

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACION
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACION FISICA
MENCION GERENCIA DEL DEPORTE

**Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto
Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF)**

www.bdigital.ula.ve

Autor: Lcdo. Yimy A. Lobo
Tutora: Esp. Doris Y. Guillén

Mérida, Enero, 2022

c.c Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACION
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACION FISICA
MENCION GERENCIA DEL DEPORTE

**Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto
Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF)**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de
Especialista en Educación Física, Mención Gerencia del Deporte

Autor: Lcdo. Yimy A. Lobo
Tutora: Esp. Doris Y. Guillén

Mérida, Enero, 2022

c.c Reconocimiento

A Dios, por darme la oportunidad de seguir formándome y superándome para enfrentar los nuevos retos que se aproximan.

A mis padres, Nieves y María Auxiliadora por siempre apoyarme en cada uno de mis objetivos propuestos.

A mis hermanos Andy, Rossy y Rogely por ser un apoyo incondicional en cada uno de los momentos difíciles que junto a ustedes he superado.

A mis tres hijos Michell, Dabiby y Yimer por ser motivos de inspiración en mis metas propuestas.

www.bdigital.ula.ve

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a las siguientes instituciones y personas:

A la Ilustre Universidad de Los Andes por haberme dado la oportunidad de seguir preparándome y crecer tanto personalmente como profesionalmente.

Al Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física. (IMDAFEF), por darme la oportunidad de recolectar la información necesaria en función de contribuir con el desarrollo de la investigación.

A la Esp. Doris Guillén por las orientaciones sugeridas y quien ha sido guía fundamental en la elaboración de mi trabajo especial de grado.

A todos aquellos compañeros que interactuaron en este proceso de formación y del cual hoy día me siento otra persona, con otras competencias que antes no poseía.

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE GENERAL

	PP
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
El Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación.....	6
Alcance de la Investigación.....	7
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO.....	8
Antecedentes de la Investigación.....	8
Bases Teóricas.....	13
El Coaching.....	13
Origen del Coaching.....	14
El Coaching Ontológico.....	14
Importancia del Coaching Ontológico.....	15
Beneficio que Origina la Práctica del Coaching Ontológico.....	16
Carácter del Coaching Ontológico.....	18
Técnicas que utiliza el Coach Ontológico.....	19
Aprender a Aprender.....	19
Facilitar el Aprendizaje.....	20
Escucha Activa y Reflexiva.....	21
Posición Corporal y Contacto Visual.....	21

No Interrumpir ni Interpretar el Discurso del Interlocutor.....	21
Chequeo de Comprensión.....	22
Reflexión en la Acción.....	22
Respeto.....	22
Técnica de la Empatía.....	23
Rol y Habilidades del Buen Coach Ontológico.....	23
Gerencia.....	24
Funciones Básica de la Gerencia.....	25
Planificación.....	25
Organización.....	26
Dirección.....	26
Control.....	27
Rol del Gerente.....	28
Estrategias Gerenciales.....	29
Pasos para Formular la Estrategia Gerencial en una Organización.....	29
Importancia de las Estrategias Gerenciales.....	30
Beneficios de las Estrategias Gerenciales.....	30
Instituto.....	32
Clasificación de los Institutos.....	32
Características de los Institutos.....	33
Misión de un Instituto.....	34
Visión de un Instituto.....	34
Objetivos de un Instituto.....	35
Liderazgo.....	35
Relaciones Interpersonales.....	36

Clima Organizacional.....	37
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	38
Enfoque.....	38
Paradigma.....	38
Diseño.....	39
Nivel.....	40
Contexto y Participantes.....	40
Técnica e Instrumento para la Recolección de Información.....	43
La Entrevista.....	43
El Guion de la Entrevista.....	44
Procesamiento de la Información.....	44
CAPITULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	45
CAPITULO V	
PROGRAMA DE COACHING ONTOLÓGICO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN EL INSTITUTO MERIDEÑO DEL DEPORTE, ACTIVIDAD FÍSICA Y EDUCACIÓN FÍSICA (IMDAFEF).....	52
Presentación.....	52
Objetivos del Programa.....	52
Objetivo General.....	52
Objetivos Específicos.....	52
Justificación.....	53
Factibilidad del Programa.....	54
CAPITULO VI	
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APORTES.....	61
Conclusiones.....	61
Recomendaciones.....	62
Aportes.....	63
REFERENCIAS.....	64

ANEXOS.....	67
A- Oficio de Solicitud para Recolectar la Información.....	68
B- Oficio de Aceptación para desarrollar el Estudio.....	69
C- Guion de la Entrevista.....	70
D- Constancia del tutor que hace constar que ha leído el Trabajo Especial de Grado.....	73

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACION
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACION FISICA
MENCION GERENCIA DEL DEPORTE

Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF)

Autor: Yimy Alexander Lobo Garrido
Tutora: Esp. Doris Guillén
Fecha: Enero, 2022

RESUMEN

El objetivo fundamental de la presente investigación fue proponer un Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), ubicado en la Avenida Las Américas del Municipio Libertador, Mérida-Venezuela. La vía metodológica está enmarcada bajo el enfoque cualitativo, paradigma interpretativo, diseño de campo y nivel explicativo. La técnica para la recolección de la información que se utilizó, fue la entrevista y como instrumento el guion de la entrevista, el cual fue aplicado a una muestra intencional de 3 personas que hacen vida laboral en el instituto mencionado. Como resultados de la investigación se logró identificar algunas problemáticas en el ámbito gerencial, como son: el conflicto en las relaciones interpersonales, el estresante clima laboral y un proceso de comunicación que no es tan claro y asertivo en algunas áreas de trabajo, lo que inciden directamente en un buen desempeño de los trabajadores. Tomando en consideración esta problemática se elaboró un programa de coaching ontológico, basado en estrategias conversacionales en función de fortalecer y mejorar los procesos de comunicación, el entorno laboral y por ende la gestión gerencial.

Descriptor: Gerencia, Coaching Ontológico, Estrategia Gerencial y Programa.

INTRODUCCIÓN

Las relaciones interpersonales constituyen una parte fundamental para el desarrollo de la personalidad y éxito de cualquier institución, en ella, influyen algunos elementos muy importante como: actitudes, conocimientos, habilidades funcionales, comportamientos, empatías y algunos otros que pueden expresar los seres humanos. Sin embargo en la actualidad las relaciones interpersonales en el ámbito laboral probablemente no son las más idóneas, lo que presenta una situación incómoda, difícil y tensa, producto de las coyunturas internas que se experimentan, lo que dificulta el logro de los objetivos y el éxito de cualquier organización.

En este orden de ideas el coaching como estrategia gerencial presenta ciertos elementos de interacción y que todo gerente debe estimular en su organización, se refiere a la claridad en la comunicación, primordial para desarrollar y dirigir las políticas de manera apropiada y asertiva. La construcción de la confianza es de vital importancia en el grupo de trabajo, promoverla y cuidarla depende del gerente.

Por lo tanto el coaching ontológico representa el arte de conversar con los demás y obtener excelentes resultados tanto en lo personal como en lo colectivo. Esta actividad de intervención, pregunta y orientación, genera nuevas oportunidades para la acción, probablemente mejora el desempeño de los trabajadores, sus destrezas, actitudes y permite pensar de manera distinta, planteando diferentes maneras en la solución de problemas, además promueve la armonía, elemento indispensable en una institución.

El coaching ontológico como estrategia gerencial posiblemente permitirá comprender el punto de vista de los subordinados, atender las necesidades laborales de los trabajadores y mantener la confidencialidad como base de la confianza y credibilidad en el gerente de la institución. El proceso de hacer coaching está centrado en mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación básicamente, el clima laboral y la escucha, aspectos indispensables en función de fortalecer la

sinergia positiva en los grupos, el compromiso laboral, la credibilidad y continuidad de los procesos que conlleven al desarrollo de las metas propuestas.

Considerando los aspectos mencionados se propone un Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF) que pudiera aportar en la resolución de posibles conflictos laborales y así mejorar las relaciones interpersonales en la institución.

La presente investigación se ha estructurado sobre la base de seis capítulos: Capítulo I, referido al Planteamiento del Problema, se formula el problema, se exponen los objetivos de la investigación tanto el objetivo general como los específicos, la justificación y el alcance de la investigación. El capítulo II, denominado Marco Teórico; constituido por las investigaciones previas, las bases teóricas, conceptos y definiciones que forman parte del constructo y que dan orientación al estudio.

El capítulo III, se refiere al Marco Metodológico, el cual está conformado por una serie de métodos y técnicas de rigor que intervienen como elemento fundamental para orientar el proceso de investigación y llegar a los resultados esperados. Parte de un enfoque cualitativo, paradigma interpretativo, diseño de campo y de nivel explicativo. La técnica para la recolección de información fue la entrevista y como instrumento el guion de la entrevista, el cual se le aplicó a tres informantes clave debidamente seleccionados.

El capítulo IV, hace referencia al Análisis e Interpretación de los Resultados; como consecuencia del análisis de la información contenida en el guion de la entrevista. En el capítulo V, se describe la propuesta del estudio la cual tiene por nombre Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF). En el capítulo VI, se formulan las Conclusiones, Recomendaciones y Aportes, como resultado del proceso de la investigación. Por último se presenta la lista de referencias y los anexos que dan soporte a la investigación realizada.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Problema

El ser humano visto como ser social se ve en la necesidad de expresarse y de interactuar con otras personas para enriquecerse de sus experiencias, en tal sentido, proyectarse con el mundo que lo rodea para formarse y desarrollar habilidades que le permitan un mejor desenvolvimiento en aquel lugar donde se encuentre, amerita de la comunicación. La comunicación no solo vista como una necesidad primaria, asociada a la naturaleza del hombre y su condición, sino como una acción que representa el principal elemento para divulgar, canalizar, expresar y orientar todas las acciones del ser humano en los distintos ambientes donde se desempeña.

Sin embargo actualmente en la sociedad se han dado una serie cambios y transformaciones que muy probablemente han afectado la vida de las personas y organizaciones, situación que da pie a interactuar y buscar estrategias o alternativas que puedan fortalecer y mejorar esta realidad que atañe a algunos de los contextos sociales.

En este orden de ideas se exploró en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), cómo se desarrolla el proceso de comunicación constituido por la conversación, la escucha y las emociones ya que son elementos esenciales en la dinámica gerencial y que juega un rol determinante en el logro de los objetivos propuestos, con el propósito final de comprender estos elementos e identificar algunos otros que pudieran estar afectando el entorno de trabajo y que requieren ser tratados para transformar la realidad actual que en él se encuentra.

Producto del estudio se detecto una problemática que posiblemente afecta a la entidad deportiva merideña en relación a que, actualmente los proceso de comunicación, las relaciones interpersonales y el clima laboral que se desarrollan en el instituto , no son tan eficientes entre el personal, lo que dificulta realizar las tareas con mayor claridad y aprovechar al máximo los recursos humanos existentes en la consolidación de las metas propuestas en función de la eficiencia de la institución y no de los interés individuales de algunas personas.

Una estrategia gerencial moderna que se consideró como posible solución para atender las debilidades encontradas en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física, es el coaching ontológico, el cual ha sido un tema que ha tomado gran relevancia y ha sido de estudio en numerosas oportunidades. Esta estrategia basada en conversaciones, podría lograr que las personas desarrollen sus talentos enfocándolos siempre a conseguir una versión mejorada de su ser y de poder establecer un cambio para ir en búsqueda de beneficio tanto en lo personal como en lo colectivo. Este medio de interacción busca generar y fortalecer competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación, que le permita al ser humano un mejor desenvolvimiento en la sociedad.

Se traduce en una oportunidad para intervenir y establecer conversaciones a fin de mejorar el entorno laboral entre algunos otros aspectos que conlleve al éxito en la organización. Por lo tanto, se propone un Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), como una estrategia conversacional moderna y fundamental para los trabajadores, lo que contribuye al crecimiento personal, organizacional y al logro de las metas propuestas.

En consecuencia se derivan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los elementos que intervienen y dificultan los procesos de comunicación en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física. (IMDAFEF)?.

¿Cuáles son los contenidos que debe contener un Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física. (IMDAFEF)?.

¿Sera factible la aplicación del Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física. (IMDAFEF)?.

¿Cómo se puede construir el Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física. (IMDAFEF).

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF).

Objetivos Específicos

Explorar cuales son los elementos que intervienen y dificultan los procesos de comunicación en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física. (IMDAFEF).

Determinar cuáles son los contenidos que debe contener un Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física. (IMDAFEF)

Estudiar la factibilidad de la aplicación del Programa de Coaching Ontológico como estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física. (IMDAFEF)

Construir el Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física. (IMDAFEF)

JUSTIFICACIÓN

La realidad actual que se percibe en la mayoría de las instituciones públicas y privadas es evidente, se puede apreciar como algunos elementos negativos entre ellos la falta de comunicación asertiva, requieren ser atendidos en virtud de poder gozar de un buen clima laboral y en este sentido, fortalecer los vínculos entre todo el personal que hace vida en las instituciones. Es así que los procesos de comunicación y las relaciones interpersonales desempeñan un rol fundamental en la búsqueda de los objetivos planteados.

Es por ello que el presente estudio toma gran relevancia, motivado a que en el ámbito laboral la comunicación es imprescindible para tener claras las actividades que se pretenden realizar. Tomando en cuenta lo antes descrito, se propuso un Programa de Coaching Ontológico como estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), como una herramienta conversacional y transformadora, una estrategia de intervención personalizada y grupal, para desarrollar de una mejor manera el potencial de cada uno de los trabajadores que permitan obtener los resultados esperados por toda la organización, garante del deporte, la actividad física y la educación física en el estado Mérida.

