

## Liderazgo y *coaching* ontológico. Caso: empresas venezolanas del sector de alimentos y bebidas

**Carmen Teresa Loaiza<sup>5</sup>**

Universidad del Zulia,  
Maracaibo - Venezuela  
Departamento de Ciencias  
Administrativas. Facultad de  
Ciencias Económicas y Sociales  
[carmen.loaiza@logros.com](mailto:carmen.loaiza@logros.com)

**Elizabeth Thaili Castro de Torres<sup>6</sup>**

Universidad del Zulia,  
Maracaibo - Venezuela.  
Facultad de Humanidades y  
Educación  
[lizcas8@gmail.com](mailto:lizcas8@gmail.com)

### RESUMEN

El artículo tiene como objetivo caracterizar las competencias de *coaching*, desde el modelo ontológico, en el liderazgo venezolano dentro del sector alimentos y bebidas, con base en los planteamientos de Lussier y Achúa (2011), Zepeda (1999), Echeverría (2005, 2006 y 2011), Bequer (2008), entre otros. La investigación tiene un enfoque epistemológico empirista inductivo, es descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población: 70 sujetos (gerentes), en el sector alimentos y bebidas del occidente venezolano, participantes en programas de fortalecimiento del liderazgo a través de *coaching* organizacional. Se aplicó un cuestionario con escala tipo Likert, validado a través de juicio de expertos y aplicado en prueba piloto. Se determinó su confiabilidad en 0,97 y los datos obtenidos se procesaron y analizaron a través de estadísticas descriptivas e inferenciales. Los resultados indicaron que los gerentes-líderes presentan altas competencias de *coaching*, destacándose aspectos tales como: la capacidad para crear contexto conversacional, escuchar con profundidad, dominar el uso del lenguaje, con énfasis en la indagación, el manejo de los juicios y la habilidad para hacer uso de las promesas, peticiones y el reclamo respetuoso, encontrándose oportunidad de continuar fortaleciendo la capacidad reflexiva del gerente dentro del proceso de liderazgo.

**Palabras claves:** gerencia, competencia, equipo, comunicación, organización.

### **Leadership and ontological coaching. case: food and beverage venezuelan companies**

#### ABSTRACT

The article aims to characterize the coaching skills of Venezuelan leadership in the food and beverage sector from the ontological model. It is based on the approaches of Lussier and Achua (2011), Zepeda (1999), Echeverria (2005, 2006 y 2011), Becher (2008), among others. The research has an inductive empiricist epistemological approach. It is descriptive and has a non-experimental, transactional and field design. The population is 70 managers of the food and beverage sector, in the western part of Venezuela who participate in leadership strengthening programs through organizational coaching. A Likert type questionnaire was applied. It was validated by the judgment of experts and applied in pilot testing. The reliability was determined in 0,97 and the data collected was processed and analyzed through descriptive and inferential statistics. The results showed that leader managers have high coaching skills especially in aspects such as the ability to create conversational context, listen carefully, mastering the use of language, emphasizing inquiry, handling claims and the skill to use promises, requests and respectful complaint. Therefore, a chance was found to continue strengthening the reflective capacity of the manager within the leadership process.

**Key words:** management, competence, team, communication, organization.

<sup>5</sup> Doctora en Ciencias Sociales, mención Gerencia (LUZ), Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas (LUZ), Licenciada en Administración de Empresas (URU). Docente de pre y postgrado área gerencial en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de La Universidad del Zulia (LUZ). Investigadora adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas de FCES-LUZ. Investigadora A-2 por el PEII - 2015. Maracaibo, Venezuela.

<sup>6</sup> Profesora titular de la Facultad de Humanidades y Educación de la universidad del Zulia. Doctora en ciencias gerenciales. Directora de la división de investigación de la Facultad de Humanidades y Educación. Investigadora activa del CEDIP. docente de la Maestría en gerencia de las organizaciones educativas.

**Recibido:** 10-10-2017

**Revisado:** 27-01-2018

**Aceptado:** 10-02-2018

## 1. Introducción

Las organizaciones venezolanas durante años han estado invirtiendo recursos en el fortalecimiento del liderazgo a través de diversas estrategias, con el fin de asegurar un gerente líder, capaz de conducir a los colaboradores hacia el logro de los objetivos y de propiciar bienestar en el equipo, tomando en cuenta que dichas organizaciones son estructuras compuestas por interacciones, orientadas a producir bienes y servicios en pro de satisfacer necesidades en un entorno.

Según Loaiza, Fajardo y Pulgar (2013), las organizaciones manifiestan, a través de sus directivos con especialidad en talento humano, la necesidad de contar con perfiles de gerentes líderes, capaces de conducir a los seguidores hacia estados de desarrollo, que sepan descubrir las potencialidades de su gente para encontrar mejores opciones ante lo cotidiano y adverso. Además, los gerentes líderes logran un trabajo en equipo sustentado en la comunicación empática y en un marco de valores éticos.

