

Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Especialización en Derecho del Trabajo y Seguridad Social
Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia
EDTYSS-GILOG

**EL COACHING ONTOLÓGICO COMO DISCIPLINA PARA MEJORAR
LAS RELACIONES LABORALES EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**

www.bdigital.ula.ve

Autor: Abg. Osmar Ovidio García Mora

Tutora: Dra. Grettel Ostoich Dávila

Mérida, Julio de 2022

C.C. Reconocimiento

Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Especialización en Derecho del Trabajo y Seguridad Social
Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia
EDTYSS-GILOG

**EL COACHING ONTOLÓGICO COMO DISCIPLINA PARA MEJORAR
LAS RELACIONES LABORALES EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Grado de Especialista de Derecho del Trabajo y Seguridad Social

Autor: Abg. Osmar Ovidio García Mora

Tutora: Dra. Grettel Ostoich Dávila

Mérida, Julio de 2022.

INDICE GENERAL

APROBACION DEL TUTOR	VII
DECLARACION DE AUTORÍA	VIII
DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTO	X
RESUMEN	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	4
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	
Objetivo General	9
Objetivo Especifico	10
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	10
ALCANCE Y DELIMITACION	
Alcance	14
Delimitación	15
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes	17
Bases Teóricas	24
El Coaching como estrategia para proyectar la gerencia de las Instituciones	24
El Coaching Ontológico	26
Técnicas gerenciales dentro del coaching ontológico	28
Características del Coaching Ontológico	29
Ventajas del Coaching Ontológico en las Instituciones	32
El aporte del Coaching Ontológico en las relaciones Laborales	33
Disciplina en las relaciones laborales	35
Motivación Laboral	39
El Liderazgo	41

La Comunicación	43
BASES LEGALES	
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial Nro. 5.453 de fecha 24 de marzo de 2000	46
Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras de fecha 07 de marzo del 2012 (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076)	47
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	51
POBLACIÓN Y MUESTRA	
Población	53
Muestra	53
TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	
Validez del Instrumento de Recolección de Datos	54
Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos	55
Técnica para el Análisis de los Datos	55
CAPITULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.	68
Recomendaciones.	70

CAPITULO V	
PROPUESTA	71
Justificación.	71
Factibilidad de la Propuesta.	73
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	73
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	
Objetivo General	73
Objetivo Específicos:	74
ALCANCE DE LA PROPUESTA	74
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	76
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	81
ANEXOS:	84
1. Dale sentido a tu miedo	85
2. Razones para estar orgulloso de ti mismo	87
3. Instrumentos	88
4. Tabla de Juicio de expertos para la Validación del Instrumento	93
5. Cálculo de confiabilidad de Alfa de Cronbach	94

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

CUADROS

Cuadro: 1	Operacionalización de las Variables	49
Cuadro: 2	Distribución de frecuencia y promedios porcentuales	57
Cuadro: 3	Distribución de frecuencias y promedios porcentuales	59
Cuadro: 4	Distribución de frecuencias y promedios porcentuales	61
Cuadro: 5	Distribución de frecuencias y promedios porcentuales	65

GRAFICOS

Grafico 1:	Promedio porcentual de los resultados del objetivo 1 en la dimensión Relación	58
Grafico 2:	Promedio porcentual de los resultados del objetivo 2 en la dimensión Características	60
Grafico 3:	Promedio porcentual de los resultados del objetivo 3 en la dimensión Ventajas	63
Grafico 4:	Promedio porcentual de los resultados del objetivo 4 en la dimensión Estrategias	66

Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Especialización en Derecho del Trabajo y Seguridad Social
Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia
EDTYSS-GILOG

**EL COACHING ONTOLÓGICO COMO DISCIPLINA PARA MEJORAR LAS
RELACIONES LABORALES EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**

Autor: Osmar Ovídio Garcia Mora (Abg.)

Tutora: Grettel Ostoich Dávila (Dra.)

Fecha: Julio 2022

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo General: Proponer el coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida. Como soporte metodológico, una investigación de campo de carácter descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible. Como población en estudio se consideraron cuarenta (40) individuos que laboran en la Institución antes mencionada. Para efectos de recopilar información se utilizó como técnica la guía de observación y como instrumento un cuestionario tipo cerrado, policotómico con escalamiento Likert, cuyas alternativas de respuesta son siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. En cuanto, a establecer la validez del instrumento se utilizó el juicio de expertos quienes hicieron sus respectivos aportes para finiquitar su aplicación. La confiabilidad del instrumento a través del coeficiente estadístico Alfa de Cronbach. A fin, de visualizar la información recopilada se tabularon los datos usando cuadros y gráficos con frecuencias y porcentajes con su respectivo análisis el cual permitió emitir como conclusión que la puesta en marcha de la propuesta planteada va a permitir optimizar las relaciones laborales de la institución sujeto de estudio, al partir, de todas las posibilidades que brinda el coaching como estrategia en el campo gerencial de las empresas.

Palabras claves: El Coaching Ontológico, Disciplina, relaciones laborales.

**Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Especialización en Derecho del Trabajo y Seguridad Social
Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia
EDTYSS-GILOG**

**EL COACHING ONTOLÓGICO COMO DISCIPLINA PARA MEJORAR LAS
RELACIONES LABORALES EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**

Autor: Osmar Ovídio Garcia Mora (Abg.)
Tutora: Grettel Ostoich Dávila (Dra.)
Fecha: Julio 2022

Summary

This research work has as a general objective: To propose ontological coaching as a discipline for the improvement of labor relations in the Mayor's Office of the Libertador Municipality of the Bolivarian State of Mérida. As methodological support, a descriptive field investigation under the feasible project modality. Forty (40) people who work in the aforementioned Institution were considered as population in the study. For the purposes of collecting information, the observation guide was used as a technique and as an instrument, a closed polychotomous questionnaire with a Likert-type scale, whose response alternatives are always, sometimes, sometimes, sometimes, and never. Meanwhile, to establish the validity of the instrument, the jury of experts who made their respective contributions to finalize its application was used. Reliability of the instrument through Cronbach's alpha statistical coefficient. In order to visualize the information collected, the data was tabulated through tables and graphs with frequencies and percentages with their respective analysis and that allowed the conclusion that the project in execution will optimize the labor relations of the institution under study, from the beginning, of all the possibilities offered by coaching as a strategy in the field of business management.

Keywords: Ontological Coaching, Discipline, labor relations.

INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos, la evolución social y desarrollo de la economía mundial generaron en las organizaciones, empresas e instituciones una serie de perturbaciones, desequilibrio y competitividad en el ámbito lucrativo a fin de aportar procesos que abren espacios para la oportunidad de su desarrollo en el mercado comercial. A su vez, influye en los avances sociales que afectan las condiciones de los seres humanos.

Por consiguiente, las instituciones han concretado sus actividades enfocadas de acuerdo a teorías y prototipos organizacionales, que para el momento y la época fueron efectivas, pero que en la actualidad resultan inoperantes. Es por ello, que de acuerdo a los avances tecnológicos y sociales los líderes de las distintas empresas, han implementado estrategias que se adapten a los nuevos tiempos, a la realidad social, y al contexto socioeconómico, aplicando el coaching con el objeto de fortalecer la gerencia empresarial, y el rendimiento laboral de los distintos grupos que forman parte de las organizaciones, sin que su desempeño se vea afectado por el tamaño o el mercado donde se desenvuelven

Los estudiosos en conducta, comportamiento organizacional y expertos de la gestión del manejo gerencial, se han interesado en estos actuales momentos por convertirse en excelentes proveedores de servicios, de allí, la importancia del coaching ontológico como una modalidad que permite detectar y disolver los obstáculos que impiden a las personas abrirse nuevos caminos, es decir, potenciar las habilidades y competencias de tal manera que el trabajador pueda crear un entorno favorable, para desenvolverse siendo cada vez más productivo.

A tal efecto, relacionar la acción del coaching ontológico como una disciplina para mejorar las relaciones laborales, es una oportunidad de generar

posibilidades que le permitan a los gerentes seguir creciendo como profesionales, por ende, promover la empresa a empleadores de estándares de calidad.

Sin embargo, hay que trabajar enmarcando siempre la visión de que el uso de estas estrategias, no pueden estar sesgadas solamente en el trabajo del gerente, sino dentro de la oportunidad para que todos los empleados puedan aprender a contemplar nuevas posibilidades y dibujen metas que les permitan seguir creciendo como profesionales y, por ende, aporten cada vez mayor valor a la institución. Así mismo, promover que la acción principal de todos los involucrados en las instituciones consiste en tener la capacidad de cambiar el punto de vista para ganar una nueva perspectiva sobre el propio ser y cómo influye en el entorno.

Por otra parte, asumir que el fin último del *coaching* ontológico es ofrecer los recursos necesarios a los trabajadores para que estos decidan la labor que deben representar como entes importantes en la empresa o institución identificándose con sus propias necesidades, pero buscando siempre la proyección de la institución.

Es por ello, la importancia de la presente investigación, ya que, está centrada en proponer el *coaching* ontológico como una disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida, a tal efecto, se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema: contiene el planteamiento del problema el cual permitió comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder, los objetivos de la investigación, justificación del estudio, alcance, limitaciones y delimitación de la investigación.

Capitulo II: Marco Teórico: Que comprende los antecedentes de la investigación que constituyen aportes de estudiosos sobre la temática como

apoyo a la investigación, así mismo, las bases teóricas, los aspectos doctrinarios y legales, la definición de términos básicos y la operacionalización de las variables

Capítulo III: Marco Metodológico: Incluye el tipo, nivel, diseño y modalidad de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, sometidos al proceso de validez y confiabilidad y finalmente la presentación de los resultados reflejados a través, de una triangulación.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V: Propuesta, referencias bibliográficas y anexos.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, distintas organizaciones son reconocidas como un equipo social formado por individuos que trabajan y se interrelacionan, con la finalidad de lograr determinados objetivos; entre los que se encuentran, ofrecer bienes o servicios, con la intención de satisfacer las necesidades de sus integrantes vinculados íntimamente con sus procesos. Es por ello, el hombre innovador no puede vivir fuera de ellas y son estas las que brindan excelentes formas de vivir a sus familias. Es decir, promueven su desarrollo como núcleo de la sociedad y por ende un mejor desenvolvimiento.

En este orden de ideas, el modelo que se maneje en cualquier organización es determinante para obtener eficazmente sus metas, ya sean personales, grupales o institucionales, en consecuencia, deben preverse actividades que permitan mejorarlo o hacerlo activo para los empleados y empleadores. Sin embargo, en el ámbito administrativo, se exploran los cambios de las organizaciones, la fusión de las mismas, simplificación de los procesos, minimización de los costos y la reducción del reproceso con el objetivo de lograr una evolución de la entidad de trabajo que procure una prosecución estable de sus actividades.

Del mismo modo, las instituciones pretenden diseñar e implementar diversas estrategias enfocadas a garantizar un proceso seguro de organización que alcance descentralizar los procedimientos internos y de esta manera integrarlos, por lo que en numerosas entidades de trabajo se han comenzado etapas de transformaciones, con la firme intención de actualizar el

entorno administrativo pretendiendo acelerar la gestión de forma que los objetivos y metas trazadas por la misma sean alcanzados y superados, con el propósito de un crecimiento masivo.

Es menester destacar, lo que Duhne, Garza, y Quintanilla (2011) establecen que: “la participación de todos los gerentes y la cultura de la organización, así como la congruencia entre sus políticas, son tan determinantes como el rango o naturaleza de su unidad” (p. 18). En concordancia, a lo precedentemente mencionado irradia la importancia incuestionable de la relación entre los gerentes y la cultura de la organización, identificado en una misma orientación para un progreso eficiente.

Aunado a ello, es significativo afirmar, que los gerentes desarrollan sus actividades con el fin de mejorar una multiplicidad de resultados en el ámbito particular de cada individuo, además del grupo y de la organización. En ocasiones es necesario hacer concesiones entre los distintos tipos y niveles de resultados, pero cada uno es un determinante importante de la efectividad organizacional. De tal manera que, a los gerentes les corresponden velar por un cumplimiento holístico de las metas de la organización sin descuidar o excluir ninguno de los ambientes en que se desenvuelven, permitiendo de esta manera, un orden en el alcance de los objetivos planteados por la entidad de trabajo.

Es necesario mencionar, uno de los elementos primordiales para el desarrollo pleno de las organizaciones o entidades, aunque, infortunadamente en diversas oportunidades es omitido por las mismas, consiste en la capacitación y mentoreo del personal, constituyendo una fuente apreciable para el crecimiento económico de la empresa o institución, sino también, para su talento humano, ya que, permite un proceso administrativo ordenado indiscutiblemente de acuerdo a las exigencias organizacionales, garantizando una mejor comunicación y como corolario un clima y ambiente laboral placentero.

En este sentido, se puede indicar, para que se logre un proceso consonó entre las partes de la empresa, entidad u organización, debe instaurarse una cultura organizacional propia y sustentada por sus trabajadores, en el que el pilar fundamental debe ser el trabajo en equipo, la capacitación y el mentoreo sean bases imprescindibles en la misma. A tal efecto, es importante traer a colación lo que establece Arteaga. (2015) al manifestar que la cultura organizacional es “la proyección de los valores y conductas de las personas que la integran, la cual ha obtenido de manera empírica del medio donde crecieron o conviven, manteniéndose arraigada en cada individuo” (p. 6).

De igual manera, la incapacidad por parte de muchos gerentes de manejar todas las decisiones, de definir prioridades, puede generar un conflicto que cada vez es más difícil de gestionar dentro de la entidad de trabajo, es por ello, que el gerente necesita feedback constante para poder recuperar la seguridad que la ambivalencia y la confusión de rol le van produciendo día a día. Verbigracia, el gerente se plantea constantemente cuestiones tales como: saber si la forma en como ejecuta el liderazgo es o no la más correcta, cómo encuentra un nuevo sentido a la vida profesional, al trabajo, y no encuentra dentro de la organización ninguna posibilidad de feedback. Por otra parte, el estrés en general, cada día es mayor, las circunstancias continuamente cambiantes generan demasiados conflictos, ya sean de poder, de comunicación, de valores; el hecho de convivir con esa turbulencia quema, y el coaching es una disciplina eficaz para este tipo de situaciones, en la cual busca higienizar mentalmente casi de manera permanente la vida laboral actual.

En tal sentido, hoy en día se habla mucho del coaching como herramienta motivadora, indicado como una herramienta de precisión, que busca lograr altos índices de desempeño personal y laboral dentro de las organizaciones donde un coach o mentor se encarga de direccionar, aconsejar

e instruir al coachee dentro de las dificultades y vicisitudes que se le presenten dentro de la organización, es un enfoque integrador que permite establecer relaciones sinérgicas entre los objetivos personales, del equipo de trabajo y de la empresa.

Sin embargo, aunque es una práctica muy utilizada dentro de los últimos años, también ha sido menospreciada al generar un impacto para el desarrollo de las organizaciones, dejando a un lado una gran cantidad de beneficios que se adjudican por su aplicación, al sobrellevar de esta manera un ritmo de trabajo lento, poca especialización, niveles de motivación bajos, aislamiento de las personas de la organización, pocas opciones para solucionar los problemas que se puedan presentar y un ambiente laboral tenso.

Dicha problemática, se presenta por lo general en las relaciones laborales en Venezuela, tanto en instituciones privadas como públicas, en las cuales se observan problemas semejantes a los anteriormente descritos; si bien algunas organizaciones incluyen el coaching dentro de su proceso gerencial, el mismo se va distorsionando, ya que los gerentes o jefes inmediatos, no colocan en práctica la herramienta formando al personal desde su ingreso, evitando que se generen vicios en la organización que perjudiquen el desenvolvimiento de la entidad de trabajo.

Por consiguiente, está en manos de los gerentes o superiores en primera instancia que la disciplina del coaching sea adoptada por las entidades de trabajo, se aplique y perdure; sin embargo, ese no es el caso, debido a que los gerentes se aíslan de sus colaboradores dejando de lado su posición de talento humano, es decir, que dichas personas, que son sensibles, que tienen necesidades, son en la mayoría de las veces tratados como máquinas, buscando solo que produzcan.

Es menester mencionar, que también se encuentran gerentes con una considerable confusión en relación a su rol como líder, deduciendo que dentro de la escala de encargados se encuentra una variedad de estilos de liderazgo

que se complementan con la personalidad y naturaleza de cada persona, lo que refleja que el trato y relación con los trabajadores sea marcadamente diferente; el problema reside cuando no hay una coherencia en su manera de liderar apartando y desmotivando al empleado o trabajador, logrando muchas veces interferir en la comunicación entre gerentes, jefes inmediatos y trabajadores.

