

# Revista de Ciencias Sociales



Revista de Ciencias Sociales

Revista de Ciencias Sociales (RCS)

Vol. XXVII, No. 3, 2021. 219-234 pp.

FCES - LUZ • ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Como citar APA: García, J., Paz, A., y Pinto, E. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 219-234.

# Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias\*

García Guilianny, Jesús\*\*  
Paz Marcano, Annherys\*\*\*  
Pinto Aragón, Elvis\*\*\*\*


## Resumen


Las dinámicas del entorno empresarial requieren que el personal directivo disponga de técnicas que apoyen al desarrollo y crecimiento competitivo, aumentando la productividad en las operaciones y gestionando mejores resultados. En este orden de ideas, el objetivo de la investigación, fue analizar el coaching y el empowerment como herramientas en el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias ubicadas en Venezuela y Colombia. El enfoque metodológico se fundamenta en la aplicación del método cuantitativo, con investigación de tipo descriptiva, diseño no experimental, transversal de campo. Encontrando que el alcance de estas herramientas favorece el fortalecimiento del talento humano en pro del desarrollo organizacional y económico como fundamento básico en la gestión emprendida por los principales directivos de las empresas objeto de estudio. Se concluye, que su efectiva aplicación, prevé la capacidad de participación ante escenarios competitivos, así como también contribuyen con la resolución de situaciones organizacionales complejas, además de generar valor agregado por los miembros que la integran en beneficio del logro de objetivos y metas organizacionales.


**Palabras clave:** Entrenamiento; empoderamiento; herramientas gerenciales; talento humano; empresas agroalimentarias.

---

\* Artículo resultado de la investigación titulada: “Estrategias gerenciales para la competitividad de empresas agroalimentarias”.

\*\* Doctor en Ciencias Gerenciales, Docente Universitario en la Corporación Universitaria Reformada, Barranquilla, Colombia. Investigador Senior por MinCiencias. E-mail: [jesusgarcia99@gmail.com](mailto:jesusgarcia99@gmail.com); [j.garciaguilianny@unireformada.edu.co](mailto:j.garciaguilianny@unireformada.edu.co)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3777-3667>

\*\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales, Docente en la Universidad de la Guajira, Colombia. Investigadora Senior por MinCiencias. E-mail: [aipaz@uniguajira.edu.co](mailto:aipaz@uniguajira.edu.co)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

\*\*\*\* Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Docente en la Universidad de la Guajira, Colombia. E-mail: [epinto@uniguajira.edu.co](mailto:epinto@uniguajira.edu.co)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9866-9751>

Recibido: 2021-03-22 · Aceptado: 2021-06-09

Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>

# Coaching and empowerment: Tools for strengthening human talent in agri-food companies

## Abstract

The dynamics of the business environment require management personnel to have techniques that support development and competitive growth, increasing productivity in operations and managing better results. In this order of ideas, the objective of the research was to analyze coaching and empowerment as tools in the strengthening of human talent in agri-food companies located in Venezuela and Colombia. The methodological approach is based on the application of the quantitative method, with descriptive research, non-experimental design, cross-sectional field. Finding that the scope of these tools favors the strengthening of human talent in favor of organizational and economic development as a basic foundation in the management undertaken by the main managers of the companies under study. It is concluded that its effective application provides the ability to participate in competitive scenarios, as well as contribute to the resolution of complex organizational situations, in addition to generating added value by the members that make it up for the benefit of the achievement of organizational objectives and goals.

**Keywords:** Coaching; empowerment; management tools; human talent; agri-food companies.

## Introducción

El reto de la administración empresarial, reside en utilizar herramientas gerenciales para promover la eficiencia, eficacia, y efectividad en sus procesos de gestión del talento humano, obteniendo de esta manera ventajas diferenciadoras que le permitan su productividad y competitividad. Una de esas herramientas es el *coaching* o el arte del buen entrenamiento, enfatizando cómo las corporaciones deben comprender su valor para liberar el potencial de sus colaboradores, aumentando al máximo su rendimiento. Es por ello, que la gerencia de las organizaciones se ven obligadas a aumentar el ritmo de desarrollo de la empresa ante la complejidad de la sociedad demandante de mejoras significativas en la calidad de cada una de éstas (Torres, 2013).

De esta forma, según el Podesta et

al. (2019), el *coaching* es una manera de administrar, comunicarse con las personas, una forma de pensar y ser; puede, desde lo cognitivo, mejorar la eficacia de los gerentes; está basado en la confianza, facilita el aprendizaje mutuo, y aumenta el crecimiento hacia el trabajo de forma independiente con otros.

Otra herramienta gerencial es el *empowerment*, el cual para Oyarzún-Vergara, Nikulin-Chandia y Cortés-Páez (2015), es esencial para la transformación de la empresa, más aun, considerando las exigencias tanto a nivel económico como social. Distintos autores establecen que el empoderamiento, es una de las herramientas más interesantes para que las organizaciones se transformen, con el objetivo de mejorar su gestión empresarial.

A partir de lo anterior, el objetivo de la presente investigación es analizar el *coaching* y el *empowerment* como herramientas



gerenciales, en el contexto gerencial de empresas agroalimentarias que producen harina de maíz en Venezuela y Colombia, mostrando cómo en estas empresas tanto el *coaching* como el *empowerment*, propician en los colaboradores un nivel de lealtad tal a la compañía, que los motiva a ser cada vez más responsables con sus actividades diarias, mostrando mayor y mejor desempeño y productividad.

Sustentado en juicios de varios autores como Parra y Durán (2014); Thompson et al. (2015); así como García, Paz y Cantillo (2019), quienes las conciben como un plan administrativo general e integrado donde se relaciona las ventajas de la organización con los retos del ambiente, teniendo como propósito garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan, mediante la planificación apropiada por parte de los gerentes.

Se valida entonces la importancia de utilizar herramientas gerenciales, que se configuren en soportes para las organizaciones, y que éstas alcancen sus objetivos trazados (Prieto et al. 2018; García et al., 2019). El *coaching* y el *empowerment*, hacen que las empresas sean más efectivas destacando el hecho de que ambas pueden estar vinculadas, al concebir al *coaching* como la actividad centrada en potenciar al ser humano.

