

Revista Latinoamericana de Difusión Científica



Volumen 4 - Número 7
Julio – Diciembre 2022
Maracaibo – Venezuela

Elementos teóricos del coaching organizacional para construir un liderazgo innovador en equipos de alto desempeño

DOI: <https://doi.org/10.38186/difcie.47.13>

Carlos A. Mediomundo N.*

Pablo Lira Durán **

RESUMEN

El artículo que se presenta a continuación tuvo como propósito comprender los elementos teóricos del coaching organizacional en la gestión de equipos de alto desempeño, a fin de reconocer la necesidad de preparar de manera constante a los líderes e integrantes de las organizaciones. En tal sentido, la realización de esta investigación se fundamentó en un estudio hermenéutico – fenomenológico, con apoyo bibliográfico y sustentado en el pensamiento de Clutterbuck (2007) y Charmaz (2006), entre otros. En tal sentido, se realizaron unas entrevistas en profundidad, cuyos resultados se procesaron con la ayuda del Software Atlas ti, para la creación de las categorías axiales. El Coaching es una herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que conforma la organización; por medio de este se incrementa el nivel de eficiencia en cuanto a desempeño de cada miembro del equipo.

PALABRAS CLAVE: Organización y gestión; liderazgo; comunicación; organización y método.

*Docente. Universidad Latinoamericana y del Caribe, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4659-7191>. E-mail: c.mediomundo@gmail.com

**Docente. Universidad Central de Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9156-1011>

Recibido: 25/05/2022

Aceptado: 27/06/2022

Theoretical elements of organizational coaching to build innovative leadership in high performance teams

ABSTRACT

The purpose of the following article was to understand the theoretical elements of organizational coaching in the management of high performance teams, in order to recognize the need to constantly prepare leaders and members of organizations. In this sense, the realization of this research was based on a hermeneutic-phenomenological study, with bibliographic support and supported by the thinking of Clutterbuck (2007) and Charmaz (2006), among others. In this sense, in-depth interviews were conducted, the results of which were processed with the help of Atlas ti software, for the creation of axial categories. Coaching is a key tool for optimizing the performance of the organization's personnel; it increases the level of efficiency in terms of the performance of each team member.

KEY WORDS: Organization and management; Leadership; Communication; Organization and methods.

Introducción

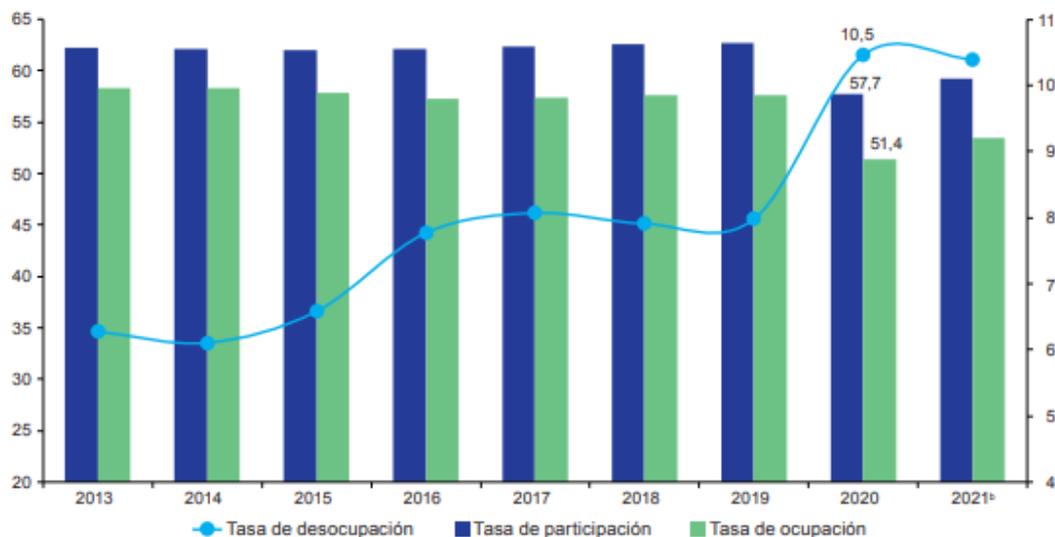
En la última década, los diferentes cambios políticos, sociales y económicos por las cuales han transitado diversas naciones, han conllevado a las organizaciones y empresas al surgimiento de nuevas estructuras de trabajo para hacer frente a los entornos competitivos que se van presentando. A esto, se le suma la llegada de la pandemia de Covid 19, que ha representado un desafío producto de la implementación de cuarentenas, y la nueva fórmula de ejercer el ejercicio profesional a distancia a través del teletrabajo. En igual forma se reporta que el teletrabajo en el mundo, y más con la pandemia del coronavirus, lo que significa que este método seguirá acelerándose en los próximos 10 años. Y se va a triplicar, a un ritmo que llegará a un crecimiento de casi 500% (González, 2020).