En las organizaciones, las personas que asumen los roles de liderazgo son, en gran parte, gerentes o supervisores, responsables de dirigir las actividades que ayudan a las mismas a lograr sus metas. Se espera que estas figuras, además de cumplir dichos roles, ejerzan un liderazgo a través de la influencia en el equipo de trabajo. Esto, indica que gerenciar y liderar constituyen elementos que deberían estar combinados, para el logro del fin común en las organizaciones.

Es así, como organizaciones venezolanas están orientando parte de su estrategia a fortalecer el liderazgo en la dimensión emocional con competencias de *coaching* (modelos contemporáneos), en sus directivos, gerentes y supervisores. Por ejemplo, el Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA) (2014) presenta en su portafolio anual, actividades formativas a través de programas, talleres y dinámicas gerenciales cuyos contenidos desarrollan los conceptos del líder-coach e inteligencia emocional.

Por su parte, el Instituto de Gerencia

Estratégica del Estado Zulia (IGEZ) (2012), cuya misión es la formación de líderes en el occidente del país, refiere que, desde el año 2005 y hasta el 2012, seiscientos cuarenta (640) empresas de la región occidente han contratado actividades para fortalecer el estilo de liderazgo emocional y *coach* en sus directivos, gerentes y supervisores, formando un total de un mil cincuenta y cuatro (1.054) participantes. Durante los años 2013 y 2014, seiscientos ochenta y dos (682) directivos, gerentes y supervisores han sumado su participación para formarse en competencias de liderazgo y *coaching*.

Lo anterior, es una muestra de la importancia que está adquiriendo en las organizaciones venezolanas un estilo de liderazgo gerencial contemporáneo sustentado en la comprensión del ser integral, con un desplazamiento de viejos esquemas tradicionales autocráticos, capataces, además aplicado con enfoque único y orientado a los resultados, hacia estilos más transformadores y participativos.

En éste sentido, el *coaching*, específicamente el ontológico, es reconocido cada vez más como una de las metodologías de desarrollo satisfactorias y eficientes para alcanzar un alto nivel profesional y personal en el ámbito del liderazgo gerencial. (Hoffman, 2007).

Asimismo, al explorar experiencias venezolanas, Hidalgo (2009) indica que su práctica en el *coaching* es una oportunidad para desarrollar líderes, y en Venezuela se encuentra en un grado de introducción, pero con un gran potencial de crecimiento si se plantean acciones para desarrollarlo; ya que es una labor permanente en el tiempo, pues cada día, éstos líderes-coaches se enfrentan a cambios del entorno, a colaboradores más exigentes y con demandas múltiples en la búsqueda del bienestar integral y de la calidad de vida.

Particularmente en el sector organizacional venezolano de alimentos y bebidas, empresas como el Grupo Polar, entre otras, desarrollan políticas de talento. Desde el año 2011, se han estado ejecutando procesos de fortalecimiento del liderazgo gerencial con competencias y

distinciones de *coaching* organizacional. Las diferentes unidades operativas, alimentos, cerveza y refresco, cuentan con el desempeño de profesionales, gerentes, cuyo rol es liderar procesos y equipos de trabajo, para el logro exitoso de los objetivos propuestos.

En función de lo expuesto, la presente investigación se sustenta en el proceso adoptado por el Grupo Empresarial Polar, a fin de caracterizar las competencias de *coaching*, desde el modelo ontológico, en el liderazgo venezolano, dentro del sector de alimentos y bebidas; aspirando con los resultados obtenidos, evidenciar un modelo alternativo basado en el *coaching* para la renovación del estilo de liderazgo gerencial actual, dónde dicha actividad es de reciente estudio y práctica en las organizaciones venezolanas. La investigación se concibe desde el enfoque epistemológico empirista inductivo, el tipo de investigación es descriptiva, aplicada, el diseño es no experimental, transeccional y de campo.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1. Liderazgo

Al iniciar una revisión teórica de los conceptos de liderazgo y líder, surgen palabras como: influencia, carisma, motivación, comunicación, flexibilidad, disciplina, modelaje, entusiasmo, energía, valores, entre otras, intentando responder la interrogante de su significado y conocer más acerca de ello.

Por su parte, Pérez (2012) expresa que existen dos dimensiones del líder, la personal, cómo portador de cualidades o atributos y la organizacional. En la dimensión personal se puede hacer referencia a: la autodeterminación, focalización de metas y resultados; además de manejo de la incertidumbre y el fracaso, la flexibilidad y formas de riesgos que puede asumir el líder, adicional a las habilidades comunicacionales, sensibilidad interpersonal, respaldo a los compañeros. Mientras que la dimensión organizacional hace referencia al líder como generador de cambio en la organización, creador de

valor, generador de cambio y empoderador.