El analizar la efectividad del *coaching* y el *empowerment* como herramientas gerenciales, para el fortalecimiento del talento humano de empresas agroalimentarias, en empresas productoras de harina de maíz, permitió llevar a efecto la interacción con gerentes de producción, mediante la aplicación de cuestionarios, para profundizar sobre la importancia que reviste el uso de estas estrategias, en un sector empresarial cuya casa matriz se encuentra ubicada en Venezuela, pero con presencia de planta de procesamiento de harina precocida de maíz refinada, ubicada en Colombia, con altos estándares de producción y comercialización, convirtiéndose en la actualidad en uno de los alimentos de preferencia para la dieta diaria de los consumidores de ambos países, Venezuela y Colombia.

De lo descrito en párrafos anteriores, se justifica un estudio en el ámbito de las organizaciones direccionadas al éxito en su mercado, donde el *coaching* y *empowerment* han tomado gran relevancia en los últimos tiempos, por su importancia para la competitividad organizacional, convirtiéndose en un foco estratégico para que las empresas productoras de harina de maíz alcancen sus objetivos óptimamente, buscando la mejora continua de todas sus actividades, con base al acompañamiento de gerentes y supervisados en sus procesos, considerando la multiculturalidad, con sus valores, costumbres, así como creencias presente en gerentes y supervisores.

Para fundamentar el desarrollo de la investigación, se procedió con el análisis conceptual sobre las herramientas objeto de estudio, el *coaching* desde la perspectiva de estrategias que fortalecen la productividad personal y empresarial en contextos de competitividad, destacando de igual forma el *empowerment* como estrategia para la efectividad del desempeño en las organizaciones.

## 1. Coaching como estrategia para la productividad personal y empresarial

Para Herrera y Vásquez (2021), el *coaching* es un direccionamiento para afrontar limitaciones, dado que facilita el que la persona se haga consciente de sus acciones, hábitos, valores, creencias, historia y juicios, contribuyendo en la transformación que permite al coachado establecer reflexiones y actuaciones para ser mejor persona. Por su parte, Díaz (2016) describe el *coaching* como un método de acompañamiento, instrucción y entrenamiento a un gerente, para que éste cumpla sus metas y desarrolle habilidades específicas, en cuanto a eficacia, eficiencia y optimización de su desempeño en la organización, con base en los retos y compromisos.

Según Podesta et al. (2019), el *coaching* propicia el crecimiento personal y profesional

del ser humano, en la intención de ser entendido como una filosofía de vida en los gerentes, convirtiéndose así en una herramienta importante para superar situaciones que demandan compromisos y exigencias de la realidad circundante con la que interactúan las organizaciones.

De acuerdo a Ravier (2016), el *coaching*, se sustenta en la observación y subjetividad de la acción humana para el desarrollo, desde una perspectiva personal y privada. Colorado y Corcino (2014), indican que esta herramienta ayuda a identificar los atributos y destrezas que posee una persona, a la vez de facultarla para que pueda desarrollarlas.

Asimismo, Carpes et al. (2017) plantea que el *coaching* es una disciplina que ayuda a un gerente a conocerse a sí mismo, su espacio emocional, potencialidades, limitaciones, la escucha, la capacidad de instrumentar planes, buscar acuerdos conjuntos, aprendiendo así a potenciar sus competencias gerenciales. Zeus y Skiffintong (2004); Schlegelmich y Fresco (2005); Jowett (2005); Webb (2005); Drake, Brennan y Gortz (2008); así como, Colomo y Casado (2007); al analizar el *mentoring* y el *coaching*, explican cómo estas dos técnicas para el desarrollo de personas en las organizaciones, están presentando mucha vigencia.

Destacando la aplicación de las mismas en grandes y pequeñas empresas, concluyendo que la gerencia valora la importancia del capital intelectual dentro de sus empresas y cómo, en las prácticas de gestión de conocimiento, así como calidad de vida laboral (García et al., 2018), las prácticas de *coaching* y *mentoring* han alcanzado durante los últimos años un notable desarrollo e implantación, impactando positivamente el desempeño de los beneficiados de este proceso, evidenciándose en su productividad (Garvey, Strokes y Megginson, 2010).

A este respecto, Costa y Garmston (1994); Whitmore (2003); así como, Cajina (2010), refieren en cuanto al *coaching* o el arte del buen entrenamiento, que es una herramienta, enfatizando cómo las corporaciones deben comprender su valor

para liberar el potencial de sus colaboradores aumentando al máximo su rendimiento. A criterios de Perry y Skiffington (2003); y, Flores (2011), el *coaching* es una forma de administrar; de tratar a las personas. En tanto que, para Durcan y Oates (1994); Payeras (2004); y, Ravier (2016), es una manera de pensar y actuar, puede, desde lo cognoscente, optimar la actividad de los gerentes; está cimentado en la confianza, facilita el aprendizaje mutuo, y aumenta el crecimiento hacia el trabajo de forma independiente con otros.

Para Costa y Garmston (1994); Jowet (2005); Hoffman (2007); Williams y Méndez (2007); Harrold (2007); Kimsey-House et al. (2010); Augere Foundation (2009); Kimsey-House et al. (2011), Oyarzún-Vergara et al. (2015), Podesta et al. (2019); así como, Herrera y Vásquez (2021), el *coaching* es una disciplina aplicada en el contexto empresarial para desarrollar altas competencias en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos.

Esto implica según Murrel (2004); Jowet (2005); Webb (2005); y, Drake et al. (2008), un diálogo entre el entrenador y el entrenado, mediante el cual el *coach* busca iniciar posibilidades de reflexión, de acción en torno a las situaciones concretas que enfrenta el entrenado, así como a plantear y articular situaciones problema, a través del uso de la mayéutica, la dialéctica, ironía, Programación neurolingüística, aplicándolas mediante charlas motivacionales, seminarios, talleres, prácticas supervisadas, entre otros.