Puesto que el coaching ontológico busca transformar aquellas debilidades encontradas en los distintos escenarios que de alguna manera afectan a las personas y trabajadores de las organizaciones, limitando posiblemente su buen desenvolvimiento en las funciones que bajo su responsabilidad estén. Es por ello que, se propone la estrategia del coaching ontológico, a través de un programa que posiblemente permita mejorar los procesos de comunicación, el clima laboral y las relaciones interpersonales en los trabajadores del Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), la investigación se justifica a nivel teórico porque el estudio requiere de aportes científicos que enriquecen y sustentan la propuesta, experiencias o aportes que el personal de la institución debe conocer y aplicar en sus funciones, en

búsqueda de mejores resultados. Desde el punto de vista estratégico, de aplicarse la propuesta se promoverá una estrategia de conversación que buscara transformar cualquier situación encontrada, en la cual, se pueda desarrollar e implementar las nuevas habilidades adquiridas para la resolución de problemas o conflictos encontrados, producto de alguna situación en particular o suscitada desde el punto de vista personal u organizacional.

Por otra parte, desde el punto de vista social el estudio buscara proponer alternativas que afiancen la unión grupal, el compañerismo, la convivencia, la armonía laboral los lazos de amistad, unificar los intereses de forma colectiva y no de manera individual, en tal sentido, lograr la posible transformación de todas aquellas debilidades que se puedan encontrar.

Alcance de la Investigación

El alcance del estudio abarca desde la exploración de la problemática hasta proponer un Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física. (IMDAFEF), la cual hará énfasis en fortalecer los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales, el clima laboral y aquellos otros elementos que estén incidiendo en el entorno de trabajo. El estudio también buscara generar una alternativa de intervención en un corto tiempo a través de estrategias conversacionales aplicadas por el gerente y todo su equipo con el propósito de desarrollar el máximo potencial de cada uno.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Luego de haber realizado la revisión documental, se exponen algunos autores y sus investigaciones previas, asimismo se describen las definiciones concernientes al estudio, teniendo en cuenta que son elementos indispensables para establecer relaciones, diferencias y aportes en el desarrollo de la investigación.

Díaz (2014), realizó una investigación titulada: estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque coaching en pro de la optimización del rendimiento laboral. El cual tuvo como objetivo principal, analizar las estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque de coaching en pro de la optimización del rendimiento laboral de los empleados del departamento de orientación y asesoramiento de la dirección de desarrollo estudiantil de la Universidad de Carabobo. El presente estudio se sustentó en el paradigma cuantitativo y una investigación en la cual el diseño incluye dos modalidades, que son: la documental y de campo. La población estuvo constituida por el personal gerencial y operativo de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo equivalente a diez (10) sujetos. La técnica que se aplicó para la recolección directa de datos reales primarios se basó en la encuesta dirigida a dos grupos.

Dentro de los resultados obtenidos, se pudo constatar, que existen muchas contradicciones entre directivos y los empleados del Departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, lo cual indicó que no existe una buena comunicación y que en muchos casos al personal no se les involucra con los objetivos de la organización, también se

pudo constatar que a pesar de que existen diferentes ideologías políticas, en la organización también afloran algunos problemas comunes y que ameritan la aplicación del Coaching Gerencial para que los directores puedan: Optimizar la dirección y el liderazgo: a través del desarrollo de técnicas necesarias para gestionar y liderar áreas, sectores o equipos de trabajo en el departamento.

Por otra parte, una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados se evidencio que, en la institución se mejoró la comunicación, la efectividad de equipos, se afianzo la unión del personal estableciéndose una verdadera sinergia que permitió cumplir con los propósitos del departamento de Orientación y Asesoramiento de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo.

El presente estudio está relacionado con la investigación de Díaz por algunas razones; entre estas; en ambas investigaciones se promoverá la estrategia del coaching como elemento de intervención y análisis, que pretende mejorar una realidad institucional. Asimismo los procesos de comunicación y la integración del grupo, son aspectos promovidos a través de la estrategia para fortalecer las relaciones interpersonales en estas organizaciones, en tal sentido, esta estrategia comunicacional se evidencia como una alternativa de cambio que busca generar los mejores resultados y crecimiento en estas organizaciones.

Ospino y Troconis (2014), realizaron una investigación que tiene como título Estrategias Gerenciales apoyadas en el proceso de Coaching para generar eficiencia en la empresa Lamisur C.A., el estudio estuvo enmarcado dentro de una investigación de campo y sobre la base de un proyecto factible, la técnica empleada para la recolección de la información fue la observación directa a través de una lista de cotejo, la cual permitió diagnosticar la situación actual de los procedimientos gerenciales de la empresa. También se implementó la encuesta a través de un cuestionario estructurado en preguntas cerradas aplicadas a una población de 12 trabajadores que laboran y hacen vida en la empresa. Como resultados de la investigación se suscribe que a pesar de que los empleados se sienten instruidos para

realizar sus actividades, la empresa no tiene como cultura el elemento de la capacitación y adiestramiento continuo lo que origina debilidades en la ejecución de las actividades diarias. Por otro lado, el autor expuso que la organización no revisa el contenido de las formas de comunicación hacia los clientes, por lo que se diseñaron estrategias apoyadas en el proceso del coaching para optimizar la eficiencia a través de los procesos gerenciales.

La investigación planteada por Ospino y Troconis, guarda relación con el presente estudio ya que, ambas coincidieron en el estudio de un entorno social y organizacional permitiendo identificar elementos que inciden directamente en el rendimiento del personal como debilidad en los procesos de comunicación entre otros, aspecto que ha sido considerado a mejorar en la presente investigación teniendo en cuenta el aporte que genera la práctica de coaching ontológico como estrategia de conversación y cambio, en este sentido, se ha valorado el proceso de comunicación como medio indispensable para transmitir información y poder desarrollar eficientemente las tareas que bajo sus responsabilidades estén.

Por otra parte, ambas investigaciones diseñaron estrategias apoyadas en coaching ontológico con la finalidad de fortalecer el proceso gerencial en el contexto. Considerando que los resultados obtenidos en la investigación de Ospino y Troconis demuestran que sí puede ser viable el coaching como estrategia para buscar mejorar la eficiencia y armonía en las diferentes áreas de trabajo en función del logro de los objetivos y éxito en la organización.

Monroy (2015) realizó una investigación denominada el Coaching y el desempeño laboral, su principal objetivo fue determinar la relación de la práctica de coaching en el desempeño laboral de los visitantes médicos de las empresas farmacéuticas de Quetzaltenango ubicada en Guatemala. El estudio está basado en una investigación de campo, de tipo descriptiva, en la cual se buscó examinar sistemáticamente y analizar la conducta humana personal y social en condiciones naturales y en los ámbitos sociales, económicos, políticos, religiosos, así como la familia, la comunidad, el

sistema educativo formal, el trabajo u otros. El estudio lo conforman cuarenta colaboradores y supervisores de seis empresas farmacéuticas de Quetzaltenango que corresponden al 100% de la población. Dentro de los resultados obtenidos se menciona que la aplicación del coaching en la organización incrementa el índice de ventas, el número de clientes y el número de visitas que se realizan, además permitió el logro de metas organizacionales y hace que los trabajadores sean más productivos en su actividad laboral.

De igual manera las estrategias de acción referidas al trabajo en equipo y capacitación, permitieron lograr los objetivos de la organización por lo tanto, para las empresas farmacéuticas sí es factible establecer un sistema de trabajo a base de Coaching como herramienta administrativa, ya que existe disposición en invertir los recursos que sean necesarios, así mismo disposición de parte de los trabajadores en cumplir los requisitos que conlleva tal práctica.

Este trabajo especial de grado, guarda una relación significativa con la del autor antes mencionado, puesto que en principio busca transformar el entorno de trabajo, desde mejorar el desempeño laboral tanto en lo individual como en lo colectivo, hasta ser más productivos en sus entornos de trabajo, estrategias utilizadas por Monroy, el cual ha sido un estudio orientador para la elaboración de diferentes estrategias consideradas en el Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física. (IMDAFEF).

Martínez (2015), realizó una investigación que tuvo como objetivo analizar el coaching como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la comunicación entre el directivo y el personal docente de la Unidad Educativa Estatal” Carmen Ruiz”. El proyecto se enmarco en un tipo de investigación descriptiva y analítica enfocada dentro del diseño de campo. La población estuvo conformada por dos directivos y veintiocho docentes para un total de (30) sujetos, los cuales, fueron tomados en su totalidad, por ser una población censal no ameritan muestreo. El instrumento utilizado fue el cuestionario, conformado por (17) ítems con cuatro

alternativas de respuestas, según escala lickert y donde el procedimiento e interpretación de datos, se realizó a través de la estadística descriptiva, lo que permitió describir y resumir las observaciones, de igual forma determinar la confiabilidad de la inferencia de los fenómenos estudiados. Los resultados evidenciaron que los encuestados concuerdan que los gerentes presentan debilidad al momento de comunicarse con los demás, así como también en implementar la evaluación institucional y supervisión constructiva, con el fin de fomentar el compromiso de formación con el cual se oriente el proceso de mejora en el resultado de logros o metas significativa.

La investigación realizada por Martínez, tiene relación con la presente, porque incluye estudiar el comportamiento de un grupo de personas y su desenvolvimiento en la organización. Por otro lado, el trabajo de Martínez, dio elementos significativos y de cambio para la elaboración del programa de coaching ontológico como estrategia gerencial en el instituto merideño del deporte, actividad física y educación física, lo que permite contrarrestar aquellas debilidades detectadas en las relaciones interpersonales y el clima laboral. Ante estas razones el presente estudio se ha convertido en un excelente garante para demostrar cómo a partir de estrategias conversacionales del coaching ontológico se pueden mejorar y potenciar los procesos gerenciales en diferentes organizaciones.

Bolaños (2015), desarrolló una investigación sobre las relaciones interpersonales entre docentes y manejo de conflictos administrativos educativos, cuyo objetivo principal fue describir la incidencia que existe entre las relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos. La investigación estuvo enmarcada bajo un carácter cualitativo, un diseño descriptivo y la metodología que se utilizo es la correlación de Pearson, donde se utilizaron dos cuestionarios, uno para cada variable. Como principal conclusión: la incidencia que existe entre relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos no es evidente, pues el nivel de interacciones entre los maestros y la calidad de estos es buena, por lo tanto incide en el manejo de conflictos con un nivel

muy bajo pero aceptable, ya que están abiertos al diálogo, conscientes que el acuerdo mutuo es una buena opción a la solución de problemas, aunque la confrontación y la negociación la consideran un tanto débil, y como principal recomendación se tiene que se implementen actividades para la conservación de los buenos niveles de interacción docente.

La presente investigación está vinculada de forma directa con el estudio de Bolaños, ya que, dentro de sus propósitos, los dos estudios buscaron identificar problemáticas existentes entre los grupos de trabajadores, dando como resultados debilidades en el proceso de las relaciones interpersonales y algunas diferencias o conflicto entre el personal. En tal sentido, la investigación de Bolaños fue importante para el presente estudio, porque sirvió como guía y apoyo en la elaboración del programa de coaching ontológico como estrategia gerencial, con la intención de enfocar en los trabajadores las cosas desde otras perspectivas en función de poder transformar el ser que actualmente son y por ende poder mejorar la interrelación en el ámbito laboral.

Bases Teóricas

En la presente investigación se describirán algunas definiciones importantes que se vinculan con la misma y que se requieren como aspecto importante para ampliar el conocimiento, conocer de la temática y generar criterios básicos, en tal sentido se establecen las siguientes.

El Coaching

Ortiz (2010), señala que “el coaching es un proceso en el que se acompaña a las personas y a los equipos a desarrollar sus recursos y posibilidades. Ello implica hacer aflorar todo el potencial del individuo, haciendo que encuentre formas nuevas de superar sus obstáculos y limitaciones personales para que consiga lo mejor de sí mismo.

Origen del Coaching

Esta disciplina nació en Estados Unidos con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los profesionales del deporte. Desde entonces han transcurrido 30 años y estas lecciones se han extrapolado en los más diversos campos de la actividad humana. La estructura empresarial ha sabido hacer suya esta enseñanza y cada vez son más los profesionales de diferentes sectores que recurren a esta alternativa para mejorar su desempeño. Ortiz (2010).

Esta estrategia gerencial se propone como medio para generar cambios significativos en un grupo de personas pertenecientes al Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), como una alternativa de desarrollo, crecimiento personal y profesional que conlleve a establecer los objetivos propuestos.

El Coaching Ontológico

El coaching ontológico es una práctica antigua, una forma de coaching se desarrolla en los deportes, donde una persona toma a otro individuo o grupo de personas e interviene en ellos, los lleva a niveles de desempeño que él o ellos por sí solos era difícil de alcanzar Echeverría (2017). Está inspirada en una interpretación del ser humano donde a través de esta, se producen experiencias de las que muchas veces se logra accionar de forma distinta a la de antes. Experiencias de aprendizajes que suelen llamarse de carácter transformacional, donde el ser que se era cambia, se modifica y se comienza a interpretar la vida de forma distinta y a responder a ella de manera diferente.

Olalla (2012), expone que el coaching ontológico es el arte de crear espacios de aprendizajes en donde los seres humanos reflexionen, encuentren lo mejor de sí y florezcan. Es una manera de aprender que tiene que ver con, en vez de aprender del mundo de afuera como se hace en todas partes, se incluye el alma en el aprendizaje, el espíritu humano, se aprende del mundo interior, es decir, del mundo de las

emociones, se aprende en territorios que han sido abandonados por la educación tradicional.