En tal sentido, Hock (2001) afirma que, que no se podría hablar de liderazgo sin referirse al líder que lo ejerce. Los verdaderos líderes expresan el sentido general de la comunidad, los que simbolizan, legitiman y fortalecen conductas según el sentido de la comunidad; los líderes permiten también la emergencia, la expansión, la transmisión de una generación a otra de valores y creencias, conscientes y compartidos, y que hacen posible una salida, y que efectivamente suceda. De esta manera, la conducta de un líder está inducida por la conducta de cada individuo que decide ser liderado. Esta reflexión da cuenta de la relación entre el proceso de liderazgo y el líder.

Es así como Lussier y Achúa (2011, p. 15), refieren que "el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio". Por su parte, Zepeda (1999), indica que algunas demandas que las organizaciones establecen en los líderes son: comprenderse a sí mismos, usar su poder de influencia en forma apropiada, desarrollar las competencias de un *coach*, darle facultad al equipo e impulsar la creatividad e innovación. Todas son características importantes para enfrentar los retos actuales y la palabra influencia es fundamental.

En tal sentido, Lussier y Achua (2002), consideran que influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo, y tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores, donde los primeros se ganan la voluntad y el entusiasmo de los segundos, estos últimos están dispuestos a que influyan sobre ellos.

Por su parte, Villarreal (2000) indica que el retrato de cualquier organización es el retrato de sus líderes y miembros, por ello han surgido métodos tales como el *benchmarking*, el *empowerment* y el *coaching*, entre otros, que están contribuyendo con el mejoramiento del desempeño del hombre dentro de las

organizaciones y en su ámbito personal de acción.

En síntesis, se puede inferir que el liderazgo es una forma de influencia entre el líder y los individuos que lo siguen, en función de satisfacer sus necesidades y las del entorno y de lograr un objetivo común; lo cual requiere del elemento comunicacional y del componente humano y emocional, con el fin de lograr la armonía en dicho proceso. Es un proceso de influir en otros hacia el logro de metas de equipo.

Desde esa perspectiva y refiriéndose a los liderazgos organizacionales, Naim (2001) afirma que la nueva Venezuela, para ser competitiva, requiere de líderes altamente calificados y que se ocupen de superar las brechas que pueden estar limitando el desempeño del mismo.

De allí, que sea necesario tomar como punto de partida el líder, el seguidor y la situación, así como, rasgos de personalidad, comportamientos, entre otros que puedan afectar el proceso de liderazgo ya mencionados, dando paso a la nueva figura de líder-coach en las organizaciones como visionario que abarca éstos aspectos globalizados.

## 2.2. Coaching Ontológico

Al igual que ocurre con sus orígenes, el concepto de *coaching* es expresado desde diferentes puntos de vista. El *coaching* se puede aplicar a la vida personal y profesional y parte de la base de que cada persona tiene un potencial oculto que es posible liberar. Uno de sus preceptos más importantes es el hecho de que lo mejor de cada persona está en su interior. El *coaching* concibe la idea de que hay que pensar en el potencial de las personas, no sólo en su desempeño.

A éste respecto, O'Connor y Lages (2005) indican que la esencia del *coaching* es "ayudar a las personas a cambiar de la forma que deseen y ayudarles a dirigirse en la dirección que quieren tomar" (p.15). Por otra parte, fortalecen el concepto al indicar que el *coaching* contribuye con la toma de conciencia, faculta la elección y lleva al cambio, libera el potencial de la persona para maximizar su rendimiento y más que enseñar, ayuda a aprender.

Por su parte, para Echeverría (2005), el *coaching* es un método que propicia el aprendizaje, pues logra en el hombre una consciencia de sus actos y un cambio en su comportamiento, conducta y acciones que, al resultar permanentes en el tiempo, originan un nuevo hábito. Es por ello que se sustenta en competencias que el coach debe acumular y fortalecer para conducir dicho proceso a través de la interacción conversacional.

Además, desde esta perspectiva, el *coaching* ayuda a las personas que reciben el entrenamiento a desarrollar las competencias necesarias para el profesional coach, tales como: facilitar procesos de transformaciones individuales y grupales que permitan el logro de los objetivos, diseñar y coordinar talleres, cursos y seminarios para posibilitar el desarrollo personal y profesional y realizar consultoría en organizaciones.

Desde el desarrollo del liderazgo, Lussier y Achúa (2011) opinan que el *coaching* es "el proceso de brindar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño" (p. 201) y sostienen que está diseñado para maximizar las fortalezas de los colaboradores y minimizar sus debilidades. Indican estos autores que los gerentes en su permanente búsqueda por mejor desempeño y mejoramiento acuden al proceso de *coaching* para lograr equipos exitosos.

Por su parte, Payeras (2004) enfocado en la figura del gerente-líder, sostiene que el *coaching* es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados, en conexión con el equipo al que pertenece. Su orientación es a considerar que todo líder debería ser un coach de sus colaboradores e implica una labor personalizada y de desarrollo de habilidades, con el fin de aumentar el rendimiento de la gestión.