Gonnet (2013), quien estudia el *coaching* ontológico, señala que éste no implica en sí mismo una modalidad específica de *coaching*, sino que es más preciso entenderlo como una justificación exhaustiva acerca de la pertinencia y la necesidad del *coaching* como herramienta de gestión en las organizaciones contemporáneas. Dentro del marco de ideas, Kilburg (2000), sostiene que:

El *coaching* ejecutivo es definido como una relación de ayuda establecida entre un cliente que posee autoridad administrativa y responsabilidad en una organización y un consultor quien

usa una amplia variedad de técnicas comportamentales y métodos para lograr que el cliente alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados, para mejorar su performance profesional y su satisfacción personal y consecuentemente, para mejorar la efectividad de la organización del cliente en el marco de un acuerdo de coaching formalmente definido. (p. 65)

Según Perry (2003); Sutphen (2010); Villa y Caperan (2010); y, Carpes et al. (2017), el *coaching* potencia a los gerentes para lograr sus objetivos, enfocándolos en la mejora de resultados a través de la motivación, donde el *coach* realiza su entrenamiento basado en su experiencia, sus conocimientos, apoyo y estímulo. En ese sentido, para Murrell (2004), el objetivo primordial del *coaching* es ayudar a que los ejecutivos aprendan a instruirse; transferir las herramientas del mismo al directivo para su aprendizaje, esto en pro de fortalecer sus competencias, mejorar su desempeño y por tanto su productividad en la organización.

De manera que, para el caso de las empresas agroalimentarias, que producen harina de maíz en Venezuela y Colombia, el *coaching* constituye una poderosa herramienta, que bien puede ser utilizada como estrategia para fortalecer y mantener las competencias de sus altos directivos

Con este orden de ideas, en relación al *coaching* co activo, se parte de la premisa que el ser humano es creativo por naturaleza y que dispone de todos los recursos para alcanzar las metas que desea. En este tipo de *coaching*, quien entrena, enseña a que el entrenado encuentre sus propias respuestas para enfrentar los retos, para ello, aplica tres principios, el de plenitud, el de equilibrio y el de procesos, así se logra activar el potencial y creatividad del coachado.

Al describir el autocoaching, el mismo está direccionado a despertar el conocimiento interno de la persona, con sus motivaciones y percepciones positivas. Se busca que el individuo conozca sus propias capacidades, limitaciones, y que saque sus potencialidades

para aprovecharlas efectivamente, disponiendo así de herramientas personales para asumir posturas frente a la vida.

En cuanto al *coaching* sistémico, tiene como propósito lograr en la persona transformaciones orientadas a la obtención de conocimientos que le permitan tener acciones firmes frente a las condiciones del entorno. Se basa en concebir al individuo relacionado con su entorno social y organizacional, y en este sentido potenciar su capacidad de enfrentarse a los cambios, en situaciones de bienestar personal.

Los postulados teóricos hasta aquí abordados, validan los resultados obtenidos por Underhill (2010); así como, los de Campos y Storopoli (2015), quienes concluyen en sus investigaciones que las empresas implementan el *coaching* como estrategia para el desarrollo de sus líderes, acotando que muchas empresas y gerentes adoptan el *coaching* como alternativa en la búsqueda de resultados positivos, en el aprendizaje de nuevas habilidades, destacando que el mismo se está convirtiendo en una herramienta individual para estimular procesos, incrementar la productividad e influir en el desarrollo de los resultados comerciales.

De lo señalado, el *coaching* se establece como una herramienta que propicia el crecimiento personal y profesional de aquellos directivos que se enfocan en el camino del éxito y progreso; de allí que, se visualiza como el proceso integral cuyo objetivo es que quienes gerencian empresas productoras de harina de maíz en Venezuela y Colombia puedan crear, mediante sus potencialidades, resultados óptimos en su vida personal y empresarial.

Con la implementación del *coaching* se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora su actitud ante la realidad; de esta forma el *coaching* brinda un aprendizaje transformador y continuo en actitudes, así como comportamientos para enfrentar el día a día, desarrollando sus competencias, optimizando su eficiencia, eficacia, su desempeño, y, por tanto, su productividad en la empresa.

## 2. Empowerment como estrategia para la efectividad del desempeño en las organizaciones

Cálix et al. (2016); y, Noboa et al. (2020), señalan que el *empowerment* es una herramienta administrativa donde los empleados asumen la oportunidad y compromiso para dar lo mejor de sí, asumiendo responsabilidades, habilidades, liderados por un gerente que los involucra en la toma de decisiones, con un ambiente de trabajo que les facilita aprender, crecer, desarrollarse y contribuir al éxito empresarial.

Desde una perspectiva del comportamiento en el lugar de trabajo, el concepto de autodeterminación está estrechamente vinculado a la noción de empoderamiento, que se define como percepción de los individuos de la autodeterminación, es decir, hasta qué punto los empleados creen que pueden realizar sus tareas de forma autónoma y pueden ejercer sus elecciones sobre cómo funcionan (Speklé, Van Elten y Widener, 2017).

Según Muzzio y Gomes, (2015); y, Silva y Lavarda (2020), el *empowerment* está muy relacionado con la creatividad, concebida ésta como la producción de ideas nuevas y útiles en cualquier ámbito. Destacando que, la creatividad es producto del empoderamiento y los sentimientos asociados de propiedad, así como control sobre el propio trabajo; percepciones de empoderamiento motivan a los empleados a probar nuevas formas de hacer sus trabajos, lo que se traduce en comportamientos creativos (Knardal y Pettersen, 2015).

Para Blanchard, Carlos y Randolf (1997; 2004), el *empowerment* implica el hecho de delegar poder, autoridad a los subordinados, de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Significa para Robinson (1998); Russell (1998); Terry (2000); así como, Murrell y Meredith (2002), crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio

dentro de sus áreas de responsabilidad. Al respecto, Petit y Gutiérrez (2007), indican que Cuando una organización es liderada bajo el enfoque *empowerment*, refuerzan el valor innovación en su cultura, además se propicia en los individuos, así como a los equipos autodirigidos a generar nuevas ideas, mejorar procesos, productos y servicios, con resultados positivos en el crecimiento y desarrollo competitivo de la organización.

