los datos. (Launer, 2011, pág. 156) 22

Conclusiones 1. El coaching es una caja de múltiples herramientas las cuales se abordaron para efectos del ensayo algunas de ellas son: La programación Neurolingüística, el desaprender para aprender y la evaluación a 360 grados, entre otras. Se identificó que a su vez todas se surten de diferentes niveles y categorías, que buscan conseguir cambios positivos y mejoramientos continuos tanto en las personas, como en las organizaciones. Igualmente, se abordaron diferentes tipologías del coaching, las cuales pueden aplicarse a diversos ámbitos a nivel personal o empresarial, tales como el coaching de tipo: (a) ejecutivo, (b) de negocios, (c) vital, (d) con base en programación neurolingüística, (e) sistémico, (f) ontológico, (g) cognitivo. 2. El contexto de la profesión contable en Colombia está determinado por la Ley 43 de 1990 y por las demás que de esta se deriven hacia la regulación de su formación y ejercicio. La profesión contable funciona asimismo en torno a la producción, revisión y presentación de información financiera que posibilite la toma de decisiones y el manejo estratégico de la organización a la cual se vincule el contador público. Por cuanto, este profesional debe contar con una formación permanente, basadas en conocimientos teóricos, y científicos; estructurada en conocimientos gerenciales y financieros; y que se complementen de manera integral con saberes socio-humanísticos. De otro lado, se reconoce una creciente influencia de la normatividad contable internacional en el ejercicio y la formación del contador público colombiano, apoyada en la propuesta educativa de la Federación Internacional de Contadores (IFAC). 3. La continua evolución, tanto de las tecnologías de la información y las comunicaciones, como de la normatividad contable internacional, implica para el contador público colombiano una formación permanente y flexible, que lo inserte en la globalización, desatándolo de las maneras tradicionales y mecánicas con que realiza en muchas ocasiones sus labores. Aplicar herramientas del coaching, como la Programación Neurolingüística (PNL), el desaprender para aprender, y la evaluación a 360 grados logran permear la labor 23 del contador en formación, para cuando éste sea profesional beneficie como a los clientes internos y externos de la organización con su actuar y sus habilidades.

4. CONCLUSIONES

En los procesos que se desarrollen dentro de las empresas encaminados al Coaching siempre será fundamental tener presente que la actitud de parte de los involucrados será



fundamental para los resultados esperados. Si bien esta técnica o herramienta ha dado buenos resultados en las compañías que han tenido a bien implementarla, es fundamental que las empresas tengan presentes que estar dispuestos a los cambios se hace con el paso de tiempo algo fundamental para poder permanecer vigentes en el mercado.

Si bien el coaching es un proceso que presenta éxito en las compañías se debe saber que el ahorro de tiempo de recursos en entrenamiento hace parte de por qué es tan importante, ya que se puede estar aplicando el crecimiento de las personas en las mismas producciones sin tener que sacar tiempo adicional para entrenamientos o capacitaciones, por decirlo de otro modo, se está avanzando constantemente de una manera que presenta mayor productividad, haciendo ahorros importantes en personal y tiempo.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bou, J. (2009). *Coaching para docentes*. San Vicente, Alicante, España: Editorial Club universo.
- Casado, C. (2006). *Mentoring & Coaching . Journal and Tecnology Management & Innovation*, 131-139.
- coaching, Z. (11 de marzo de 2010). *Coaching Ejecutivo*. micoach, págs. 30-33.
Obtenido de <http://micoachensuiza.com/tag/coaching-personal/>
- Colomo, R. (2006). *Mentoring & Coaching IT Perspective. Journal of Technology Management & Innovation*, 131.
- Delgado, A. M., & Garces, M. P. (11 de Marzo de 2011). Departamento de contabilidad. Obtenido de <http://es.slideshare.net/>:
<http://es.slideshare.net/maydagb/departamento-de-contabilidad>
- Guido, A. (julio de 2012). *Recursos humanos y administración de personal. Estudios de resultados de la aplicación de un programa de coaching gerencial en la empresa Brightstar de Venezuela como herramienta efectiva comunicacional*. Caracas , Venezuela.



Medina Hernández , U., & Molina Acosta, M. (1999). Funcion Financiera y Estrategia competitiva de la empresa. *Investigaciones Europeas*, 20.

Rabier, L. (22 de febrero de 2012). Breve historia del coaching. ¿Cuál sería la historia del Coaching?, págs. 01-10. Obtenido de

<http://www.leoravier.com/2005/11/historia-del-coaching/> 33

Rodríguez Gómez, D., & Valldeoriola Roquet, J. (Septiembre de 2009). Revisión documental. *Metodología de la Investigación*. Barcelona, Catalunya, España: FUOC.