



El coaching ontológico como alternativa en el clima organizacional de la administración pública

Ontological coaching as an alternative in the organizational climate of the public administration

Judith Méndez Ángel

Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

judith.mendez.angel@gmail.com

RESUMEN

La mayor preocupación organizacional hoy día es alcanzar los objetivos con menor uso de recursos, siendo el recurso humano el más importante de todos y para ello, necesitan personal con características y destrezas que los diferencien de los demás, de este modo lograr un ente más competitivo. Es aquí donde el coaching ontológico juega un rol protagónico como una herramienta que permita desarrollar las competencias entre los directivos y líderes de la organización, para así ser capaces de combinar los retos que impone la globalización, el avance científico, tecnológico, para el cumplimiento de metas organizacionales. El objetivo de la investigación es analizar el coaching ontológico como una alternativa en el clima organizacional de la administración pública. La metodología se encuadra bajo un paradigma cualitativo, tipo documental, con un nivel analítico y diseño bibliográfico.

Palabras clave: coaching, liderazgo, administración pública, clima organizacional.

ABSTRACT

The greatest organizational concern today is achieving objectives with less use of resources, human resources being the most important of all and to do so, they need personnel with characteristics and skills that differentiate them from others, and in this way achieve an entity. more competitive. It is here where ontological coaching plays a leading role as a tool that allows the development of competencies among managers and leaders of the organization, in order to be able to combine the challenges imposed by globalization, scientific and technological advance, for the fulfillment of the organizational goals. The objective of the research is to analyze ontological coaching as an alternative in the organizational climate of public administration. The methodology is framed under a qualitative paradigm, documentary type, with an analytical level and bibliographic design.

Keywords: leadership, public administration, organizational climate.

Recibido: 06/03/2024

Aprobado: 27/04/2024

Introducción

El coaching Ontológico (desarrollo del Ser), como técnica surge para lograr un mejor desempeño de los trabajadores, en sus diferentes actividades, desarrollando estratégicamente habilidades y aptitudes en las personas, busca mejorar su autoestima y su desempeño laboral, como las funciones en su puesto de trabajo, es decir; te llevan de un estado actual a un estado deseado. Whitmore (2012) en su libro “Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas” Define: “El verdadero desempeño como: “ir más allá de lo que se espera; significa establecer para uno mismo las normas más altas, normas que invariablemente superan lo que los otros esperan o requieren de nosotros” (p.105). Correspondiendo una expresión del propio potencial.

El desempeño laboral es la eficacia o el buen desenvolvimiento del personal dentro de una organización, debido a que constituye dimensiones actitudinales y operativos, la utilización de técnicas y/o tecnologías conllevan al desarrollo de más destrezas, habilidades y conocimientos, lo que hace posible el cumplimiento de objetivos en una institución. La calidad en sus servicios depende del talento y compromiso humano, ya que, son factores que influyen en el desempeño laboral.

Sin embargo, existe actualmente en las instituciones públicas el desconocimiento de procesos de apoyo con visión adaptada a fines particulares, para mejorar el cumplimiento en los roles y metas en busca de desarrollo potencial humano. Por el contrario, existe una constante en la escasez de estrategias y herramientas tecnológicas para mejorar el rendimiento de trabajadores y trabajadoras.

Planteamiento del problema

Alcanzar el éxito en el mundo globalizado demanda cada vez más, que las estructuras organizadas tomen conciencia de su actuar, el respeto por la persona humana, las comunidades y su entorno natural. Es evidente que alcanzar el éxito empresarial conlleva a una inversión de sus procesos, para alcanzar mayor calidad en sus bienes o servicios, satisfaciendo así al mercado cada vez más exigente. El tipo de retos que hoy enfrentamos en nuestras organizaciones, requieren un tipo de relaciones distintas a las exigentes.

De allí, el Coaching como técnica surge para lograr un mejor desempeño de los trabajadores(as), en sus diferentes actividades, desarrollando estratégicamente habilidades y aptitudes en las personas, mejorar su autoestima y su desempeño laboral, funciones en su puesto de trabajo, es decir; te llevan de un estado actual a un estado deseado.

Barrientos (2020) señala que:

El coaching debe entenderse como una herramienta de la gestión estratégica para las organizaciones, que puede contribuir de manera significativa en los procesos de la organización mediante un líder visionario, bajo un estilo de dirección participativo. A su vez, su resultado permitirá encontrar alternativas de solución de las variables evidenciadas que limitan la productividad y competitividad incidiendo en los resultados actuales de la entidad, de donde se deriva la importancia de un liderazgo que oriente a los colaboradores a potencializar sus competencias y empoderarlos. (p.224).