Con el *empowerment*, se fomenta el trabajo en equipo, apoyándose los unos a los otros. Robbins (2014), da una definición que se refiere a la libertad que los trabajadores sienten cuando se les otorga poder y facultades. El *empowerment* es la participación en el poder; es decir, la delegación de poder o autoridad a los subordinados. Al respecto, Mariño-Arévalo y Rodríguez-Romero (2011), plantean que en la empresa el liderazgo evidencia ser el accesorio perfecto para su aplicación efectiva, de la mano de otros desarrollos como el *empowerment*.

De acuerdo con Koontz y Weichrich (2013), *empowerment* significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Así, tanto los empleados y administrativos como los equipos de trabajo, obtienen poder real en sus ámbitos, lo que conlleva a tener la responsabilidad de los mismos. Para estos autores poder es igual a responsabilidad.

Gerenciar por *empowerment*, es adoptar un estilo que permite crecer y mejorar la situación competitiva. Básicamente, según Blanchard et al. (1997), se refiere al estilo gerencial que faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos y alienta el compromiso con la organización, de manera tal, que cada uno se comporte como si fuera el dueño de la empresa.

En opinión de Russell (1998); Terry (2000); Murrell y Meredith (2002); así como, Speklé et al. (2017), el *empowerment*, significa empoderamiento, facultad de dar poder a la gente para decidir, actuar con responsabilidad,

compromiso. A criterio de Sumantra y Bartlett (1998); Koontz y Weichrich (2004); Murrell (2004); Mosley, Megginson y Petri (2005); Stoner (2006); Daft (2011); y, Robbins (2014), es facultar a los empleados para que ellos puedan tomar decisiones, sin necesidad de un visto bueno por parte de la gerencia, de allí, que su identificación y compromiso con la empresa es mayor.

Considerando lo descrito, para los investigadores de este artículo, el *empowerment* en las empresas productoras de harina de maíz en Venezuela y Colombia, pretende dar poder a los colaboradores para que decidan y actúen responsablemente con compromiso organizacional, además de generar valor para romper modelos mentales, como aquel con estilo de liderazgo autocrático, donde el gerente controla a las personas en sus actividades. En el estudio realizado, empoderar es más que delegar tareas y responsabilidades, significa una organización más horizontal en su estructura, con una filosofía organizacional basada en la credibilidad, el respeto al otro, la confianza, entre otros.

En las empresas que producen harina de maíz en Venezuela y Colombia, el empoderamiento se direcciona a que los empleados se sientan identificados con la organización, por tanto, se muestren con intención de ser más productivos, proactivos, creativos, con iniciativa en la solución de situaciones, logrando así un desempeño adecuado a su entorno laboral.

Este es entonces uno de los objetivos de la investigación, demostrar cómo en las empresas productoras de harina de maíz en Colombia y Venezuela, el *empowerment* propicia en los colaboradores un nivel de lealtad tal a la compañía, que los motiva a ser cada vez más responsables con sus actividades diarias, mostrando mayor y mejor desempeño, así como productividad. Validando de esta forma, los resultados de Cáliz et al. (2016); y, Silva y Lavarda (2020), sobre la aplicación del *empowerment* como herramienta de gestión para incrementar la probabilidad de éxito empresarial

### 3. Metodología

El paradigma del estudio planteado es positivista (cuantitativo), sustentado en los criterios de Pelekais et al. (2012), y Hernández, Fernández y Baptista (2014), dado que su objetivo se orienta a la obtención de resultados medibles, verificando teorías, asumiendo razones de validez, y confiabilidad estadística. El estudio se tipifica como descriptivo, de acuerdo a Pelekais et al. (2012), pues consistió en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

El diseño de la investigación fue no experimental (Chávez, 2007), puesto que los datos no fueron manipulados deliberadamente, por el contrario, se observó los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego describir la variable. Asimismo, fue transeccional debido a que los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único, su propósito fue describir variables en un espacio, tiempo y momento dado por el investigador (Pelekais et al., 2012; Hernández et al. 2014).

Por otra parte, este estudio se consideró de campo (Bavaresco, 2007), debido a que los hechos estudiados no fueron aislados de su contexto, es decir, se copilaron los datos en el ambiente de las empresas estudiadas. La población sobre la cual se centró el estudio (Hernández et al., 2014), estuvo conformada por las mediciones u observaciones del personal del nivel gerencial, supervisorio en las plantas de harina; que labora en las ciudades de Caracas, Turmero y Barcelona en Venezuela, así como en Facatativá en Colombia, los cuales están distribuidos en el universo conformado por 4 plantas. En este sentido, las unidades informantes fueron 39 personas con cargos directivos en dichas plantas, siendo 9 gerentes y 30 supervisores.

A dichos directivos, se les aplicó el instrumento, tipo cuestionario con 24 afirmaciones, en escala *Likert*, de opciones Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, En Desacuerdo y



Totalmente en Desacuerdo. Dicho instrumento, fue previamente validado por cuatro expertos en contenido y metodológicos, y su confiabilidad se midió a través del coeficiente de dos mitades, aplicando una prueba piloto, en una población con características similares, pero que no formó parte de este estudio, resultando

una confiabilidad de 0.89, considerándose confiable (Pelekais et al., 2012). Para el análisis de los datos e interpretación de los resultados, se utilizó la estadística descriptiva con frecuencias absolutas y relativas, así como medidas de tendencia central, lo cual se presenta en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Población y unidades informantes**

Población	Unidades Informantes			
	Plantas de Harina	Gerencial	Supervisorio	Población
Antimano- Caracas		2	7	9
Turmero- Aragua		2	7	9
Barcelona- Anzoátegui		2	7	9
Facativá- Bogotá		3	9	12
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>30</b>	<b>39</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4. Resultados y discusión

Se presenta a continuación en la Tabla 2, los resultados relacionados con la dimensión tipo de estrategias gerenciales, en la

modalidad de *coaching*, la misma se desarrolla a partir de cuatro indicadores, cada indicador compuesto por tres *ítems*, cuyos resultados fueron agrupados para su mayor comprensión e interpretación.