Entre otros problemas que se han encontrado en las relaciones laborales son: la falta de comunicación y de direccionalidad de los objetivos organizacionales, falta de incentivo gerencial para el rendimiento de los empleados, disgregación de las órdenes o delegación de funciones, ausencia de apoyo hacia los empleados para la consecución de los objetivos. La situación antes mencionada puede tener diferentes causas, donde se hace necesario aplicar el coaching ontológico, impidiendo que estas situaciones alejen a la institución de los objetivos o de las metas.

De todo lo anterior, se desglosa el hecho que tener trabajadores o empleados aislados del gerente o sus jefes, sin sentido de pertenencia, por cuanto, no se sienten importantes dentro del proceso de la empresa, aquellos que son vistos como una pieza que solo produce, genera que el trabajador sienta desafecto a la organización y por consiguiente no se identifique con los procesos que se llevan a cabo, causando así, un escaso rendimiento, desempeñando a medias de sus labores, implicando directamente en la productividad de la organización.

Es por ello, que la exclusión y falta de protagonismo para dichos empleados causa una merma en el compromiso de los mismos, viéndose reflejado en el incumplimiento de sus horarios de llegada, mostrando una actitud altanera y despreocupada frente a sus jefes, deteriorando la relación de trabajo, además de generar una enorme brecha entre los mismos, ya que, se ha mantenido una relación bastante distante, donde solo importa la producción y consecución de metas económicas alejadas de las metas

sociales que deben tener las organizaciones o entidades de trabajo. Así mismo, se puede visualizar sobre todo en las instituciones del sector público, que el salario devengado no satisface las necesidades básicas del trabajador, aunado a esto, no existen reconocimientos no monetarios encaminados a mejorar el bienestar y la calidad de vida, lo que conlleva al trabajador a tener pertinencia por la labor que desarrolla la institución.

Lo antes descrito, se evidencia en las instituciones u organizaciones del sector público, en especial en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida, lo que conlleva a que se genere las siguientes interrogantes a los cuales busca darle respuesta a la investigación. ¿Cómo se relaciona la aplicación del coaching ontológico en el desempeño de las relaciones laborales? ¿Cuáles son las características del coaching ontológico que intervienen en las relaciones laborales? ¿Cuáles son las ventajas para el desarrollo de las relaciones laborales aplicadas por el coach? ¿Cómo puede ser utilizado el coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General.

Proponer el coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida.

Objetivos Específicos.

Identificar la relación del coaching ontológico que intervienen en el desempeño de las relaciones laborales en la entidad objeto de estudio.

Describir las características del coaching ontológico que intervienen en las relaciones laborales en la Alcaldía antes mencionada.

Determinar las ventajas del coaching ontológico para el desarrollo de las relaciones laborales en la institución sujeto de estudio.

Elaborar las estrategias del coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida..

Justificación de la Investigación

En el ámbito gerencial, productivo y administrativo son primordiales las Relaciones de Trabajo, las mismas son procesos sociales a través de los cuales el estado ha de alcanzar la satisfacción de sus fines esenciales, se trata de proteger a los trabajadores como hecho social y garantizarle los derechos a los mismos, ya que son los creadores de la riqueza socialmente producida, en correspondencia con ello, debe interpretarse que la participación en el proceso social trabajo, está en función de la construcción de relaciones de trabajo justas e igualitarias, de la producción de bienes y la prestación de servicios que satisfagan las necesidades de la colectividad.

Por consiguiente, la relevancia de la investigación se justifica desde varios ámbitos:

Desde el punto de vista jurídico, se justifica basado en que la idea del proceso social trabajo ejerce en el ámbito de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, marcado influjo sobre las nociones de trabajador y empleador, como sujetos de la relación de trabajo, de organización sindical, como instancia de tutela colectiva de los intereses de clase o categoría profesional y de empresa como combinación de los factores destinados a la producción de bienes o prestación de servicios bajo la organización, dirección, y disciplina del empleador.

En virtud de lo antes expuesto, se busca analizar las estrategias a nivel gerencial, a través del coaching para que, los gerentes dentro de las instituciones públicas y empresas privadas mejoren el desempeño de los subordinados en forma positiva y permanente.

Desde el punto de vista teórico, constituye un aporte significativo, si se toma en cuenta que el coaching ontológico es un tema novedoso, y cómodo de entender ya que, existen pocos trabajos de investigación al respecto. En este sentido, es importante mencionar, que el coaching desde sus diferentes tipos, ha tenido algunos trabajos que tratan de desarrollar un esquema del pensamiento que logren cohesionar un constructo con la realidad organizacional, sin embargo, desde la perspectiva que concierne a las empresas tanto públicas como privadas es poco lo que se ha escrito.

En este orden de ideas, Payeras (2004) define coaching como: “La forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece.” (p. 2). En este mismo aspecto, es menester agregar que, para lograr éxito, no basta con prestar atención a los aspectos técnicos o laborales, se debe indagar más allá, como la personalidad y la vida personal de los directivos de las organizaciones, de esta forma analizar mejor al personal y de qué forma inciden en el rendimiento del equipo.

De igual manera, dentro del ámbito práctico genera aportes que contribuyen a brindar información a los gerentes de las instituciones públicas y organizaciones privadas, para forjar cambios de conductas y de comportamientos habituales, logrando que se coordinen los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos y metas de la entidad, implantando confianza en los trabajadores, recalcando las actitudes y aptitudes de cada uno de los integrantes con la finalidad de obtener un equipo excelente, de alto desempeño, que promueva de cierta manera, la creatividad, iniciativa, productividad y protagonismo, creando competencias emocionales.

Por otra parte, dentro del aspecto del desempeño comunicacional, es propicio resaltar que la aplicación del coaching ontológico en las relaciones laborales que se derivan de las instituciones públicas y empresas privadas conseguiría beneficios para gerentes y directivos por cuanto, éstos a menudo, y muy frecuentemente en las relaciones laborales venezolanas imparten una imagen de autonomía, autoridad, y distancia con respecto a sus equipos de trabajo, con esta herramienta gerencial se acortan las brechas comunicacionales entre empleadores y empleados, abrir ventanas para examinar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión, que resultan novedosas para el desarrollo de líderes dentro de la organización, de esta manera se busca aumentar la práctica del feedback con los trabajadores, y que estos últimos puedan aportar ideas en la toma de decisiones que beneficiarían al aparato productivo.

Desde el ámbito gerencial, el coaching es utilizado como una herramienta para ampliar la competitividad y la productividad dentro de las organizaciones, las mismas deben ir acompañadas de un conjunto de estrategias, a tal efecto una estrategia perfectamente definida en los niveles gerenciales favorece considerablemente a las organizaciones, es muy común que en las instituciones públicas genere confusión en la aplicación de estas,

debido al cambio constante de los gerentes, quienes por lo general son personal de libre nombramiento y remoción; por otra parte, una estrategia clara y bien precisada en cuanto a los objetivos y metas que se pretenden conseguir, aunado al examen constante de las mismas armonizadas con la aplicación del coaching ontológico ayudarían de manera significativa en la insuficiencia de recursos en general que tienen las empresas o instituciones públicas en Venezuela, además optimizaría ampliamente el comportamiento de la organización, articulando los intereses personales de los gerentes con las metas organizacionales instauradas en las estrategias de la misma.

Es necesario, ejecutar una estrategia entorno al proceso de formación constante dentro de las organizaciones públicas y privadas objeto de investigación, aunado a las directrices claras emanadas por los gerentes y directores, debe emplearse la metodología del coaching ontológico, la cual debe hacerse de forma personificada y cauta. Ya que, todo líder debe ser el coach de su grupo, debe hacerlo de manera constante en el tiempo, así ayudará en la elaboración de positivos resultados profesionales examinando la interacción propia que tenga con los distintos factores que inciden en ellos. En igual forma, todo director que tenga colaboradores, le corresponderá influir en la conducta de los mismos con el objeto de obtener los resultados esperados.

Tal como se ha manifestado, la implementación del coaching ontológico como estrategia gerencial se debe realizar de manera sutil, esto con la finalidad de no ocasionar resistencia al cambio dentro del ambiente organizacional, por tanto, debe realizarse mediante pequeños apalancamientos en el modo de delegar funciones, esto no conlleva a que el gerente pierda autoridad, significa que varíe su modo de dirigir, es decir, que implemente una técnica innovadora que mantenga una superioridad competitiva y que produzca beneficios.

Desde el punto de vista metodológico, se abordará el tema desde la naturaleza cuantitativa-cualitativa dentro del marco descriptivo, bajo la modalidad proyectiva. Este proceso metodológico permite alcanzar los objetivos propuestos que bajo las perspectivas del coaching ontológico genere aportes que beneficien las instituciones públicas con características similares donde se delimito la investigación.

Del mismo modo, en cuanto a la temática de estudio la presente investigación se ubica según las líneas de investigación correspondientes a la Especialización en Derecho del Trabajo y Seguridad Social, por tanto, va a responder al cumplimiento de los requisitos exigidos en el área profesional para optar al título de Especialista en Derecho del Trabajo y Seguridad Social.

Alcance y Delimitación de la investigación

Alcance:

El objetivo de la investigación fue proponer el coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en Venezuela, caso de estudio Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida. Dicha investigación, busca fortalecer relaciones laborales, a fin, de que el desarrollo gerencial de la institución sujeto de estudio, logre potenciar las actividades del trabajo ejecutado tanto de los gerentes como de los empleados con el objeto de cumplir con las metas y objetivos trazados por la institución, bajo el norte de satisfacer las necesidades e intereses de la organización, como la calidad de vida de sus empleados. De igual manera, con el fin de identificar especificar y señalar la relación que tiene el coaching ontológico en el desempeño de las relaciones laborales, además de identificar los elementos conductuales que están presentes en el personal de las empresas privadas y

públicas que pueden ser utilizados para la elaboración e implementación de estrategias basadas en el coaching ontológico y gerencial.

En relación a las limitaciones son los obstáculos o inconvenientes que puede vislumbrar el investigador cuando proyecta la investigación, o que puede confrontar cuando lo desarrolla.

El problema estudiado no estuvo exento de limitaciones, las cuales derivaron de la insuficiencia y/o escasez de fuentes documentales, doctrinales, así como jurisprudenciales en relación al tema investigado. Lo que significó restricciones al momento de desarrollar el marco teórico de la investigación y alcanzar los objetivos propuestos. Pues aun, cuando es un tema innovador, sobre el que se han realizado investigaciones previas, se observó el poco desarrollo que presenta la figura del coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en Venezuela.

De igual manera, la problemática que presenta la pandemia del Coronavirus (COVID-19), obstaculiza el máximo contacto con los entrevistados para la recopilación de la información, compartir experiencias, en función de que los horarios y cumplimiento de la jornada laboral es restringida y se ajusta a los procesos preventivos emitidos por las autoridades competentes.

Delimitación:

La Investigación se realizó geográficamente en el ámbito espacial de las leyes venezolanas que regulan las relaciones laborales en Venezuela.

Delimitación temática: Instrumental teórico referido al coaching ontológico.

Delimitación temporal: 2020-2022.

Delimitación espacial: Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano Mérida.

Delimitación de la población: La investigación abarca a veinte (20) individuos que ejecutan cargos de alto nivel y dirección, es decir, gerentes y jefes de oficina, así mismo, veinte (20) empleados de todas las gerencias los cuales fueron seleccionados al azar.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Está basado en la recopilación de información pertinente con temática investigada. De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2010): “constituye una síntesis conceptual de la investigación o trabajos realizados sobre el problema formulado” (p. 89). Por tanto, para efectos del estudio se apoya en algunas informaciones previas de investigaciones similares y de referentes teóricos.

Antecedentes

Según Arias (2012). “estos reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y genera apoyo a las investigaciones” (p. 107). Es decir, sirve de guía al investigador y le permite la idea de cómo ubicar la problemática. A tal efecto, se considera algunos trabajos referentes a la temática del coaching ontológico a fin de utilizar sus estrategias como disciplina para mejorar las relaciones laborales en Venezuela

Dentro del ámbito internacional, se asume el aporte de la investigación de, Casique (2018), investigación titulada Impacto Del Coaching Organizacional En El Desarrollo De Competencias Laborales Del Talento Humano De Empresas Manizaleñas, Una Mirada Desde Sus Directivos, desarrollada en La Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, realizada para optar al título de Magister en Administración, su objetivo se basa en Determinar el impacto del Coaching Organizacional en el desarrollo de competencias laborales del talento humano de las grandes empresas manizaleñas registradas en la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas. En este sentido enfoco su estudio hacia una Investigación de Campo, de nivel o carácter Explicativo y Diseño No Experimental, llevándose a cabo

cuestionarios dirigidos a directivos de cuarenta (40) grandes empresas de la ciudad, así como entrevistas estructuradas y personalizadas a cinco (05) de ellos; estos instrumentos de recolección de información sirvieron para dar respuesta a los objetivos (general y específicos) de la investigación.

De igual manera, para recopilar la información utilizo como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario de tipo Likert, el cual fue sometido a un proceso de validez y confiabilidad. Para la confrontación y visualización de los resultados utilizaron un proceso estadístico enfocando cuadros y gráficos con sus respectivos resultados.

Como conclusión establecen que los resultados arrojados indicaron que el impacto del Coaching en el desarrollo de competencias laborales del talento humano de las grandes empresas de la ciudad de Manizales es “Alto”; ha sido efectiva la implementación del Coaching en las organizaciones, quienes buscan el desarrollo de competencias de su talento humano y atacar aquellos aspectos que interfieren con el desarrollo profesional de los mismos y, por ende, el organizacional. Por otra parte, su efectividad y alto grado de recomendación por parte de los directivos, demuestra la gran aceptación que ha tenido esta nueva tendencia administrativa en la capital caldense.

En este sentido, el estudio antes mencionado se relaciona con la presente investigación, ya que, se vislumbra como la falta de un buen coaching y estrategias gerenciales para la gestión del talento humano afecta directamente la organización, ya que de igual forma se estudiaba el impacto de la aplicación del coaching Organizacional en el Desarrollo de Competencias Laborales del Talento Humano, lo que se puede percibir a través de un estudio de la misma índole, como una falta de orientación y capacitación afecta a la organización, aspecto que es crucial dentro de la aplicación de esta herramienta.

A tal efecto, el aporte de la investigación de Caldua (2017), en una investigación titulada la influencia de coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Marcará-2017, como requisito para optar al título para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo en Perú. Su objetivo general está basado en determinar cómo influye del coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Marcará. Así mismo se enfoca dentro del tipo de investigación no experimental, como población se tomó 95 trabajadores de la municipalidad y como muestra 76 servidores públicos y 5 funcionarios.

De igual manera, para recopilar la información utilizo como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario de tipo Likert, sometido a un proceso de validez y confiabilidad. Para la confrontación y visualización de los resultados utilizaron un proceso estadístico enfocando cuadros y gráficos con sus respectivos resultados. Como conclusiones indican que hay una influencia por parte del coaching en el desempeño laboral de los empleados de la municipalidad distrital de Marcará y en la atención a los usuarios. Por lo que, recomendaron la conformación de lineamientos estratégicos de gestión del Coaching en la municipalidad distrital de Marcará, para alcanzar el desarrollo personal y profesional promoviendo el trabajo en equipo, lo que posibilitará contar con servidores municipales éticos y competentes que permitan cumplir con la misión, visión y objetivos de la institución.

Por consiguiente, la investigación descrita guarda una estrecha relación con el presente estudio, por cuanto considera como variable fundamental las estrategias del coaching para lograr la satisfacción laboral, planteamiento indicado en el estudio a ejecutarse en aras de buscar un mejor desempeño laboral en la institución sujeto de estudio. Situación que favorece la pertinencia, el ambiente comunicacional y la eficacia en las labores desempeñadas por los empleados, a fin de que la Alcaldía del Municipio

Libertador del Estado Bolivariano de Mérida, logre sus metas y objetivos dentro de estrategias enunciadas en el coaching ontológico.