En relación al desempeño laboral, Robbins (1998) afirma que “se genera a partir de que los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades, de las cuales ellos puedan aplicar” (p.90). Cuando las habilidades y capacidades distintas ayudan a desempeñar varias tareas, estas características favorecen a que el trabajo sea realizado por estímulos intelectuales, y así, obtener mayor satisfacción y un mejor desempeño del empleado (a).

El mismo autor añade que: “Los empleados se preocupan por su ambiente laboral esto se refiere a las facilidades para realizar un buen trabajo, y prefieren sentirse bien en entornos seguros, limpios, cómodos los cuales no tengan demasiadas distracciones” (p. 345). Demostrando que las personas laboran de mejor forma cuando se sienten bien en el área donde desempeñan sus actividades diarias. Sin embargo, en la actualidad el desconocimiento de procesos de apoyo con visión adaptada a fines particulares, para mejorar el cumplimiento de roles y metas establecidas en busca de desarrollo del potencial humano, no se ven en las instituciones públicas. Por el contrario, la escasez de estrategias y herramientas tecnológicas para mejorar el rendimiento de los trabajadores (as) ya es una constante.

Por ende, se entiende un adecuado ambiente de trabajo con personas satisfechas conlleva a que una organización o institución sea exitosa. Chiavenato (2012) menciona que “los talentos están y permanecen donde existe un ambiente de trabajo saludable, con motivación las actitudes de las personas son positivas y la percepción de la personalidad en el logro de objetivos es muy eficiente” (p. 235).

Ante este contexto, los gerentes deben manejar criterios que les permitan mantener a las empresas en una posición de idoneidad, a través de la aplicación de estrategias, para involucrar al personal en sus distintas unidades de procesos. “En las organizaciones contemporáneas del mundo tiene como pilar esencial al factor humano, una fuerza laboral

capaz de crear, facilitar y aplicar conocimiento es su principal actor en la innovación y creación en manos del gerente, líder o directivo.” (Barrientos: 2020, p.228).

En ese sentido, la modernización de la gestión pública es un cambio que requiere ser llevado a la acción a través de un proceso de retroalimentación continuo sin obviar la planificación y organización de recursos y/o herramientas que mitiguen precisamente la resistencia al cambio, concentrando el abordaje en las personas que integran la Administración Pública.

Se observa que, en Venezuela las instituciones públicas presentan un deficiente desempeño de sus servidores, debido a bajos niveles remunerativos, incentivos, falta de liderazgo, entre otros y frente a ello, deben enfrentar retos más exigentes de ciudadanos; por tanto, consideramos mientras se muestre más talento humano, será mayor los resultados de productividad en el trabajo al momento de ofrecer servicios. Un buen desempeño laboral es el resultado de una buena motivación, reconocimiento, respeto y valoración de las acciones que se realiza en una organización.

De continuar esta situación se verían afectadas las operaciones institucionales al no cumplir con las exigencias requeridas por sus usuarios o clientes a su vez de sus propios empleados, por ende, podría carecer de credibilidad y eficacia, generando así contratiempos en cuanto a la veracidad de los requerimientos exigidos y obligaciones adquiridas, lo cual, es vital importancia para el desenvolvimiento de sus funciones. Todo esto, visualiza una problemática susceptible de ser investigada referida a la poca utilidad del coaching como estrategia organizacional y a la falta de planes, programas aunados a estrategias gerenciales que estimulen el desarrollo de equipos de alto desempeño en la Administración Pública.

Por tanto, se vuelve necesario profundizar en el desarrollo de competencias individuales y grupales, destacando el fortalecimiento del equipo y los liderazgos efectivos capaces de protagonizar ese cambio anhelado, en contraposición con las estructuras jerárquicas clásicas que precian habilidades técnicas, experiencia profesional por encima de las habilidades denominadas blandas. Es decir, aquellas asociadas a la personalidad y naturaleza de la persona. Con ello planteado, en los últimos años la noción de Coaching se ha vuelto cada vez más potente, ello, debido a su vinculación con el éxito en las organizaciones asociándolo a un incremento de productividad y mejoras en la gestión.

Ahora bien, Echeverría (2010) sostiene que “el coaching ontológico se centra en comprender al ser, sumergirse en el individuo para producir un cambio interno mediante la observación y el diálogo, logrando una vivencia comunicativa en la cual surgen

emociones, corporalidad y lenguaje” (p.215) Gonnet (2013) lo concibe como “una técnica gerencial que asume la crisis de los modelos tradicionales que se muestran inaplicables para trabajadores cuyo trabajo depende del carácter generativo de las conversaciones” (p.89).

En la misma línea, Bayón (2006) consideran el coaching ontológico “como un método de conversación establecido por el coach, que le permite desafiar respetuosamente las formas de pensar y actuar del coachee, así, como su manera de relacionarse con los demás con el fin de facilitarle el acceso a resultados extraordinarios” (p.65).