**Tabla 2**  
**Tipo de estrategias gerenciales**

Indicadores	Promedio	Moda	Mediana	Desviación Estándar	Coaching											
					TD		DA		Alternativas de Respuestas				ED		TD	
					FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Coactivo	3,6	4	4	1,2	10	26	13	33,3	10	25	4	11	2	5,1		
Auto-coaching	3,1	3	3	1,1	4	11	8	21	14	36	10	25	3	6		
Coercitivo	2,5	2	2	1,3	4	11	4	9	10	24	12	31	9	26		
Sistémico	4,6	5	5	0,8	28	75	5	13	4	9	1	3	1	0,85		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En primer término, el indicador auto-coaching generó como resultado que el 33,33% estuvo de acuerdo respecto a si el empleado está identificado con la organización, en la aplicación de métodos para aumentar su propia eficiencia, además en el

hecho de promover una comunicación eficaz en la empresa. Asimismo, 26% considero estar totalmente de acuerdo, mientras 25% estuvo indiferente al respecto. En tanto, 11% y 5% estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

Con relación a las medidas de tendencia, su promedio de 3,6, se ubica en un valor alto respecto al rango de los puntajes, en tanto, la moda y la mediana, tienen un valor de 4, presentando una desviación estándar de 1,2, lo cual indica una muy baja dispersión con respecto a los rangos. Revelando estos valores de tendencia, que en efecto la mayoría de los encuestados están convencidos de los beneficios del autocoaching en cuanto a sentirse identificados y comprometidos con las empresas, mostrar un desempeño más eficiente en las actividades que realizan, existiendo mayor eficacia en su comunicación con los distintos niveles organizacionales.

Los resultados mencionados coinciden con el criterio de Amador (2008), quien señala que el autocoaching es una metodología basada en el *coaching* ontológico, que busca desarrollar el potencial profesional y humano para conseguir lo mejor de uno mismo sin ayuda presencial. Es un método que enseña a ser feliz, disfrutar de la vida con las personas que te rodean desde el autoconocimiento y la aplicación de un compromiso para mejorar. El autocoaching, comenta el citado autor, es una metodología innovadora, un método que enseña a ser feliz, desarrollando el potencial profesional y humano.

De igual manera, los resultados coinciden con la postura de Echeverría (2003; 2013), para quienes constituye una de las justificaciones más acabadas acerca de la necesidad y pertinencia del *coaching* en las empresas contemporáneas. Siendo, desde la perspectiva del *coaching* ontológico, el lenguaje y las conversaciones, un componente fundamental de la vida humana, y, por tanto, de las empresas, así como organizaciones, apoyando para que las personas puedan identificar su realidad actual y facilitar el camino hacia los cambios que conduzcan a mejorar sus vidas.

Estos cambios obtenidos por el autocoaching, estarán orientados a la consecución de unos objetivos a corto y largo plazo, así entre las ventajas de esta metodología, se encuentra que puede ser asumido como un primer paso para conocerse

mejor, marcarse metas concretas para estar más feliz, según lo expresa Hoffman (2007).

En cuanto al indicador *coaching* coactivo, el 36% de la población manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (ver Tabla 2), cuando se le preguntó si la empresa utiliza este tipo de estrategia gerencial para cubrir las metas, y si posee planes para racionalizar los recursos, pero además si los resultados se logran en el tiempo requerido. Por otra parte, un 25% está en desacuerdo con ello, asimismo el 21% y el 11% manifestaron estar de acuerdo, así como totalmente de acuerdo, respectivamente; finalmente, un 6% estuvo totalmente en desacuerdo.

Aunado a ello, los datos de medida de tendencia central y de dispersión indicaron un promedio de 3,1, destacando una categoría media en el rango de 4. De igual manera, la moda y la mediana, asumieron un valor de 3 cada uno de ellos; finalmente, la desviación estándar se ubicó en 1,1, ponderando un rango muy bajo de dispersión con respecto al promedio. Con base a esto, queda establecido que los directivos encuestados presentan consistencia en sus respuestas al manifestar que no implementan el *coaching* coactivo para fortalecerse en alcanzar las metas organizacionales y personales, ni para adecuar racionalmente los recursos utilizados, dentro del tiempo previsto en la planeación.

Se tiene entonces que, partiendo de los datos suministrados por los encuestados, en las plantas no se aplica este tipo de *coaching* coactivo, el cual según la Fundación Augere (2009), es considerado como una fórmula de relación cuyo objetivo es acompañar a personas en su desarrollo tanto profesional como personal. Constituye para esta fuente una alianza única, singular entre un cliente y su *coach* para trabajar en un plano de igualdad - respeto, con el objetivo de lograr los objetivos planteados por el cliente.

En el mismo orden de ideas, se incluyó el indicador *coaching* coercitivo, en él se muestra que el 31% de la población consideró estar en desacuerdo (ver Tabla 2), con respecto a la aplicación de este tipo de estrategia gerencial para mantenerse en el mercado, además de

generar nuevos procesos. Aunado a ello, el 26% considero estar totalmente en desacuerdo, mientras un 24% estuvo indiferente, por otra parte, un 11% estuvo totalmente de acuerdo y un 9% de acuerdo.

Por otra parte, los valores asociados a las medidas de dispersión y medidas de tendencia central fueron las siguientes, para el promedio se obtuvo un valor de 2,5, la moda resulto en 2, en virtud de que la mayoría de la población estuvo en desacuerdo, la mediana también asumió un valor de 2, mientras la desviación estándar, de 1,3 determinando una muy baja dispersión con respecto al promedio.