Así mismo, Porras (2017), en su tesis denominada “Influencia del coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte Guayaquil, Ecuador. Dentro de su objetivo general: Diagnosticar la influencia del Coaching en el desempeño efectivo de la Gestión del personal administrativo de dicha Institución Educativa. Su enfoque metodológico, una investigación de tipo bibliográfica, explicativa, descriptiva y de campo. Como población 25 trabajadores del área administrativa. Generando como conclusión que existe en la Universidad un proceso de entrenamiento poco efectivo. Lo que fortalece la investigación al identificar que la aplicabilidad de un programa basado en coaching mejora los errores del personal, calidad y productividad

En este orden de ideas, la presente investigación sirve de apoyo al presente estudio debido a que los planteamientos asumidos por el autor sobre el coaching como herramienta para el aprendizaje y crecimiento del personal, pueden relacionarse para el logro de los objetivos planteados en el estudio a desarrollar. Además, que sus resultados son un aporte de gran validez puesto que se demostró que el uso de dicha herramienta gerencial extiende el valor de su talento humano, al permitir su capacitación y crecimiento tanto individual como colectivamente, y que de esa forma mejorarían directamente las relaciones laborales en la institución, aunado al rendimiento del desempeño del personal, aspecto que será tratado en el presente estudio

En el ámbito Nacional, es importante traer a colación el estudio realizado por Galea (2017), titulada El Coaching Organizacional para la formación de equipos de alto desempeño, ejecutada en la Universidad de Carabobo, cuyo objetivo fue proponer un plan estratégico gerencial, basado en coaching organizacional, para la formación de equipos de alto desempeño, en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de

Carabobo. Así mismo, el estudio se fundamentó dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo. De igual manera, se sustentó en las teorías del constructivismo cultural, aprendizaje colaborativo y aprendizaje significativo.

La muestra fue de tipo censal, conformada por las 10 personas que laboran en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo Lickert de 25 items, con cinco alternativas de respuestas. La confiabilidad fue determinada a través del coeficiente de Alfa de Crombach, cuyo resultado de 0,89 permitió considerar al instrumento como altamente confiable; asimismo, la validez fue establecida a través del juicio de expertos. Los resultados se plasmaron en tablas de distribución de frecuencias y gráficos de barras.

El estudio concluye que un plan estratégico gerencial, basado en el coaching organizacional, para la Formación de equipos de alto desempeño, en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, brinda a la dependencia las herramientas para conformar equipos de alto desempeño que permitan a los participantes formarse como líderes, con una alta motivación, que les permita solucionar conflictos, capaces de comprender y adaptarse a los cambios y de entender las situaciones de los demás. Por consiguiente, el aporte que representa los argumentos y teorías esbozadas en este estudio para la investigación a desarrollarse, es significativo basado en la relación de los aspectos similares que se hacen referencia al considerar al Coaching ontológico como una disciplina fundamental en las relaciones laborales, es decir, se busca cambios que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados pero bajo la primicia optimizar la labor que ejecuta la alcaldía sujeto de estudio en esta investigación.

Adicionalmente, Roys (2017), en la investigación titulada el Coaching organizacional como estrategia para la gestión de personas en las secretarías

de educación en Colombia, desarrollado en la Universidad Privada Rafael Belloso Chacín. Dicha investigación tuvo como objetivo analizar el Coaching organizacional como estrategia para la gestión de personas en las secretarías de educación en Colombia, sus bases teóricas se apoyan en autores tales como: Velásquez (2013), Mosley y otros (2010), Fernández (2008) entre otros, en cuanto al soporte metodológico fue de tipo descriptiva, de campo, no experimental, transversal y correlacional. Se identificó con una población conformada por 40 sujetos de las secretarías de educación en Colombia (Maicao, Rio Hacha, Uribía).

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario contentivo de treinta y nueve (39) ítems, con el método de la Escala tipo Likert, mediante opciones de respuesta, S: siempre, CS: Casi Siempre, AV: Algunas Veces, CN: Casi nunca y N: nunca, con un valor de 5, 4, 3, 2, 1. La confiabilidad fue medida con la fórmula de Alpha de Crombach, cuyos valores fueron $r = 0,88$. Las técnicas de análisis se realizaron a partir de la tabulación de los datos obtenidos por la aplicación del cuestionario y los resultados evidenciaron que es necesario aplicar los lineamientos estratégicos para el coaching organizacional como estrategia para la gestión de personas en la secretaria de educación en Colombia, con la finalidad de disponer de un instrumento el cual permita gestionar los componentes que orientan el coaching organizacional, impulsar sus funciones, así como los beneficios del mismo.

A tal efecto, es relevante indicar el apoyo teórico que brinda esta investigación al estudio planteado, por cuanto, se hace referencia a los elementos significativos del coaching en el ámbito gerencial que va a ser elemental para concretar cambios en el desempeño de la acción laboral que ejecutan los empleados de la institución objeto de estudio basado en generar pertinencia por el trabajo y las acciones que hagan posible el desarrollo de los eventos administrativos y de las relaciones laborales de los trabajadores.

A lo que refiere, los antecedentes regionales se cita a Silva (2014) en un trabajo titulado Estrategias motivacionales basadas en el coaching ontológico para mejorar el nivel gerencial de la UNEFA núcleo Mérida, requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos, su objetivo fue proponer Estrategias motivacionales basadas en el coaching ontológico para mejorar el nivel gerencial de la UNEFA núcleo Mérida, en cuanto a la metodología se aplicó el diseño de campo, de carácter descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. en lo que respecta a la población se enfocó en 14 trabajadores del nivel gerencial.

Con el fin de recopilar información, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario, sometido a la validez de contenido, por juicio de expertos y la confiabilidad por el coeficiente de proporción de rango. De igual manera, los resultados fueron desglosados utilizando el enfoque estadístico, a través de cuadros, distribución de frecuencia diagramada. Para efectos de la conclusión enuncia que la aplicabilidad de las estrategias motivacionales se convierte en fortalezas y oportunidades para satisfacer las necesidades laborales dentro de la institución. De allí, que plantean implementar talleres de capacitación a fin de satisfacer las necesidades del personal que por ende va a repercutir en mejorar el nivel gerencial de la institución.

Por consiguiente, la razón de la elección de este estudio, obedece a la similitud de algunas teorías y planteamientos ubicados en la razón de utilizar estrategias basadas en el soporte del coaching, como un elemento promotor del avance gerencial dentro de parámetros de calidad, en aras de buscar siempre que el trabajador tenga pertinencia con la labor desarrollada y este ganado a disfrutar de su trabajo, pero satisfecho por los aportes o incentivos que recibe en el desempeño óptimo de su labor.

Bases Teóricas

Son aquellas que permiten abordar la problemática al considerar como apoyo conceptos, preposiciones y teorías que orientan el trabajo de manera coherente. Por tanto, es obligatorio la revisión de referencias bibliográficas que constituyen conocimientos que se abordan por tener similitud con la temática que se investiga. A tal efecto se ubican las siguientes teorías.

El coaching, como estrategia para proyectar la gerencia de las Instituciones

Actualmente, las instituciones, empresas u compañías entre otras están utilizando el coaching como una estrategia de competitividad global. Por tanto, el coaching “es el eje para el progreso de los talentos del personal que tiene a su cargo, para alcanzar una espléndida gestión” (Whitmore 2016, p. 12). Es decir, la gerencia emitida para manejar las instituciones debe buscar siempre alternativas que generen soluciones positivas y para lograr tal situación se debe elevar los intereses de sus empleados y la satisfacción de sus clientes. Es allí donde se enfoca el arte el coaching, como lo asevera Molins (2013) “en una herramienta donde su finalidad es optimizar el desempeño, elevar la motivación, satisfacción y lograr que los individuos trabajen como un todo cohesionado” (p. 23). Ante esta aseveración, se parte del ideal, que el coaching como estrategia innovadora va a satisfacer el desempeño del empleado, como el rendimiento de la gerencia empresarial, en este caso, la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida. Es por ello que, busca mejorar el rendimiento, que sea un grupo unido y relacionado entre sí.

De acuerdo, a lo expresado por el autor antes citado, se infiere que el coaching va permitir que los trabajadores se vinculen y formen una equidad de

habilidades que promueven mayores posibilidades para el rendimiento laboral. Aunado a ello, se puede reforzar con el planteamiento de Miedaner (2013), el cual enfoca al coaching, “como un proceso estratégico que ayuda a la organización a enfrentar cualquier desafío y generar una mayor unidad entre los miembros del equipo, disminuyendo obstáculos que puedan distraer para alcanzar el éxito” (p. 34).

Bajo esta perspectiva, el coaching es un instrumento o herramienta indicada para desplegar el potencial del sujeto, de acuerdo a sus conocimientos propios crear experiencias para formar sus ideas que se pueden convertir en estrategias formativas, acciones productivas y favorables para ambos coach y coachee. Ante lo descrito, se declara que esta herramienta que se conoce como el coaching está ocupando un lugar significativo en las instituciones, empresas y organizaciones como lo indica Gallwey (2012) la base del coaching obedece a que es “como un método de entrenamiento para maximizar, potenciar las aptitudes y efectividad de los empleados; además de tener o manejar una buena relación entre el coach y el colaborador con la finalidad de incrementar su talento y/o preparación” (p. 17).

Del mismo modo, se puede indicar que el coaching simboliza el cambio elemental de la forma de pensar del individuo para buscar siempre tener beneficios, comprometidos a crear, descubrir e idear algo nuevo, pero con la visión de que la empresa alcance sus objetivos y metas deseadas. Basado en que el coaching, es una metodología que busca el máximo desarrollo personal y profesional del individuo, auspiciado en los cambios cognitivos, emocionales y conductuales.

En este orden de ideas se emite lo propuesto por Stephen Covey citado por Poves (2015) donde dentro de la aplicación del coaching es relevante tener hábitos que ayuden a mejorar las instituciones como:

Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz. Asimismo, moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano; estimula a los individuos hacia la producción de resultados sin precedentes; renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.; predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso. Por otra parte, destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables (p.21)

En concordancia con lo citado, el coaching viene a constituir una herramienta elemental adecuada para mejorar las relaciones laborales, donde surge por motivo de la incapacidad de muchos gerentes en gestionar su empresa enfocando patrones comunicacionales que eviten conflictos. Es decir, las instituciones no pueden exponerse a controlar todo desde la gerencia tienen que asimilar su función como una manera de dar poder a sus subalternos con miras a alcanzar metas y objetivos sin límites. Asimismo, poseen el dominio que reside en la interrelación que llevan con sus empleados y el compromiso existente entre ambas partes. A su vez, indagan qué está fallando con el objeto de mejorar para el futuro, basado en generar un contexto de compromiso mutuo.

En este sentido, existen varios tipos de coaching, personal, organizacional, empresarial, ejecutivo, ontológico. Para efectos del estudio planteado se enfoca el coaching ontológico.

El Coaching Ontológico

Enfocando el ideal, de muchos estudiosos sobre la temática del coaching de como quien lleva a la persona de un lugar a otro y vinculado con lo ontológico, como una manera peculiar de descifrarnos los seres humanos se puede precisar el coaching ontológico de acuerdo a Anzorena (2016) como un “proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios

cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas”. (p. 267). Es decir, en los ámbitos institucionales, empresas u organizaciones se afianza como una herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño, acompaña procesos de capacitación, entrenamiento a los efectos de manejar cambios y tomar decisiones.

Esta herramienta, ha evolucionado, generando gran auge en diferentes campos, donde busca formar, preparar, entrenar y guiar. Por tanto, el coach es el guía, entrenador y el coachee el sujeto que se entrena. De allí, que los avances de diversas disciplinas han aportado conocimientos que han permitido formas de entender la condición humana y todo lo relacionado con su ser, el coaching ontológico definido como un entrenamiento que trata aquella parte de la filosofía relacionada con la conciencia del ser; donde su objetivo no está dado en que el entrenador de indicaciones, sino que el individuo a través de nuevos métodos permiten conocerse y trabajar sus debilidades para construir una versión mejorada de sus virtudes.

En este orden de ideas, el Coaching Ontológico, según Pinotte (2017): “es una disciplina que ayuda a interpretar a los seres humanos, sus interacciones, sus comportamientos y que logren los objetivos que se proponen tanto para sí mismos como para sus empresas y la sociedad” (p. 22). Es por ello, que uno de los postulados que caracteriza este tipo de coaching, es el lenguaje el cual no solo relata el escenario, sino que es un elemento que permite el dominio del ser a través de un aprendizaje transformacional. Es decir, el individuo que se ubica como trabajador de una empresa opera con mayor creatividad, proactividad y protagonismo. Por tanto, es un método que busca crear competencias emocionales, del descubrir, pensar y comunicarse lo que forja la capacidad de intervenir para adquirir

mayor bienestar y efectividad en los resultados que le compete al trabajador pero que son prioritarios para la empresa.

Por consiguiente, el coaching ontológico, es un arte más que una técnica principios, reglas y sistema tecnológico, donde el líder y las personas que integran trabajan coordinadamente sobre las bases de conversación, donde el factor fundamental es la comunicación. Esto implica, que esta estrategia permite crear un ambiente agradable donde todos los objetivo y lo planificado por la empresa se va a buscar en equipo, donde lo primordial está basado en que todos los involucrados deben saber escuchar, resolver situaciones, construir y respetar acuerdos, compartir opiniones a fin de incrementar el máximo desempeño dentro de relaciones laborales que hacen posible que tanto el coach y coachee mezclan sus experiencias para llegar a hacer de la empresa un patrimonio necesario e importante para todos.

Técnicas gerenciales dentro del coaching ontológico

Al asumir la relevancia del coaching ontológico, en el desarrollo de las instituciones para alcanzar sus metas se asume las técnicas planteadas por Ospino y Troconis (2014). Entre las que destaca: “Observar, escuchar, preguntar, confrontar” (p 17). En el caso de la observación, permite la interpretación de las cosas. Para efectos de escuchar, es una herramienta poderosa en toda sección de coaching, crea un ambiente donde se busca llegar a la verdadera esencia de las cosas. Es decir, el ideal no es la prisa por expresar una idea sino llegar a la reflexión para su propio proceso de autodescubrimiento. Asimismo, la pregunta profundiza, ayuda encontrar realidades y posibilidades para resolver situaciones.

En cuanto a confrontar, es generar un proceso para enfrentar situaciones personal, grupal, emocional. Sin embargo, es necesario, pero sin exceso para no caer en el resentimiento y la frialdad en las relaciones. Todas

estas técnicas permiten actitudes para lograr que las instituciones sean exitosas

Características del Coaching Ontológico

Partiendo, del hecho de que el coaching, libera el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, debido a que su norte está más enfocado en ayudar a aprender que enseñar hay que considerar algunas características como:

Se convierte en una herramienta, para conseguir mejores resultados abriendo nuevas perspectivas, un clima comunicacional y la cohesión afectiva entre la gerencia y los trabajadores. Asimismo, genera confianza en sí mismo, para desarrollar habilidades y destrezas; intercambian ideas, conceptos y experiencias para mejorar su desempeño laboral. Por otra parte, contribuye con instrucciones y conocimientos para la búsqueda de alternativas que van a permitir instruir las diferentes labores a cumplir.

De igual manera, brinda recursos valiosos que le van a ser de utilidad para cualquier situación. Además, promueven en los directivos como trabajadores la motivación de poner en práctica esta herramienta para la buena gestión de la institución, basado en que va coordinar quien es la persona idónea, para ayudar con sus conocimientos y asesorar cuales son las estrategias para lograr los objetivos. Asimismo, está centrado en la acción humana para incidir en una mayor pertinencia generando cambios en el mundo exterior.

Sin embargo, todo esto implica conocer a profundidad las carencias y anhelos del talento humano y los logros buscados por la institución. Por ello, una de las características relevante del coaching ontológico es contribuir con las personas a desenvolverse mejor y hacer explotar al máximo sus talentos, enfocado a que el individuo labora con más eficiencia si pone en actividad sus

ideas, aspiraciones y valores, el cual hace posible la confianza, control y compromiso.

En función de reforzar lo descrito se asume el planteamiento de Román y Fernández (2008) quien enuncia cinco características básicas y las desglosa de la siguiente manera:

La visión es concreta, basada en hechos, se trata de focalizar los comportamientos que pueden ser mejorados en el desempeño cuando ambas partes entienden exactamente lo mismo. Por otra parte, la interactividad, se intercambian ideas. Asimismo, la responsabilidad es conjunta; Existe una estructura y está determinada por dos factores La forma está determinada por dos factores una meta de la conversación claramente definida y un flujo de la conversación con una primera fase en la cual se amplía la información. Posteriormente, esta se focaliza en aspectos específicos, en la medida en que los participantes consiguen alcanzar el objetivo pactado al inicio de la conversación. El respeto es algo permanente. Lo más importante es el coachee. El líder se comunica, en todo momento, su respeto por la persona que recibe el coaching. (p.17).

Bajo esta perspectiva, el coaching ontológico, es un guía que va abastecer de alternativas y requerimientos primordiales para buscar las mejores respuestas, por medio de sus métodos, técnica, proceso tecnológico, que serán auténticos para la acción innovadora, que requiere la institución a fin de lograr lo planificado. A su vez, el desempeño laboral está basado de acuerdo al perfil de cada puesto, razón por la cual se debe brindar las herramientas necesarias a fin de que se pueda cumplir con las responsabilidades asumidas, es allí donde el coaching aplica su metodología para capacitar a sus trabajadores buscando generar transcendencia hacia los clientes.