La incapacidad de muchos gerentes en la administración pública para manejar situaciones, tomar decisiones y definir prioridades, se ha convertido en un conflicto muy duro, difícil de manejar para mejorar; debido a éstos no recurren al tipo de comunicación efectiva (feedback) para recuperar la seguridad diariamente. Los trabajadores mientras mejor entiendan se espera mucho de ellos, mejor desempeño veremos en sus labores, ellos cumplen funciones específicas, siguen procedimientos, hacen cumplir políticas y cumplen objetivos, con ello, brindan una atención de calidad y satisfacen mejor las necesidades institucionales y al usuario.

El mundo actual a través de sus organizaciones se plantea nuevas estrategias en su entorno laboral, de este modo, enfrentar los retos que se presenta, razón por la cual se ha desarrollado en las empresas e instituciones públicas un interés por cambiar el desempeño tradicional de sus trabajadores con programas de capacitación y desarrollo, obtener mejores resultados. En estos tiempos modernos es importante conocer la relación existente entre un líder y las personas a su cargo, logrando potencializar a las personas para elevar al máximo su desempeño y motivarle a aprender.

¿Qué tan efectivo es el Coaching Ontológico en el desempeño de las funciones de los empleados públicos?

¿Qué establece la legislación venezolana y extranjera sobre el clima organizacional de las empresas públicas?

Objetivo General

Analizar el Coaching Ontológico como alternativa en el clima organizacional de la Administración Pública.

Justificación

La perspectiva de la investigación posee una esencia característica fundada en la divulgación de la importancia en conocer y reconocer estrategias que permitan desarrollar cualidades del recurso humano y de este modo optimizar el desenvolvimiento en la organización. Actualmente el mundo empresarial y organizacional destaca una herramienta innovadora con el uso de la metodología del coaching a los fines de observar, indagar y empoderar al individuo en áreas que son de su competencia. En la actualidad el coaching está experimentando un amplio desarrollo en todo el mundo, ya que, apostar por la formación de las personas que conforman una organización se ha revelado como una de las inversiones que más beneficios aportan a las empresas y es una disciplina que surgió en los años 90 en Estados Unidos, en un comienzo solo en el ámbito deportivo y empresarial, como técnica para lograr objetivos profesionales y luego comenzó a expandirse rápidamente por todo el mundo y a aplicarse en otros campos como en las profesionales y sociales, “hoy en día, es un factor en auge importante para todo tipo de organizaciones y para el desarrollo personal, ya que, fortalece la autoconfianza, mejora la calidad de vida y las relaciones interpersonales brindando muchos beneficios” (Anzorena: 2016, p. 195).

Así, se infiere que el coaching es una metodología, consigue el máximo desarrollo profesional y personal en los seres humanos dando lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectivas, aumento del compromiso, responsabilidad, generando mejores resultados.

De allí, la necesidad de realizar un estudio de investigación donde se considere “el coaching ontológico una alternativa para favorecer el clima organizacional en la administración pública”, constituyendo el tema de investigación, una herramienta estratégica empresarial poco conocida por trabajadores; sin embargo, existen muchos estudios sobre Coaching y desempeño laboral, que aportan significativamente el presente estudio.

Los resultados de la investigación, permiten determinar la influencia del Coaching como estrategia de impacto en el desempeño laboral de los funcionarios. Así también, se pretende diseñar lineamientos estratégicos de gestión del Coaching que genere cambios significativos en el clima organizacional y de allí, se evidencie mejoras en cuanto al desenvolvimiento funcional y trato al público. Está basada en la línea de investigación “Recursos humanos en el sector público, su formación y condiciones laborales”. Como gerenciar el recurso humano en el sector público, entendiendo la inconveniencia de aplicar mecánicamente los parámetros y la experiencia de la gerencia privada en la gestión pública.

Referencias teóricas

Clima organizacional

El concepto del clima propuesto por Denison (1991), establece:

Que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo (p 213).

El clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, o desde un enfoque estructural, los teóricos, como García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. (p.47)

Por su parte, Pérez de Maldonado (2004) plantea:

Que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad. (p. 248)

Estas variables se explican por sí solas. Sin embargo, es importante señalar que, dentro de este enfoque, la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere tanto al número de componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre ellos, se relaciona específicamente con la dirección y complejidad de la comunicación.

En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Uno de sus teóricos, (Etkin, 1985, citado en Lameda, 2018) “afirma que existen elementos, que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación”. (p.58)

Estos son los siguientes:

(a) los factores personales, tales como: “motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, (b) las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad y, (c) las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización” (Etkin, 1985, citado en Lameda, 2018 p.58).