Según Olalla el mundo de las emociones como medio para el aprendizaje, es de gran importancia, ya que conduce a valorar una forma de aprender que probablemente el ser humano hoy día, no la ha valorado, al punto de no darse cuenta que a través de las emociones se expresan posturas, afectos y conocimientos que, utilizadas adecuadamente, se abre una oportunidad para interpretar, comprender e interactuar en otros espacios que permitan el enriquecimiento del conocimiento mediante las experiencias compartidas.

Para García (2016), el coaching ontológico es un proceso orientado a la optimización del lenguaje. Su fin es la modificación y mejora en la manera en que los individuos se expresan. El lenguaje y las emociones son el basamento, usa las preguntas, conversaciones y el movimiento corporal para provocar el cambio.

Estas definiciones hacen pensar que, esta estrategia se traduce probablemente en una alternativa de cambio para las personas e instituciones, es decir, un elemento de gran importancia para el entorno gerencial que pudiera verse favorecido con la aplicación de esta, para generar modificaciones en los seres humanos y por tal motivo se propone en la presente investigación un programa de coaching ontológico como estrategia que analice las acciones y el desenvolvimiento de los trabajadores a través de procesos de conversación con la finalidad de aflorar todo el potencial de los trabajadores y transformar los elementos que afectan de alguna manera el proceso gerencial que se desarrolla en el Instituto Merideño del Deporte.

Importancia del Coaching Ontológico en las Organizaciones

Según Alarcón (2004), el coaching ontológico es de gran importancia para las organizaciones ya que promueven los siguientes aspectos:

Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.

Mobiliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.

Estimula a las personas 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.

Estimula la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados nunca antes vistos.

En estos tiempos el coaching ontológico representa una oportunidad para interactuar de manera diferente en la sociedad, experimentando cambios, afianzando vínculos de trabajo, promoviendo la transformación del ser humano, a través de un proceso conversacional, en el que la escucha genera el entendimiento de las próximas acciones a realizar.

Beneficios que origina la Práctica del Coaching Ontológico

Para Lamas (2018), en las empresas donde se ha empleado el coaching ontológico se han comprobado beneficios que han transformado el entorno social, basado en un proceso de conversación e interpretación del medio laboral y aquellas carencias encontradas que afectaban el ámbito organizacional fueron solventadas. A continuación se describen algunos de los benéficos encontrados:

Mejora el desempeño y la productividad: El coaching busca que las personas y equipos den lo mejor de sí, en las tareas que realizan en su día a día, algo que la capacitación común y corriente por lo general no consigue.

Desarrollo de las personas: El coaching busca desarrollar el talento humano y retenerlo por lo cual se emplean técnicas para que de una manera efectiva se pueda facilitar el trabajo y desarrollo de las personas.

Mejora del aprendizaje: El coaching permite aprender nuevas formas de hacer tareas habituales, sin perder el tiempo.

Mejora de las relaciones: Busca ayudar a otros a crecer, transmitiendo un mensaje de buenas intenciones en el bienestar y desarrollo de la persona.

Mejora la calidad de vida en el trabajo: Depende mucho del gestor, de sus actitudes y de la forma en la cual responde a las circunstancias que se presentan en el ámbito laboral. Una actitud positiva por parte del gestor produce un cambio en el bienestar de las personas, los cuales comienzan a perseguir verdaderamente los objetivos de su trabajo.

Más creatividad: El coaching genera aprendizaje, lo que hace que las personas busquen nuevas posibilidades de lograr sus objetivos, para lo cual emplean la creatividad. Esta actitud permite el dialogo y buenas relaciones entre las personas, dejando el miedo y generando motivación para ser creativo.

Mejor uso de habilidades y recursos: Se promueve el comportamiento de las personas que buscan lograr sus objetivos, utilizando todos los recursos que tengan a su disposición para tal cometido, con el uso de todas sus habilidades y valores para dicha tarea.

Respuestas más rápidas y efectivas a situaciones de emergencia: En una organización en donde se valora las capacidades de las personas, hace que ante un imprevisto esta persona tome la iniciativa, actuando e inclusive asumiendo riesgos antes que sus jefes. En cambio, en otras organizaciones donde no se aplica el coaching, existe el temor de ser castigado por los errores por lo cual las personas no actúan sin aprobación de su jefe.

Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio: Al estar frente a un mundo que cambia constantemente se puede llegar a la conclusión que aplicar una misma estrategia siempre no es lo mejor para mejorar, por lo cual la flexibilidad y la resiliencia son factores fundamentales para la supervivencia de las organizaciones.

Tomando en cuenta cada uno de estos beneficios, producto de la aplicación del coaching ontológico en diferentes organizaciones, se considera proponer esta estrategia gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, la Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), como mecanismo de acción y transformación del entorno laboral con miras a lograr el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y un mejor clima laboral que permita la integración y participación de todos los trabajadores en las actividades planificadas por la organización.

Carácter del Coaching Ontológico

Según Alarcón (2004), el coaching ontológico no es un proceso terapéutico, sino un proceso de aprendizaje. Optar por el coaching no significa suponer que algo anda mal con migo, sino simplemente reconocer que hay cosas que no sé. Si bien el rol del coach es activo, al final de cuentas quien conduce el proceso es el coachado, éste proporciona la validación del coaching, el cual se funda a la vez en el principio de la autonomía de coachado, pero es éste quien decide, quien opta, quien en último término decide.

El coaching ontológico opera con la estructura del observador, como sustento de del comportamiento y forma de ser. El observador que se es, remite a tres dominios primarios, tres áreas de observación separables: la corporalidad, la emocionalidad y el lenguaje. No se trata de tres dominios completamente aislados y autónomos. Lo que acontezca al nivel de la corporalidad arrastra los dos niveles restantes. Lo que sucede en la emocionalidad, se expresa en nuestras posturas corporales y en el tipo de cuentos que se narran. Lo que nos decimos a nosotros mismos y le decimos a otros, así mismo, lo que escuchamos, impacta en nuestro cuerpo, emocionalidad y corporalidad.

Para el ser humano la premisa de la observación se traduce en un elemento de carácter fundamental en el proceso dinámico de la comunicación en cualquier organización; donde los trabajadores deben ser buenos observadores y puedan expresarse claramente, así mismo, deben considerar una verdadera atención, escucha y sobre todo implementar la correcta interpretación de lo que se dice, que permita la clara trasmisión del verdadero mensaje y en consecuencia comprender las siguientes acciones a desarrollar, teniendo en cuenta que la corporalidad, la emocionalidad y el lenguaje pueden orientar el proceso de la comunicación hacia una situación inesperada y no tan significativa en el contexto.

Técnicas que utiliza el Coach Ontológico

Lamas. R (2018), establece algunas técnicas a desarrollar en el Coaching Ontológico que si se aplican de manera adecuada puede generar resultados positivos e inesperadas por personas o grupos, dentro o fuera de una organización, por lo tanto estos criterios son de gran importancia a considerar por los gerentes y todas aquellas personas que lo quieran. A continuación se describen las siguientes técnicas:

Aprender a Aprender

En la actualidad el mundo está pasando por muchos cambios, lo cual impide la estática en las personas, por lo tanto se necesitan nuevas formas personales y organizacionales para afrontar dichos cambios. Es fundamental para lograr tal propósito, saber aprender, conocer la forma en la cual cada persona o conjunto de ellas aprende. Se deben tomar en cuenta factores y tendencias que dificultan el aprendizaje y cuáles son las que lo facilita. El coaching ontológico habla del término aprender a aprender lo que significa, obtener, adaptar y utilizar procedimientos y técnicas que las personas y organizaciones puedan utilizar para lograr aprender. Sin embargo, esto implica una actitud positiva y humilde para poder absorber los conocimientos y experiencias que otras personas pueden transmitir.

Aprender a aprender también significa que se debe tener la actitud para desaprender, esto quiere decir que se deben dejar ir modelos mentales usados a través de los años para hacer uso de otros modelos actuales.

Facilitar el Aprendizaje

En el coaching ontológico el aprendizaje y la creatividad son las herramientas más importantes, nos permite aprender para hacer algo más adelante. Se amerita la creatividad para diseñar la propia vida. Las personas tienen la posibilidad de crear el propio destino, lo que impide culpar a terceros por lo que se hizo mal o por lo que se dejó de hacer, también la persona es la encargada de llevarla a cabo. La persona al concentrarse en el ser, se vuelve mucho más flexible y esto le permite modificar más fácilmente su hacer y esto traerá consigo, que el obtener el resultado deseado no sea tan complicado.

Este tipo de personas son las que necesitan las organizaciones, aquellas que tengan la capacidad de pensar por sí misma y tomar decisiones de lo que se necesita o desea, esto en la actualidad es una competencia fundamental, es por este motivo que las organizaciones que aplican el coaching ontológico buscan desarrollar habilidades tales como: formas de relacionarse, la creatividad, aprendizaje, liderazgo, comunicaciones, integración y el trabajo en equipo.

Lo mismo ocurre con las organizaciones, cuando estas se concentran en sus valores fundamentales la organización se vuelve mucho más flexible para meditar su estrategia y por ende los resultados deseados. Las organizaciones no pueden sobrevivir sin ser flexibles y las que tienen éxito son aquellas que responden rápidamente a los cambios que se genera en los mercados, tecnologías, tendencias sociales y políticas gubernamentales. Esta flexibilidad es fundamental en la actualidad al estar en un mundo de constante cambio para la supervivencia de las personas y organizaciones.

Escucha Activa y Reflexiva

Una de las competencias imprescindibles consiste en aprender y saber escuchar; apertura y escucha activa se constituyen en requisitos imprescindibles, sin los cuales prácticamente se torna imposible practicar coaching. Algunas técnicas que se utilizan fundamentalmente son las siguientes:

Posición corporal y contacto visual

Lo recomendable es ubicarse en una posición frente a frente, mirada con mirada, atento al otro, y se recomienda no estar mirando a la ventada, al piso, a la pared, porque hace pensar que se está distraído y no se presta atención. Con respecto a la postura se recomienda no cruzar los brazos, ya que muestra una postura muy rígida, desafiante, con semblante de poco interés.

No Interrumpir ni Completar el Discurso del Interlocutor

Escuchar activamente implica una clara intención de comprensión de la estructura de coherencia del coacheado. Una tendencia frecuente al interactuar con otros es interrumpir para dar a conocer el parecer a veces defensivamente -por no tolerar los silencios que se producen ante la actitud reflexiva del otro, mientras ordena mentalmente sus ideas- se tiende a anticiparse, intentando completar lo que ha comenzado a decir. Al operar de este modo, muchas veces se hace una interpretación equivocada o se provoca la interrupción del fluir espontáneo del interlocutor, quien podría interpretarlo como impaciencia, o sentirse no respetado.

Una manera de acompañar la escucha es con gestos corporales de asentimiento (mover la cabeza) o mediante expresiones que denoten que acompañamos su exposición (¡aha!, entiendo). Si el coach tuviera alguna reflexión o pregunta que teme olvidar, es mejor dejarla escrita y luego incluirla o pedir disculpas por la interrupción y solicitar permiso para indagar (discúlpeme ¿puedo hacerte ahora una pregunta?).

Chequeo de Comprensión

El coach resume con sus propias palabras lo que ha escuchado y comprendido. Es útil para evidenciarle al interlocutor que se ha estado atento a lo que ha dicho y para verificar o rectificar la comprensión de su perspectiva. No siempre lo que se dice es lo que se escucha. Vale destacar que no es recomendable hacerlo con cada intervención del coacheado ya que esto provocaría un enorme desgaste, descaldeamiento, incomodidad y, además, prolongaría cada sesión hasta el hartazgo. Se sugiere usar este recurso para aquellas circunstancias o dichos que se consideren relevantes.

Reflexión en la Acción

Practicar una escucha activa implica asimismo reconocer que los pensamientos y cuerpo están activos. Entre los muchos pensamientos que aparecen, surgen reflexiones tales como: ¿qué es lo que no estoy comprendiendo?, ¿cómo responder a la inquietud de este momento?, ¿qué dije o que hice que motivo en el coacheado esa respuesta? El coacheado es una persona que ha depositado su confianza en el coach y este debe evaluar y reflexionar de forma permanente acerca de su práctica. También para el coach es posible rediseñar acciones, razón por la cual se torna relevante esta reflexión durante el coaching, así como entre una y otra.

Respeto

Somos como actuamos y actuamos como somos. En ese sentido también escuchamos como somos y hablamos desde el ser que somos. Es importante tener claridad en este aspecto, desde la escucha y el ser del coach, para respetar al otro en su legitimidad de ser un otro diferente a nosotros; es un observador diferente con diferentes experiencias vitales, biológicas, psicológicas, culturales, entre otros. No entenderlo así implicaría transformar el respeto en desprecio.

El coach no sabe mejor que el otro, que le conviene; eso sería descalificarlo y no ayudarlo a asumir su responsabilidad. La práctica de coaching no consiste en decirle

al otro que hacer, ni mucho menos como debe ser o actuar. No se trata de dar consejos ni dar explicaciones sobre cosas que el coacheado no entiende.

En el accionar cotidiano es frecuente la tendencia a tener respuestas para resolver la vida del otro; se tiene el consejo para el otro, cuando en las mismas circunstancias no se sabe qué hacer con la propia vida. Impresiona la frase de Echeverría: “No se hace coaching desde la perfección; se hace coaching desde nuestras heridas. Nuestras heridas son uno de nuestros más preciados activos cuando se trata de hacer coaching”.