De acuerdo con estudios elaborados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (el cual fue publicado en su portal digital mediante un resumen de la Reunión Ministerial Virtual sobre Asuntos de Salud para la Atención y el Seguimiento de la Pandemia COVID-19 en América Latina y el Caribe, celebrado el 26 de marzo de 2020): “La pandemia ha provocado una conmoción en las sociedades y economías y obliga a ser más creativos,

aumentar el intercambio de experiencias, fortalecer el aprendizaje entre pares y aprovechar el multilateralismo y la colaboración entre los actores”.

De la misma manera, en otro de los informes presentados: Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe (elaborado durante el 2021 en forma conjunta por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Oficina para el Cono Sur de América Latina de la Organización Internacional del Trabajo), se señaló que la recuperación y creación de empleo ha presentado un crecimiento parcial en 14 países, pero a un ritmo mucho más lento de lo que se manifiesta en la reactivación de la actividad económica, donde se observó un crecimiento económico del 5,9% para la región Latina. Sin embargo, las cifras reveladas no son suficientes para promover la recuperación del producto ni del empleo registrado en 2019. Esto significa, que los mercados laborales vienen surfeando una crisis económica sin precedentes en la región (ver gráfico 1).

Gráfico 1: América Latina y el Caribe evolución de los principales indicadores laborales

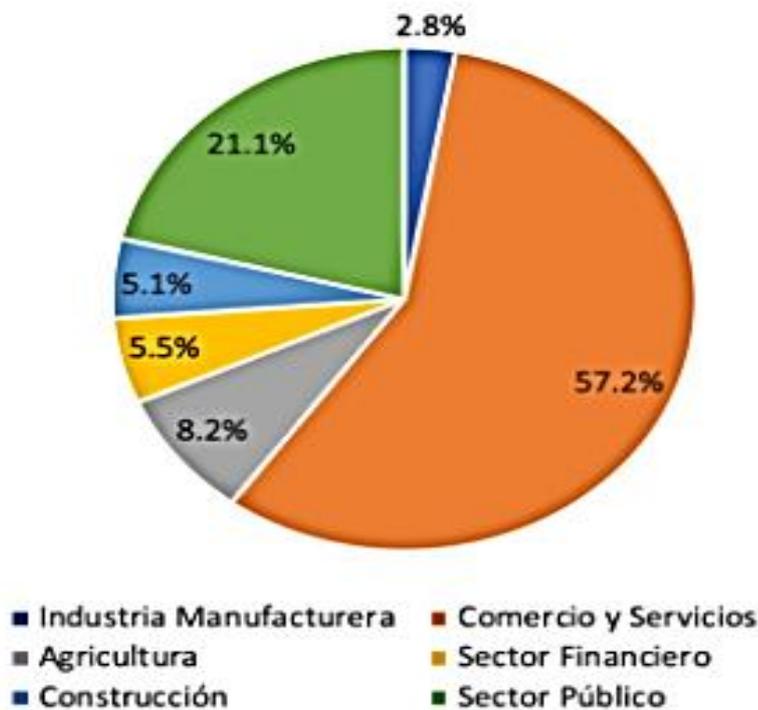


Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En ese mismo orden de ideas, según cifras reveladas por ENCOVI 2019-2020, la distribución del empleo entre los sectores productivos venezolanos, tales como el sector comercial y de servicios, son los que emplean a la mayor parte de los trabajadores con 57,2% del total. Por otro lado, el sector público