Para el enfoque integrado, los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo organizacional. Estos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por necesidades y experiencias individuales. En los estudios del clima organizacional es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas. Su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera.

Por esto, la calidad de vida organizacional depende, fundamentalmente, en la forma como gerencialmente se organiza y dirige su actividad y, en especial, en como promueve la acción creativa de su gente. En este sentido, diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo (Halpin y Croft, 1963; Halpin, 1976, citado por Perdomo: 2018, p.57). Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización. En concordancia con lo anterior, Alvariño., (2000) opina que:

La reciente literatura subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos (p.7).

En el clima organizacional es evidente que, durante un período de tiempo, las actitudes en empleados pueden cambiar debido a diversos factores, como los días de pago, cierre mensual, entrega de aguinaldos, aumento de salarios, reducción de personal, el cambio de líderes, entre otros. Cuando los empleados reciben un aumento en sus salarios, su

motivación incrementa y se puede inferir que están más dispuestos a trabajar. Sin embargo, en el caso contrario, se tendría que reducir el personal en lugar de aumentar sus salarios.

Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996) plantea las siguientes: “1. Es externo al individuo 2. Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto 3. Existe en la organización 4. Se puede registrar a través de procedimientos varios 5. Es distinto a la cultura organizacional”. (p.24). De manera que, autores como Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

1. Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
2. El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
3. El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
4. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
5. Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
6. Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos. (p.14)

Como se puede observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues, el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional, en las condiciones ambientales y psicológicas. Por lo tanto, es relevante la aplicación de metodologías como el Coaching Ontológico.

Conceptualización del Coaching Ontológico.

De acuerdo con el origen de su terminología, la palabra Coaching se deriva del verbo inglés To Coach que significa entrenar, más el sufijo ing, que la conlleva a ser revelada en acción y significa entrenamiento. No obstante, desde otra postura en su origen lingüístico, la palabra Coach se relaciona con el término Húngaro Kocsi, que hace referencia a un carruaje que permitía la movilidad de una o varias personas de un lugar a otro (Urgilés : 2019).

Ahora bien, Echeverría (2010) sostiene que “el coaching ontológico se centra en comprender al ser, sumergirse en el individuo para producir un cambio interno mediante la observación y el diálogo, logrando una vivencia comunicativa en la cual surgen emociones, corporalidad y lenguaje” (p.215). Gonnet (2013) lo concibe como “una técnica gerencial que asume la crisis de los modelos tradicionales que se muestran inaplicables para trabajadores cuyo trabajo depende del carácter generativo de las conversaciones” (p.89).

En la misma línea, Bayón (2006) consideran el coaching ontológico como “un método de conversación establecido por el coach, que le permite desafiar respetuosamente las formas de pensar y actuar del coachee, así como su manera de relacionarse con los demás con el fin de facilitarle el acceso a resultados extraordinarios” (p.65).

El Coaching Ontológico es un proceso que busca generar transformación, donde las personas y organizaciones evalúan, desarrollan y mejoran sus formas de percepción del mundo. Se manifiesta como un diálogo efectivo que crea una nueva cultura y campos de acción, no se basa en una cultura subyacente, que busca en términos generales, alcanzar los siguientes objetivos:

- Transformar al ser humano en un observador diferente, elevando el poder transformador, creativo, humano, que le permita convertirse en un diseñador de acciones que generan grandes resultados en los diferentes ámbitos de acción: personal, familiar, organizacional, comunitario.
- Desarrollar las competencias generativas de un coach ontológico capaz de observar, distinguir e intervenir sobre los obstáculos, barreras, dificultades, que demandan su intervención.
- Desarrollar técnicas y herramientas del Coaching Ontológico y aplicarlas consistentemente, de manera íntegra y ética, desde su actuar personal hacia el desempeño en su macro entorno social. Convertirse en un diseñador de nuevos escenarios, nuevas realidades, nuevas perspectivas desde un enfoque profesional y humano, dando un sentido profundo de realización y satisfacción a su vida, existencia y misión personal.

Básicamente el coaching, es una conversación, enfocada a liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño dentro de un contexto productivo y orientado a resultados. “El coach observa pautas y patrones limitantes, define el escenario de las nuevas acciones, fija metas y objetivos que le permitan al individuo, acortar la distancia entre donde está y dónde le gustaría estar”. (Hayas, 2006, p.28).