De acuerdo a lo descrito, llámese instituciones, empresas u organizaciones, enfrentan grandes retos y situaciones que redundan en su avance diario para ser cada día más exitosa su labor; para ello se debe incorporar sentimiento de pertinencia, donde el individuo enaltezca el correcto accionar y sienta que es necesario dentro de la institución donde a través de su participación activa en pro del logro de los objetivos organizacionales. De allí, el planteamiento de fortalecer ese devenir laboral que coadyuve potenciar su desempeño. Tal es el caso del Coaching ontológico como lo indica Galea, A. (2017):

Que más que un instrumento en el ámbito de las organizaciones, es una disciplina; se trata de una filosofía de vida que ayuda a las personas en el descubrimiento de su entorno y el autodescubrimiento personal, mediante el desarrollo de un conjunto de competencias especiales, tales como la indagación, la observación, la escucha, la capacidad de instrumentar planes y de buscar acuerdos conjuntos. Se trata de propiciar una cultura distinta, plena de conversaciones efectivas, respecto, diálogos, aprendizaje y crecimiento, que de manera secuencial crezca y se apunta a la transformación. (p.20).

Desde este punto de vista, el significado del coaching ontológico puede enfocar el compromiso de las instituciones en aras de buscar lograr sus objetivos, pero para ello debe fomentar el desempeño de las relaciones laborales a través de la interacción para que la herramienta gerencial propicie el desarrollo de individuos capaces de observarse en forma reflexiva, más allá de sus interpretaciones, haciéndoles responsables de la acción que ejecutan y sus consecuencias.

Se deduce, que el Coaching Ontológico, es un método de orientación que busca optimizar y lograr al máximo el desarrollo profesional y personal a través de cambios de perspectiva, reforzando valores como la responsabilidad el compromiso, cambios de actitud y aptitud, para concebir ideas que le lleve

a descubrir nuevas oportunidades. Se trata, de formar al trabajador para alcanzar metas personales, profesionales y por ende aporten cada vez mayor valor a la institución

Ventajas del Coaching Ontológico en las Instituciones

Dentro de la perspectiva de cualquier estrategia destinada a instruir a los trabajadores que forman parte de una empresa tiene sus ventajas y se destacan: alcanzar el mejor desarrollo y habilidades en los empleados para ampliar las metas de la empresa; desarrollar confianza entre los gerentes y empleados; fomenta el rol del liderazgo, promueve la capacidad para afrontar retos y asumir desafíos; facilita abordar las situaciones desde una perspectiva más clara y definida; aprender a integrar sus propios valores, intereses, aptitudes y sus habilidades laborales; fomenta el desarrollo del talento; busca conseguir una versión mejorada de su ser y de su identidad como miembro de la institución; ayuda a potenciar las habilidades sociales a fin de crear un entorno favorable; Ayuda a eliminar fracasos y frustraciones; incrementa el índice de satisfacción laboral y mejora la convivencia en todos los ámbitos de su vida.

Por otra parte, el coaching ontológico, tiene una ventaja súper especial que está enfocada en ayudarlo a afrontar sus miedos al fracaso, indicándoles la posibilidad de construir caminos viables hacia el éxito de su desempeño laboral basado dentro de la proyección de que pueden analizar sus acciones para conseguir mejorar las relaciones laborales, que conlleva a lograr mejorar en productividad, energía y confianza. Es decir, dota al empleado de una serie de herramientas que fortalece su autoestima para incentivarlo a una mayor ambición para lograr sus objetivos personales como los de la institución lo que amplia revelar que construir una mejor versión de sí mismo es posible.

Dentro de esta referencia se indica, que el coaching ontológico busca desarrollar el potencial de cada uno de los trabajadores dentro de un contexto de crecimiento profesional, satisfacción laboral, resolución de su necesidad e expectativas, a fin de que la gerencia pueda recordar que la percepción de cada trabajador, es distinta y esta puede determinar su comportamiento en la institución.

El Aporte del Coaching Ontológico en las relaciones laborales

En lo que concierne al coaching ontológico, Echeverría (2015). indica que “la palabra Coaching significa Entrenamiento y proviene del ámbito deportivo, donde el coach es el director técnico que les indica a los jugadores cómo lograr una mejor performance” (p. 5). Por tanto, la ontología para este autor, “constituye una parte de la filosofía que se define como la Ciencia del Ser. Es decir, que coaching ontológico, significa entrenamiento en el ser”. Asimismo, la relevancia de la capacidad de comunicar enmarcado en el saber escuchar, como una competencia elemental para una buena comunicación humana.

Por consiguiente, este elemento de saber escuchar promueve fortalezas al desempeño de cualquier actividad donde se requiere de dar instrucciones donde el trabajador pueda adoptar una actitud receptiva a lo que su jefe inmediato le indica. Del mismo modo, otro aporte se enfoca en que la dinámica se centra en una constante reflexión, acción y feedback donde el protagonista principal es el coachee y el coach propicia el contexto necesario para que se dé la reflexión, acción y feedback con mayor fluidez, rapidez y eficiencia a través del proceso. De allí, que el coaching ontológico desarrolla la actitud y aptitud para generar nuevas ideas, crear posibilidades e inventar nuevos caminos.

Dentro de esta referencia, otra contribución sería la creación de ambiente agradable que promuevan situaciones donde todos estén involucrados para buscar mayores resultados. Es decir, estar ganado a generar trabajos exitosos que favorezca su rendimiento laboral con el fin de lograr objetivos en común que los beneficie a todos tanto a la gerencia como a sus trabajadores, que por ende optimiza su desempeño y mejora su calidad de vida. Finalmente, el trabajo del coach, como lo indica Gallwey (2012). Es dejar “salir el potencial de su entrenador, ayudándolo a demostrar lo mejor de él en su conocimiento, inteligencia y experiencia que él posee, dándole la oportunidad que él entrenado demuestre toda la capacidad adquirida por el coach” (p. 35). Esto implica, el entrenamiento para maximizar y potenciar las aptitudes y efectividad de los empleados.

En definitiva, todos los aportes de coaching ontológico facilitan que el trabajador asuma las con secuencias de su labor determinado en relacionarse, actuar, comunicarse, comprometido con los objetivos, realzar la labor de la institución y que este claro en que los éxitos de la empresa generan beneficios para ellos. Esto implica, como lo Rubio (2018) considerar que el coaching ontológico está:

Comprometido con la expansión del potencial personal, organizacional y social, basada en el Aprendizaje Ontológico dentro de un marco Constructivista y una Perspectiva sistémica. Y que su propósito es facilitar un proceso de aprendizaje ontológico que, desde el compromiso del coachee (aprendiz), expanda la capacidad de acción, genere un cambio de observador y posibilite su transformación personal. (p.2)

Bajo estas premisas, a través de las interacciones del coaching ontológico, abre posibilidades al éxito de las instituciones y mejore su capacidad de innovación y fortalece las relaciones laborales

Disciplina en las Relaciones Laborales

La disciplina tiene como objetivo el cumplimiento de las obligaciones y deberes por parte del personal, donde se consideran que la gerencia debe asumirla dentro de ideales que beneficie la productividad, fortalezca su gerencia y favorezca al trabajador.

Dentro de toda actividad administrativa, llamase institución, empresa, u organización, las relaciones laborales son el apoyo fundamental para alcanzar las metas de progresión esto obedece a que la buena marcha de estas empresas están basadas en el vínculo que se fomente entre la gerencia y sus subalternos lo que va a generar una mayor productividad en beneficio para ambos. Es por ello, que gracias a estudios de la psicología para analizar el comportamiento humano, hay llegado a la conclusión que si un trabajador está a gusto y satisfecho con su trabajo puede rendir más en su labor.

Por consiguiente, el termino de relaciones laborales de acuerdo a Gallwey (2012). Hace referencia al “sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes, directa o indirectamente, la administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo” (p. 2). Es decir, toda empresa trabaja en función de las relaciones laborales; por tanto, para su proyección debe contar con elementos básicos como comunicación, cooperación, protección, asistencia y disciplina. Al vincular estos elementos puede interactuar con los empleados y se fija un clima organizacional.

Sin embargo, hay que ser muy cauteloso y saber equilibrar estos procesos como todo un profesional. A su vez, saber abordar las relaciones laborales para ello Katz y Mackersie citados por Marchesán (2017). sugiere estudiar tres niveles importantes y los ubica como: “nivel superior de las decisiones estratégicas; nivel medio o funcional de la negociación colectiva y nivel inferior corresponde al contexto del trabajo” (p. 65). A tal efecto, las

interrelaciones de estos niveles van a favorecer el análisis desempeñado por la gerencia, trabajadores y el gobierno, dentro de sus respectivas actividades que va a ejecutar la institución como un ente productivo.

Por ello, es que las empresas, han asumido las bondades del coaching ontológico en el campo laboral, debido a la oportunidad de un mejor desempeño de sus funciones, llamase gerencia, equipo de trabajos y trabajador individual en concordancia de que todos requieren de asesoramiento sin discriminación de roles, ambientes de trabajo agradable, enfoque de objetivos que generen beneficios en común, escenarios que le permitan potenciar sus habilidades y cumplir su rol de la manera más eficiente y eficaz posible. En fin, el coaching ontológico en las relaciones laborales su participación es activa por lo cual acompañar y asesorar, pero basado siempre en que el aprendizaje busque perfeccionamientos que permitan un mejor rendimiento laboral.

Por tanto, para el desarrollo de la gestión empresarial se debe vincular estrategias para enfrentar los desafíos y las necesidades reales del mundo empresarial actual y a la vez optimizar recursos para alcanzar objetivos propuestos. Razón por la cual, se enuncia la necesidad de asumir el coaching ontológico, mediante el cual se fortalece las relaciones laborales al facilitar la capacidad de liderazgo, toma de decisiones asertivas, pertinencia y efectividad, logro de metas y objetivos, posicionamiento hacia el éxito del perfil laboral, ambiente laboral armónico, fluidez comunicacional, uso de estrategias adecuadas, motivación por lo que se hace, interés por buscar beneficios en común, ganado a que la empresa sea lo más productiva posible.

De igual manera, el derecho garantiza la libertad de las personas con el fin de permitirles desarrollar y poner en práctica sus aptitudes, habilidades e imaginación, haciéndolas indisponibles para las demás personas, y erige al Estado a través del pacto social como el garante de esos derechos mediante la aplicación de la justicia, entendida como valor que equilibra sus intereses.

Este paradigma de las relaciones laborales en el ámbito del derecho, se expone de forma más recalcada en la dinámica estructuración del derecho del trabajo, donde incontables formas de interacción humana se sitúan a la prestación y creación de bienes y servicios propuestos a satisfacer paulatinas necesidades de la sociedad que conllevan a la transformación del trabajo independiente, inmediato y básico, a nuevas formas de tecnificación y producción en masa que soportan la concentración de poder y la prestación de servicios en beneficio de otro. Lo que conlleva al hecho que entre empleadores y trabajadores exista una serie de operaciones que los relaciona, prevaleciendo la presencia de convenios contractuales de caracteres propios del derecho civil, por cuanto, el derecho del trabajo, busca una función social, es decir, lo que le interesa es la acción de trabajar en sí propiamente.

En este orden de ideas, cuando se instituye en Venezuela que el trabajo es concebido como un hecho social y que la relación de trabajo se genera en el momento en que una persona proporciona su servicio bajo dependencia de otra, quien es la que lo recibe, y eroga un pago en dinero, lo que ha querido expresarse es justamente un vínculo que se instaura entre los sujetos implicados, para constituir un asunto que interesa a todos. La mayoría de los autores han generalizado el juicio según el cual, toda relación de trabajo posee tres elementos básicos: prestación de servicios, subordinación y salario, sin embargo, en ciertos casos la concurrencia de estos elementos no se cumple, es por ello, la importancia de la legislación del trabajo, que a través de la presunción de la existencia de la relación laboral, supera la idea civilista según la cual quien exija la ejecución de una obligación debe probarla, bastando la prestación personal de servicios para que se presuma la existencia de una relación laboral entre quien los presta y quien lo recibe, y para que devenguen todos sus efectos tutelares.

Por tanto, la vigente Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras no define lo que se debe concebir por relación de trabajo, pero

permite mediante una presunción, entender cuando están frente a ella. Por ello, el dispositivo técnico legal 53 establece que “Se presumirá la existencia de una relación de trabajo entre quien preste un servicio personal y quien lo reciba.” Lo que viene sin duda a reforzar la idea de la insuficiencia del contrato de trabajo para explicar todas las consecuencias que se derivan de la relación de trabajo. No obstante, ello, la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras no niega el carácter de fuente normal del contrato de trabajo, pero le impone una serie de condiciones que lo limitan, como consecuencia de su carácter inderogable y protector.

De igual manera, es importante destacar que la relación de trabajo consume la idea del contrato de trabajo como fuente de obligaciones que nacen por momentos de situaciones ajenas a la voluntad contractual de las partes, y es definido como “aquel mediante el cual se establecen las condiciones en las que una persona presta sus servicios en el proceso social de trabajo bajo dependencia, a cambio de un salario justo, equitativo y conforme a las disposiciones de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y esta Ley.”

De acuerdo con lo antes expresado, según expone el laboralista Rodolfo Capón Fila citado por Espinoza (2011):

El trabajador pone a disposición del empleador su energía o capacidad de trabajo, que se divide en dos aportes: la capacidad activa y la facultad creadora, compensadores del otro extremo del silogismo que concreta las obligaciones del empleador que son la remuneración más la suma de la protección del trabajador y su estabilidad dentro de los límites del orden público”. (p. 35)

Ante lo descrito, cada vez más se refuerza la importancia del coaching ontológico, como parte de un proceso que ayuda a brindar acompañamiento a los empleados de una institución donde se busca

identificar una gama amplia de estrategias que lleven a fomentar el trabajo. Como apoyo al presente estudio se enfoca las siguientes teorías:

La motivación laboral

Es un factor, que forma parte del día a día del trabajador a fin de mantener ambientes agradables y proactivo. Además, genera, compromiso, satisfacción personal. Por tanto, se entiende la motivación “como la fuerza que impulsa al sujeto a adoptar un comportamiento determinado, estas fuerzas actúan sobre la persona estimulando que se comporte de una forma específica, encaminado hacia un objetivo” (Hernández. 2017. p. 37). Por ello, es imprescindible dentro de cualquier institución lograr que el personal que labora se encuentre motivado, para alcanzar sus objetivos organizacionales y personales.

Bajo esta perspectiva, la motivación en el presente estudio está orientada al enriquecimiento de las relaciones laborales, basado en la importancia del ser humano, donde se deja de verlo como un ente que maneja actividades mecanizadas, sino como una persona necesaria para el funcionamiento de la organización. Es decir, considerar el comportamiento de los trabajadores, debido a que cada vez que surge una necesidad puede producir un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio lo que genera un comportamiento, es aquí donde si el empleado está motivado encontrará la satisfacción a su necesidad el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se vincula con lo expresado por Chiavenato (2012). “se comprobó que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer más necesidades”

(p. 103). De allí, que la institución tiene que lograr que los empleados sientan que los objetivos y metas de la empresa se vinculan con sus objetivos personales capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas.

Por consiguiente, la motivación emanada a través del acompañamiento del coaching, va promover las relaciones laborales basadas en que el asesoramiento a través de esta estrategia va encaminado a asumir compromisos, creación de ambientes amigables, oportunidades de crecimiento, lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados y establecer sentido de pertenencia y vínculos entre ellos. De igual manera, dentro del fomento de la motivación en las relaciones laborales es relevante considerar que el empleado debe estar satisfecho con su trabajo, rendirá más e, incluso, puede ser creativo y ayudar a mejorar los procesos productivos de la institución. A su vez, la adecuación al puesto del trabajo, esto implica contar con los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo.

Por otra parte su intervención, es elemental porque el trabajador debe proponer ideas, cambios, estrategias en definitiva son los que conocen y evidencian las situaciones laborales donde cumplen sus funciones. Además, establecer objetivos; radica en acordar regularmente las metas a conseguir en un lapso de tiempo determinado, algo que compromete y motiva a todos. El reconocimiento; está encaminado como un elemento que consiste en examinar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador; algo que supone un importante factor motivador.

Desde la perspectiva, de la motivación laboral y la proyección del coaching ontológico, es un hecho planteado en el que se mueve la gerencia lo que permite plantear en términos generales la familiarización e identificación del empleado con la institución para lograr beneficios, metas y objetivos en común.