emplea a 21,1% de trabajadores activos. Al mismo tiempo, se manifestó que el resto de los sectores se distribuyen entre la agricultura y actividades conexas, los cuales emplean un 8,2% de los trabajadores; entre las que destaca el sector financiero y actividades similares que agrupa al 5,5% del empleo; y el sector construcción con 5,1% del empleo total. Una referencia particular manifiesta el empleo en el sector industrial y manufacturero, el cual presenta una acumulación del 2,8% del empleo total (Ver gráfico 2).

Gráfico 2: Empleo total por sector productivo



Fuente: Encovi 2019-2020.

En consecuencia, los avances que en materia tecnológica, económica, social, cultural, humana y laboral que se presentan hoy día, determinan la necesidad de incorporar nuevos elementos a los procesos de mediación y abordaje que requiere el recurso humano, para que se pueda honrar una correcta ejecución de la operatividad de todos aquellos que hacen vida dentro de las organizaciones. Es allí donde las presiones a las que se enfrentan las instituciones y empresas, llámese públicas o privadas, demandan la cohesión de los equipos de trabajo para afrontar los cambios que se han venido

experimentando en el desempeño de sus actividades laborales y las expectativas que poseen los trabajadores acerca de su futuro dentro de las organizaciones (Pearce, 2004).

Al respecto, Goldsmith, Lyons, & Freas (2001), manifiestan que los múltiples cambios presentados en las últimas décadas han influido en el mercado laboral, impactando directamente sobre las organizaciones y sus trabajadores. La tecnología, el incremento de la formación y la creciente competitividad en los mercados, junto con la globalización, han implicado una expansión de las economías, donde el trabajo ha dejado de ser individual y jerarquizado, para ser cada vez más en equipo, lo cual potencia el desarrollo y el aprendizaje como valores de supervivencia en un ambiente cada vez más débil. Esto ejerce presión sobre las organizaciones y sus trabajadores, entre ellos los gerentes, quienes deben adaptarse a los cambios vertiginosos sin perder eficiencia en su quehacer diario, por lo cual necesitan tener una mayor capacidad de aprendizaje, desarrollo y acción.

Desde esta perspectiva, Snyder (1979) sostiene que la sociedad se enfrenta a diversos problemas asociados a cómo las personas organizan sus vidas en un entorno que dispone de ellas en gran parte de su “día a día” y, a su vez, se corre el riesgo de quedar a la deriva; es decir, el trabajador tanto del sector público como privado, carece de una dirección definida, como consecuencia de una inestabilidad emocional prolongada a la que se ve sometido, producto de las situaciones adversas que se presentan (Romero, 2004); lo cual dilata la respuesta del trabajador a la hora de abordar los constantes cambios.

Por otro lado, tenemos que la flexibilidad en las organizaciones como solución a la rutina, solo crea inseguridad, ya que la incertidumbre y el riesgo se han convertido en una experiencia habitual para gran parte del recurso humano que hace vida en una organización, que está marcada por el cambio y la inestabilidad laboral, donde los puestos de trabajo aparecen, desaparecen, se fusionan o dividen.

Asimismo, Goleman (2001) señala que los integrantes de las organizaciones en muchas de las circunstancias se sienten desorientados, sin poder, en mucho de los casos con la sensación de estar traicionados por el patrono, asustados, defensivos y resentidos; todo ello a causa de las

adversidades que en muchos de los casos se presentan. De tal manera que, esta nueva época se ha convertido en un reto para las organizaciones y sus dirigentes, que se han visto envueltos en dificultades; lo que ha motivado la necesidad de desarrollar equipos de trabajo que sean capaces de crear en su organización una ventaja competitiva y un valor añadido.