Entre algunos autores venezolanos que han escrito acerca del *coaching* se encuentran Hoffman (2007) e Hidalgo (2009). Hoffman (2007), reconoce el concepto de *coaching* como un proceso de aprendizaje organizacional. Lo conceptualiza como un modelo sustentado

en competencias a través del cual se logra en el individuo un desempeño óptimo para alcanzar resultados de negocio. Para este autor, "las competencias son conductas estables en el tiempo y que integran el desempeño de una persona" (Hoffman, 2007, p. 57). Por su parte, Hidalgo (2009) considera que el *coaching* es una poderosa herramienta para lograr líderes fortalecidos, y en nuestro país ya se está desarrollando como herramienta gerencial.

En esta investigación se hace énfasis en el *coaching* ontológico. Según Echeverría (2006), "la ontología hace referencia a nuestra comprensión genérica (nuestra interpretación) de lo que significa el ser humano" (p.28). Dentro de esta corriente hacia una nueva interpretación del fenómeno humano, se reconoce al lenguaje como generativo, como generador de realidades, de identidades, de compromisos, de posibilidades y capaz de lograr futuros y mundos distintos. Esta interpretación coloca en el centro del fenómeno las conversaciones. Son ellas, según éste modelo, las que distinguen al hombre como especie, y dan cuenta de sus diferencias individuales. Por su parte, Newfield Consulting (2011, p. 12), expresa "somos nuestras conversaciones, en sus tres dimensiones: lenguaje, corporalidad y emocionalidad. El lenguaje nos constituye".

En síntesis, la ontología del lenguaje, corriente pronunciada según Echeverría (2005), es la esencia del modelo de *coaching* ontológico y sus aspectos fundamentales se resumen en el énfasis en la transformación del ser, se le otorga importancia a la acción y al aprendizaje, y se le da relevancia a la interpretación del ser humano desde su noción de observador. Igualmente, le da prioridad al lenguaje, por lo cual se fundamenta en competencias conversacionales y por otra parte, el modelo se reconcilia con el cuerpo y la emocionalidad y reafirma el carácter relacional, histórico, social del individuo, fortaleciendo la noción de sistema. De allí que se asuma como un proceso de acompañamiento, donde se establecen interacciones entre el *coach* y el individuo, cuyo propósito es conducirlo hacia el descubrimiento y desarrollo de sus

potencialidades, así como a transformaciones en su particular observador, con lo cual podría generar nuevas acciones y resultados diferentes en función de atender y lograr sus necesidades, objetivos y metas, tanto de índole personal como profesional.

### 2.3. Competencias del Coaching Ontológico

El profesional que adquiera las competencias de *coaching* ontológico tendrá entonces ciertas distinciones que lo podrían fortalecer para liderar desde la construcción de espacios de confianza y de oportunidades de aprendizaje. Es así como Wolk (2005) define el líder-coach como provocador y alquimista. "El líder coach no sólo expande sus habilidades y competencias, sino que motiva, potencia y enriquece el trabajo en equipo" (Wolk, 2005, p. 25). Por su parte, Bequer (2008) sostiene que un *coach* ontológico es un profesional competente para observar, preguntar, escuchar, mostrar e intervenir sobre las dimensiones emocional, corporal y conversacional, enfocándose en la oportunidad de mejora del individuo para llevarlo a su superación.

En éste sentido, Echeverría (2006) hace un resumen de las competencias que presenta un *coach* fortalecido con el modelo ontológico, las cuales se refieren a continuación y que sustentan los preceptos explorados en el desarrollo de esta investigación, a través del desempeño de gerentes líderes.

- Competencia para crear contexto: Esto implica construir un espacio adecuado, tanto emocional como físico, clima de confianza y comodidad para lograr la conexión
- Competencia para escuchar y articular la situación a intervenir planteada por el individuo: En el modelo ontológico esa situación se denomina "quiebre". El quiebre es "la perturbación que se produce en determinado momento en el individuo y que interrumpe la fluidez con la que venía procediendo hasta ese momento" Bequer (2008, p. 17).
- La escucha profunda: consiste en pasearse por niveles de comprensión que

acercan al líder con el individuo, conectándolo con el mundo del otro. Para ello debe en principio validar que lo que escucha se corresponde con lo que el otro quiere transmitir, validar si su interpretación de lo escuchado se corresponde con la interpretación del hablante, indagar las inquietudes que existen, las motivaciones que impulsaron el hablar e incluso hasta lograr escuchar el bien que puede haber detrás de lo que se escucha.

- Competencia para indagar: Esto implica una habilidad que va más allá de sólo hacer preguntas. Es una competencia que le permite al líder con competencias de coach introducirse en el mundo de significados del individuo.

- Capacidad para ofrecer interpretaciones: Las interpretaciones son las formas de observar los hechos que se muestran desde una perspectiva diferente al individuo, con lo cual puede conducirlo a entender y accionar de forma diferente para lograr sus resultados.