Los resultados descritos, demuestran que, en las plantas, no se implementa este tipo de *coaching*, el cual según Sutphen (2010), es un sistema lucrativo, de análogas coincidencias con el sistema del fraude piramidal, que puede aportar alguna mejoría o cambio de conducta positivo a sus participantes, pero que, para eso, presenta ejercicios de quiebre emocional, siendo quizás esta razón, la que justifica su no implementación en los trabajadores de las plantas de harina.

El último indicador de esta dimensión, esto es el *coaching* sistémico, sus resultados están orientados hacia aspectos positivos, dado que la mayoría de la población estuvo totalmente de acuerdo, respecto a la implementación de este tipo de estrategia gerencial para que el empleado sea competitivo, para determinar si las estrategias aplicadas en la empresa promueven la productividad del empleado, además si en la organización se orienta al empleado, para cumplir los objetivos propuestos.

Los datos se establecieron de la siguiente manera; un 75% estuvo totalmente de acuerdo, un 13% de acuerdo, un 9% considero estar indiferente, asimismo, un 3%, y el 0,85%, consideraron estar en desacuerdo y totalmente

en desacuerdo (ver Tabla 2). Aunado a ello, los valores de tendencia central, además de la de dispersión, fue un promedio de 4,6, generado como muy alto, asimismo, la moda se ubicó en 5, así como la mediana, mientras la desviación estándar estuvo en 0,8; mostrando una dispersión mínima con respecto al promedio.

Los valores obtenidos al encuestar a la población objeto de estudio, validan los supuestos teóricos de Villa y Caperan (2010), quienes señalan que el *coaching* sistémico está diseñado para resolver situaciones de alta incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Quienes lo utilizan cuentan con herramientas que les facilita resolver con rapidez y oportunidad las experiencias que se les presentan. El mismo, ofrece un orden diferente para el diario acontecer, con mayor efectividad, potencia en el actuar, claridad en la visión y firmeza en las decisiones.

Con el *coaching* sistémico, se avanza hacia nuevos niveles de desarrollo personal, profesional e inclusive organizacional, obteniendo resultados de mayor impacto con base en altos estándares de desempeño, ética profesional, calidad de vida, promoviendo una ecología sustentable en el interior de las plantas de harina de maíz.

Continuando con los resultados y discusión, la Tabla 3 muestra los datos producto de la aplicación del instrumento; incluye tres indicadores del *Empowerment* como herramienta gerencial, el primero, referido a compartir información, se observa que 77% de la población manifestó estar totalmente de acuerdo, cuando se le preguntó, si en la empresa es común que la información sea compartida entre gerentes, supervisores y empleados; pues en el diseño de un plan, se toma en cuenta la opinión de los participantes del proceso, la estrategia es diseñada en forma intencional, para el logro de metas.

**Tabla 3**  
**Tipo de estrategias gerenciales**

Indicadores	Promedio	Moda	Mediana	Desviación Estándar	Empowerment									
					Alternativas de Respuestas									
					TD		DA		NN		ED		TD	
					fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
Compartir información	4,7	5	5	0,7	30	77	5	13	3	7	1	3,4	0	0
Crear Autonomía	4,5	5	5	1,0	28	73	4	11,1	4	9	2	4,2	1	3,4
Reemplazar Jerarquía	4,5	5	5	0,9	26	66	7	19	4	10,2	2	5,1	0	0

**Fuente:** Elaboración propia, 2020.

Asimismo, en la Tabla 3 se señala que el 13% declaró estar de acuerdo, 7% consideró la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras un 3,4% optó por estar en desacuerdo. Respecto a los datos estadísticos, el promedio fue de 4,7, la moda y mediana de 5, determinando la desviación estándar en 0,7, ello representa una dispersión muy baja de los datos. Estos resultados sustentan la opinión de Blanchard et al. (2004), al establecer que los líderes deben compartir toda la información de la que disponen. La gente sin información no puede actuar de un modo responsable ni tomar decisiones adecuadas, por lo cual esto contribuye considerablemente a la construcción de confianza. Aplicar esta clave en la primera fase del proceso de cambio, significa brindar información más vinculada a la necesidad del cambio y a los aspectos básicos del negocio.

En cuanto a la creación de autonomía y autoridad, se estimaron los siguientes resultados, 73% de la población consideró estar totalmente de acuerdo, así como el 11,1% de acuerdo (ver Tabla 3), ello referido a la aplicación de procedimientos donde los

empleados presentan grados de autonomía y autoridad en la ejecución de las actividades, sin existencia de conflictos de intereses en la empresa que obstaculicen el cumplimiento de la estrategia, minimizando el desarrollo de situaciones contrarias a lo establecido por la norma.

Aunado a ello, 9% seleccionó la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras 4,2% y 3,4% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente. En cuanto a las medidas de tendencia central, estas se corresponden con un promedio de 4,5, la moda y mediana 5, además la desviación estándar, adquirió el valor 1. Los valores descritos, apoyan la teoría de Stoner (2006), quien considera la autonomía como la medida de libertad que tiene la persona en su trabajo y la discreción para programar tareas y determinar procedimientos para realizarlas. La autonomía según expresa Martínez (2006), está considerada como la noción fundamental de la filosofía práctica moderna y es con ella que se intenta dar cuenta real de las conexiones entre los distintos conceptos morales, fundamentales de libertad, igualdad, solidaridad, justicia, bien



y virtud.

Como etapa final de esta dimensión, se presenta el indicador reemplazo de la jerarquía, el cual generó los resultados en aspectos positivos, tales como: 66% y 22% consideraron las alternativas totalmente de acuerdo, y de acuerdo (ver Tabla 3), al preguntárseles si la empresa dispone de herramientas, de reemplazo circunstancial de la jerarquía para atender a las situaciones originadas en el entorno, y si tiene la capacidad de reestructurar la estrategia, para cumplir las necesidades del entorno. Además, si estas acciones estratégicas de la empresa son generadas con eficacia.