El Liderazgo

En toda empresa, institución u organización, se requiere de un líder y juega un papel en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores. Desde esta perspectiva, Anzorena (2016). Indica que el liderazgo “es una opción y no una posición. Conducir desde el liderazgo implica en primer lugar una decisión personal con una fuerte implicancia ética acerca de la manera en que cada uno resuelve desempeñar la función asignada” (p. 6).

Por tanto, el liderazgo que se emite dentro del coaching ontológico, está basado en el asesoramiento del individuo a tomar riesgos, generar resultados antes incansables y desarrollar su potencial, optimizar la comunicación, por ende, todos estos elementos mejorar las relaciones laborales.

A tal efecto, para el liderazgo que se abordará en la búsqueda de las buenas relaciones laborales planteadas en este estudio se ubican las descritas por Anzorena (2016):

Construir confianza, autoconciencia e inteligencia emocional, mostrar empatía, preguntas poderosas, curiosidad, escucha activa, comunicación efectiva y directa, reconocimiento, retroalimentación apreciativa, facilitar aprendizajes, moverse a la acción, responsabilidad por los resultados (p.13)

En este orden de ideas, el liderazgo dentro del coaching ontológico genera saberes donde el líder es un coach, que facilita el aprendizaje de otro, donde se focalice más en lo estratégico para ayudarlo a desarrollar su potencial para pedir ayuda, cambiar la relación con el mismo y con otros, crear ambientes propicios para el aprendizaje, el crecimiento personal y en equipo. Es así, como se deben promover sus estilos de liderazgo ganado, a producir un ambiente de trabajo, que auspicia un alto nivel de liderazgo, clave para el éxito de la institución.

La función de liderazgo es importante para identificar y crear una nueva visión. Sin embargo, liderar no necesariamente produce las condiciones necesarias para la implementación o fase de desarrollo, que requiere la construcción de competencias más allá de la visión o inspiración. Es importante mencionar que los líderes pueden inspirar nuevas visiones y nuevas posibilidades. No obstante, es probable que se sientan frustrados cuando la inspiración no se convierte en sustentable. Aquí es donde el rol del coach es esencial para mantener el deseo de cambiar con nuevas prácticas, nuevas actividades diarias y apoyo continuo para el desarrollo.

Un líder establece y define la visión organizacional o de equipo. El líder establece resultados y resultados claros y muestra a los miembros del equipo cómo contribuir al éxito general de la organización. Básicamente, el líder señala la dirección en la que deben ir, para que las personas sepan hacia dónde se dirigen. Lamentablemente, muchas veces los líderes no tienen claro la dirección, lo que confunde a toda la organización.

Por tanto, hoy en día se requiere como lo plantea Piqueras citado por Bermúdez (2017): “Líderes exitosos, que implementen las mejores prácticas administrativas que enfrenten los desafíos y gestionen sus recursos de manera estratégica” (p. 10). Es decir, debe tener una visión para orientar los esfuerzos de sus trabajadores de forma estratégica, enfocando un alto grado de sensibilidad humana para motivar a cada uno de sus miembros. De todo lo anterior, se infiere que el liderazgo vinculado con la acción del coaching, se asume responsabilidades compartidas, entusiasmo, compromiso que fomenten las relaciones laborales

La comunicación

En el contexto de las instituciones, se considera a la comunicación una herramienta que prepara otros métodos importantes para el progreso y desarrollo de las instituciones. Es decir, permite compartir información entre quienes integran la organización en cada uno de los niveles: utilizada con la finalidad de solucionar conflictos, generar estrategias que determinen procesos administrativos o aumenten la productividad y el desempeño en cualquier área o puesto.

Es importante mencionar que, desde esta perspectiva, también se le conoce a la comunicación como el medio para lograr todo, como instituir, conservar, concebir y hacer funcionar todo tipo de relaciones entre quienes conforman la empresa. Por tanto, una de sus funciones primordiales consiste en lograr que, de manera recíproca, en la mayoría de las relaciones se forje el valor de apreciación de la experiencia, tanto en lo individual como en colectivo. De esta forma, comunicar se convierte en un aspecto esencial de las relaciones laborales.

Para ello, es necesario que los integrantes de la institución revelen desde su propia reflexión lo que esperan de las relaciones laborales; es decir, más allá de conseguir una meta o cumplir con lo que espera la organización de ellos como grupo de trabajo, se ha convertido en una prioridad la comodidad y la satisfacción personal además de un parámetro a considerar en la planificación estratégica de la organización.

Es menester destacar que, la comunicación no exclusivamente es una red a través de la cual se transmite información o se entrelazan relaciones, es la propia red y el propio sistema de relaciones. Se puede afirmar, que la organización no la edifican las redes de comunicación interna que se forman para lograr cierta productividad, sino el conjunto de personas que la

conforman. En este sentido, quien está conectado y comprometido con la organización para la que ejerce su labor es quien forja sentimientos importantes hacia ella y crea lazos sólidos con quienes conforman su equipo de trabajo. Por consiguiente, las relaciones interpersonales en las organizaciones son la vía para el desarrollo.

Por otra parte, la comunicación es vista como el vehículo de las expresiones visibles de la relación intersubjetiva, por lo que en las organizaciones dichas manifestaciones también logran observarse y formarse desde los vínculos que se establezcan y, en consecuencia, del sentido de valoración distribuido entre quienes componen ese espacio laboral. Sin embargo, aunque puede expresarse que las relaciones de trabajo tienen un resultado significativo en quienes componen las instituciones.

En este sentido, crear o recrear un ambiente de trabajo que facilite un nivel de comprensión, aunado a ello que origine confianza, compañerismo, familiaridad para que desarrollen las relaciones laborales, es necesario mencionar que un ambiente laboral que busca un nivel de autenticidad necesariamente llevará a reconocer y respetar la individualidad conseguirá el aprecio de cada uno de los miembros. A partir, de este espacio puede formarse un auténtico equipo de trabajo que logre las metas proyectadas y pautadas por la organización.

En este orden de ideas es ineludible traer a colación lo que expresa Canseco (2013):

La comunicación es la piedra angular sobre la que descansan las relaciones humanas. En toda relación interpersonal ocurre cuando las personas entran en contacto con otra y de alguna manera manifiestan ante ésta su visión del mundo, más tarde a través del intercambio de ideas y afectos construyen un diálogo. La significación de la relación será entonces el resultado de la profundidad y con la intensidad con el que se logre establecer dicho diálogo. En consecuencia, su significado será mayor cuando los

comunicantes sean capaces de escucharse con mayor sensibilidad, responder con mayor cuidado, con más respeto, ser más genuinos en la identificación y expresión de sus sentimientos y necesidades. Si el diálogo se logró, entonces el individuo puede darse cuenta de que es apreciado como persona, pudiendo expresar sus experiencias de manera más libre y esperando, subliminalmente, cierta retroalimentación verbal o no verbal del otro, y así anticipar las consecuencias de sus actos de una forma más consciente. (p.56)

De lo anterior se puede expresar que la comunicación dentro de las organizaciones se logra simplemente desde lo humano; surge cuando se comienza a apreciar el papel que tiene la persona dentro de las relaciones de trabajo. La acción comunicativa, no sólo mejora la propia comunicación, es decir, sino que también fecunda a otros; hace vibrar a los demás con las mismas notas y frecuencias, haciendo comunes a los miembros de la organización.

Por tanto, se trata, de abordar la comunicación como aquella competencia que le facilita a cada integrante de la organización el desarrollo de habilidades entre personas dentro del ambiente laboral, apropiadas para crear relaciones dignas para sí mismo y para los otros como partes de la organización. De allí, que el coaching a través de la buena comunicación mejora las relaciones laborales que permiten reflexionar y actuar.

Bases Legales

Las Bases Legales están constituidas por el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación que se realice. Los fundamentos legales del tema en estudio los encontraremos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de

Venezuela, en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial Nro. 5.453 de fecha 24 de marzo de 2000.

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa, y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin de Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que la ley establezca.

El precepto antes mencionado hace referencia que una de las obligaciones estatales es la garantía de trabajo, para todos los venezolanos. Aunado a que uno de sus objetivos primordiales es crear y fomentar puestos y cargos de empleos.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas y apariencias.

En lo antes mencionado establece que todo trabajo debe ser tangible, es decir que tiene que remunerar, además enfatiza que es un hecho social, al igual que en el presente estudio.

Además, la carta magna estipula claramente la importancia del trabajo puntualizando de esta forma un amparo por parte del Estado, es decir, entendiéndose que el trabajo es uno de los pilares en los que se fundamenta la sociedad, siendo no solo el sustento de las familias sino un aspecto de crecimiento y expansión, motivando y cuidando que los patronos establezcan circunstancias adecuadas y amenas para que se realice de manera adecuada, impulsando el motor productivo del país, condicionando entonces áreas de desarrollo y crecimiento personal.

Artículo 91. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí, y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal salvo la excepción de la obligación alimentaria de conformidad con la ley.

Se deduce que es justamente lo que se desea con el trabajo de investigación: lograr la equidad entre las tareas realizadas es decir sincerar los cargos contra los sueldos y salarios, resultantes de la contraprestación.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras De fecha 07 de marzo del 2012 (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076)

Artículo 24. Toda persona tiene derecho al trabajo, el Estado procurará que toda persona apta pueda encontrar colocación que le proporcione una subsistencia digna y decorosa.

El dispositivo de la norma en comento establece que el trabajo sea considerado como proceso social fundamental, pareciera innegable, su

vinculación al objetivo de alcanzar los fines esenciales del Estado, es decir, la participación en el proceso social del trabajo esté en función de consolidar la independencia y fortalecer la soberanía económica del país.

Artículo 53. Se presumirá la existencia de una relación de trabajo entre quien preste un servicio personal y quien lo reciba.

Se exceptuarán aquellos casos en los cuales, por razones de orden ético o de interés social, se presten servicios a la sociedad o a instituciones sin fines de lucro, con propósitos distintos a los planteados en la relación laboral.

Artículo 54. La prestación de servicio en la relación de trabajo será remunerada. Toda violación a esta norma por parte del patrono o de la patrona, acarreará las sanciones previstas en esta Ley.

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- A) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- B) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- C) El tiempo para el descanso y la recreación
- D) El ambiente saludable de trabajo.
- E) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- F) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.
- G) Es necesario un ambiente laboral que sea óptimo, para brindar salud, física y mental a los trabajadores y trabajadoras, garantizando total y pleno respeto a los derechos humanos.

Cuadro: 1 Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer el coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida.

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Ítems
Identificar la relación del coaching ontológico que intervienen en el desempeño de las relaciones laborales en la entidad objeto de estudio.	Coaching Ontológico	Relación	<ul style="list-style-type: none"> - Hábitos - Tipos de coaching - Técnicas gerenciales 	Encuesta	Cuestionario	1. 2. 3.
Describir las características del coaching ontológico que intervienen en las relaciones laborales en la Alcaldía antes mencionada.		Características	<ul style="list-style-type: none"> - Visión basada en hechos - Interactividad - Responsabilidad conjunta - Respeto 			4. 5. 6. 7.
Determinar las ventajas del coaching ontológico para el desarrollo de las relaciones laborales en la institución sujeto de estudio.		Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de habilidades. - Capacidad para afrontar retos. - Integración de valores - Entorno favorable. - Desarrollo del talento. - Potenciar habilidades. - Fortalece la autoestima 			8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.

Elaborar las estrategias del coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida.	Relaciones laborales	Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción laboral - Toma de decisiones asertivas - Motivación laboral - Capacidad de liderazgo - Comunicación - Innovación 			15. 16. 17. 18. 19. 20.
---	----------------------	------------	--	--	--	--

Fuente: García (2022)

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este proceso corresponde a la etapa donde se enuncia el recorrido metodológico. Dentro de esta referencia, se cita a Tamayo y Tamayo (2010) define al marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”. (p. 37). Es decir, es el camino seleccionado por el investigador que incluye el diseño, tipo, técnicas e instrumentos para indagar sobre la situación enfocada y así lograr dar repuesta a los objetivos planteados.

www.bdigital.ula.ve

Tipo de la Investigación

El estudio se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo, de campo de carácter descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible. En referencia al enfoque cuantitativo Rodríguez (2010), señala que el método cuantitativo “se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo”. (p. 32). Por tanto, este método puede ser analizado utilizando los procesos estadísticos en aras de verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente. Asimismo, estos datos se representan en tablas, gráficos con sus respectivos análisis.

Para efectos, del diseño de campo, Arias (2012). lo plantea como la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables

alguna, Implica que el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes”. (p. 32). Es decir, el investigador va a tener la oportunidad de indagar los hechos dentro de la realidad del contexto.

De igual manera, Hernández, Fernández y Baptista, (2015) Hace referencia al diseño de campo como “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes”. (p 103). Es decir; estar al tanto, de las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas

En cuanto al nivel descriptivo Palella y Martins, (2017) refieren:

El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p. 92)

Por consiguiente, se trata de interpretar la realidad de las situaciones evidencias y describirlas a fin de suministrar la información de una manera ordenada. Dentro de esta referencia, se apunta investigación proyectiva que de acuerdo a Hurtado (2010), apunta a proponer “soluciones en una situación determinada a partir de la indagación lo que implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas” (p. 114). Dentro de este enfoque se considera que los proyectos factibles buscan solucionar, problemas, requerimientos o necesidades de las instituciones, empresas u organizaciones.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Está conformada por la selección de las personas que van a suministrar la información. Para Hernández, Fernández y Baptista (2015), la población "es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174). De igual manera, Arias (2012) población "un conjunto o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación" (p. 81). Es decir, es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación, para efectos del estudio se abarca a veinte (20) individuos que ejecutan cargos de alto nivel y dirección, es decir gerentes y jefes de oficina, así mismo, veinte (20) empleados de todas las gerencias los cuales fueron seleccionados al azar.

Muestra

Por tanto, se considera la selección de los elementos tomados de la población el cual se define como muestra que, según Hernández, Fernández y Baptista, (ob.cit) afirman que una muestra, "es el subconjunto de la población o universo." Por consiguiente, se asume el total de la población de veinte (20) individuos que ejecutan cargos de alto nivel y dirección, es decir gerentes y jefes de oficina, así mismo, veinte (20) empleados de todas las gerencias los cuales fueron seleccionados al azar.

Técnicas para la Recolección de Datos

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista, (ob.cit) definen la recolección de datos como “un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 274). Para ello, se utilizará técnica e instrumento que son elementos por medio del cual se puede recopilar información. De hecho, la técnica se refiere a la manera que usa cada investigador para buscar la información. En cuanto a la técnica se utilizará la encuesta, que según Palella y Martins (2017): “Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones interesan al investigador” (p. 123). A su vez, es una técnica económica sencilla de aplicar de más fácil espontaneidad para la persona que aporta la información debido no requiere la rigurosidad de la presencia del encuestador.

De igual manera, como instrumento se utilizará un cuestionario Palella y Martins (ob.cit) lo definen como: “Un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos, no es más que un listado de preguntas” (p. 131). El instrumento a utilizar conformado por veinte (20 ítems) tipo Likert de varias alternativas de respuestas.

Validez del Instrumento de Recolección de Datos

Para efectos de la validez del instrumento, se utilizará el juicio de expertos, para lo cual Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) explican que la validez de un instrumento de recolección de datos, "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que se pretende medir" (p. 243). Para ello, se entregarán tres ejemplares a expertos en la temática los cuales revisaran el instrumento hacen sus correcciones y autorizan su aplicabilidad.

Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

En cuanto a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 277). En este sentido, para su cálculo se aplicará el coeficiente alfa de cronbach, donde se considera como referencia entre 0 y el 1 lo cual será más confiable a medida que se aproxima a rango más alto. (ver anexo 5).

Técnica para el Análisis de los Datos

Para efectos, de la técnica para el análisis de los datos se describe lo planteado por Hurtado (ob.cit) el análisis de datos:

Constituye un proceso que involucra la clasificación, codificación procesamiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos, con el fin de llegar a conclusiones específicas y de esta manera dar respuesta a la pregunta de investigación (p. 485).

En este momento, los datos se registran, tabulan y codifican para representarlos en cuadros y gráficos estadísticos con sus respectivos análisis.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se concreta la información referente a los resultados obtenidos de acuerdo a la interpretación de los datos emitidos según la guía de observación aplicada al personal de alto nivel y dirección y el cuestionario a los empleados. A tal efecto, estos resultados se concretan con el marco teórico y se analizan los hallazgos. De acuerdo a Hurtado (2014) indican que el análisis e interpretación de resultados “son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada de acuerdo a las respuestas de los encuestados “(p.486) Es decir, se enuncian los hallazgos confrontados con el soporte teórico a fin de analizarlos e interpretarlos bajo los parámetros estadísticos reflejados en cuadros y gráficos con su respectivo análisis.