- Destreza para efectuar intervenciones: Las intervenciones son maneras de movilizar al individuo hacia acciones y formas de observar los hechos pueden ser a través de conversaciones, o de abordaje de espacios emocionales o corporales.

Por otra parte, refiere el uso de competencias conversacionales (genéricas), en éstas competencias se encuentran la habilidad para conversar a partir del uso de herramientas tales como: afirmaciones, declaraciones, manejo de los juicios, la formulación de una petición, reclamo y promesa, el uso de la indagación y de la proposición. Las afirmaciones, hablan del estado del mundo, se refieren a lo que normalmente llamamos el mundo de los "hechos", de lo que observamos. Cuando el líder-coach tiene conciencia de sus afirmaciones las utiliza para hacer más objetivas sus conversaciones, tiene evidencias y testigos que pueden dar fe de sus expresiones y, puede mostrar así los hechos, con el fin de fundamentar sus conversaciones y lograr los objetivos. Las declaraciones se diferencian de las afirmaciones en cuanto que éstas no describen el mundo, generan un nuevo

mundo. Según Echeverría (2006), el lenguaje genera realidades diferentes y luego de haberse dicho lo que se dijo, el mundo ya no es igual. Por ejemplo, cuando un gerente-líder dice: "cuento contigo, lo lograremos", se están declarando cosas que cambian el curso y rumbo de las acciones. Cuando el líder se hace consciente del poder de sus declaraciones y de lo que puede lograr en sus conversaciones, adquiere otra competencia para el logro de los objetivos y el desarrollo de la potencialidad de su gente.

El juicio, por su parte, es un tipo de declaración que se construye en función de la opinión que como observador cada uno de nosotros es. Los juicios son una especie de veredicto, no describen y tampoco apuntan a cualidades, propiedades, atributos pues la realidad que genera es interpretativa. Lo importante dentro de este contexto investigativo es la consciencia que un líder-coach puede adoptar, con relación a la forma que maneja los juicios de sí mismo y los que hace sobre los demás o sobre lo que observa.

El uso adecuado de la promesa, la petición y el reclamo respetuoso es también considerado como una importante competencia en el líder-coach. Un gerente-líder que reflexiona conscientemente acerca de su mundo de promesas, y además aprende a formular claras peticiones, podrá lograr un mejor repertorio de respuestas satisfactorias para el cumplimiento de las promesas que le hacen. Por su parte, el reclamo es una figura que aspira mostrar el incumplimiento a partir del uso de hechos concretos y afirmaciones. El reclamo, tiene la facultad de estimular una acción que propicie la respuesta a la petición y con ello el líder-coach puede ser más eficiente en la ejecución de sus procesos en equipo.

Para cerrar el proceso, la competencia para generar una despedida respetuosa y productiva es fundamental. En ella se espera una condición de compromisos, acuerdos de seguimiento y monitoreo del proceso. La última competencia se refiere a la capacidad reflexiva luego de los encuentros conversacionales. Esta

competencia permite al líder-coach aprender de su acción, reflexionar acerca del desempeño en su conversación y desplazar aquellos aspectos que debe mejorar.

Es por ello que el propósito de ésta investigación es caracterizar las competencias, desde el modelo ontológico, en gerentes-líderes, con lo cual se ofrece a las empresas venezolanas nuevas formas de desarrollarse para fortalecer sus estilos gerenciales.

### 3. Metodología

La investigación se concibe desde el enfoque epistemológico empirista inductivo, caracterizado por acceder al conocimiento a través de patrones de regularidad o frecuencia, en el cual la investigación es un acto de descubrimiento al que se llega por medio de la inducción (Padrón, 2007). El tipo de investigación es descriptiva. En éste sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, con el propósito de describir sus características, tal como se evidencia en la realidad observada.

Por otra parte, la investigación se considera aplicada, pues el análisis que se efectúa de la variable propuesta, constituye un aporte práctico para fortalecer los estilos de liderazgo, a través de competencias de coach, en la gestión organizacional en el contexto venezolano. Chávez (2007) indica al respecto que la investigación aplicada se enfoca en la solución de problemas prácticos, por lo cual en sus resultados se expresan recomendaciones concretas para resolver el problema planteado, aportando soluciones sustentadas en los hallazgos y derivadas del proceso de investigación científica. El diseño es no experimental, transeccional y de campo.

La población está conformada por setenta (70) sujetos, que ocupan cargos de gerentes-líderes en el sector alimentos y bebidas en el occidente venezolano. Se utilizó un censo poblacional y se recabó la información a través de instrumento

conformado por 33 ítems, validado y sometido a juicio de expertos, cuya confiabilidad es del 0,97.