Por otra parte, 12% manifestó que no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo, aunado al 5,1% quienes plantearon estar en desacuerdo. En otro orden de ideas, las estadísticas descriptivas muestran un promedio de 4,5, la moda y mediana 5, asimismo la desviación estándar 0,9, ello indica una baja dispersión de los datos.

Esta perspectiva, se corrobora con Thompson et al. (2015) al señalar que los principios administrativos desarrollan la jerarquía, la cual definen como aquella donde los gerentes son parte de una línea de autoridad de una organización. Cada gerente desde los supervisores de primera línea hasta el presidente, tienen ciertos grados de autoridad. El presidente, tiene la mayor autoridad; el supervisor de primera línea, presenta la menor autoridad. Los gerentes de bajo nivel deben de mantener a los gerentes de alto nivel informados de sus actividades laborales. La existencia de una línea jerárquica y la adherencia a estas son necesarias si la organización quiere tener éxito.

## Conclusiones

Tomando en consideración los resultados obtenidos se puede concluir que, en relación al *coaching* como herramienta gerencial, las empresas agroalimentarias, en este caso las productoras de harina de maíz precocido, con plantas en Venezuela y Colombia, lo implementan a nivel gerencial y

supervisorio. Siendo el de mayor presencia el *coaching* sistémico, seguido por el coactivo y el autocoaching, no utilizando la herramienta del coercitivo. Sin embargo, el *coaching* coactivo y autocoaching, son referidos como dimensiones en el análisis de resultados, así como desarrollo teórico. Esto implica, que los gerentes y supervisores están identificados con la organización, en la aplicación de métodos para aumentar su propia eficiencia, y en el hecho de promover una comunicación eficaz, fomentando la retroalimentación.

Además, los directivos y supervisores valoran significativamente la herramienta del *coaching*, conscientes de su importancia en el fortalecimiento del potencial profesional y humano, a través de una revisión introspectiva, donde se genere mayor conocimiento de sus capacidades para saber cómo hacer sus sueños realidad, y que alcancen sus metas laborales.

En este orden de ideas, los gerentes y supervisores reconocen que con el *coaching* sus resultados están orientados hacia aspectos positivos, respecto a la implementación de este tipo de herramienta para ser productivos, orientados a cumplir los objetivos propuestos en la empresa, preparados para resolver situaciones de alta incertidumbre, complejidad y ambigüedad; destacando, que quienes lo utilizan disponen de una herramienta que les facilita resolver con rapidez y oportunidad las experiencias que se les presentan. Así el *coaching*, les ofrece un orden diferente para el diario acontecer, con mayor efectividad, potencia en el actuar, claridad en la visión y firmeza en las decisiones, fortaleciendo así las competencias como talento humano.

Con referencia al *empowerment* como herramienta gerencial, se puede concluir que en estas empresas existe una cultura de inclusión, involucramiento y participación activa, donde la información se comparte entre gerentes, supervisores, así como empleados, y al diseñar un plan se toma en cuenta la opinión de los participantes del proceso. De esta forma, el empoderamiento se establece intencionalmente, procurando el logro de metas, a través de la delegación de autonomía y autoridad en los colaboradores, en la ejecución

de las actividades, sin existencia de conflictos de intereses que obstaculicen el logro de los objetivos, minimizando el desarrollo de situaciones contrarias a lo determinado por sus normas internas, fortaleciendo las capacidades del personal que allí labora.

En este mismo sentido, se le da significado a la autonomía de los colaboradores, facilitando que realicen sus actividades apegados a las normas internas, pero reconociendo en ellos niveles de libertad para atender a las situaciones originadas en el entorno, y de la capacidad de atender las necesidades presentadas, además que estas acciones son generadas con eficacia. De tal manera, se concluye que el *Coaching* y *Empowerment*, son utilizados como herramientas para el fortalecimiento del talento humano en dichas empresas agroalimentarias.

## Referencias bibliográficas

- Amador, P. (2008). *Autocoaching*. Lulu.Com
- Augere Foundation (2009). *Coaching co-activo*. The Coaches Training Institute.
- Bavaresco, A. M. (2007). *Proceso metodológico en la investigación*. Editorial de la Universidad del Zulia.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., y Randolp, A. (1997). *El empowerment: Requiere más de un minuto*. Ediciones Deusto.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., y Randolp, A. (2004). *Empowerment: Tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcionen en su empresa*. Editorial Norma.
- Cajina, G. (2010). *Coaching para emprender: Cambia tu rumbo. Despide a tu jefe*. Ediciones Díaz de Santos.
- Cálix, C. G., Martínez, L. B., Vigier, H. P., y Núñez, J. J. (2016). El rol del empowerment en el éxito empresarial. *Investigación Administrativa*, 45(117), 23-37.
- Campos, T. M., y Storopoli, J. (2015). Aplicação de coaching em empresas: Um metaestudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 17(2), 23-40. <https://doi.org/10.20946/rad.v17i2.16307>
- Carpes, A. D. M., Mazzardo, R., Rizzatti, A. B., Soares, S. D. S., y Da Silva, A. C. C. J. (2017). The coaching leadership in the media. *International Journal of Professional Business Review*, 2(2), 36-51.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Editorial Ars Graphic.
- Colomo, R., y Casado, C. (2007). Mentoring & Coaching. It perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(3), 131-139.
- Colorado, R. J., y Corcino, L. (2014). Percepción y receptividad al proceso de coaching como componente de un programa de desarrollo profesional para maestros de escuela primaria. *Paradigma*, (1), 79-102.
- Costa, A. L., y Garmston, R. J. (1994). *Cognitive coaching: A foundation for renaissance schools*. Christopher-Gordon Publishers, Inc.
- Daft, R. L. (2011). *Management*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Díaz, G. (2016). El gerente coaching en la gerencia. *Revista Cientific*, 1(2), 110-130. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.7.110-130>
- Drake, D. B., Brennan, D., y Gortz, K. (Eds.) (2008). *The philosophy and practice of coaching: Insights and issues for a new era*. John Wiley & Sons Ltd.
- Durcan, J., y Oates, D. (1994). *El manager como entrenador: Cómo crear equipos*