El desempeño laboral es la eficacia o el buen desenvolvimiento del personal dentro de una organización, debido a que constituye dimensiones actitudinales y operativos, la utilización de técnicas y/o tecnologías conllevan al desarrollo de más destrezas, habilidades y conocimientos, los que hacen posible el cumplimiento de objetivos en una institución. De allí, la calidad de los servicios depende del talento y compromiso humano ya que, son factores que influyen en el desempeño laboral. Sin embargo, en la actualidad el desconocimiento de procesos de apoyo con visión adaptada a fines particulares, para mejorar el cumplimiento de roles y metas establecidas en busca de desarrollo del potencial humano, no se ve en las instituciones públicas. Por el contrario, la escasez de estrategias y herramientas tecnológicas para mejorar el rendimiento de trabajadores ya es una constante.

Por su parte, Sáenz, (2017), precisa:

Que uno de los factores que se tienen en cuenta en las nuevas corrientes de la Administración moderna, es que se tengan a los colaboradores capacitados según las necesidades del negocio, invertir en el conocimiento y capacidades de estos; en la medida que esto va a repercutir en la productividad y eficiencia del personal en la institución. (p.95)

Siguiendo este orden de ideas, la gestión del conocimiento está relacionada con la productividad. Por tanto, es transversal que las personas aprendan continuamente y desarrollen ideas a través de una variedad de sistemas. Así, el desempeño del talento humano en una organización es una herramienta clave en un sistema empresarial, cuyas ventajas parten de la motivación, y de habilidades en gerentes, líderes y directivos. “Las empresas en la actualidad requieren de un talento humano capacitado que se pueda mantener en el desempeño, a través de los principios de la confianza, sinceridad, responsabilidad y concienciación.” (Ravier, 2015, p.14).

En ese sentido, el Coaching es un proceso de adiestramiento individualizado y privado, en el cual se aplican herramientas y acciones que permiten llenar el espacio entre el estado actual de un sujeto versus el estado que anhela llegar, se puede plantear de diferentes maneras, pero el diseño de un modelo técnico metodológico de coaching abarcará todo lo necesario para el correcto accionar de la empresa mediante un esquema (ASESCO, 2018).

De allí, se puede inferir que, el coaching tiene un impacto significativo en la productividad. Como resultado a largo plazo, se puede ofrecer el programa a un directivo específico para que analice la situación actual de su empresa y aprenda cómo gestionarla con otras herramientas que le permitan mejorar la productividad a través de una mejora en su

liderazgo, comunicación, toma de decisiones y otras competencias técnicas. Por ello, este proceso es siempre recomendable que se empiece por los líderes o directivos que son la cabeza de la institución. En relación con las actividades que realiza la gerencia ante una organización contemporánea, Barrientos, (2020) precisa:

Que debe atender siempre el capital humano como primer enfoque, y aunado al coaching, ello permitirá mejorar de forma permanente y tener la intención de lograr mejores resultados de valor en base al talento, sus habilidades personales y profesionales, a la actitud y a la contribución que harán desde la organización. Pero, hay que destacar la gerencia del coaching, esta facilitará la adaptabilidad a nuevos equipos de trabajo y a nuevos cambios, con una gran capacidad para aprender en forma eficaz. (p.228)

En consecuencia, es necesario que una empresa moderna cuente con empleados altamente calificados y preparados para el progreso continuo, así, como la habilidad de adaptarse fácilmente al cambio. Por lo tanto, la intervención del coach ontológico ayuda a la persona a convertirse en un observador diferente, orientándolo hacia una nueva forma de actuar y ser. El coach facilita el camino hacia un nuevo aprendizaje observando las acciones del coachee y utilizando un conjunto de habilidades conversacionales para identificar obstáculos o limitaciones que interfieren en la concreción de los resultados propuestos, inadvertidos hasta ese momento por el coachee.

Beneficios del coaching ontológico

Una intervención de coaching ontológico permitirá al coachee:

- Ser un observador diferente de sí mismo y del entorno.
- Decidir qué tipo de vida quiere, salir al mundo y concretarla.
- Transformar conductas reactivas, haciéndose cargo del futuro.
- Diseñar conversaciones que abran nuevas oportunidades y concreten posibilidades.
- Diseñar conversaciones para la acción que produzcan resultados extraordinarios que antes parecían imposibles de alcanzar.
- Coordinar acciones para alcanzar objetivos con efectividad.
- Establecer una relación diferente con la acción.
- Anticiparse al problema y diseñar un futuro poderoso.
- Generar un modelo que logre transformaciones profundas en las culturas organizacionales.
- Desarrollar una estrategia de liderazgo diferente.

- Promover contextos de confianza para lograr equipos de alto desempeño. (Salinas, s/f).

Desde hace unos años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas empiezan a interesarse por el tema del coaching. En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso Super Bowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. (Martínez, 2006, p.15).

Dado al éxito que esto trajo a los equipos deportivos, es que quiso implementarse la herramienta del coaching dentro de las organizaciones para ver si se obtenían los mismos resultados de éxito. Aunque inicialmente, Marturana, Flores y Echeverría hablaron de coach ontológico en las organizaciones que luego fue adaptándose más al mundo organizacional y eso tuvo como consecuencia una división profesional entre ellos.