### 4. Resultados y discusión

Al caracterizar las competencias de coaching, desde el modelo ontológico, en el liderazgo venezolano, dentro del sector de alimentos y bebidas se obtuvieron competencias como: creación de contexto; comprensión del modelo; habilidad para ofrecer interpretaciones; capacidad de escuchar; dominio del lenguaje en su carácter generativo(1), referido al uso de afirmaciones y declaraciones; dominio del lenguaje en su carácter generativo(2), referido a la indagación, manejo de juicios, promesas, peticiones y reclamos; dominio de la emocionalidad; dominio de la corporalidad; capacidad para efectuar intervenciones; capacidad para generar cierres; y capacidad reflexiva. Además, los resultados se obtuvieron de la población conformada por los gerentes-líderes de organizaciones venezolanas (Tabla N° 1).

En la tabla N° 1, en cuanto a la distribución de frecuencias de las competencias del coaching ontológico, se observa la tendencia al puntaje en la categoría alta con un 71,2%, en las competencias descritas relacionadas con la creación del contexto, la comprensión del modelo del observador, así como la capacidad de escuchar.

En cuanto a la habilidad para ofrecer interpretaciones y al dominio del lenguaje, se evidencia la oportunidad de continuar fortaleciendo estas competencias ya que arrojaron un puntaje del 67, 3% y 65,4%, respectivamente.

En cuánto al dominio de la emocionalidad y la corporalidad arrojó un 65,4% y la capacidad para efectuar intervenciones con un 71,2%.

Por otro lado, la competencia para generar cierres en las conversaciones arrojó un destacado porcentaje del 75%. Se observa una oportunidad de continuar fortaleciendo la competencia de la capacidad reflexiva del líder, el cual resulta con solo el 51,9%.

**Tabla N° 1. Distribución de frecuencias para los competencias del coaching ontológico**

Competencias	Creación de Contexto		Comprensión del modelo del observador		Habilidad para ofrecer interpretaciones		Capacidad de Escuchar		Dominio del lenguaje (1)		Dominio del lenguaje (2)	
	Fa	%	fa	%	Fa	%	Fa	fa	%	%	fa	%
<b>Baja</b> <b>1,0 a 1,74</b>	5	9,6	2	3,8	2	3,8	2	3,8	2	3,8	2	3,8
<b>Media Baja</b> <b>1,75 a 2,49</b>	3	5,8	1	1,9	1	1,9	3	5,8	2	3,8	5	9,6
<b>Media Alta</b> <b>2,50 a 3,24</b>	7	13,5	12	23,1	14	26,9	10	19,2	14	26,9	7	13,5
<b>Alta</b> <b>3,25 a 4</b>	37	<b>71,2</b>	37	<b>71,2</b>	35	<b>67,3</b>	37	<b>71,2</b>	34	<b>65,4</b>	38	<b>73,1</b>

  

Competencias	Dominio de la Emocionalidad		Dominio de la Corporalidad		Capacidad para efectuar intervenciones		Capacidad para generar cierres		Capacidad Reflexiva	
	Fa	%	fa	%	Fa	fa	%	%	fa	%
<b>Baja</b> <b>1,0 a 1,74</b>	6	11,5	3	5,8	2	3,8	2	3,8	5	9,6
<b>Media Baja</b> <b>1,75 a 2,49</b>	1	1,9	6	11,5	1	1,9	3	5,8	3	5,8
<b>Media Alta</b> <b>2,50 a 3,24</b>	10	19,2	8	15,4	11	21,2	7	13,5	16	30,8
<b>Alta</b> <b>3,25 a 4</b>	34	<b>65,4</b>	34	<b>65,4</b>	37	<b>71,2</b>	39	<b>75,0</b>	27	<b>51,9</b>

Fuente: Elaboración propia

En función de los resultados, la competencia de creación del contexto se refiere a la explicación dada por los gerentes sobre el propósito perseguido, en las conversaciones establecidas con algún miembro del equipo.

Estas características obtenidas se corresponden con lo referido por Echeverría (2006), quien sostiene que es importante iniciar la relación construyendo un espacio adecuado, tanto emocional como físico, creando así un clima de confianza.

Con respecto a la comprensión del modelo de observador, la mayoría respondió que lo comprende, lo cual le permite respetar la diversidad de su equipo, entendiendo que sus acciones responden al tipo de observador que cada uno es. En este sentido, Echeverría (2005), indica que comprender ese modelo hace entender la particular forma de ver el mundo y da el sentido que cada ser humano posee sobre los hechos.

En cuanto a la habilidad para ofrecer interpretaciones, los gerentes refieren que

ofrecen interpretaciones contribuyendo así al aprendizaje del equipo. Esto se corresponde con lo planteado por Echeverría (2005) al indicar que las interpretaciones son las formas de observar los hechos que el líder puede mostrar, desde una perspectiva diferente al individuo, con lo cual puede conducirlo a entender y accionar de forma diferente para lograr sus resultados.