Técnica de la Empatía

La empatía es una competencia clave para el rol del coach ontológico, comúnmente se expresa diciendo “ponerse en los zapatos del otro”. Asociarse empáticamente con el otro es poder ponerse en su lugar de observador para tener una mejor comprensión de su experiencia y de sus puntos de vista. Es común la tentación errónea” yo en tu lugar hubiese hecho. Sería más apropiado decir:”yo (desde mis modelos)...”. Empatía es prender, desde el sistema de creencias del interlocutor de su respuesta frente a las circunstancias. Empatía no es justificar; es validar su opinión o su emoción, ayudando luego a procesar y re-articular su creencia.

Sobre las técnicas antes descritas, se resalta que en el ámbito gerencial son clave para generar cambios y poder transformar realidades no tan favorables para el ámbito laboral. En este sentido, promover el potencial de los trabajadores se convierte en una oportunidad para desarrollar la creatividad, el pensamiento, la toma de decisiones y sobre todo el crecimiento personal. A partir de estos criterios se valora el coaching ontológico como estrategia de intervención en el proceso de la conversación como medio para lograr los objetivos planteados.

El Rol y Habilidades del Buen Coach Ontológico

Para Martínez (2018), el coach ontológico no es un solucionador de problemas, un maestro, un consejero, un instructor, ni siquiera un experto, es un facilitador, un

asesor, un elevador de conciencia, un facilitador para el buen desempeño empresarial. No siempre el rol de coach ontológico tiene que coincidir con el rol de líder o con la figura que posee la autoridad formal en un equipo de trabajo; sin embargo en muchas ocasiones estos roles se superponen. También es factible observar que en muchas organizaciones el rol de coach es asignado a las autoridades formales de los equipos de trabajo, constituyendo en muchas ocasiones una carga para estas personas que, por sus prejuicios y/o características propias, no se encuentran preparados para asumir esta responsabilidad.

Las habilidades que debe poseer un buen coach ontológico, son las siguientes: paciente, imparcial, da respaldo a sus coachados, se interesa, sabe escuchar, es consciente, responsable, sabe transmitir y comunicar sus ideas con claridad y se asegura de haber sido entendido, es abierto al diálogo, inspira confianza y credibilidad.

En el contexto gerencial los gerentes deben desempeñar un rol basado en el desarrollo de habilidades que promuevan la aceptación de su figura, la credibilidad, liderazgo, que oriente, motive, y sobre todo sea un buen comunicador y observador para llevar asertivamente el proceso gerencial en su organización. Tomando en cuenta estos criterios, se propone un programa de coaching ontológico como estrategia gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, la Actividad Física y Educación Física, con miras a generar posibles cambios y oportunidades de progreso en la institución.

Gerencia

La gerencia constituye un elemento indispensable dentro de una estructura organizativa, para Sequera (2012), la gerencia es el proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (Humano, físico, tecnológico, financiero), para que a través de los distintos procesos como: planificación, organización, dirección y control, se logren los objetivos trazados previamente.

Por otra parte, en los procesos gerenciales se deben considerar algunas otras características que son de gran importancia y que inciden en el contexto como: la responsabilidad, la integración, la comunicación y la conversación asertiva para el desarrollo eficiente de las tareas a realizar, con la finalidad de obtener los mejores resultados para todos y donde todos sean participe de los logros obtenidos.

Tomando en cuenta estos criterios, en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), se planteó revisar explorar el proceso de comunicación, la escucha y las relaciones interpersonales, ya que son aspectos indispensable en el contexto de la gerencia, estableciendo el mejor de los escenarios para que los trabajadores se desenvuelvan de la mejor manera posible en la búsqueda de las metas propuestas. En este sentido, los gerentes deben de tener claras cada una de sus funciones a realizar y el rol tan importante que deben desempeñar en su institución, es por ello que, a continuación se describe algunas de ellas.

Funciones Básicas de la Gerencia

Arnoletto (2000), señala que, la función gerencial es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador o gerente. Esas tareas pueden expresarse en forma generalizada como funciones directivas, que se ejercen en cuatro niveles, a continuación se describen:

Planificación

Para Arnoletto (2000), la planificación consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo de la organización y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los niveles temporales de objetivos, además de ser concretos, claros, y de ser posible, cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios, su adecuación, disponibilidad y todo esto, se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos.

Toda gestión gerencial debe accionar desde un proceso de diagnóstico y de planificación teniendo en cuenta primeramente todos los recursos existentes en la empresa. Se deben considerar las oportunidades y fortalezas que se tengan, con la finalidad de transformar las debilidades emergentes dentro del contexto, lo que permita desarrollar y orientar las acciones requeridas durante el proceso.

Organización

Según Arnoletto (2000), manifiesta que, la organización consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, entre otros. Definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre entidades, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones.

En este proceso la comunicación juega un papel predominante en la asignación de roles y tareas a desarrollar, donde debe prevalecer la comunicación permanente para fortalecer los vínculos entre el personal, y de esta manera consolidar las diferentes tareas a realizar. Hablar de las unidades operativas de cualquier organización es vislumbrar todo su potencial humano, sus recursos tecnológicos que servirán de eje fundamental para mantener y desarrollar las políticas de la organización.

Dirección

Arnoletto (2000), expone que, la dirección es el proceso de orientar y dirigir los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función de dirección se relaciona con los objetivos permanentes de largo plazo de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada.

La función de dirección se ocupa también de la selección del personal , su integración al conjunto de la institución, de la orientación de su trabajo, capacitación y motivación, estableciendo el sistema de liderazgo que resulte más adecuado, así como el esquema de sus remuneraciones y promociones, vale decir, de todo lo relacionado con la gestión de los llamados “recursos humanos”. Este elemento representa la habilidad de liderazgo que tienen los gerentes para dirigir a todo su recurso humano, donde los esfuerzos sean compartidos en la obtención de los objetivos propuestos.

Control

Lo expuesto por Arnoletto (2000), el control consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos, y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación. La función de control está, pues, estrechamente vinculada con la función de planificación. No se pueden controlar resultados sin previsiones previas, y no se pueden establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores.

En esta etapa se debe aplicar un seguimiento de cada una de las tareas y actividades que han sido planificadas, la organización ha de dirigir las actividades del trabajo en progreso para asegurar que se cumplan los objetivos, o en algunos casos, reorientar la planificación para poder cumplir los mismos. Es importante señalar que, en todo el proceso gerencial la estrategia desarrollada por el gerente debe descansar en una buena comunicación entre las partes, donde elementos como la conversación, la escucha, el clima laboral sea el más idóneo para que los trabajadores desarrollen su máximo potencial en el cumplimiento de sus actividades.

Una vez que se tienen identificadas las funciones y el desarrollo de cada fase del proceso gerencial, los directores o gerentes de las instituciones deportivas públicas y privadas podrán desarrollar sus conocimientos y habilidades en el entorno gerencial

que bajo su responsabilidad estén, con una mayor claridad y demostrando su capacidad para orientar, motivar y liderar a los grupos de su organización. Tomando en consideración lo mencionado se establece el rol que podría desarrollar el gerente.

Rol del Gerente

Para Fatrader (2017), el rol del gerente está constituido por la utilización eficiente de diversos recursos para obtener beneficios en una organización determinada. El gerente también controlará, planificará y organizará la empresa. Coordinará a las personas para poder lograr el cumplimiento de cada uno de sus objetivos. Es importante organizarse para poder administrar los recursos de manera eficiente siguiendo estos pasos: hacer un organigrama y conocer la capacidad de organizar todos los elementos posibles.

El gerente también tiene la capacidad de dirigir y liderar equipos de trabajo, ya que el goza de importantes habilidades, tales como: adaptabilidad, conocimiento, inteligencia emocional, liderazgo y capacidad para delegar ciertas tareas. Por otro lado, será el encargado de mantener el desarrollo de su organización, gestionar recursos, rendir cuentas a diversos accionistas, buscar oportunidades de mercado para los productos y representar a la organización con alianzas estratégicas oportunas.

En este sentido, el gerente además de ser un líder, debe ser un buen comunicador que pueda transmitir claramente las acciones a desarrollar, para no incurrir en desaciertos que retrasen la gestión. Por ello, a su cargo estará a bien, formular y desarrollar eficientemente las estrategias gerenciales más acordes a las situaciones encontradas, para ello, se vislumbra el significado y los pasos a seguir para la elaboración de las mismas.

Estrategia Gerencial

Según Henderson (2008), la estrategia gerencial es una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado que requiere de mucha evaluación y ajustes, (p 86).

Es importante resaltar que, establecer estrategias gerenciales en un plan de trabajo no es nada fácil, ya que, esto no depende solo de una persona si no, de un grupo multidisciplinario y las responsabilidades que se derivan de este, en tal sentido, se describen algunos pasos para ilustrar la formulación de estrategias gerenciales como medio para la consolidación y aplicación de las mismas.

Pasos para Formular la Estrategia Gerencial en una Organización

Para Henderson (2008), formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

1. Determinar donde se encuentra la empresa: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro.
2. Determinar a donde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
3. Determinar cómo llegar hasta allí: es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmentos de clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

Las estrategias gerenciales dentro de una organización se concentran en la manera en cómo desarrollar las actividades propuestas para alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano o largo plazo, lo que genera prosperidad y éxitos en la organización.

Considerando lo antes mencionado se diseñaran estrategias basadas en coaching ontológico como una manera de intervención en función de organizar acciones y posibles soluciones en el contexto, es por ello que, una asertiva estrategia podría ser un elemento de gran importancia para la generación de grandes cambios e impacto en el ámbito social.

Importancia de las Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales son un elemento fundamental dentro de cualquier gestión o proceso gerencial, es por ello que, su planificación y adecuada ejecución es vital para el desarrollo exitoso de las instituciones tanto públicas como privadas. Estas estrategias son de gran importancia para los grupos gerenciales por tales razones:

Para Bonilla y otros (2013), las estrategias gerenciales son de gran importancia porque mejora el proceso de decisión, ayuda a identificar y entender los principales temas, así mismo, ayuda a administrar la complejidad y acrecienta la flexibilidad e innovación. Por otra parte, establece que las estrategias gerenciales se caracterizan por involucrar gran cantidad de recursos y no son fáciles de revertir.

En otro orden de ideas, los autores establecen que, la implementación de una estrategia gerencial implica tres pasos: en primer lugar asignar y procurar los recursos necesarios, en segundo lugar, establecer la estructura humana y por ultimo establecer responsabilidades que permitan la debida ejecución de ellas, para el logro de las metas propuestas y el alcance de los beneficios esperados como organización.

Beneficios de las Estrategias Gerenciales

Para Carmona (2017), las estrategias gerenciales pueden promover los siguientes beneficios dentro del proceso gerencial, y a la vez mejorar las carencias encontradas en el contexto, además de llevar a otros niveles de desempeño que así lo requiera la organización:

Permite que una empresa desarrolle la capacidad de influir en su medio en vez de sólo verse afectado por él.

Genera una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos en caso de que puedan surgir.

Permite el aprovechamiento de las oportunidades del entorno y la minimización de las amenazas externas.

Aumenta la rentabilidad y el éxito en las empresas.

Permite una mayor productividad de los empleados y una menor resistencia al cambio al tener una visión clara de las relaciones desempeño-recompensa.

Ante cualquier situación desfavorable en las instituciones, el grupo gerencial que dirigen la misma, generalmente busca transformar aquellas eventualidades que de alguna manera afecta el proceso gerencial y que inciden directamente en el desenvolvimiento de los trabajadores, pues, considerando que, las estrategias gerenciales que se desarrollan en una organización serán los elementos asertivos o no para el éxito de la misma, estas dependerán del grupo de trabajo y de aquellas habilidades que posea el grupo directivo o gerencial para alcanzar los resultados esperados.

Es importante resaltar algunos de los benéficos que se pudieran obtener con la planificación y ejecución de estrategias gerenciales acertadas que permitan el buen desempeño institucional y destacar el impacto social que puede generar la misma en los diferentes entornos de la sociedad, por lo tanto se señala a los institutos como un ente de cambio y que contribuye a mejorar aspectos esenciales en las vidas de las personas, a continuación se expone su concepción.

Instituto

Para Raffino (2019), un instituto es cualquier tipo de organización o asociación humana, que implica relaciones interpersonales estables y estructuradas entre las personas, que se mantienen en el tiempo, con el fin de cumplir una serie de objetivos explícitos o implícitos y pueden ser públicos y privados. Generalmente, las instituciones no son resultado de una planificación, sino que surgen a lo largo del tiempo en respuesta a necesidades de la población o como resultado de la lucha por el poder entre individuos o grupos. No obstante, una vez consolidadas, las instituciones suelen modificar elementos de sí mismas para adaptarse mejor a las circunstancias cambiantes, para expandir su esfera de acción o para reforzar su autoridad sobre los sujetos.

Es importante señalar que, ante cualquier asociación humana el líder de esta, debe promover un escenario de participación, donde todos interactúen eficientemente, donde se enfatice que las buenas relaciones interpersonales son elemento indispensable, que además genera las condiciones necesarias para el buen desempeño de los trabajadores, lo que conlleva a obtener el logro de las metas propuesta. En tal sentido estas asociaciones o institutos se clasifican de la siguiente manera:

Clasificación de los Institutos

Según Raffino (2019), se clasifican de acuerdo a los fines que persigan, las instituciones:

Instituciones políticas (por ejemplo un partido político)

Instituciones económicas (por ejemplo un banco o una empresa comercial)

Instituciones jurídicas (un tribunal de justicia)

Instituciones laborales (un sindicato)

Instituciones científicas (un laboratorio de investigación médica)

Instituciones educativas (una escuela o una universidad)

Instituciones artísticas (una orquesta musical).

Instituciones deportivas (IND), Instituto Nacional de Deporte.

Los institutos además de ser una organización que desarrollan un propósito en particular, son instituciones que presentan características propias y que lo identifican ante la sociedad, en este particular se manifiestan algunos criterios que orientan la investigación.