Fundamentos Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

El artículo 87 de la carta magna consagra que:

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

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (subrayado de la autora)

La Constitución Nacional protege a todos los trabajadores, que deben ejercer sus funciones en un ambiente acorde que facilite el mejor desenvolvimiento de las actividades que realiza, por lo que los líderes organizacionales requieren fijar mecanismos que coadyuven en el bienestar de los que conforman la organización.

Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos los venezolanos tienen derecho al trabajo, pero también derechos a obtener beneficios que garanticen una calidad de vida, tanto laboral como familiar, por lo que, la existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa. El clima organizacional es parte de los elementos que van a constituir la calidad de vida, por lo tanto, éste se convierte en un derecho que todos los trabajadores deben gozar en su vida laboral.

Asimismo, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) Artículo 236 que señala:

El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales. Es decir, es obligación de la organización que los trabajadores disfruten de un ambiente sano y seguro durante su jornada laboral, esto se refiere directamente al clima organizacional ya que el ambiente físico es un factor primordial del medio en el que el talento humano realiza los esfuerzos inherentes a su puesto de trabajo, compartiendo con otras personas los espacios y las relaciones personales.

Seguidamente la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) en el Artículo 1 consagra:

El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales. Todo trabajador tiene derecho a poseer un buen acondicionamiento físico, en la empresa de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización, y por ende, un buen clima organizacional.

Por consiguiente, tanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, exponen fundamentos que de manera significativa promueven en las organizaciones ambientes laborales acordes con el servicio que prestan considerando al trabajador como un recurso fundamental e importante para el cumplimiento de las metas institucionales.

Conclusiones

Vivimos en un mundo cambiante, donde la sociedad a lo largo de la historia, ha sufrido grandes transformaciones determinadas por cambios en el paradigma del pensamiento humano, siendo así visibles períodos que se debaten entre la científicidad y el humanismo de la práctica social.

En este contexto, es preciso indicar que en tiempos actuales se ha observado como ocurrió una liberación interna y externa de los hábitos de vida que marcaron nuevos rumbos para el contacto entre unos y otros, y la poca asimilación de este fenómeno, obligó a la revisión del ser humano en sus bases, impulsando con ello, una nueva propuesta de atención emocional entendida como “coaching”, a pesar de que es un vocablo anglosajón que en teoría significa “entrenando”, la aplicación práctica en este contexto es el entrenamiento del ser, tal y como lo mostró a mediados de la década de 1970 Timothy Gallwey.

Los resultados más notables del coaching, es la transformación de la conciencia humana hacia alternativas que contribuyan a mejorar la calidad de vida del sujeto, es moldeable a muchas áreas, al punto que es posible hablar hasta de coaching empresarial. De modo que, es importante indicar que la lógica empresarial se ha modificado para priorizar el trabajo del talento humano, por encima del producto o servicio final, de manera que ahora el recurso es seleccionado de acuerdo con aptitudes y actitudes al cargo que pretende desempeñar.

Una vez en el puesto de trabajo, forma parte de una realidad que interactúa entre las relaciones laborales y operatividad de la organización en general, de allí, que se convierta en un trabajo mancomunado en donde el resultado final será el éxito empresarial dentro del mercado donde compite, es lo que conocemos como clima organizacional y lo ideal sería que éste se desarrollara positivamente tanto para trabajadores, como en función del producto o servicio a prestar, pues, la productividad se multiplica en un ambiente cordial de trabajo.

Sin embargo, no podemos evitar que en algunas organizaciones se observe un clima organizacional inadecuado, pues, el comulgar aptitudes con actitudes de los trabajadores y trabajadoras por el beneficio del ejercicio del trabajo, es una tarea ardua de lograr, tomando en cuenta la cantidad de factores psicológicos y sociales que influyen por cada empleado, y en el colectivo. Muchas son las estrategias que desde la administración se han desarrollado, para la mejora del clima organizacional, y a pesar de que los beneficios son

totalmente dependientes de la realidad laboral de cada organización, cobra con relevante importancia la estrategia gerencial del coaching, porque plantea la reestructuración del accionar del empleado, en la medida en que descubre debilidades o puntos de quiebre en el cumplimiento de sus funciones, y en cuanto a las relaciones inter-laborales que mantiene con su entorno.

Actualmente se puede determinar que existe varios desfases por la falta de entrenamiento acerca de Estrategias Administrativas modernas en las diversas instituciones públicas del país, lo que trae como consecuencia un bajo desempeño laboral, toda vez, que se limitan a considerar el talento humano como recursos que están para servir, sin evaluar si cuenta con el perfil necesario para satisfacer las necesidades de un colectivo que acude a distintos organismos a cubrir una necesidad.