En este sentido Palella, S. y Martins F. (2017) expresan que:

La interpretación de los resultados trata de dar sentido, ofrecer una aplicación a los logros obtenidos, teniendo en cuenta el marco teórico y los objetivos fijados. En este apartado el autor, con experiencia y conocimientos, analiza los hallazgos y los compara con los datos de otros autores, si es posible. Debe expresar también en qué medida los resultados avalan o no los objetivos o hipótesis planteadas. (p.183)

Dentro de este marco de referencia, los datos arrojados de acuerdo a los instrumentos utilizados se enfocan de acuerdo a las variables con sus respectivas dimensiones acompañados de sus indicadores. Para ello, se utilizó tablas donde se promedian los resultados de los ítems con sus respectivos gráficos a fin de conformar el análisis.

Variable: el coaching ontológico

Dimensión: Relación

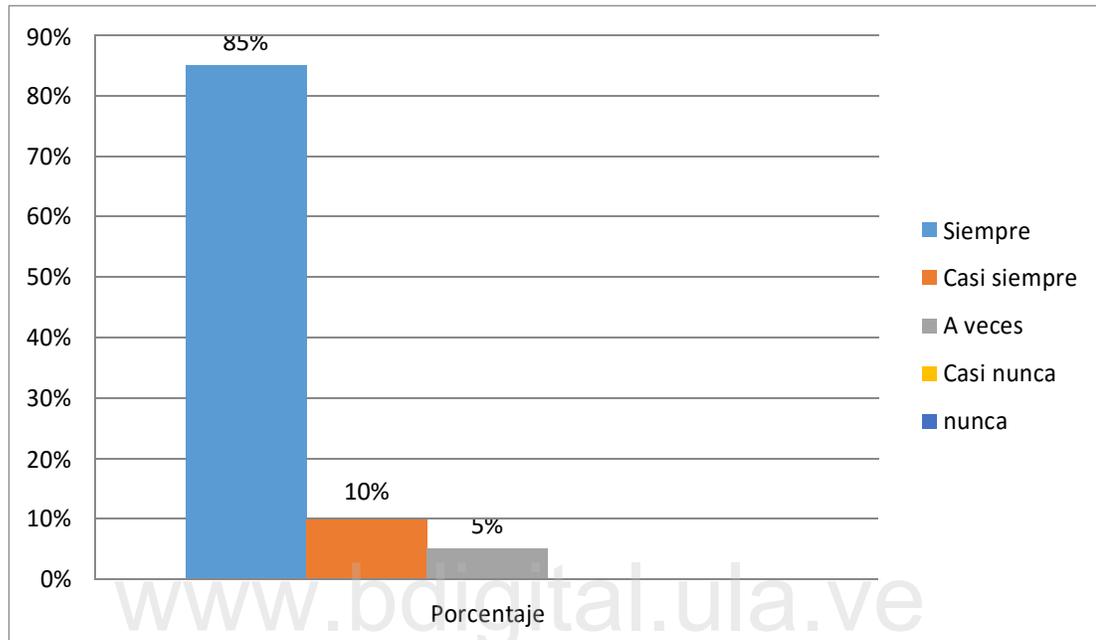
Objetivo específico 1: Identificar la relación del coaching ontológico que intervienen en el desempeño de las relaciones laborales en la entidad objeto de estudio.

Cuadro 2. Distribución de frecuencias y promedios porcentuales

Item	Pregunta	Alternativas									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Considera Usted. que a través del coaching facilita que el empleado se adapte a los cambios que necesita la gerencia de la Alcaldía de manera eficiente	16	80	3	15	1	5				
2	Tiene información de los diferentes tipos de coaching como herramienta para la evolución de las empresas	17	85	2	10	1	5				
3	Cree Usted. que las técnicas del coaching puede proyectar la gerencia de la Alcaldía paramejorar las relaciones laborales	18	90	1	5	1	5				
	Promedios	17	85	2	10	1	5				

Fuente: García (2022).

Grafico 1. Promedios porcentuales de los resultados del objetivo 1 en la dimensión de relación.



Fuente: García (2022)

Análisis e interpretación

Agrupados los datos obtenidos en la aplicación del instrumento a los trabajadores en relación al ítem 1; que identifica la relación del coaching ontológico como proceso interventor en el desempeño de las relaciones laborales. Se evidencia que 17 empleados indicaron la alternativa Siempre (S) con un 85% y 2 sujetos que representan el 10% en la categoría Casi siempre (CS) y un entrevistado selecciono la alternativa A veces (AV) con un 5 %. Tal planteamiento tiene concordancia con los datos obtenidos a través de la guía de observación donde las repuestas para estos ítems coinciden al ubicarse las mismas alternativas.

A tal efecto, Molins (2013) enuncia “al coaching como una herramienta valiosa para promover el desempeño de las relaciones laborales” (p.23). Es

decir, elevar el desempeño para que los individuos tengan pertenencia y satisfacción con la labor que ejecutan en dicha institución.

Variable: el coaching ontológico.

Dimensión: Características.

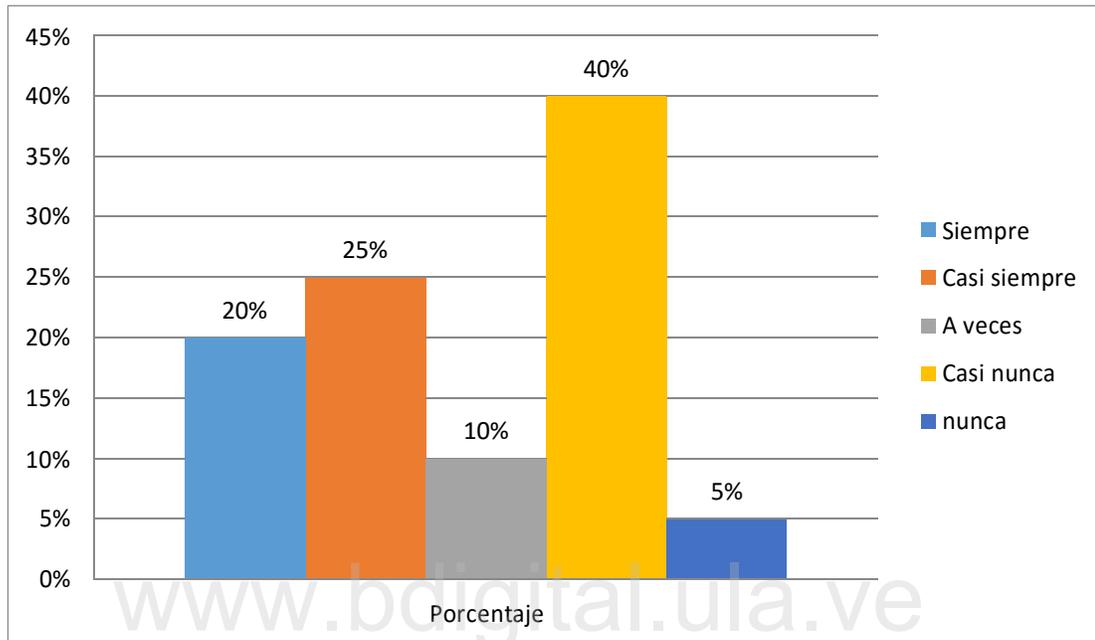
Objetivo específico 2: describir las características del coaching ontológico que intervienen en las relaciones laborales en la Alcaldía antes mencionada.

Cuadro 3. Distribución de frecuencias y promedios porcentuales

Item	Pregunta	Alternativas									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	El coaching puede fomentar cambios en la forma de pensar de los empleados a fin de alcanzar objetivos en común	14	70	4	20	2	10				
5	La gerencia de la Alcaldía sujeto de estudio intercambia ideas con el personal para promover su proyección como una empresa exitosa					2	10	16	80	2	10
6	Fomenta la alcaldía la responsabilidad compartida para proyectar un trabajo eficiente					2	10	16	80	2	10
7	Se promueve el respeto permanente para el desarrollo del trabajo laboral	2	10	16	80	2	10				
	Promedio	4	20	5	25	2	10	8	40	1	5

Fuente: García (2022).

Grafico 2: Promedios porcentuales de los resultados del objetivo 2 en la dimensión de característica.



Fuente: García (2022)

Análisis e interpretación

Para efectos, del ítem 2 que trata de describir las características del coaching ontológico que intervienen en las relaciones laborales en la Alcaldía antes mencionada, los promedios porcentuales de acuerdo a las repuestas dadas por los empleados se ubican en la alternativa Siempre (S) 20% Casi siempre (CS) 25% A veces (AV) 10% lo que constituye un 55% datos favorables y un 40% en la categoría Casi nunca (CN) y 5 Nunca (N). Corroborado con el proceso de observación aplicado al personal de alto nivel y dirección, existe concordancia con las alternativas seleccionadas.

A partir del hecho que se asuman algunas características del coaching, elementales para el desarrollo de las relaciones laborales se cuenta con un aporte en aras de buscar cambios en dicha institución basados en la orientación que pueda emitir la propuesta planteada. Dentro de esta referencia. Prieto (2012) destaca que las características que relacionan la labor del coach está basada en alcanzar mejoras en el ambiente laboral y por ende el éxito en sus relaciones a nivel grupal e individual de los empleados (p.239).

Variable: el coaching ontológico.

Dimensión: ventajas.

Objetivo específico 3: Determinar las ventajas coaching ontológico para el desarrollo de las relaciones laborales en la institución sujeto de estudio.

www.bdigital.ula.ve

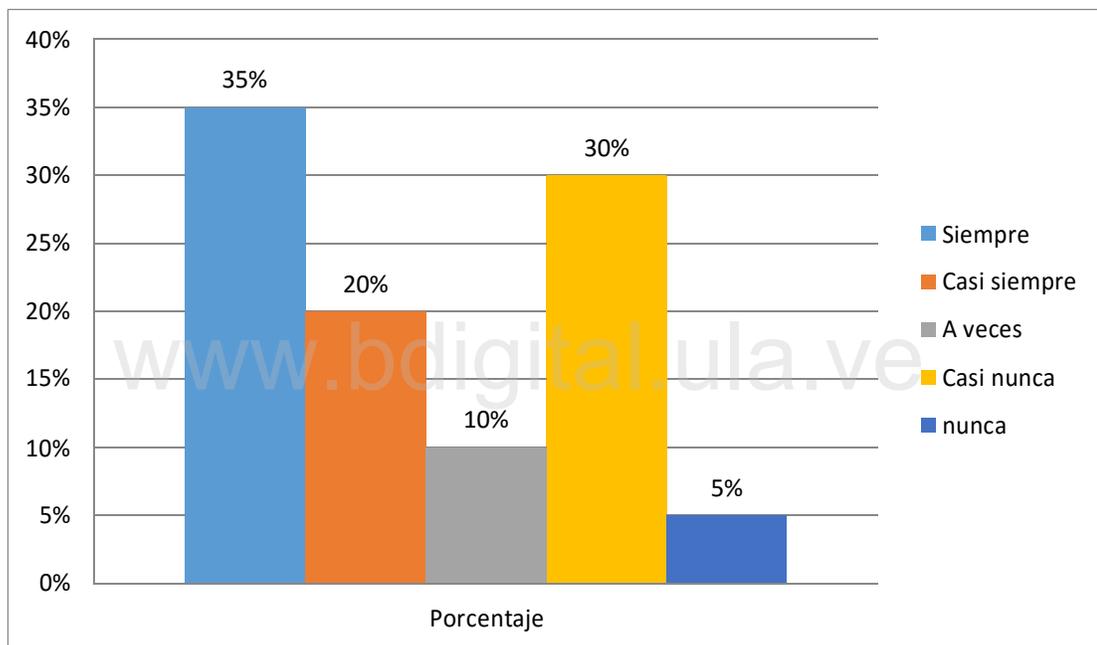
Cuadro 4. Distribución de frecuencias y promedios porcentuales.

Item	Pregunta	Alternativas									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	Considera Ud. que a través del coaching se fomentan habilidades en los empleados	14	70	4	20	2	10				
9	Utiliza la gerencia de la alcaldía las fortalezas que genera las técnicas del coaching a fin de que sus empleos puedan afrontar retos para construir caminos viables para el éxito					2	10	18	90		

	de su desempeño laboral										
10	Se fomentan valores para mantener una actitud receptiva entre la gerencia y los empleados de la Alcaldía	15	75	4	20	1	5				
11	Considera que a través del coaching se pueden asumir posturas que contribuyan al desarrollo de un entorno favorable que genere satisfacción laboral	4	20	16	80						
12	Toma en consideración la gerencia de la alcaldía los aportes del coaching buscando el crecimiento personal de sus empleados lo favorece el desenvolvimiento del talento humano					7	35	11	55	2	10
13	Utiliza la gerencia de la alcaldía los aportes del coaching para potenciar habilidades para un mejor desempeño laboral en sus empleados					2	10	13	65	5	
14	Cree usted. que el coaching aporta estrategias que elevan el autoestima	16	80	4	20						

	para que el empleado afronte desafíos a fin de buscar satisfacción laboral										
	Promedio	7	35	4	20	2	10	6	30	1	5

Grafico 3. Promedios Porcentuales de los resultados del objetivo 3 en la dimensión Ventajas.



Fuente: García (2022).

Análisis e interpretación

En cuanto al objetivo 3. Determinar las ventajas del coaching ontológico para el desarrollo de las relaciones laborales en la institución sujeto de estudio. Agrupados por promedios porcentuales de las respuestas que mide este objetivo se infiere que tienen información y se dan algunos

elementos en el trabajo ejecutado en la Alcaldía, que representa la selección de las ventajas que se tiene si se implementa la acción del coach para el desarrollo de las relaciones laborales en dicha institución.

Este planteamiento queda demostrado de acuerdo a la selección de las alternativas si las agrupamos y se indican como favorables arrojan 65% (Siempre, Casi siempre, A veces) quedando como desfavorable el 35% que se ubicó en la categoría (Casi nunca, Nunca). La indagación realizada genera soporte a la propuesta planteada debido a que ya existen algunas fortalezas del coaching en la acción gerencial de la Alcaldía y que si se apoya con las estrategias planteadas se encaminara hacia el éxito laboral.

En apoyo a este planteamiento se cita a Molins (2013) quien indica al coaching como una “una herramienta donde su finalidad es optimizar el desempeño, elevar la motivación, satisfacción y lograr que los individuos trabajen como un todo cohesionado” (p. 23). De allí, que se parte del ideal del uso de estrategias del coaching para lograr no solo los objetivos de la alcaldía sujeto de estudio, sino satisfacer las necesidades de sus trabajadores buscando siempre el éxito laboral.

Variable: relaciones laborales

Dimensión: estrategia

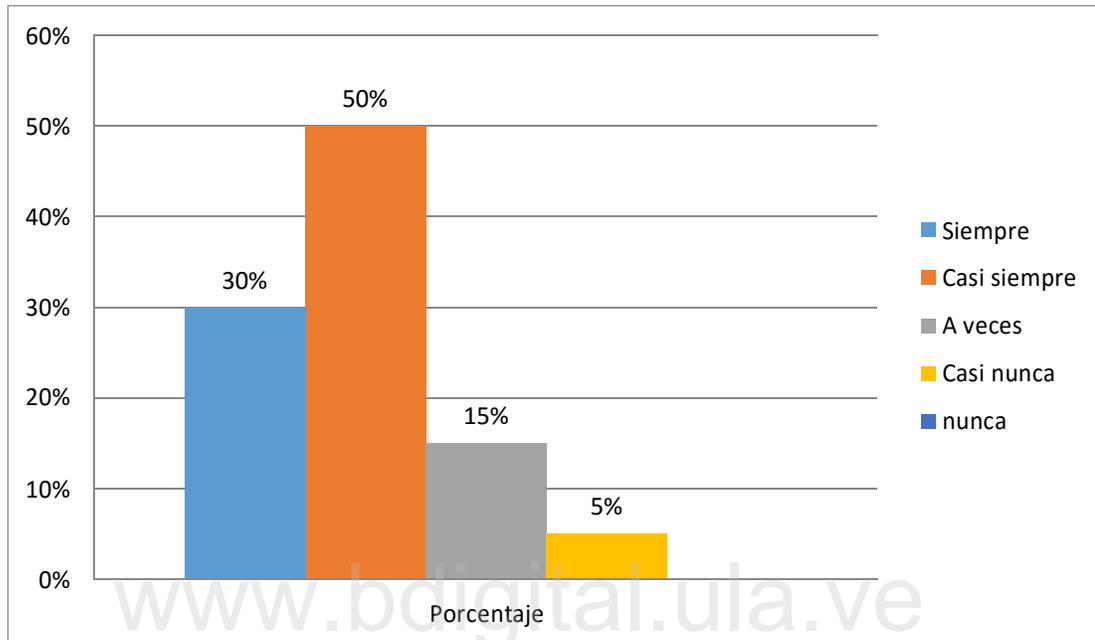
Objetivo específico 4: Elaborar las estrategias del coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida.