Asimismo, en la capacidad de escuchar, la mayoría de los encuestados refiere que cuando escucha al miembro del equipo, valida lo que dice para entender el significado, procurando silenciar sus juicios o pensamientos para acercarse más al otro. Al respecto, esta competencia encontrada en los gerentes-líderes permite escuchar y articular lo que acontece en los miembros del equipo y poder intervenir en ellos atendiendo su "quiebre", el cual Bequer (2008), define como una perturbación que puede interrumpir en determinado momento el fluir adecuado de un individuo. Por su parte, Echeverría (2005)

corroborar los hallazgos de esta investigación al referir que la escucha profunda consiste en pasearse por niveles de comprensión para lograr el acercamiento.

En este orden de ideas, para el dominio del lenguaje en su carácter generativo (1) (uso de afirmaciones y declaraciones), la mayoría de los gerentes manifiesta que al establecer conversaciones con su equipo muestra y solicita afirmaciones o hechos concretos, haciendo uso de declaraciones para lograr cambios en el equipo. Al encontrar este hallazgo se corrobora con lo planteado por Echeverría (2006), quien sostiene que cuando el líder-coach tiene conciencia de sus afirmaciones, las utiliza para hacer más objetivas sus conversaciones. Por otra parte, al hacer uso de declaraciones genera realidades diferentes con el poder transformador de su palabra.

En cuanto al dominio del lenguaje en su carácter generativo (2) (indagación, manejo de juicios, promesas, peticiones y reclamos), se encontró que la mayoría de los gerentes ha visto como mediante la indagación se obtienen mejores resultados, con un enfoque múltiple para saber lo que piensa el otro antes de proponer, donde entiende que sus juicios le abren o cierran posibilidades de acción. Al emitir un juicio revisa las afirmaciones o hechos que lo fundamentan y para modificarlo se remite al observador que es. Al respecto, Newfield Consulting (2011) expresa que un líder que maneja sus juicios puede cuestionarse y así también encontrar en sí mismo oportunidades de mejora.

Continuando con la caracterización del modelo ontológico, se encuentra que los gerentes aceptan que las promesas tienen impacto en su desempeño e imagen pública. En casos de su incumplimiento se hacen cargo de las acciones, hacen uso igualmente de claras peticiones para coordinar acciones, pudiendo hacer reclamos respetuosos para empoderar al equipo

hacia el logro de los objetivos. En este sentido se corrobora con Echeverría (2006), quien expresa al respecto que una petición bien hecha puede dar mejor margen de cumplimiento al que la acepta, es decir al que promete, y esto en el mundo del liderazgo es fundamental. Por su parte, el reclamo tiene la facultad de estimular una acción que propicie la respuesta a la petición y con ello el líder-coach puede ser más eficiente en la ejecución de sus procesos en equipo.

Sobre el dominio de la emocionalidad, un alto porcentaje reporta que se da cuenta de sus estados emocionales. Asimismo, en el dominio de la corporalidad, con importancia en las conversaciones, el líder puede leer la corporalidad de los miembros de su equipo para mostrarles su impacto en el resultado y posibilidades de acción, propiciando conciencia de la misma. En éste sentido Goleman, Boyatzys y McKee (2005) refieren que este tipo de líderes sabe movilizar el estado de ánimo y adaptarlo a las circunstancias, utilizando así la empatía para sintonizar con el tono de los colaboradores. En relación con la conexión de la postura corporal y el estado emocional, Goleman *et al.* (2005) sostiene que se puede predecir la postura física de una persona a partir del estado emocional en que se encuentra siendo este dominio de mucha utilidad en el liderazgo.

Al referir a la capacidad para efectuar intervenciones, la mayoría expresa que las realiza para lograr cambios en la gestión del equipo, estimulando nuevas acciones. De igual manera, para generar cierres conversacionales, cuidan que estén claros los compromisos, dejan claras las fechas de seguimiento antes de despedirse, y validan el estado emocional y corporal. En función de lo expuesto Echeverría (2006), al referirse a ésta competencia indica que, las intervenciones contribuyen a movilizar al individuo hacia la acción y hacia nuevas

formas de observar los hechos, pudiendo efectuarse a través de conversaciones o abordaje emocional o corporal. Los cierres conversacionales son fundamentales en el ejercicio del liderazgo pues generan el compromiso, acuerdos mutuos de funcionamiento y seguimiento al proceso.

Por último, en cuanto a la caracterización del modelo ontológico, la competencia que resultó con menos puntaje fue la capacidad reflexiva, referida a establecer espacios de revisión para cuestionarse en su relación como líder y propiciar ejercicios reflexivos frecuentes para evaluar el antes, el durante y el después de los procesos con su equipo. Al respecto, Echeverría (2006) indica que la capacidad reflexiva le permite al líder aprender de su accionar, reflexionar acerca del desempeño de su conversación y propiciar encuentros para evaluar el antes, el ahora y el después de los procesos, con el fin de reconducir desviaciones y obtener aprendizaje. He aquí una excelente oportunidad de continuar desplazándose hacia estados más reflexivos, necesarios en la gerencia venezolana.