La Administración Pública se encuentran con debilidad a la hora de gestionar sus procesos, y se reflejan limitando el desempeño de funciones de su personal e impidiendo la generación de una visión de lo público de cara a la sociedad. Pero, con la incorporación de procesos de Coaching dirigido a los servidores públicos se puede lograr identificar aquellas áreas que debe cambiar y fortalecer, creando nuevos hábitos de compartimiento, generando un liderazgo dentro del ámbito donde se desenvuelve.

Así, el Coaching es la herramienta que ayudará a potenciar sus habilidades de liderazgo emocional y a generar empatía con los ciudadanos; desarrollar la coherencia entre el cargo público y la persona; aumentar la confianza social y ésta ha de adaptarse a las necesidades de la Administración Pública donde se está trabajando. Fundamental es que la responsabilidad en el proceso del Coaching sea del propio Coachee.

De esta manera, las responsabilidades son fundamentales para la gestión del alto desempeño. Cuando se acepta la responsabilidad el compromiso aumenta y también influye en el desempeño. Lo que se busca es establecer el compromiso, la conciencia, la responsabilidad y la acción toda vez que se encuentra profundamente ligados al Coaching. Por consiguiente, el coaching en liderazgo genera que las entidades públicas no caigan en deficiencia en ejecución de trámites administrativos, todo ,porque la administración no satisface el cumplimiento de sus objetivos internos a la consolidación de los programas de calidad de cada dependencia.

Deduciendo, que la productividad es un principio aplicable a la prestación de servicios. Es necesario abarcar el tema de la productividad en la función pública, en cuanto a lo referente a la administración en todas sus entidades, en virtud de que siempre deben determinar su función y su razón de ser. El coaching es una herramienta completa para las

entidades públicas que quieren invertir en la gestión y desarrollo de las personas, pues, esta integra herramientas de liderazgo y de inteligencia emocional, que no solo contribuye a que alcancen procesos más eficientes, también aporta al crecimiento personal de los funcionarios.

A partir del Coaching se desarrolla un proceso de retroalimentación que unida a un liderazgo efectivo sirve a los jefes para impulsar en sus colaboradores mayor satisfacción y productividad, lo que incide en el desarrollo de la competitividad en el sector público y lo que puede generar una mejor en la calidad de servicio que prestan.

Recomendaciones

En el presente estudio se revisaron las concepciones atinentes al Coaching Ontológico como alternativa en el clima organizacional de la Administración Pública, lo que permitió conocer e indagar en los beneficios que puede generar el uso de estrategias en las funciones públicas. La aplicación de Coaching se relaciona de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores ya que, incentiva a los servidores a reconocer sus actitudes y aptitudes, permitiendo la ejecución de actividades en el estado deseado, además, permite el logro de metas organizacionales y hace que los trabajadores sean más productivos en su actividad laboral.

Las metas de desempeño en la administración pública consisten en cada día prestar un mejor servicio a la ciudadanía, dar respuesta oportuna y efectiva a usuarios y puedan obtener un resultado efectivo en sus requerimientos, así, un funcionario se sienta a gusto con la actividad que desempeña por existir un buen clima organizacional desarrollará sus tareas en forma eficiente, generando bienestar al colectivo.

Las estrategias que se utilizan actualmente en las organizaciones de la administración pública para lograr las metas planificadas, son trabajo en equipo y capacitación, que a su vez son elementos esenciales en la práctica del Coaching, por tanto, éste se convierte en una estrategia a la vez, con la cual se logran objetivos organizacionales. Así, el sistema de trabajo a base de Coaching tiene como fundamento una estructura que incluye una planificación estricta, que conlleva el establecimiento de metas y objetivos organizacionales, establecimiento estrategias y desarrollo de técnicas que favorecen el quehacer administrativo.

Así mismo, los beneficios que se logran con este sistema son un mejor ambiente laboral, repuestas efectiva a los usuarios, solidaridad y respeto entre sus compañeros, empatía entre servidor y usuario, lo cual se traduce en incremento del índice de productividad en el

desempeño laboral de los colaboradores, y esto a su vez representan mayores utilidades y participación a la sociedad. Para la administración pública es factible establecer un sistema de trabajo a base de Coaching Ontológico como herramienta administrativa, ya que, permitiría descubrir en cada servidor su potencial y determinar sus debilidades y fortalezas, no solo como profesional, sino, como ser consciente de su realidad, generando así grandes beneficios en la obtención de metas propuestas como organización.