Cuadro 5. Distribución de frecuencias y promedios porcentuales

Ítem	Pregunta	Alternativas									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	Fomenta la gerencia de la Alcaldía situaciones que generen la satisfacción laboral	14	70	4	20	2	10				
16	Se intercambian experiencias a fin de tomar decisiones asertivas					14	70	6	30		
17	La gerencia de la empresa motiva a sus empleados a fin de que sienta de que su trabajo es elemental para el funcionamiento de la misma			18	90	2	10				
18	Se auspicia un alto nivel de liderazgo que les ayuda alcanzar las metas de la Alcaldía	4	20	16	80						
19	La comunicación está basada en hacer funcionar todo tipo de relaciones que generen beneficios en común	2	10	18	90						
20	Considera que la innovación que plantea el coaching hace que la labor de la alcaldía se transforme de manera permanente	16	80	4	20						
	Promedio	6	30	10	50	3	15	1	5		

Fuente: García (2022).

Grafico 4. Promedios porcentuales de los resultados del objetivo 4 en la dimensión Estrategias



Fuente: García (2022).

Análisis e interpretación

En referencia sobre el objetivo que indica elaborar las estrategias del coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida. Después de revisada el instrumento aplicado a los empleados, aunado con las respuestas evidenciada en la observación dirigida a personal que ejecutan cargos de alto nivel y dirección donde el mayor promedio porcentual se ubicó en la alternativa Casi siempre (CS) el 50% acompañado con el 30% la categoría Siempre (S) y un 15% en A veces (AV) solamente se evidencio que un 5 % indica la alternativa Casi nunca (CN).

Esta indagación da soporte a la propuesta porque se está ganado en personal tanto de la gerencia como los empleados cuando están totalmente

de acuerdo en que las estrategias del Coaching es una vía para mejorar las relaciones laborales. Por tanto, como lo indica Caldua (2017) “estas estrategias del coaching servirán para orientar al equipo, fidelizarlo y dirigirlo hacia aquellas áreas que más interesen a la organización” (p34). Lo más relevante, es que las estrategias que se utilicen serán siempre no solo en beneficio de la institución, sino la que permita que los empleados hagan todo lo que deba hacerse del modo más eficaz, generando satisfacción laboral.

www.bdigital.ula.ve

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Las instituciones gubernamentales tienen la necesidad de innovar y rediseñar procesos que les permita la utilización de estrategias del coaching, enfocados a mejorar la calidad de las relaciones laborales. Además, que la gerencia busque crear situaciones a partir de una visualización que beneficie al empleado como el verdadero autor del éxito de la empresa.

De acuerdo, a los resultados se ha corroborado el significado del coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del estado Bolivariano de Mérida. En función de identificar la relación del coaching ontológico, que interviene en el desempeño de las relaciones laborales, se puede indicar que, está dado porque facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficaz y eficiente, moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano, renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación, para el manejo de una gerencia que optimiza las relaciones laborales.

Para efectos, de describir las características del coaching ontológico que intervienen en las relaciones laborales en la Alcaldía antes mencionada. Los resultados, han ratificado que a través del manejo de estos elementos, que enfocados en el coaching se le promueve a la alcaldía una orientación para alcanzar las metas y sus objetivos dentro de patrones que realcen las relaciones laborales y por ende el fortalecimiento de su desempeño como una institución exitosa.

En este orden de ideas, determinar las ventajas del coaching ontológico para el desarrollo de las relaciones laborales en la institución sujeto de estudio. Los resultados de la indagación han confirmado que una de las ventajas más significativas es que ofrece el acompañamiento donde todos son

participes de buscar mejores relaciones. Por tanto, desde una amplia perspectiva como lo expresa Goleman (2002) la acción del coaching “es comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta, no se aísla de lo que sucede en el proceso de desarrollo de la gerencia” (p. 28). Es decir, se involucra con todas las situaciones que realcen la labor de la institución.

A su vez en referencia al objetivo elaborar las estrategias del coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida. Se indica, que la información obtenida de acuerdo al instrumento aplicado y lo observado se promueve que las estrategias son elementales y de gran relevancia en el manejo gerencial de cualquier institución y que si se aplican dentro del norte que emite el coaching proyecta situaciones que elevan y optimizan la gerencia institucional dentro de marcos de relaciones laborales favorables.

Esta connotación, se apoya al identificar los mayores promedios en las alternativas Casi siempre (CS) el 50% acompañado con el 30% la categoría Siempre (S) y un 15% en A veces (AV) solamente se evidencio que un 5 % indica la alternativa Casi nunca (CN). En conclusión, a manera general la relevancia del coaching en las instituciones está dada en la necesidad de facilitar las herramientas donde tanto la gerencia como los empleados se sientan comprometidos con el desenvolvimiento de la empresa, pero dentro de los parámetros donde estén satisfecho con su trabajo. Desde esta perspectiva, concebir y hacer funcionar todo tipo de relaciones entre quienes conforman la institución a través del coaching como hace referencia Miedaner (2013), “promueve un buen ambiente laboral, lo que produce una disminución del estrés y ansiedad en el trabajo. Así, se mejora la calidad del desempeño, logra los objetivos fijados, consigue que las personas y los equipos estén alineados con los objetivos institucionales fijado” (p.39).

Recomendaciones

Para efectos del estudio, se requiere el planteamiento de las siguientes recomendaciones:

Al personal que maneja los cargos de alto nivel y dirección asumir la propuesta planteada donde se enuncia al coaching como una herramienta que le garantiza y optimiza las labores de la alcaldía, dentro de parámetros comunicacionales para un mayor entendimiento con su personal. De igual manera, capacitarse y compartir esos asesoramientos con sus empleados, para asociar la posibilidad de desarrollar procesos estratégicos que son cruciales para su desempeño.

En cuanto a los empleados, buscar información, capacitarse para poner en práctica las estrategias del coaching es de suma importancia debido a los beneficios que se obtiene dentro de su desarrollo laboral. Que fortalezcan sus experiencias para hacer posible el desarrollo de las relaciones laborales buscando siempre su satisfacción personal.

Finalmente, a todos aquellos que buscan éxitos en el manejo de sus empresas e instituciones, considerar que el coaching dentro de cualquier área de trabajo es un vehículo para ayudar a las personas y empresas a lograr sus metas, a realizar cambios personales y laborales. Consecuentemente, el aprendizaje humano y organizacional va a estar en primera línea en el desarrollo de las instituciones

CAPITULO V

PROPUESTA

Estrategias para el uso del coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida.

JUSTIFICACION

Desde la perspectiva de cambio gerencial, la base de éxito de cualquier institución, es vincular su desarrollo de sus acciones con la satisfacción laboral de su personal. De allí, deben asumir posturas que garanticen las relaciones labores dentro de la orientación, motivación, capacitación, comunicación y el liderazgo del coaching ontológico, el cual deviene en un proceso liberador de creencias, condicionantes y limitaciones. Es decir, conecta a las personas con sus propios recursos, capacidad, interés para asumir retos a fin de buscar mayores oportunidades de éxitos.

Por tanto, la inclinación en esta investigación del coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida. Se deriva de la necesidad de que se dé una sinergia entre los empleados de alto nivel y dirección, con los demás empleados de los diferentes departamentos que conforman la alcaldía.

En este sentido, la propuesta impartida busca mejorar significativamente las relaciones laborales de dicha Alcaldía, donde se plantea la integración a través de los aportes del coaching ontológico como base fundamental para el trabajo eficiente, donde se descubra la potencialidad de cada empelado para lograr objetivos empresariales, pero dentro de situaciones que satisfagan sus expectativas y necesidades.

Por ello, la relevancia de esta investigación enmarcada en el coaching ontológico, enfocado en las diferentes estrategias que busquen la integración de las personas a fin de desarrollar su potencial que le permita alinear logros, satisfacciones, crecimiento personal desde la consideración que las organizaciones aprenden a partir del aprendizaje de los individuos que la componen.

Por lo que se requiere, una nueva comprensión, con personas orientados a vislumbrar su responsabilidad a través de la creación de situaciones que facilite a los empleados hacerse cargo de sus propias inquietudes y romper con las barreras que limitan el cambio y la transformación, para así alcanzar objetivos que parecían inalcanzables y lograr el desarrollo organizacional, mediante una gerencia que se fundamenta en la gestión del conocimiento y una determinada ética de la convivencia.

De igual manera, se justifica desde varios puntos de vista: Desde el ámbito organizacional, permite desarrollar altas competencias y producir grandes aprendizajes para la construcción de clima y condiciones laborables adecuadas. Asimismo, desde el campo de la gerencia se caracteriza por fomentar las relaciones laborales productivas y centra su atención en brindar asesoría apropiada al recurso humano, mejora su desempeño y su actitud de acuerdo a su entorno donde se desenvuelve.

Por otra parte, desde el ámbito estratégico, gestiona el impacto para proporcionar una estructura que generen aprendizajes en la diferente estrategia a utilizar para alzar la labor de la institución enfocadas dentro de la innovación, para perseguir ante todo la labor del cambio de los empleados vital para que se lleve a cabo la evolución organizacional.

Factibilidad de la propuesta

De acuerdo a Valera (2016) se entiende por “factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinada proyecto”. Es decir, a través de ella se puede determinar si existen las condiciones y el recurso humano, técnico y económico para la puesta en práctica de la propuesta. Para la identificación de estos elementos, se contó con la oportunidad de compartir con el personal que labora en esta institución por ser participe en ella como asesor jurídico.

A tal efecto, se puede indicar que la institución sujeto de estudio cuenta con los recursos humanos los cuales están interesados en buscar cambios que favorezcan su desempeño laboral, que por ende les va a llevar a mejorar las relaciones laborales. Asimismo, disponibilidad tecnológica y el personal tiene experiencia en el dominio de tal recurso. Por otra parte, existen los recursos económicos, la alcaldía tiene una partida para la capacitación de sus empleados. Además, cuenta con el espacio físico adecuado para la ejecución del asesoramiento

Estructura de la propuesta

Asesoramiento: Talleres Presenciales

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General: Desarrollar estrategias para el uso del coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida.

Objetivo Específicos:

1. Intercambiar experiencias a fin de concretar la utilización de las estrategias del coaching para mejorar las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del estado Bolivariano de Mérida.
2. Identificar procesos basados en la utilización de las características del coaching que generen confianza en sí mismo para el fortalecimiento de las relaciones laborales en la institución antes indicada
3. Promover situaciones para el desarrollo del potencial de cada uno de los empleados dentro de un contexto de crecimiento profesional que beneficie su satisfacción laboral.
4. Proporcionar estrategias del coaching que le permita al personal que ejecutan cargos de alto nivel y dirección su intervención para el mejoramiento de las relaciones laborales en la institución sujeto de estudio.
5. Evaluar el proceso de asesoramiento para promover el éxito de las relaciones laborales en la Alcaldía Libertador del estado Bolivariano de Mérida.

Alcance de la propuesta

Los procesos tecnológicos han permitido que las empresas u organizaciones generen la capacitación de su personal proporcionando herramientas que mejoren sus relaciones laborales. Es de allí, donde se plasma la idea de fomentar la propuesta en estudio planteada, en aras de utilizar el coaching ontológico como una herramienta fundamental para ayudar

a la gerencia de esta institución, a alcanzar sus objetivos por medio del desarrollo de habilidades, de liderazgo, comunicación, atención grupal, cambio de expectativas, inteligencia emocional, entre otras. Por tanto, su alcance obedece a potenciar las habilidades tanto del personal de alto nivel y dirección como a sus empleados, a fin de que la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida alcance las metas propuestas dentro de la satisfacción laboral que requiere el personal empleado.

Personal de alto nivel y dirección.

- Fortalecer los conocimientos y habilidades que le permite la herramienta del coaching ontológico para la mejora de las relaciones laborales.
- Potenciar su talento individual y su capacidad de liderar a su personal
- Garantizar un clima organizacional que dé soporte al desarrollo de sus competencias, (actitudes, habilidades funcionales, comportamentales y conceptuales) para responder exitosamente a los requerimientos de la institución como la satisfacción laboral de sus empleados.

Empleados.

- Desarrollar capacidades y fortalezas personales que le permitan incrementar su eficacia y autoconfianza
- Rediseñar su vida tanto en niveles profesionales como personales al aumentar sus fortalezas, desarrollar su potencial y guiarlo hacia acciones que le conduzcan a la identificación de los retos, metas y objetivos deseados, sean laborales, afectivos, encaminados a buscar beneficios en común.

Desarrollo de la Propuesta

Taller de Asesoramiento 1: Autorreflexión de la Labor desarrollada

Perfil del Asesor del Taller: Profesional, especialista en Coaching, Talento Humano, Derecho del Trabajo, o carrera afín.

Objetivo: Intercambiar experiencias a fin de concretar la utilización de las estrategias del coaching para mejorar las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del estado Bolivariano de Mérida.

Contenidos

Autorreflexión

Finalidad de la Autorreflexión

Autorreflexión de estrategia para mejorar sus relaciones laborales

Visión basada en hechos

Responsabilidad compartida

www.bdigital.ula.ve

Actividades

Lectura de reflexión titulada dale sentido al miedo como ejemplo, pero el ejecutor del taller puede considerar la de su mayor aceptación (ver anexo1)

Presentación del Asesor del taller

Presentación de los participantes del taller

Discusión sobre las funciones y responsabilidades en la participación de los talleres

Explicación de la temática

Explicación del uso del portafolio en todos los talleres a fin de evaluar logros

Estrategia a utilizar: Conformación de mesa redonda

Evaluación Discusión grupal y elaboración de conclusiones

Recursos Materiales: Pizarra, hojas blancas, lápiz, marcadores, retroproyector, computadora, sonido, cartulina, papel bond, cámara fotográfica, material de apoyo.

Tiempo 8 horas.

Taller de Asesoramiento 2; Fortalecimiento de las relaciones Laborales

Perfil del Asesor del Taller: Profesional, especialista en Coaching, Talento Humano, Derecho del Trabajo, o carrera afín.

Objetivo: Identificar procesos basado en la utilización de las características del coaching que generen confianza en sí mismo para el fortalecimiento de las relaciones laborales en la institución antes indicada

Contenidos:

El coaching ontológico
Características del coaching ontológico
Técnicas gerenciales dentro del coaching ontológico
Ventajas del coaching ontológico en las relaciones laborales
Estrategias del coaching
Aportes del coaching
Proceso y metodología del coaching empresarial

Actividades

Lectura de reflexión (libre escogencia)
Presentación del Asesor del taller
Retroalimentación de los aprendizajes del taller anterior
Explicación sobre la temática
Estrategia a utilizar: conformación de grupos de trabajo, intercambio de experiencias, preguntas y respuestas.

Evaluación: A través del dialogo, exposición.

Recursos Materiales: Pizarra, hojas blancas, lápiz, marcadores, retroproyector, computadora, sonido, cartulina, papel bond, cámara fotográfica, material de apoyo

Tiempo 8 horas distribuidas 2 talleres de 4 horas para cada taller.

Taller de Asesoramiento 3: Crecimiento profesional para la satisfacción laboral.

Perfil del Asesor del Taller: Profesional, especialista en Coaching, Talento Humano, Derecho del Trabajo, o carrera afín.

Objetivo: Promover situaciones para el desarrollo del potencial de cada uno de los empleados dentro de un contexto de crecimiento profesional que beneficie su satisfacción laboral.

Contenidos:

Plan de Aprendizajes

Capacitación

Talento humano como valor con que cuenta la institución

Equipos multidisciplinarios

Rotación de puestos de trabajo

Desarrollo del potencial individual

Desarrollo de habilidades

Trabajo en equipo.

Actividades:

Dinámica grupal.

Presentación del asesor del taller

Retroalimentación de los aprendizajes del taller anterior

Desarrollo de las temáticas

Vivencia de situaciones que fomente relaciones laborales

Estrategias: Procesamiento, razonamiento y argumentación

Recursos Materiales: Pizarra, hojas blancas, lápiz, marcadores retroproyector, computadora, sonido, cartulina, papel bond, cámara fotográfica, material de apoyo

Evaluación: A través del dialogo, exposición, dramatización.

Recursos Materiales: Pizarra, hojas blancas, lápiz, marcadores, retroproyector, computadora, sonido, cartulina, papel bond, cámara fotográfica, material de apoyo.

Tiempo: 8 horas.