Característica de los Institutos

Raffino (2019), señala que los institutos pueden tener carácter formal o informal, y pueden tener una correspondencia con uno o varios lugares físicos donde se desarrollan sus actividades características. Según el grado de formalidad que alcance, puede desarrollar una autonomía cultural, que se manifiesta en la creación de sus propios símbolos, en el registro de su propia historia institucional e incluso en la formulación de un lenguaje propio.

El Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física, (IMDAFEF), ha sido una organización de carácter formal, la cual, mantiene un espacio físico estable para el desarrollo de sus actividades administrativas y coordina desde este mismo espacio todas aquellas actividades deportivas que estén bajo su responsabilidad. Cabe destacar que, como institución promotora del deporte, la actividad física y la educación física en el estado, dentro de su accionar contempla, acuerdos con otras instituciones para desarrollar sus políticas deportivas y mantener lazos institucionales que se traducen en fortalezas para las instituciones.

En este orden de ideas, existen otros elementos que son parte de la estructura organizativa de las instituciones, como la misión y visión que marcan la pauta de lo que se va a ser y hasta donde se quiere llegar, en tal sentido se describen estos aspectos indispensables para el desarrollo y éxito en cualquier institución.

Misión de un Instituto

Para el Instituto de Estudios Deportivos “IESPORT” (2017), la misión de un instituto hace referencia a su razón de ser, es decir, al motivo por el cual existe esta entidad y a las funciones que va a desarrollar como organización ligada a una comunidad y en un entorno determinado. Por eso en la misión hay que especificar claramente la necesidad que vamos a satisfacer, los usuarios a los que nos dirigimos y los productos o servicios que ofrecemos.

Este Instituto señala que la misión debe ser amplia, pero al mismo tiempo ser capaz de concretarse, además de ser motivadora y sobre todo, posible de llevar a cabo. Es por ello que, cuando se define la misión se explica el ADN de la entidad y se delimita el negocio actual. Además de presentar el negocio y la dirección hacia la que se encamina el futuro. Por eso la misión irá de la mano de la visión y de los valores de la entidad, que son los elementos que se complementan, en consideración a esto, se describe la definición de visión de un instituto.

Visión de un Instituto

Para el Instituto de Estudios Deportivos “IESPORT” (2017), la visión de una entidad deportiva es la imagen propia que se desea proyectar al exterior, es decir, la imagen futura de la entidad. El encargado de crear la visión de la entidad es la persona o personas que la dirigen, de manera que deben valorar y analizar las aspiraciones y anhelos que tiene la organización y la capacidad de crear una determinada imagen, tanto interna como externamente.

La visión marca qué es lo que se quiere llegar a ser, trata de una visión futura en el mejor de los escenarios posibles, a partir de aquí, todas las acciones que se llevarán a cabo en el ámbito de la entidad y las decisiones que se tomarán tendrán como base esa imagen futura que se quiere alcanzar.

La visión se entiende como una fuente de inspiración para el negocio empresarial, revelándose como la esencia de la entidad y el lugar del que brota la motivación para

superar las dificultades. Además, será el nexo de unión entre todos para mantenerse en la misma dirección y saber hacia dónde se quiere llevar la entidad.

Otro elemento a considerar en la estructura organizacional de una institución son los objetivos que en ellas se desarrollan, teniendo en cuenta que estos son insustituibles y que dan lugar y forma de ser a la organización, pero que pueden cambiar motivados al tiempo o cualquier eventualidad inesperada y que se pueden planificar para ser logrados en un determinado tiempo, es por ello que, juegan un papel fundamental en una organización y por tal razón se exponen a continuación.

Objetivos de un Instituto

Para Rojas (2012), los objetivos de una entidad deportiva son las situaciones a las que se espera llegar o aquellos resultados que se esperan obtener. La existencia de una empresa depende, fundamentalmente, de la existencia de objetivos comunes que permitan coordinar todas sus actividades, los objetivos cambian a lo largo del tiempo y varían dependiendo de la función, circunstancias y de la época histórica. Los objetivos ocupan el lugar central de una organización, ellos definen las políticas de la organización y abordan las áreas clave de la misma, representan un propósito a alcanzar a medio plazo, factibles de llevar a cabo y realistas, claros y comprensibles. Deben ser motivantes asumibles y aceptados por todos los niveles de la organización.

Liderazgo

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que dirige, inspirando al resto de los que participan en el grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige el líder y aquellos que lo apoyan los subordinados, que permiten que se desarrolle su posición de forma eficiente. Pérez (2012),

Es importante considerar que el liderazgo es un proceso de interacción entre personas, en el cual, una de ellas conduce mediante su influencia y poder, las

energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común, a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. El liderazgo como cualidad de la persona representa un elemento indispensable para la sostenibilidad de cualquier organización y por ende contar con un líder que oriente y desarrolle eficientemente el proceso gerencial, debe promover un proceso de comunicación eficiente en donde las buenas relaciones interpersonales se traducen en éxito y superación.

Relaciones Interpersonales

Silviera (2014), las define como el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones. Las relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos.

Estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones, es una interacción recíproca entre dos o más personas, se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión y recepción de señales, sonidos, gestos y señas, con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo entre otros. Desde otra perspectiva, este medio representa nuevas oportunidades de comunicación y de enriquecimiento personal en la cual se puedan establecer aportes significativos en beneficio del proceso gerencial. Es posible que las relaciones interpersonales incidan en el logro de los objetivos y por ende en el entorno o clima organizacional, en este particular, se establece su definición para conocer aún más de su importancia y beneficios.

Clima organizacional

El clima organizacional es el ambiente humano en el que se desenvuelven todos los trabajadores de una organización, Baguer (2009). Existe un buen clima en una organización cuando el personal trabaja en un entorno favorable, adecuado y por tanto puede brindar todos sus conocimientos y habilidades. Cuando el personal de una institución desarrolla sus actividades en un entorno favorable desplegará todo su potencial en beneficio de esta. (p.148).

Se debe tener en cuenta que el clima laboral es un elemento de evaluación constante por todo lo que genera a la productividad empresarial. Por otra parte, un clima laboral desfavorable, debilita el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de incomodidad, conflicto, malestar y genera un bajo rendimiento, situaciones que hacen pensar que, el clima organizacional es un factor determinante en los ambientes de trabajo y de igual forma en los procesos gerenciales.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Luego de haber identificado la problemática de estudio, los objetivos y clarificado las bases teóricas se trazo el camino metodológico a seguir en la investigación, la cual está estructurada de la siguiente manera: enmarcada bajo el enfoque cualitativo, paradigma interpretativo, diseño de campo y nivel explicativo. Aspectos importantes del estudio para llegar a proponer un Programa de Coaching Ontológico para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF).

Enfoque

El estudio está enmarcado dentro de un enfoque cualitativo definido por Blastos (2007), como aquel que estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que , así como los significados en la vida de los participantes.

Este enfoque permitió comprender las experiencias vividas por el personal del Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física, donde la investigación estuvo centrada en la información que estos aportaron, dentro del contexto donde hacen vida laboral, para determinar las razones o causas que han generado la situación problemática.

Paradigma

Según la línea de correlación en el estudio y los objetivos planteados la investigación presenta un paradigma interpretativo. Es importante señalar que este paradigma busca comprender el entorno social y sus causas, de igual manera busca

tratar y transformar los comportamientos de las personas y grupos, con la finalidad de mantener buenos procesos de comunicación, armonía en los lugares de trabajo y el fortalecimiento de la organización como aspecto importante para el logro de las metas propuestas.

Para Rodríguez (2017), el paradigma interpretativo trata de un modelo de investigación que se basa en la comprensión profunda de la realidad y de las causas que la han llevado a ser así, en lugar de quedarse simplemente en lo general y en las explicaciones casuales. El paradigma interpretativo en esta investigación busca conocer más sobre formas de comportarse y comunicarse, así como también la comprensión de estas características en los empleados del instituto, con la finalidad de aportar en posibles soluciones a la problemática hallada.

Diseño

El presente estudio se apoyó en un diseño de investigación de campo, que según el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011), “la investigación de campo es definida como aquella donde se realiza “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza, donde los datos de interés son recopilados de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones que parte del uso de datos originales o primarios”. (p.18).

Se recolecto la información de forma directa en el entorno laboral, posterior se realizó un análisis sistemático de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), con la finalidad de entender la problemática determinada y proponer una estrategia gerencial que proporcione nuevas oportunidades para la integración y participación de personas y grupos, donde se consolide la comunicación y los vínculos de trabajo, la socialización y el desarrollo de actividades, que puedan generar cambios en las personas que laboran en esta institución.

Nivel

En cuanto al nivel de investigación es de carácter explicativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimientos de las relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este.

En este particular el estudio busco explicar las causas, elementos o fenómenos que probablemente inciden en el desgaste de las relaciones interpersonales y el clima laboral en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física, y con respecto a la problemática hallada se propuso un programa de coaching ontológico como estrategia gerencial en función de fortalecer la comunicación, los vínculos entre el personal y el trabajo colectivo.

Contexto y Participantes

La recolección de la información necesaria para el desarrollo de la investigación se llevo a cabo en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), ubicado en la Av. Las Américas, Municipio Libertador, Mérida, Estado Mérida. La información se recolecto por medio de la entrevista abierta a una muestra intencional conformada por tres informantes claves y considerando para tal elección, la clasificación jerarquía de los niveles de gestión empresarial como:

1 Representante de Alta Gerencia Estratégica.

1 Representante de la Gerencia Media o Táctica

1 Representante de la Gerencia Operativa.

Es importante resaltar que, la persona de la alta gerencia estratégica estará representado por el presidente de la institución. Mientras que el representante de la gerencia media o táctica estará representada por un coordinador de la dirección de

talento humano y por último el representante de la gerencia operativa estará conformado por un persona del grupo de obreros, quienes desempeñan roles diferentes según sus funciones en la institución, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano o largo plazo.

Para Lewis (2015), las personas de la alta gerencia estratégica, son los altos ejecutivos de una empresa. Se basan en las aportaciones de gerentes de nivel medio para determinar en qué dirección se mueve la empresa y cualquier cambio que necesite hacerse. Los gerentes de alto nivel por lo general incluyen directores generales, directores financieros y otros líderes principales responsables del desarrollo de la visión de la empresa y toman las decisiones ejecutivas que afectan el futuro de la organización.

En esta oportunidad el presidente de la institución representa a la persona de la alta gerencia estratégica quien se encarga de desarrollar las líneas de acción y que seguirá toda la organización, siendo una de las personas que más peso tiene en las tomas de decisiones y son los encargados de generar cambios significativos en una organización. Es evidente entonces, como la alta gerencia necesita de las demás personas para conseguir una buena productividad.

Según Lewis (2015), las personas que pertenecen a la gerencia media o táctica, están un paso por encima de los representantes de la gerencia operativa. Ellos sirven como intermediarios entre los gerentes de nivel más bajo y el más alto nivel dentro de la jerarquía de gestión. Estos administradores pueden todavía estar involucrados en las operaciones diarias de la empresa, pero a menudo dependen de la entrada de los primeros administradores de nivel. Los gerentes de nivel medio son generalmente los gerentes de operaciones o gerentes generales, pero también pueden servir como gerentes regionales.

Es importante considerar que los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de los gerentes de niveles más bajos. Su responsabilidad consiste en dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su

organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones. Por lo tanto, el gerente medio se debe esforzar cada día por motivar a los gerentes o personas que pertenece al nivel de gerencia más bajo y estos a su vez a aquellas personas que están bajo su responsabilidad.

Por su parte Lewis (2015), señala que las personas que integran el grupo de gerencia operativa, a veces llamados gerentes de nivel bajo, se encuentran en la parte inferior de la jerarquía directiva. Están en contacto con los empleados no directivos, a menudo sirviendo como supervisores o gerentes comerciales o en otras capacidades que implican las operaciones comerciales del día a día. Sus tareas incluyen a menudo la programación, el presupuestario, las actividades de recursos humanos y las medidas disciplinarias.

En este orden de ideas, las personas que forman parte del grupo de gerencia operativa, a veces llamados gerentes de nivel más bajo, se encuentran en la parte inferior de la jerarquía directiva. Son los que están en contacto con los empleados no directivos, a menudo sirven como supervisores o gerentes comerciales o en otras capacidades que implican las operaciones comerciales del día a día. Sus tareas incluyen a menudo la programación, la presupuestación, las actividades de recursos humanos y las medidas disciplinarias.

Técnica e Instrumento para la Recolección de la Información

Para desarrollar cualquier investigación es indispensable tener claro tanto las técnicas como los instrumentos utilizados para recoger la información, es por ello que, en el presente estudio se aplicó la entrevista como técnica. Para Arias (2006), la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

Para el desarrollo de la investigación se utilizo la entrevista como técnica, fundamentada en un conversatorio entre el investigador y la muestra intencionada de trabajadores del Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF).

Por otra parte, el instrumento a utilizar fue el guion de la entrevista o entrevista estructurada, que según Arias (2006), expone que, la entrevista estructurada es aquella que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistador. Tomando en cuenta esto, se puede interpretar que el guion de la entrevista contiene una lista de puntos y estructurados en preguntas intencionadas que se van a desarrollar a través de una conversación y las cuales deben generar respuestas coherentes de acuerdo con la finalidad de la entrevista. En este orden de ideas, el guion de la entrevista contiene preguntas que ya están preparadas, pero también se deja espacio para formular preguntas abiertas; y, preguntas de profundidad, donde se anota el tema, y las interrogantes son libres y surgen de acuerdo a las repuestas del entrevistado.