Referencias

- Anzorena Oscar. (2006). Teoría y práctica del Coaching Ontológico Profesional. Ed. LEA.
- Arias, F (2006) El proyecto de la Investigación, Introducción a la metodología científica. 6a edición, editorial Episteme. Caracas Venezuela.
- Balestrini, M (2001). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Editorial BL Consultores Asociados. Caracas - Venezuela.
- Barrientos, E., Hurtado, L., Lesmes, A. & Duarte, D. (2020) ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. Mundo Fesc, vol. 10, no.s1, pp.223-236.
- Bayón, F., Cubeiro, J., Romo, M., & Sáinz, J. (2006). Coaching realmente, un enfoque europeo y empresarial. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Bocanegra, E. (2019). El Coaching en la Gestión de Recursos Humanos en Bibliotecas Universitarias (tesis posgrado). Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México.
- Chiavenato, I. (2012). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México DF, México: McGraw-Hill.
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. Administración & Desarrollo, 39(53), pp.57-74.
- Echeverría, R. (2010). Colofón al arte de soplar brasas. Sobre el coaching ontológico. En L. Wolk, Coaching. El arte de soplar brasas (pp. 203-222). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- García, M. & Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali - Colombia. Documento inédito.
- Gonnet, J. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching

ontológico. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 86-91.

Hernández, J. Fernández, G. y Baptista, D. (2010) *Metodología de la Investigación*. México.

Lameda, A. (2018). *La acción gerencial desde la perspectiva de las competencias personales, clima organizacional y productividad*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.

Martínez M. (2000). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Editorial Trillas, México.

Michael, Hall, Duval y Michelle, (2010), *Metacoaching*, Volumen 1, Editorial Trillas. México. p.30

Parella y Martins (2012) *Metodología de la Investigación*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. La editorial pedagógica de Venezuela. Caracas Venezuela.

Perdomo José (2018). *Clima Organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo en la empresa Waryna C.A*. Universidad de Barinas.

Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Sáenz, M. (2017). *Impacto de la capacitación en la mejora de la productividad en una planta de lubricantes*. In *Crescendo*. Institucional, 8(1), pp. 93-105.

Urgilés, S., Erazo, J., Narváez, C. (2019). *El coaching y la productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Biblián Ltda*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*; Año IV. Vol IV. N°1

Vargas, P. (2018). *El desempeño laboral y su incidencia en la calidad de servicio en la empresa SAFE DRIVE de la ciudad de Ambato (tesis pregrado)*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Whitmore, J. (2012). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Ibérica.

Yohalmo, R. (2014). *Capacitar o morir: la capacitación de personal como estrategia competitiva (1aed.)*. San Salvador: León Editores.

Referencias Legales

Asamblea Nacional Constituyente. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de*

Venezuela Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 5,453 de fecha 24 de marzo de 2000.

Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores. (2012). Publicada en Gaceta Oficial N° 6076 Extraordinario, del 7 de mayo de 2012, bajo Decreto N° 8938.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 38.236 (Extraordinaria) julio 26, 2005.

Referencias Electrónicas

ASESCO. (6 de 2018). Asociación española de Coaching. <http://www.asescoaching.org/elcoaching/> (Consultado 2021, 25 de noviembre)

Bonilla, D., Macero, R., & Mora, E. (2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. *Conrado*, vol.14, no.63. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300268 (Consultado 2021, 30 de noviembre)

García, L.; García, J.; Rodríguez, A. (2012) Impacto de la inversión en capital humano sobre el valor empresarial. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, núm. 51, pp.15-26. <https://www.redalyc.org/pdf/716/71625040006.pdf> (Consultado 2021, 30 de noviembre)

Orellana Nirian, Pablo 18 de diciembre, 2019 *Clima organizacional*. Economipedia.com

Paula Nicole Roldán Paula N. (2017, 07 de enero). Organización. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Pérez de Maldonado, Isabel, Maldonado Pérez, Marisabel, & Bustamante Uzcátegui, Suleima. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248. Recuperado en 01 de mayo de 2024, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&tlng=es.

Podesta Gavilano, L. E., Vigo Ayasta, E. R., Ponce Yactayo, D. L., & Romero Vela, S. L. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 904-921. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24644>

Ravier, L. (2015). Principios fundamentales del coaching empresarial.

International Non Directive Coaching Society.
<http://www.internationalcoachingsociety.com/principiosfundamentales-coaching-empresarial/> del-

Rodríguez, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.

Salinas, J. (s/f) ¿Qué es el coaching?
<http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/secciones/coaching.asp>

Velarde Barrionuevo, N. V. (2021). El coaching como herramienta estratégica para la gestión pública en la región del Cusco. *El Antoniano*, 135(1), 1-16.
<https://doi.org/10.51343/anto.v135i1.708>. (Consultado 2021, 25 de noviembre)