## 6. Conclusiones

Los gerentes-líderes poseen un nivel alto de competencias de *coaching*, en el modelo ontológico, el cual aspira transformaciones en el modo de pensar y actuar, considerando al hombre como un ser holístico dotado de lenguaje, corporalidad y emocionalidad.

Estas competencias se traducen en un estilo de gerente-líder que puede establecer relaciones a través de conversaciones productivas, haciendo uso del dominio del lenguaje, de la corporalidad y la emocionalidad. Por otra parte, con esto puede crear clima de confianza, escuchar con profundidad, indagar y proponer en función de las particulares necesidades. Al momento de establecer interacciones, el liderazgo crea un buen contexto, crea un clima de

empatía y puede incluso ofrecer interpretaciones para mostrar diferentes significados al miembro del equipo. Una de las fortalezas de un liderazgo con estas competencias es que se caracteriza por entender el mundo del observador que cada uno es, con ello es capaz de manejar sus juicios para abrir posibilidades logrando así equipos desarrollados.

En cuanto al proceso de asignación de metas, se encuentra un estilo de liderazgo con características de *coach*, orientado a formular las metas y objetivos en conjunto, haciendo uso de la indagación de los valores personales y recursos posibles para el logro satisfactorio de las mismas. Por otra parte, utiliza un plan de seguimiento y revisión de las metas, y puede continuar fortaleciendo los ejercicios reflexivos para evaluarse y evaluar los resultados del equipo y de los procesos.

Las competencias de *coaching* sustentadas en los modelos estudiados se fundamentan en dos pilares fundamentales: la generación de autonomía responsable y el aprendizaje. En tal sentido, se sugiere evaluar una estrategia organizacional que fomente ambos aspectos a través de valores corporativos, modelaje de los gerentes líderes, competencias de evaluación que estimulen dichos elementos en el desempeño laboral, reforzamiento permanente a través de medios audiovisuales, y finalmente, que se logre la proyección de los mismos hacia clientes internos y externos, así como a la comunidad, como un acto de liderazgo trascendente, dónde el aprendizaje impacte y fomente cambios en la sociedad venezolana.

## 7. Referencias

- Bequer, L. (2008). *Atrévete. Secretos del coaching para transformarte y expandirte*. Gran Aldea Editores. Buenos Aires.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Venezuela.

- Echeverría, R. (2003). *La Empresa Emergente*. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje*. J C Sáez Editor. México.
- Echeverría, R. (2006). *Ontología del Lenguaje*. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Goleman, M. Boyatsys, A. y McKee, C.. (2005). *Líder Resonante Crea Más*. Editorial Random House. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill. México
- Hidalgo, I. (2009). *Gestión Ontológica*. Mil Palabras Servicios Editoriales. Caracas, Venezuela.
- Hock, D. (2001). *El Nacimiento de la Era Caórdica*. Ediciones Granica. Caracas Venezuela
- Hoffman, W. (2007). *Manual del Coach Profesional*. Editorial Norma. Caracas. Venezuela.
- IESA. Instituto de Estudios Superiores de Administración. (2014) *Manual de apoyo. Diplomado de Coaching Gerencial*. Caracas. Venezuela.
- IGEZ (2012). *Instituto de Gerencia Estratégica del Estado Zulia. Estadísticas de Programas de Formación*. Maracaibo, Estado Zulia.
- Loaiza, C., Fajardo, M. y Pulgar, M. (2013). *Consideraciones sobre el Perfil Profesional del Gerente de Talento Humano*. *Visión Gerencial*, 1(12), p. 23-34,
- Lussier R. y Achua C. (2011). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Editorial Cengage Learning Editores, México.
- Naim, M. (2001). *Venezuela Competitiva*. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
- Newfield Consulting (2011). *ABC Internacional. The Art of Business Coaching*, Primera Conferencia General. Querétaro México.
- O'Connor, M. y Lages, M. (2005). *Manual para Certificación Internacional de Coaching*. Red Internacional de Consultoría. Brasil.
- Padrón, J (2007). *Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica en el siglo XXI*. Conferencia en el III Congreso de Escuelas de Postgrado del Perú, 22-24 de Noviembre 2006. Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
- Payeras, J. (2004) *Coaching y Liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid. España.
- Pérez, F. (2012). *Competencias de Liderazgo Transformacional subyacentes en los Directores de las Instituciones de Educación Básica Escuche*. *Revista del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C.* 2(4), p. 24-38.
- Villarreal, R. (2000) *Estrategias para obtener una ventaja competitiva Internacional*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Wolk, L. (2005). *Coaching*. El arte de soplar brasas. Cuarta Edición. Gran Aldea Editores. Buenos Aires. Argentina.
- Zepeda F. (1999). *Psicología Organizacional*. Editorial Addison Wesley Longman. México.