Taller de Asesoramiento 4: Aplicación del coaching ontológico para promover el éxito de las relaciones laborales en la Alcaldía Libertador del estado Bolivariano de Mérida.

Perfil del Asesor del Taller: Profesional, especialista en Coaching, Talento Humano, Derecho del Trabajo, o carrera afín.

Objetivo: Proporcionar estrategias del coaching ontológico que le permita al personal que ejecutan cargos de alto nivel y dirección su intervención para el mejoramiento de las relaciones laborales en la institución sujeto de estudio

Contenidos:

Plan de estrategias

Disciplina en las Relaciones Laborales

Motivación Laboral

Comunicación vía para fortalecer las relaciones laborales

El liderazgo con los aportes del coaching

Cambios significativos

Estrategias de Orientación

Toma de decisiones

Innovación

Satisfacción laboral

Actividades:

Dinámica

Presentación del asesor del taller

Retroalimentación de los aprendizajes del taller anterior

Desarrollo de las temáticas

Conformación de equipos de trabajo para la división de los temas a trabajar

Vivencia de situaciones que fomenten relaciones laborales

Estrategias: Procesamiento, razonamiento y argumentación, dialogo, conclusiones, intercambio de experiencia.

Evaluación: A través del dialogo, discusión grupal, preguntas y respuestas.

Recursos Materiales: Pizarra, hojas blancas, lápiz, marcadores, retroproyector, computadora, sonido, cartulina, papel bond, cámara fotográfica, material de apoyo.

Tiempo: 8 horas distribuidas en dos talleres de cuatro horas cada uno.

Taller de Asesoramiento 5: Evaluación del proceso de asesoramiento para verificar logros.

Perfil del Asesor del Taller: Profesional, especialista en Coaching, Talento Humano, Derecho del Trabajo, o carrera afín.

Objetivo: Evaluar el proceso de asesoramiento para promover el éxito de las relaciones laborales en la Alcaldía Libertador del estado Bolivariano de Mérida

Contenidos:

Evaluación

Principios básicos de la evaluación (continuidad, sistematicidad, flexibilidad)

Logros

Actividades:

Dinámica: Lectura Razones para estar orgulloso de ti mismo
Desarrollo de las temáticas.

Revisión del portafolio para Verificación de las expectativas y logros.

Intercambio de la experiencia.

Conformar situaciones para dramatizar hechos que les lleve a resolver conflictos.

Abrir un espacio para evaluar los logros obtenidos.

Incentivos (entrega de credenciales, material de apoyo, agendas, obsequios, agasajo)

Estrategias: Dialogo, intercambio de experiencia, Revisión del portafolio, dramatización).

Evaluación: A través del dialogo, intercambio de preguntas y respuestas, conclusiones.

Recursos Materiales: Pizarra, hojas blancas, lápiz, marcadores, retroproyector, computadora, sonido, cartulina, papel bond, cámara fotográfica, material de apoyo.

Tiempo: 4 horas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Anzorena, O. (2016). *Teoría y Práctica del Coaching Ontológico Profesional*. Argentina: Ed. LEA.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica*. (6a. ed.). Caracas: Episteme.

Arteaga, J. (2015). *La Cultura de la Organización y su relación con el desarrollo*. México: trillas.

Bermúdez, G. (2017). *Coaching: una herramienta para el liderazgo transformacional*. Trabajo de Grado. Universidad Militar Nueva Granada: Bogotá.

Caldua, E. (2017). *Influencia del Coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Marcará*. Trabajo de Grado. Universidad Cesar Vallejo. Perú.

Canseco, M. (2013). *Comunicarnos es conocernos y valorarnos. Experiencia con capturistas de datos clínicos*. Tesis de Maestría no publicada. México: Universidad Iberoamericana Ciudad de México.

Casique, (2018). *Impacto Del Coaching Organizacional En El Desarrollo De Competencias Laborales Del Talento Humano De Empresas Manizaleñas, Una Mirada Desde Sus Directivos*. Trabajo de Grado. La Universidad Nacional de Colombia. Colombia

Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones*. (9a. ed.) México: McGraw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°5.453, Extraordinario de fecha 24 de marzo de 2.000.

Duhne, C. Garza, R. y Quintanilla, M. (2011). *Coaching Ejecutivo una opción practica para lograr el desarrollo de la gente*. México: Trillas

Echeverría, R. (2015). *Ontología del Lenguaje*. Chile: J.C SAEZ editor

- Espinoza, A. (2011). *Teoría de la relación de Trabajo y la Recomendación 198 OIT, 2006 y su posible aplicación en Venezuela*. Caracas-Venezuela: Publicaciones UCAB.
- Galea, A. (2017). *Coaching Organizacional Para La Formación De Equipos De Alto Desempeño. Caso: Dirección De Escuela De La Facultad De Odontología De La Universidad De Carabobo*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Gallwey, T. (2012). *Las Bases del coaching*. Paris: Sirio.
- Hernández, I. (2017). *Factores motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la escuela de postgrado FAC*. Trabajo de grado. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación metodológica*. Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón.
- Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6076. Extraordinario del 7 de mayo de 2012.
- Marchesán, C. (2017). *Los aportes del coaching ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial*. Trabajo de Grado. Universidad Siglo XXI. Argentina.
- Miedaner, T. (2013). *Coaching para el éxito: conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. Barcelona: Urano.
- Molins, J. (2013). *El coaching transformador*. Barcelona: Plataforma.
- Ospino, J y Troconis, L (2014). *Estrategias gerenciales apoyadas en el proceso coaching para generar eficiencia en la empresa LAMISUR, C.A.* Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez. San Diego.
- Palella, S y Martins, F. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (3ª ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados*. México: Luz de Santos.
- Pinotti, J. (2017). *Coaching Ontológico*. Argentina: Dunken

Porras, J. (2017). *Influencia del coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte*. Trabajo de Grado. Universidad Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Ecuador.

Poves, A. (2015). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid, España: Mc Graw Hill

Prieto, J. (2012). *Características vinculadas a la labor del coach*. México:

Trillas.

Rodríguez, P. (2010). *Métodos de investigación: Diseño de proyectos en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México: Editorial Culiacán.

Román, J. y Fernández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Libros en Red. Obtenido

en:http://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&pg=PA17&dq=características+del+coaching&hl=en&sa=X&ei=IhvLU_2MuLJsQSUroHIDw&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Rubio, T. (2018). *El Coaching Organizacional principios y características*. México: Suayed.

Silva, A. (2014). *Estrategias motivacionales basadas en el coaching ontológico para mejorar el nivel gerencial de la UNEFA núcleo Mérida*. Trabajo de Grado. Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas. Venezuela.

Tamayo y Tamayo. (2010). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa.

Whitmore, J. (2016). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Ibérica.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO 1

Dale sentido a tu miedo.

Cuentan que Napoleón amaba mucho a su tropa, y que era un experto en como la manejaba, por eso su ejército lo seguía y confiaba en el plenamente. En aquel entonces no se hablaba de las relaciones humanas pero las practicaban con gran éxito. En cierta ocasión, antes de partir a una misión muy peligrosa donde el gran corso sabía que sus hombres iban a perecer ordenó que formaran a su tropa para alentarla e inspeccionarla personalmente. Imponente, montado en su caballo blanco, Bonaparte empezó su revista. Queriendo hacerlo en forma muy personal, desmontó y a pie, fue saludándolos uno por uno, deteniéndose aquí y allá.

- Monsieur Bouver, que bueno que cuente con usted.
- Le contestó el otro;
- Gracias mi General siempre a sus órdenes.
- Jean Clair, con su experiencia vamos a triunfar.
- Así lo espero Señor.

Llegó al fin ante un muchacho, joven teniente que al verlo, pálido y tembloroso lo saludó.

-¿Está listo? Le preguntó, clavando en él su mirada de águila.

- El joven con voz entrecortada respondió:

- Sí mi General.

- El emperador lo miró profundamente y le dijo;
- Pero estas temblando, ¿tienes miedo?
- Sí mi general, pero estoy en mi puesto y esto es lo que importa.

Nosotros como este joven muchas veces tenemos miedo: De no saber tomar decisiones. De no saber qué hacer en determinadas situaciones. A nosotros mismos. A tantas cosas. ¡SIN EMBARGO ESTO NO DEBE AFLIGIRNOS!

No podemos fallar, tenemos un general mucho más grande que Napoleón y a él nos debemos encomendar, ponernos en sus manos sin perder la fe, no importa que estemos asustados, angustiados y con miedo. Lo importante es estar en nuestro puesto, listo para dar la batalla, firme y a sus órdenes, Señor.

www.bdigital.ula.ve

ANEXO 2

Razones para estar orgulloso de ti mismo

1. Has sobrevivido a todo lo que la vida te ha dado y algunas cosas fueron muy, muy difíciles.
2. Has aprendido mucho en tu vida y has mejorado en muchas cosas.
3. Ayudaste a otras personas.
4. Fuiste la razón por la que otras personas sonrieron.
5. Has inspirado a otras personas (creas o no)
6. Tienes una combinación única de habilidades y talentos y hay algunas cosas que puedes hacer mejor que nadie.
7. Has hecho grandes cosas en tu vida y puedes estar realmente orgulloso de algunas cosas que has logrado.
8. Todavía tienes logros por delante que te esperan.
9. Nunca has dejado de soñar, y siempre has buscado ser mejor de la forma en que creíste que lo conseguirías.

Muchas personas importantes para ti no serían lo mismo sin ti y tuviste un impacto significativo en todas ellas. Cada una de las acciones que haces en la vida tiene un efecto en el resto de ellas.

Prepárate porque mereces ser tratado con respeto por todos, especialmente por ti mismo. Cree en ti y siéntete orgulloso de quién eres y de pertenecer en tu acción laboral a la Alcaldía Libertador del estado Bolivariano de Mérida

Autor Jimena Villagra

Anexo 3. Instrumentos



Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Especialización en Derecho del Trabajo y Seguridad Social
Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia
EDTYSS-GILOG

El presente instrumento que a continuación se enuncia tiene como objetivo general: Proponer el coaching ontológico como disciplina para el mejoramiento de las relaciones laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida. El mismo consiste en un cuestionario estructurado, conformado por Veinticinco (20) ítems con respuestas policotómicas tipo Likert cuyas alternativas son: Siempre, Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), NUNCA (N), Por tanto agradecemos, su receptividad en la información aportada, la cual será tratada con absoluta confidencialidad y será utilizada únicamente para fines de la investigación.

Instrucciones:

1. Por favor leer detenidamente las preguntas antes de responder.
2. Marque con una (X) la alternativa que considere correcta
3. Evite contestar al azar
4. . En caso de duda consulte pregunte al encuestador
5. Sea objetivo y sincero al responder

Muchas Gracias por su Colaboración

Instrumento aplicado a los empleados seleccionados que laboran en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida.

	S	CS	AV	CN	N
Dimensión: relación					
1. Considera usted que a través del coaching el desarrollo de su gerencia permite que el empleado se adapte a los cambios que necesita la Alcaldía de manera eficiente.					
2. Tiene información de los diferentes tipos de coaching como herramienta para la evolución de las empresas					
3. Cree usted que las técnicas del coaching puede proyectar las gerencias de la Alcaldía para mejorar las relaciones laborales					
Dimensión: características					
4. El coaching puede fomentar cambios en la forma de pensar de los empleados a fin de alcanzar objetivos en común					
5. La Gerencia de la Alcaldía sujeto de estudio intercambia ideas con el personal para promover su proyección como una empresa exitosa					
6. Fomenta La Alcaldía la responsabilidad compartida para proyectar un trabajo eficiente					
7. Se promueve el respeto permanente para el desarrollo del trabajo laboral					
Dimensión: ventajas					
8. Considera usted que a través del coaching se fomentan habilidades en los empleados					
9. Utiliza la Gerencia de la Alcaldía las fortalezas que generan las técnicas del coaching a fin de que sus empleados puedan afrontar retos para construir caminos viables para el éxito de su desempeño laboral					
10. Se fomentan valores para mantener una actitud receptiva entre la gerencia y los empleados de la Alcaldía					

11. Considera que a través del coaching se pueden asumir posturas que contribuyan al desarrollo de un entorno favorable que genere satisfacción laboral					
12. Toma en consideración la Gerencia de la Alcaldía los aportes del coaching buscando el crecimiento personal de sus empleados lo que favorece el talento humano					
13. Utiliza la Gerencia de la Alcaldía los aportes del coaching para potenciar habilidades para un mejor desempeño laboral en sus empleados					
14. Cree usted que el coaching aporta estrategias que elevan el autoestima para que el empleado afronte desafíos a fin de buscar satisfacción laboral					
Dimensión: estrategias					
15. Fomenta la gerencia de la Alcaldía situaciones que generen satisfacción laboral					
16. Se intercambian experiencias a fin de tomar decisiones asertivas					
17. La gerencia de la Alcaldía motiva a sus empleados a fin de que sienta que su trabajo es elemental para el funcionamiento de la misma					
18. Se auspicia un alto nivel de liderazgo que les ayuda alcanzar las metas de la Alcaldía					
19. La comunicación está basada en hacer funcionar todo tipo de relaciones que generen beneficios en común					
20. Considera que la innovación que plantea el coaching hace que la labor de la alcaldía se transforme de manera permanente					

Guía de observación al personal de alto nivel y dirección de la alcaldía del municipio Libertador

	S	CS	AV	CN	N
Dimensión: relación					
1. Considera Ud. que a través del coaching el desarrollo de su gerencia permite que el empleado se adapte a los cambios que necesita la Alcaldía de manera eficiente.					
2. Tiene información de los diferentes tipos de coaching como herramienta para la evolución de las empresas					
3. Cree usted que las técnicas del coaching puede proyectar la gerencia de la Alcaldía para mejorar las relaciones laborales					
Dimensión: características					
4. El coaching puede fomentar cambios en la forma de pensar de los empleados a fin de alcanzar objetivos en común					
5. Permite en el manejo de su gerencia de la Alcaldía sujeto de estudio intercambiar ideas con el personal para promover su proyección como una empresa exitosa					
6. Fomenta para proyectar un trabajo eficiente en la Alcaldía la responsabilidad compartida					
7. Promueve el respeto permanente para el desarrollo del trabajo laboral					
Dimensión: ventajas					
8. Considera usted el coaching para fomentar habilidades en los empleados.					
9. Utiliza en el manejo de su gerencia las fortalezas que genera las técnicas del coaching que le permitan a sus empleados afrontar retos para construir caminos viables para el éxito de su desempeño laboral					

10. Se fomentan valores para mantener una actitud receptiva entre la gerencia y los empleados de la Alcaldía					
11. Considera que a través del coaching se pueden asumir posturas que contribuyan al desarrollo de un entorno favorable que genere satisfacción laboral					
12. Enfoca en su gerencia los aportes del coaching en aras de promover el crecimiento personal y por tanto favorecer el talento humano					
13. Promueve situaciones a través de las técnicas del coaching para potenciar habilidades en sus empleados para un mejor desempeño laboral					
14. El uso de estrategias del coaching aporta a su gerencia situaciones que elevan el autoestima para que el empleado afronte desafíos a fin de buscar satisfacción laboral					
Dimensión: estrategias					
15. Fomenta la gerencia de la Alcaldía situaciones que generen la satisfacción laboral					
16. Se intercambian experiencias a fin de tomar decisiones asertivas					
17. La gerencia de la Alcaldía motiva a sus empleados a fin de que sienta que su trabajo es elemental para el funcionamiento de la misma					
18. Se auspicia un alto nivel de liderazgo que les ayuda alcanzar las metas de la Alcaldía					
19. La comunicación está basada en hacer funcionar todo tipo de relaciones que generen beneficios en común					
20. Considera que la innovación que plantea el coaching hace que la labor de la alcaldía se transforme de manera permanente					

Anexo 4

Tabla de Juicio de Expertos para la Validación del Instrumento Instrucciones: Marque con una equis (X) el rango que usted considere para cada uno de los ítems contenidos en el cuestionario.

Ítems	Dimensiones											
	Relación			Características			Ventajas			Estrategias		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

Fuente: (García 2022)

Nota: Bueno (B) Regular (R) Deficiente (D)

Anexo 5: Coeficiente de alfa de Cronbach

Para ello se utilizó la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Donde:

K = Número de ítems en la escala.

$\sigma^2 Y_i$ = Varianza del ítem i.

$\sigma^2 X$ = Varianza de las puntuaciones observadas de los individuos

A tal efecto, después de aplicada la formula se compara los datos obtenidos con los criterios definidos en la siguiente tabla.

Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento	Rango Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2010)

Por consiguiente, se obtuvo como resultado 0,80 el cual indica un grado alto de confiabilidad.