Por su parte Evalart (2018), manifiesta que la entrevista estructurada, también conocida como entrevista estandarizada, es popular por su imparcialidad y, como lo indica el nombre, su estandarización, siendo una técnica de selección de personal muy efectiva. Es casi el doble de efectiva que una entrevista tradicional, y tiende a ser

utilizada cuando el empleador busca estudiar equitativamente a cada candidato y evaluar factores que pueden resultar difíciles de medir mediante otros métodos.

Durante el desarrollo del guion de la entrevista, cada candidato se somete a una misma serie de preguntas previamente diseñadas por el reclutador, dichas preguntas están correlacionadas con las necesidades de la empresa, y son realizadas en conjunto u orden estandarizado. El entrevistador es estrictamente fiel al horario pautado para la entrevista y no hace pruebas aparte, por lo que puede resultar un método un poco inflexible para el entrevistado.

El instrumento guion de la entrevista, fue el que se utilizó en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), para registrar las respuestas de los informantes claves y así lograr hallar la información necesaria para desarrollar la investigación. Este confirió y dio validez a la problemática existente en el Instituto, referida a la falta de la escucha activa, distorsión de la información y falta de calidez en las relaciones interpersonales entre otras. El instrumento se estructuró sobre la base de 5 elementos entre ellos: la conversación, la escucha, las emociones, los estados de ánimo, las relaciones interpersonales y el clima laboral aspectos importantes dentro de la dinámica gerencial que inciden tanto en el éxito o fracaso de las metas propuestas en una organización. Es importante considerar que, cada elemento presenta dos o tres interrogantes para la obtención de la información y en tal sentido tener una visión amplia de las problemáticas existente en el contexto y de las cuales se pretende realizar el análisis correspondiente.

Procesamiento de la Información

El procesamiento de la información, se realizó mediante un análisis cualitativo e interpretativo de los datos contenidos en el guion de la entrevista, producto del intercambio directo, cara a cara entre el investigador y los tres informantes claves que interactúan a diario en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF).

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se expone el resultado del análisis e interpretación de la información contenida en el guion de la entrevista. Los datos o información obtenida a través de la aplicación del guion de la entrevista, fue aplicado a tres (3) informantes clave, que lo conformaron de la siguiente manera: un representante de alta gerencia estratégica, un representante de la gerencia media o táctica y un representante de la gerencia operativa.

Los mismos que a través de sus opiniones y comportamientos permitieron dar a conocer la realidad problemática que se presenta en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física, referida a la conversación, la escucha, las emociones, los estados de ánimo, las relaciones interpersonales y el clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores del instituto mencionado, permitiéndole al investigador tener una visión holística de la realidad y así poder proponer una posible solución a la problemática hallada. A continuación se presentan los resultados, producto de la formulación de las preguntas, contenidas en el guión de la entrevista.

En relación a la conversación.

1-¿Cómo es el proceso de conversación entre el personal que labora en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF)?

Los tres informantes claves manifestaron que el proceso de comunicación que se desarrolla actualmente en el ámbito laboral por lo general no es del todo eficiente ya que en oportunidades se distorsionan las conversaciones, producto de la mala interpretación de la información y la promoción de diversos temas no canalizados de forma adecuada.

2-¿Cómo son las conversaciones entre el personal directivo y el personal a su cargo en la institución?

Para dos de los tres informantes claves; son conversaciones cordiales donde se respeta el pensamiento del otro. Sin embargo los directivos se comunican poco con los trabajadores a su cargo, los cuales se limitan a seguir las orientaciones. Para el otro informante clave, las conversaciones tienen un grado de flexibilidad a pesar de que no se reúnen frecuentemente para socializar, razón que conlleva a no manejar un mismo criterio y donde cada quien promueve su punto de vista, en mutuo acuerdo se respeta la posición del otro.

Es importante señalar que, los canales de comunicación no siempre están determinados por el gerente del instituto. El director o presidente del instituto le baja la información a los coordinadores de áreas y esto a su vez al resto del personal, lo que se traduce en una debilidad ya que, no todos los coordinadores de las áreas existentes suministran la información de manera eficientemente y es allí, donde se genera la variedad de criterios.

3-¿Qué aspectos mejoraría usted sobre la conversación que promueve con sus compañeros?

Uno de los informantes claves sugirió que dentro del aspecto de la conversación con sus compañeros mejoraría la atención focalizada en el momento de la conversación sobre las tareas a realizar, ya que cuando se está en este proceso no siempre se escuchan atentamente, así mismo sugiere que los trabajadores deben realizar un curso de relaciones humanas, para aprender como escuchar atentamente y a relacionarse.

Otro de los informantes claves expreso que, mejoraría el aspecto de liderazgo y comunicación ya que siempre hay disposición para conversar por parte de todo el equipo. El otro informante clave señalo que, existe un gran número de personas quienes están pendientes de lo que hacen los demás, motivo que genera diferencias

entre los trabajadores y que para su criterio esta situación se debe mejorar, desde el ámbito gerencial.

Sobre la escucha se describe el siguiente resultado:

1-¿De qué manera desarrolla usted el proceso de la escucha en las conversaciones con sus compañeros?

Para dos de los tres informantes claves el proceso de la escucha en su interacción con los demás compañeros es normal, aunque se debe mejorar, y darle la debida atención e importancia que amerita, para lograr entenderse con los demás. Para el otro informante clave, este proceso de la escucha lo realiza de manera variada, es decir, existen momentos en las conversaciones donde presta atención y otras donde no tanto, por tal motivo, en ocasiones se distorsiona la información y no se tienen claro que se tiene que hacer en cuanto a las tareas a realizar.

2-¿En el proceso de la escucha ¿cómo es el tono de voz que utilizan los directivos para comunicarse con su equipo de trabajo?

Sobre esta interrogante dos informantes claves manifestaron que el tono de voz que utilizan los directivos o coordinadores de áreas es variable, unos utilizan un tono de voz alto porque afirman que ese es su tono de voz y forma de expresión. En cuanto a otros, su tono de voz y su expresión varía de bajo a alto producto de alguna situación de irresponsabilidad por parte de algún trabajador en el cumplimiento de sus funciones. Otro informante clave comento, que el tono de voz que utilizan los directivos o coordinadores de áreas para comunicarse con su equipo es moderado y que solicitan las cosas de buena manera.

En relación a las emociones y estados de ánimo, resulto lo siguiente:

1¿A nivel emocional, de qué manera se expresa el personal directivo de la institución para transmitir la información o actividades a realizar?

Para dos de los tres informantes claves, los estados de ánimos son variables, estos se caracterizan por ser cordiales aunque otros con posturas serias y rígidas. Otro de los informantes claves expreso que, algunos de los coordinadores de áreas no manifiestan emocionalidad cordial, el momento de orientar sobre las próximas tareas a realizar, por ejemplo las expresiones del rostro no generan confianza.

2-¿En su opinión que gestos faciales se observan en el personal del instituto qué, incide en el proceso de la comunicación y estados de ánimos del personal?

Según los tres informantes claves, en el proceso de la comunicación que se desarrolla entre los trabajadores de la institución, se observan algunos gestos faciales como rostros de seriedad, inconformidad, rechazos y desacuerdos, así como también gritos y otros aspectos que afectan el entorno, las relaciones interpersonales y por ende el clima laboral.

3-¿Cómo ha sido el proceso de resolución de conflictos entre el personal que labora en el Instituto?

Para los tres informantes claves el proceso de resolución de conflictos está determinado por el presidente del instituto, el cual, hace el llamado a trabajar de manera armónica y unida, donde cada uno cumpla con sus funciones como debe ser. Sin embargo existen conflictos internos canalizados por el coordinador del área, ameritando que se intervenga y establezcan los correctivos pertinentes. Estos informantes coinciden que por lo general los conflictos han llegado a feliz término, y que en esta nueva gestión no han ocurrido tanto como en las gestiones anteriores.

En relación a las relaciones interpersonales se hallaron los siguientes resultados:

1.- ¿De qué forma se relaciona usted con sus compañeros?

En este particular dos de los tres informantes claves han manifestado que, mantienen una buena relación con sus compañeros aunque básicamente laboral y donde conversan con todos de manera amable y diplomática, así mismo, estos

informantes coincidieron que, en las pocas actividades sociales que se realizan generalmente se integran para compartir.

Otro informante señaló que, su relación laboral está afectada con algunos compañeros por algunas diferencias, producto de errores humanos como: inconformidad en la elaboración de oficios o misivas que poseen errores técnicos en la redacción. Este informante señala que, se deben realizar cursos y jornadas de formación para mejorar la redacción y elaboración de tareas escritas, con el propósito de evitar estas diferencias.

2-¿Cómo valora usted las relaciones interpersonales con sus compañeros?

Los tres informantes claves valoran las relaciones interpersonales con sus compañeros de manera buena y por mejorar, aunque la relación es netamente laboral, siempre se busca conciliar entre las partes y no llegar a conflictos. Por otro lado, estos informantes claves reflejaron que, estas relaciones interpersonales están determinadas en algunas personas por alguna postura de seriedad y que en algún momento hacen que la comunicación sea un poco incomoda.

3-¿Qué aspectos propondría usted para fortalecer las relaciones interpersonales?

Los tres informantes claves coinciden en que en la institución se debe valorar y evaluar más los procesos de comunicación y las relaciones interpersonales, razón por la cual sugieren que se realicen talleres de formación con énfasis en fortalecer la buena comunicación, para que de alguna manera se puedan mejorar las carencias encontradas y por ende lograr la interacción entre todos y una mayor participación en las actividades propuestas por la institución.

Clima laboral

1-¿Cómo es el clima laboral en el cual usted se desenvuelve?

Para uno de los informantes claves el clima laboral en el que se desenvuelve es variable, producto a las actividades de calle que tiene que realizar. A nivel del área

de trabajo en la institución el clima laboral es de bueno per se puede mejorar. Otro de los informantes menciona que, el clima de trabajo en el que interactúa actualmente es aceptable y más productivo que el de las gestiones anteriores, pero que se debe mejorar la interrelación entre los compañeros. Por último, el otro informante clave comento que, el clima laboral en el que se desenvuelve actualmente es un poquito hostil, puesto que existe un poco de tensión y algunas discusiones normales como en toda organización.

2-¿Según su criterio el clima laboral que existe en la organización depende de quiénes?

Según dos de los tres informantes claves el clima laboral que existe en el instituto depende del presidente de la organización y de los coordinadores de áreas que mantienen comunicación directa con el personal a su cargo. Mientras que el otro informante clave comento que, el clima laboral existente en la entidad depende de todo el personal que labora en la institución y que la oficina de recursos humanos debería de tener competencia en el caso.

3-¿Qué aspectos propone usted para fortalecer el clima laboral en la institución?

Los tres informantes claves concuerdan en que, para fortalecer el clima laboral en la institución se deben promover actividades de celebración como: cumpleaños y algunos días festivos, que permitan la integración y limar asperezas. Por otra parte, también consideran que se deben planificar un mayor número de actividades recreativas orientadas al intercambios deportivos donde participen todos los trabajadores, teniendo en cuenta que, en las gestiones anteriores se establecían tiempos para compartir, disfrutar y socializar entre todos.

4- ¿Cómo es la receptividad por parte del personal directivo?

Para dos de los informantes clave, la receptividad por parte del grupo directivo en oportunidades es flexible, siempre y cuando cumpla con los canales regulares, por ejemplo que se muestren los justificativos de inasistencias al trabajo y no incurran en

aprovechamientos de los factores que puedan incidir en la llegada al trabajo como la falta de transporte y otros. Para el otro informante clave, el grupo directivo tiene menos receptividad y reflejan seriedad y carácter a la hora de hacerle saber y resaltarles los deberes establecidos que tienen con la institución.

En resumen, la muestra intencional manifiesta carencias en cuanto a los procesos de comunicación que se dan entre el personal que labora en el Instituto. Dichas carencias están referidas a la falta de escucha activa, distorsión de la información, falta de capacitación o formación en cuanto a cómo realizar ciertas funciones, poco manejo de las emociones, falta de calidez en las relaciones interpersonales, lo que genera conflictos, relaciones interpersonales aisladas, un clima laboral hostil y pérdida o postergación de los objetivos personales y laborales propuestos.

Ante esta realidad, se propone un Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), con miras en aportar en una solución innovadora eficaz y eficiente para el personal que en este instituto hace vida laboral.

CAPITULO V

PROGRAMA DE COACHING ONTOLÓGICO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL INSTITUTO MERIDEÑO DEL DEPORTE, ACTIVIDAD FÍSICA Y EDUCACIÓN FÍSICA (IMDAFEF).

Presentación

Un programa de coaching ontológico como estrategia gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física representa una oportunidad de cambio, donde todos pueden construir a través de una buena comunicación, un clima laboral favorable, buenas relaciones interpersonales, lo que se traduce al crecimiento personal, profesional e institucional con miras a obtener los resultados esperados. Así mismo esta estrategia puede favorecer y transformar aquellas debilidades que existen en el personal y por ende en la institución.

Objetivos del Programa

Objetivo General

Aplicar el Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF)

Objetivos Específicos

1. Estudiar la ontología del lenguaje
2. Estudiar los actos lingüísticos
3. Analizar los juicios
4. Analizar la escucha
6. Determinar las emociones
7. Determinar el poder de las conversaciones

Justificación

El coaching ontológico representa una estrategia gerencial innovadora, dinámica, flexible y transformadora, una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen. Es una estrategia de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de ser y de estar., por lo tanto transforma ideas, pensamientos, emociones y conductas de las personas y en las instituciones, lo que asegura relaciones interpersonales sanas, clima laboral armónico y cumplimiento de los objetivos.