- directivos altamente motivados dentro de Estructuras Flexible. Editorial Folio / Financial Times.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. J. C. Sáez Editor.
- Echeverría, R. (2013). *Ética y coaching ontológico*. Ediciones Granica.
- Flores, P. (2011). *Prácticas de coaching para el liderazgo de alto impacto*. Ediciones Jurídicas.
- García, J., Durán, S. E., Parra, M. A., y Martínez, H. (2018). Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: Escenario empresarial posconflicto en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 36-49.
- García, J., Paz, A., y Cantillo, N. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: Caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*, 10(1), 312-339.
- Garvey, R., Strokes, P., y Megginson, D. (2010). Coaching and mentoring: Theory and practice. *NHRD Network Journal*, 3(2), 79-81. <https://doi.org/10.1177/0974173920100214>
- Gonnet, J. P. (2013). El discurso contemporáneo del *management*. El caso del *coaching* ontológico. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 86-91. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70023-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70023-8)
- Harrold, F. (2007). *Se tu propio coach: Como dirigir tu vida y hacer realidad tus sueños*. Editorial Obelisco.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Herrera, L. L., y Vázquez, R. L. (2021). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista de la facultad de Derecho*, (50), e2021n50a7. <https://doi.org/10.22187/rfd2021n50a7>
- Hoffman, W. (2007). *Manual del coach profesional*. Editorial Norma.
- Jowet, S. (2005). The coach-athlete partnership. *The Psychologist*, 18(7), 412-415.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. American Psychological Association.
- Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., Sandahl, P., y Whitworth, L. (2011). *Co-Active coaching: Changing business, transforming lives*. Nicholas Brealey Publishing.
- Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., Sandahl, P., y Whitworth, L. (2010). *Coaching co-activo (Acción empresarial)*. Editorial LID
- Knardal, P. S., y Pettersen, I. J. (2015). Creativity and management control – the diversity of festival budgets. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 679-695. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2014-0082>
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Mariño-Arévalo, A., y Rodríguez-Romero, C. A. (2011). Aproximación a las modas administrativas desde algunos conceptos sociológicos. El caso de la reingeniería. *Revista Innovar*, 21(4), 77-90.
- Martínez, C. A. (8 de septiembre de 2006). *La autonomía en la educación moderna*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/la-autonomia-en-la-educacion-moderna/>

- Mosley, D. C., Megginson, L. C., y Petri, P. H. (2005). *Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. International Thomson Editores.
- Murrell, L. (2004). *Effective leadership coaching. Training alternatives*. New Delhi.
- Murrell, K. L., y Meredith, M. (2002). *Empowerment para su equipo*. McGraw-Hill / Interamericana.
- Muzzio, H., y Gomes, F. (2015). A pertinência de adequação da gestão criativa à identidade do indivíduo criativo. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia E Gestão*, 13(3), 139-155. <https://doi.org/10.19094/contextus.v13i3.711>
- Noboa, M., Torres, G., Estrella, I., y Vizuete, W. (2020). Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 206-224. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32435>
- Oyarzún-Vergara, C., Nikulin-Chandia, C., y Cortés-Páez, N. (2015). La estrategia de empoderamiento para potenciar los recursos humanos. *Revista DYNA*, 90(5), 466.
- Parra, M., y Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas. *Dictamen Libre*, (14/15), 14-23.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N., Carrasquero, E., García, J., y Leal, M. (2012). *El ABC de la Investigación. Un encuentro con la ciencia*. Editorial Astro Data.
- Perry, Z., y Skiffington, S. (2003). *Guía completa de coaching en el trabajo*. McGraw-Hill / Interamericana, S.A.
- Petit, E. E., y Gutiérrez, L. B. (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(38), 207-217.
- Podesta, L. E., Vigo, E. R., Ponce, D. L., y Romero, S. L. (2019). Coaching como herramienta gerencial: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 904-921.
- Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A., y Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(1), 85-100.
- Ravier, L. (2016). *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*. Unión Editorial.
- Robbins, S. (2014). *Administración*. Editorial Prince Hall
- Robinson, R. (1998). *Cómo crear empowerment*. McGraw-Hill.
- Russell, R. (1998). *Cómo crear empowerment: Planes de acción para crear mantener o reenfocar los equipos de trabajos con empowerment*. McGraw-Hill Interamericana.
- Schlegelmilch, A., y Fresco, D. (2005). Book review: Emotions and life. Perspectives from psychology, biology and evolutions. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 19(1), 90-91. <https://doi.org/10.1891/088983905780907360>
- Silva, T. B. D. J., y Lavarda, C. E. F. (2020). Relationship of budget utility in empowerment and creativity. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia E Gestão*, 18(7), 81-91. <https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43566>



- Speklé, R. F., Van Elten, H. J., y Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A paradox-evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96. <https://doi.org/10.2308/bria-51759>
- Stoner, J. (2006). *Administración*. Editorial Prentice Hall
- Sumantra, G., y Bartlett, C. A. (1998). *El nuevo papel de la Iniciativa Individual en la empresa*. Editorial Paidós
- Sutphen, D. (2010). *Coaching strategies management*. <http://www.dicksutphen.com/html/webcolumnarchive>
- Terry, W. (2000). *Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Gestión 2000.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., y Strickland, A. J. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill
- Torres, T. (2013). Estrategias gerenciales administrativas para Centros Médicos Privados. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX(4), 650-662.
- Underhill, B. (2010). *Coaching ejecutivo para resultados. O guía definitivo para o desenvolvimento dos líderes organizacionais*. Novo século
- Villa, J. P., y Caperan. J. A. (2010). *Manual de Coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Profit Editorial.
- Webb, P. J. (2005). Back on track: The coaching journey in executive career derailment. *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 68-74.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Williams, P., y Méndez, D. (2007). *Becoming a professional life coach: Lessons from the Institute of Life Coach Training*. Editorial W. W. Norton.
- Zeus, P., y Skiffington, S. (2004). *Coaching, práctico en el trabajo*. McGraw-Hill/ Interamericana.