Dicha estrategia basada en el proceso de comunicación y acompañamiento busca generar nuevas oportunidades en el accionar, en función de mejorar los aspectos que sean necesarios, motivo por el cual la propuesta se justifica y tiene validez. La aplicación del programa de coaching ontológico como estrategia gerencial en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), supone estimular los diferentes elementos propios de la gerencia, confirmados con debilidades, entre estos: los procesos de comunicación, la escucha activa, el clima laboral, las relaciones interpersonales entre otros. En este sentido, obtener cambios positivos que fortalezcan las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación y el clima laboral son aspectos indispensables para un buen proceso gerencial.

Por otra parte, la propuesta se ve sustentada por promover criterios que van mucho más allá del crecimiento personal o profesional, esta se traduce en una oportunidad de cambio y medio de superación en donde los líderes gerenciales se puedan apropiar de esta estrategia y aplicarla en cualquier parte donde se encuentren o contexto de trabajo fomentando en su equipo elementos de superación para un mejor desenvolvimiento en el mundo empresarial.

Otro aspecto importante que aporta el programa, tiene que ver con revisar las interpretaciones que se tienen, para ello, se debe cambiar el observador que se es, esto facilitará probablemente un nuevo mundo de posibilidades y de acciones, para influir

en el mundo y trazar el camino al que se quiere llegar. En este sentido, el lenguaje, las emociones y la expresión corporal son tres elementos que constituyen al observador y que pueden ayudar a fortalecer el desenvolvimiento de los trabajadores de una organización y por ende alcanzar el éxito en la misma.

Factibilidad de la Aplicación del Programa

Actualmente las instituciones públicas o privadas buscan como mejorar su desempeño y obtener los mejores resultados posibles, una situación que probablemente motiva a los gerentes a buscar nuevas estrategias de acción que permitan establecer cambios asertivos en beneficios de la organización. En este sentido, el personal directivo del Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), muestran un alto nivel de receptividad con respecto a la propuesta, y manifiestan estar de acuerdo en que se aplique el programa, basado en el coaching ontológico como estrategia gerencial.

La propuesta también es factible, en cuanto a instalaciones disponibles, puesto que la institución cuenta con espacios propios, lugares abiertos y cerrados para desarrollar las actividades, sin ninguna limitación. Desde la perspectiva económica la propuesta es factible ya que no requiere de hacer una gran inversión de capital financiero, adquisición de recursos tecnológicos o cualquier otro recurso que pueda limitar el proceso de aplicación.

A continuación se presenta el programa de coaching ontológico como estrategia gerencial, una propuesta para el cambio organizacional en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), la cual busca transformar la realidad actual, caracterizada por carencias en los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales y el clima laboral entre otros, lo que incide en el contexto y afecta el desenvolvimiento de los trabajadores y el desarrollo de la institución.

El programa contiene estrategias de conversación modernas con énfasis en la iniciativa, la motivación y la superación personal, mediante la revisión y evaluación

de la forma de ser, hacer y socializar entre los trabajadores de esta institución, lo que conlleva al desarrollo institucional y a mejorar la calidad de vida en el ámbito laboral y personal.

www.bdigital.ula.ve

Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF).

Módulo I

Planificación: Semana 1 (Día lunes)

Tema: La Ontología del Lenguaje

Contenidos ✓ Introducción al coaching ontológico.
 ✓ Conceptualización, objetivos, características, beneficios otros.

Actividades ✓ Inicio de la jornada.
 ✓ Dinámica de la jornada
 ✓ Ponencia sobre introducción al Coaching Ontológico, Conceptualización, objetivos, características, beneficios otros.
 ✓ Generar momentos para discutir la temática y propiciar el intercambio de criterios.
 ✓ Refuerzo positivo sobre los contenidos desarrollados
 ✓ Evaluar la jornada desarrollada.
 ✓ Dinámica de grupo.” La mano del talento”

Estrategias a ✓ Inicio y bienvenida a la jornada de formación.
 Desarrollar ✓ El investigador explicara la dinámica de trabajo.
 ✓ El especialista realizara la ponencia sobre el coaching ontológico y demás aspectos, estableciendo normas para tal fin.
 ✓ El especialista motivara a los participantes a interactuar en las discusiones de tema para reforzar los contenidos.
 ✓ Evaluar la jornada de formación de forma individual, donde cada persona emitirá un juicio sobre la importancia del tema.
 ✓ El investigador realizara la dinámica “la mano del talento” en la cual asignara una simbología a cada dedo de la mano para generar aspectos de auto motivación y fortalecer la personalidad.

Responsables El investigador
 de la jornadas El especialista en el tema
 Los colaboradores

Recursos	Humanos: El investigador El especialista en el tema Los colaboradores	Materiales: laptop, video beem, cámara fotográfica sonido y micrófono, escenario.
----------	--	---

Tiempo 8: 30 am - 11:30 am

Módulo II

Planificación : Semana 1 (Día Miércoles)

Tema: Los actos lingüísticos

Contenidos

- ✓ Afirmaciones y declaraciones.
- ✓ Análisis y reflexión

Actividades

- ✓ Inicio de la jornada. Bienvenida y asistencia.
- ✓ Entrega de material de apoyo.
- ✓ Dinámica grupal
- ✓ Ponencia sobre Afirmaciones y declaraciones
- ✓ Análisis y reflexión
- ✓ Escribir dos situaciones laborales, una sobre afirmaciones y otras sobre declaraciones.

Estrategias a Desarrollar

- ✓ Inicio de la jornada de formación.
- ✓ El personal de logística entregara material digitalizado a través de las redes de comunicación social. (correos electrónicos)
- ✓ El investigador realizara una dinámica grupal, denominada “el triángulo equilátero” para llamar la atención promover la escucha y la concentración en la jornada.
- ✓ El especialista en el tema, desarrollara la ponencia de manera dinámica donde abrirá momentos para generar la interacción y el debate de la temática.
- ✓ El especialista en coaching realizara un análisis y reflexión sobre los postulados desarrollados y la importancia que tiene en la vida.
- ✓ Cada participante escribirá en una hoja en blanco dos situaciones laborales donde simbolice: a una afirmación y la otra sobre una declaración.

Responsables de la Jornadas

El investigador
El especialista en el tema
Los colaboradores

Recursos

Humanos:	Materiales:
El investigador	pizarra acrílica, marcadores
El especialista en el tema	laptop, video beem, cámara fotográfica
Los colaboradores	sonido y micrófono.

Tiempo 9: 00 am - 11:30 am

Módulo III

Planificación: Semana 2 (Día lunes)
Semana 2 (Día Miércoles)

Tema: Los Juicios - El escuchar

Contenidos

- ✓ Inicio de la jornada.
- ✓ Los juicios y la estructura de la temporalidad.
- ✓ Como se fundan los juicios.
- ✓ La doble cara de los juicios.
- ✓ Los juicios y el dominio de la ética.
- ✓ Receso.
- ✓ El lado oculto del lenguaje
- ✓ El escuchar como factor determinante de la comunicación.
- ✓ Escuchar no es oír.

Actividades

- ✓ Inicio de la jornada, bienvenida y asistencia.
- ✓ Dinámica de la jornada
- ✓ Desarrollo de ponencias :
Los juicios y la estructura de la temporalidad.
Como se fundan los juicios.
La doble cara de los juicios.
Los juicios y el dominio de la ética.
- ✓ Tiempo de receso para descanso y refrigerio.
- ✓ Segundo bloque de ponencias :
El lado oculto del lenguaje
El escuchar como factor determinante de la comunicación.
Escuchar no es oír.
- ✓ Dinámica de grupo.

Estrategias a Desarrollar

- ✓ Inicio de la jornada de formación.
- ✓ El investigador explicara al público la dinámica de la jornada.
- ✓ En especialista desarrollara la exposición de los temas pautados de manera sistemática.
A las 10: 00 am, se dará un tiempo de descanso y donde el personal de logística ofrecerá un refrigerio a todos los presentes.
- ✓ 10:20 se dará continuidad al segundo bloque de las ponencias.
- ✓ El especialista realizara un resumen de los aspectos más relevantes de los temas.
- ✓ El investigador realizara una dinámica grupal sobre “la escucha como medio para realizar acciones” donde cada participante deberá de estar atento a las instrucciones para realizar la acción de forma coordinada.

Responsables de la jornadas

El investigador
El especialista en el tema
Los colaboradores

Recursos	Humanos: El investigador El especialista en el tema Los colaboradores	Materiales: pizarra acrílica, marcadores laptop, video beem, cámara fotográfica sonido y micrófono.
----------	--	--

Tiempo 9: 00 am - 11:30 am

Módulo IV

Planificación: Semana 3 (Día Lunes)

Tema: Emociones y estados de animo

Contenidos	<ul style="list-style-type: none">✓ La emocionalidad en nuestra concepción tradicional✓ La distinción entre estado de ánimo y emociones.✓ Estado de ánimo y acción.	
Actividades	<ul style="list-style-type: none">✓ Inicio de la jornada.✓ Dinámica de la jornada✓ Desarrollo de ponencias: La emocionalidad en nuestra concepción tradicional La distinción entre estado de ánimo y emociones. Estado de ánimo y acción.✓ Dinámica de grupo✓ Formular situaciones de estados de ánimo positivos✓ Feed Back de las ponencias.	
Estrategias a Desarrollar	<ul style="list-style-type: none">✓ Inicio de la jornada, bienvenida y asistencia.✓ El personal de logística entregara material digitalizado a través de las redes de comunicación social. (correos electrónicos)✓ El especialista desarrollara las ponencias correspondiente a los tema seleccionados y establecerá pequeños momentos para el debate y clarificación de los mismos.✓ Es investigador realizara la dinámica de grupo “mi expresión es un espejo. La actividad se realizara en parejas.✓ El especialista en coaching asignara una actividad a los participantes acerca de Formular situaciones de estados de ánimo positivos para enfrentar la vida y donde los participantes deberán hacer una representación corta.✓ El especialista en el tema realizara un Feed Back sobre la jornada de trabajo resaltando los aspectos más significativos para lograr el éxito.	
Responsables de la jornadas	El investigador El especialista en el tema Los colaboradores	
Recursos	Humanos: El investigador El especialista en el tema Los colaboradores	Materiales: pizarra acrílica, marcadores laptop, video beem, cámara fotográfica sonido y micrófono, lamina de papel Boom y marcadores.
Tiempo	9: 00 am - 11:30 am	

Modulo V

Planificación Semana 3 (Día Miércoles) / Semana 4 (Día Lunes)

Tema: El poder de las conversaciones - Prácticas de coaching ontológico

Contenidos	<ul style="list-style-type: none">✓ Diseñando conversaciones✓ La conversación para la coordinación de acciones✓ La conversación para posibles conversaciones✓ Elementos de la sesión del coaching ontológico✓ Sesiones de coaching ontológico	
Actividades	<ul style="list-style-type: none">✓ Inicio de la jornada.✓ Dinámica de la jornada✓ Ponencias a desarrollar:<ul style="list-style-type: none">Diseñando conversacionesLa conversación para la coordinación de accionesLa conversación para posibles conversaciones✓ Demostrar una situación de conversación efectiva y juegos de roles.✓ Tiempo de receso para el descanso y refrigerio.✓ Ponencia sobre elementos a desarrollar en la práctica del coaching:<ul style="list-style-type: none">El vínculo, la confianza, la conciencia, la fluidez, percibir y acompañar el proceso emocional, escuchar con profundidad, indagar y hablar de manera clara y asertiva.✓ Organizar pequeñas sesiones de coaching ontológico.	
Estrategias a Desarrollar	<ul style="list-style-type: none">✓ Inicio de la jornada, bienvenida y asistencia.✓ El investigador explicara las pautas de trabajo de la jornada.✓ El especialista desarrollara las ponencias correspondiente a los temas establecidos.✓ El especialista demostrara una situación de conversación efectiva a través de los juegos de roles.✓ A las 10: 00 am, se dará un tiempo de descanso y donde el personal de logística ofrecerá un refrigerio a todos los presentes.✓ El especialista desarrollara el segundo bloque de ponencias referidos a los elementos que integran una práctica de coaching ontológico.✓ El especialista organizara pequeñas sesiones de coaching ontológico con los trabajadores del instituto merideño del deporte, la actividad física y la educación física (IMDAFEF), para conversar sobre sus necesidades y promover posibles soluciones.	
Responsables de la jornadas	El investigador El especialista en el tema Los colaboradores	
Recursos	Humanos: El investigador El especialista en el tema Los colaboradores	Materiales: pizarra acrílica, marcadores laptop, video beem, cámara fotográfica sonido y micrófono.
Tiempo	8: 30 am - 11:30 am	

CAPITULO VI

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APORTES

Conclusiones

La propuesta del programa de coaching ontológico para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), se relaciona de forma positiva con el desempeño laboral de los trabajadores y por ende en la organización, siendo esta una valiosa oportunidad para generar cambios y resultados significativos dentro de esta organización en la que se establecieron algunas debilidades y problemáticas que requieren de ser atendidas en función de establecer un mejor lugar de trabajo.

Producto de la investigación se concluye que los proceso de comunicación que se desarrollan en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), debe de ser fortalecido, puesto que en la actualidad presenta algunas debilidades, confirmadas y caracterizadas por la falta de escucha activa , distorsión de la información, aspecto que dificulta comprender de una mejor manera el mensaje emitido por el grupo gerencial, para poder realizar las tareas con mayor eficiencia y claridad.

Por otra parte, se estableció que la falta de capacitación o formación en cuanto a cómo realizar ciertas funciones, representa un elemento negativo, el cual se debe mejorar y fortalecer para minimizar errores en el accionar de los trabajadores.

Se determinó que el poco manejo de las emociones y falta de calidez en las relaciones interpersonales, entre los grupo de trabajo, representa una debilidad para la institución y que posiblemente repercute en el logro de los resultados esperados.

La suma y promoción de estos aspectos negativos dentro del proceso gerencial genera conflictos, relaciones interpersonales aisladas, un clima laboral hostil y

perdida o postergación de los objetivos personales y laborales trazados, situación que amerita una solución en función de mejorar la dinámica de trabajo entre las personas y los grupos existente en la organización.

Razón que motivó a Proponer un Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto mencionado. Dicho programa representa una estrategia de conversación efectiva, innovadora, la cual vislumbra una oportunidad de cambio y de transformación en el grupo de personas y por ende en la institución, dado que, el individuo busca hoy en día la superación personal con el propósito de ser más productivo y poder encontrar mejores resultado para sí mismo y para la institución en la cual se desenvuelve.

Por lo tanto se da por cumplido el objetivo general propuesto en la investigación, para el cual fue necesario transitar los siguientes pasos:

Se exploró cuales eran los elementos que intervienen y dificultan los procesos de comunicación en el Instituto. Se determinó cuáles son los contenidos que debe contener un Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto.

Se estudió la factibilidad de la aplicación del Programa de Coaching Ontológico como estrategia Gerencial para el Instituto. Se construyó el Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto. Dando por cumplidos tanto el objetivo general, como los específicos propuestos en la investigación, de la cual surgieron las siguientes recomendaciones y aportes.

Recomendaciones

Se sugieren ciertas recomendaciones para el personal que labora en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), en función de mejorar y fortalecer sus procesos de comunicación, las relaciones interpersonales, el clima laboral y algunos otros elementos que generen cambio y transformación del ser y el entorno, a continuación:

Fortalecer los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales y el clima laboral a través de estrategias conversacionales apoyadas en el coaching ontológico.

Evaluar periódicamente los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales y el clima laboral como elementos fundamentales para mejorar la convivencia y éxito en el proceso gerencial.

Se recomienda al presidente del Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), tener una mayor interacción y comunicación con todos los trabajadores a su cargo.

Aplicar el programa de coaching ontológico como estrategia gerencial para fortalecer y afianzar los vínculos entre los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo existente en la institución.

Aportes

El principal aporte lo constituye el documento tanto digital como en físico que puede servir como orientación en cuanto a la coordinación de procesos de comunicación para el personal que labora en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF). Asimismo este documento reposará en la Coordinación de Estudios de Postgrado de Educación Física de La Universidad de Los Andes, para ser tomado como referencia para futuras investigaciones que lo ameriten.

REFERENCIAS

- Alarcón, R. (2004). *Importancia del Coaching Ontológico en las Organizaciones* [Documento en Línea]. Disponible: <https://www.monografias.com/trabajos97/coaching-ontologico/coaching-ontologico.shtml> [Consulta: 2019, septiembre 27].
- Arnoletto, (2000). *Funciones Básicas de la Gerencia* [Libro en Línea]. Disponible: <http://www.eumed.net/librosgratis/2014/1395/gerencia.htm> [Consulta: 2018, mayo 27].
- Álvarez. (2004). *Trabajo de Grado a Nivel de aplicación*. Caracas .UPEL-IMPM.
- Arias, Fidas (2006). *El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología Científica* (5 ed.). Caracas: písteme.
- Balestrini, M. (2001). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación* (5 edición). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Bolaños, Zul, J. D. (2015). *Las relaciones interpersonales docentes y manejo .de conflictos administrativos* [Resumen en Línea], Trabajo de Grado, Universidad...Rafael Landívar. Disponible: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Bolanos-Jose.pdf> tesis en línea. [Consulta: 2018, Abril 16].
- Bonilla, Bocanegra, Blanco, González, Parra y Garcés (2013). *Estrategias Gerenciales* [Documento en Línea]. Disponible: <https://prezi.com/bg-nmpcekmyd/estrategias-gerenciales/> [Consulta: 2020, enero 26]
- Blastos, .T (2007). *Enfoque Cualitativo* [Documento en Línea]. Disponible: http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html[C onsul ta: 2019, Octubre 02]
- Carmona, A. (2017). *Beneficios de las Estrategias Gerenciales* [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.solucionaempresarial.com/interes-general/beneficios-de-la-gerencia-estrategica/> [Consulta: 2020, Enero 26]
- Díaz, A. (2014). *Estrategias gerenciales presentes bajo el enfoque coaching en pro de la optimización del rendimiento laboral administrativos*. [Resumen en Línea], Trabajo de Grado de Maestría, Universidad de Carabobo. Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/556/adiaz.pdf?sequ.....ence=4>. [Consulta: 2018, Abril 16]
- Echeverría, R. (2017). *El Coach Ontológico como Facilitador de Procesos de Aprendizaje* [Libro en Línea]. Disponible:

- http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2011_1/017.pdf [Consulta: 2018, Junio 02]
- Fatrader, (2017). *Rol del Gerente* [Libro en Línea]. Disponible: <https://www.emprendices.co/rol-del-gerente-una-empresa/> [Consulta: 2018, mayo 27]
- Gadow, F. (2010). *La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- García, (2016). *Coaching Ontológico* [Documento en Línea]. Disponible: <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-coaching> [Consulta: 2020, enero 26]
- Henderson, (2008). *Estrategias gerenciales para contadores públicos*. Indiana: New Age International.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. Ediciones Mc Graw Hill México .Instituto Colombiano del Deporte. (2010).
- Instituto de Estudios Superiores, (2017). *Misión y Visión de una Entidad Deportiva* [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.iesport.es/es/actualidad/329-mision-vision-valores-entidaddeportiva.html/> [Consulta: 2020, Enero 26]
- Lamas, R. (2018). *Beneficios que Origina la Práctica del Coaching Ontológico* [Documento en Línea]. Disponible: <https://www.gestiopolis.com/coaching-ontologico-definicion-y-su-importancia/>[Consulta: 2019, Octubre 02]
- Lazzati, D. (2008). *Coaching herramienta de administración moderna*. Argentina: Granica s.a.
- Lewis, J. (2015). *Niveles de Jerarquía de los Gerentes* [Documento en Línea]. Disponible: <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-tres-niveles-de-jerarquade-los-gerentes-6250.html>[Consulta: 2021, Diciembre 02]
- Martínez, J. (2018). *El Rol y Habilidades del Buen Coach Ontológico* [Documento en Línea]. Disponible: <https://www.liderazgoymercadeo.co/coach-ontologico/>[Consulta: 2019, Octubre 12]
- Monroy Navarro, A. (2015). *Coaching y Desempeño Laboral Lamisur* [Resumen en Línea], Trabajo de Grado de Maestría, Universidad .Rafael Landívar. Disponible: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf> [Consulta: 2018, Abril 18]
- Martínez, D. (2015). *El Coaching como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la comunicación entre el directivo y el personal docente de la unidad educativa estatal “CARMEN RUIZ”*. [Resumen...en Línea], Trabajo de Grado de Especialista, Universidad Pedagógica Experimental

- Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Disponible: https://issuu.com/deiwemartinez/docs/tesis_coaching_como_herramienta_ger . [Consulta: 2018, Abril 18]
- Olalla, J. (2012). *Coaching Ontológico* [Documento en Línea]. Disponible: <https://www.youtube.com/watch?v=05h7NFyqh84>[Consulta: 2018, Junio 02]
- Olalla, J (2017). *Coaching Ontológico* [Documento en Línea]. Disponible: http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2011_1/017.pdf [Consulta: 2018, Junio 02]
- Ospino y Troconis, (2014). *Estrategias Gerenciales apoyadas en el proceso de Coaching para generar eficiencia en la empresa Lamisur* [Resumen en Línea], Trabajo de Grado de Maestría, Universidad José Antonio Páez. Disponible: <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/teg-johana-.....ospino.pdf>. [Consulta: 2018, Abril 18]
- Pérez, J. (2012). *El liderazgo* [Documento en Línea]. Disponible: <https://definicion.de/liderazgo/>. [Consulta: 2018, mayo 22]
- Pérez, J. (2012). *La administración*. [Documento en Línea]. Disponible: (<https://definicion.de/administracion/>) [Consulta: 2018, mayo 27]
- Raffino, M. (2019). *El instituto* [Documento en Línea]. Disponible <https://concepto.de/institucion/#ixzz6CAeePz9e> [Consulta: 2019, mayo 21]
- Rodríguez, A. (2017). *Paradigma interpretativo* [Documento en Línea]. Disponible: <https://www.lifeder.com/paradigma-interpretativo-investigacion/> [Consulta: 2018, mayo 21]
- Rojas, C. (2012). *Objetivos de una Organización Deportiva* [Documento en Línea]. Disponible Deportiva <https://prezi.com/4jkemop91is1/los-objetivos-generales-en-una-organizacion-deportiva/>: [Consulta: 2020, enero 26]
- Sequera, A. (2012). *La Gerencia* [Documento en Línea]. Disponible: <http://el-asistente-gerencial-y-la-gerencia.blogspot.com/2012/11/la-gerencia-y-sus-tipos.html> [Consulta: 2018, mayo 21]
- Silveria, M. (2014). *El arte de las relaciones personales*, Madrid, España, Editorial Alba.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de investigación y postgrado (2011). *Manual de trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas.
- Werther y Davis. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

www.bdigital.ula.ve

[ANEXOS]

Mérida 07/03/2019

Ciudadano:

Leonardo Sierra.

Presidente del Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y la Educación Física (IMDAFEF).

Presente.

Quien suscribe en esta oportunidad el Lcdo. YimY Alexander Lobo Garrido, Titular de la Cedula de Identidad N° v-13.967.148, venezolano y actualmente estudiante del Postgrado en Educación Física, Mención Gerencia del Deporte en la ilustre Universidad de Los Andes, por medio de la presente, le saluda y le desea el mayor de los éxitos en las funciones que actualmente desempeña. La presente tiene como iniciativa solicitarle la oportunidad de desarrollar un proyecto de investigación en la institución que usted actualmente dirige y que buscara abordar la temática del Coaching Ontológico referente aspectos como los procesos de comunicación, el clima laboral y las relaciones interpersonales en (IMDAFEF), esto con el propósito de realizar mi trabajo de grado y sobre una propuesta de estudio que muy probablemente permita aportes significativos en beneficio del colectivo y de la institución.

Sin más a que hacer referencia y esperando una respuesta satisfactoria me despido atentamente.....

R E C I B I D O	IMDAFEF
	FECHA: 07/03/19
	HORA: 2:20 pm
	FIRMA: Grey
	Nº OFIC. 0037-19
	NOTA: La Recepción de este documento no implica la aceptación de su contenido


YimY A. Lobo G.
C.L: V-13.967.148

Medios de Contactos: Teléfono: 0426-3710878 - Correo Electrónico: yalg21@hotmail.com

[ANEXOS B]



Mérida, 15 de Marzo de 2019

IMDF/Nº 050-1a

CIUDADANO

LCDO. YIMY ALEXANDER LOBO

PRESENTE.

Tengo el honor de dirigirme a Ud. con la finalidad de dar respuesta a su oficio enviado a nuestra institución el día 07/03/2019, en la cual le informamos que le autorizamos la elaboración del proyecto de investigación de nuestra institución (Imdafef). La cual debe coordinar con la dirección de talento humano para fijar pautas de trabajo.

Sin, mas a que hacer referencia queda de usted.

ATENTAMENTE



LEONARDO SIERRA SEPULVEDA
PRESIDENTE DE IMDAFEF

Según consta en designación mediante Decreto N° 299, de fecha 13 de Agosto de 2018,
Publicado en Gaceta Oficial N° Extraordinario 173 de esta misma fecha.

c.c Reconocimiento

Guion de la Entrevista

A continuación se formulan las siguientes interrogantes, con la finalidad de recolectar la información necesaria para la investigación titulada: Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF).

La Conversación

1-¿Cómo es el proceso de conversación entre el personal que labora en el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF)?

2-¿Cómo son las conversaciones entre el personal directivo y su equipo de trabajo en la institución?

3-¿Qué aspectos mejoraría usted sobre la conversación que promueve con sus compañeros?

La Escucha

1-¿De qué manera desarrolla usted el proceso de la escucha en las conversaciones con sus compañeros?

2-¿Cómo es el tono de voz que utilizan los directivos para comunicarse con sus subordinados?

Emociones y Estados de Ánimos

1-¿De qué manera se expresa el personal directivo de la institución para transmitir la información o actividades a realizar?

2-¿En su opinión que gestos faciales promueve el personal del instituto que, incide en el proceso de la comunicación y estados de ánimos del personal?

3-¿Cómo ha sido el proceso de resolución de conflictos entre el personal que labora en la entidad?

Relaciones Interpersonales

1-¿De qué forma se relaciona usted con sus compañeros?

2-¿Cómo valora usted las relaciones interpersonales con sus compañeros?

3-¿Qué aspectos propondría usted para fortalecer las relaciones interpersonales?

Clima laboral

1-¿Cómo es el clima laboral en el cual usted se desenvuelve?

2-¿Según su criterio el clima laboral que existe en la organización depende de quiénes?

www.bdigital.ula.ve

3-¿Qué aspectos propone usted para fortalecer el clima laboral en la institución?

4- ¿Cómo es la receptividad por parte del personal directivo?

[ANEXOS D]

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado presentado por el Licenciado YimY Alexander Lobo Garrido para optar al Grado de Especialista en Educación Física, Mención Gerencia del Deporte, cuyo Título es: Programa de Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial para el Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF)

En Mérida a los 12 del mes de junio de 2020.

www.bdigital.ula.ve

Esp. Doris Guillén

CI: 15.517.809