A partir de esas afirmaciones, se suman los conocimientos individuales de profesionales calificados, lo que hoy día no es suficiente para lograr el desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales, sin antes tener en cuenta la importancia de ampliar sus conocimientos basados en los equipos de alto desempeño. Ante las razones expuestas, resulta difícil digerir que un solo sujeto pueda tener todos los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo los aspectos que se requieren para afrontar los acontecimientos que surgen dentro de una organización (Pearce, 2004). En cambio, el desempeño como equipo promueve la búsqueda de mejores formas para lograr adaptación a los nuevos entornos, y de esta manera hacerle frente a las situaciones que se presentan dentro del grupo. Esta es una de las razones por las cuales se legitima el liderazgo, que ha ganado relevancia en cuanto a su investigación y discusión en todas las áreas que competen a las Ciencias Gerenciales (Yammarino, 2013).

Partiendo de allí, el liderazgo es hoy día un concepto clave; Burns (1978) realiza una observación a diferentes autoridades políticas en su proceso de influir a través de la motivación a sus partidarios. Burns mediante la técnica de la observación se convirtió en uno de los descubridores de esta teoría, la cual fue complementado y desarrollado mediante un concepto final que surge de las investigaciones realizadas por Bass y Avolio (1994).

Cabe destacar que, para el campo de la Psicología, el liderazgo ejercido dentro de la rama gerencial se puede apreciar como uno de los procesos psicosociales que mayor interés ha despertado sobre las investigaciones de esta teoría (Yukl., 2012). Estos elementos, estimulan la identidad institucional y el compromiso con el recurso humano, y a su vez, impacta en la conducta y actitud de los trabajadores, quienes se hacen partícipes de esta influencia motivacional, para impulsar la obtención de mejores resultados dentro de la organización (Gardner., et al., 2011).

De la misma forma, Bass (1985), le agrega valor a la importancia del rol del líder, ya que contribuye con la transformación individual de las posturas y acciones de los empleados, así como el aumento de su rendimiento. Por su parte, Salanova (2008) explica que el líder tiene en sus manos la responsabilidad de conducir a los colaboradores hacia un fin establecido, con el propósito de lograr las metas tanto del equipo, como las de la organización.

Por consiguiente, es imperativo que la organización, como unidad de acción, genere y garantice los procesos del desarrollo colectivo para evitar la dispersión de los esfuerzos individuales; pero para ello se deben implementar estrategias que propicien el perfeccionamiento de los equipos de trabajo de alto desempeño, mediante la formación y estimulación de las competencias; de esta manera, los colaboradores podrán reconocer y sentir a la institución como lugar de referencia común, asumida como propia a través de su participación activa para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar.

En concordancia con lo argumentado, surge el Coaching organizacional, como proceso de intercambio dinámico, el cual busca ampliar el alcance de la organización, al igual que generar mejoras en el rendimiento de sus colaboradores (Zeus y Skiffington, 2002).

Este concepto va a permitir hacer frente a diversas situaciones mediante una configuración adaptativa, en un contexto caracterizado por la propuesta de cambiar el liderazgo organizacional, para obtener herramientas renovadas que permitan atender las múltiples necesidades de la sociedad. Su esencia está en transformar las relaciones que se dan en la institución y en los cambios de paradigmas que transforman el tradicional rol del jefe por el de facilitador. Tal como lo afirma Rivero (2015), el Coaching Organizacional permite establecer una diversidad de herramientas basadas en la evolución, estimulando al líder organizacional del nuevo milenio, junto con sus equipos de trabajo a convertirse en propiciadores de cambios.

Por esta razón, MacMillan (2001) agrega que un Equipo de Alto Desempeño, se caracteriza por ser un grupo de personas interconectadas que eligen cooperar con el fin de obtener extraordinarios resultados, los cuales deben estar compuestos de un propósito común, claridad en el ejercicio de los roles, liderazgo reconocido, establecidos en procesos efectivos, relaciones sólidas y excelente comunicación.

Por su parte, Fernández (2007) señala que a partir de los procesos de reingeniería que promueve el Coaching como un instrumento de intervención, se atiende el desempeño efectivo y las funciones que realizan los equipos de colaboradores, convirtiéndose en una permanente alternativa que viene a beneficiar el desempeño de la organización.

En tal sentido, esta nueva visión que se presenta para las organizaciones en estos tiempos tan complejos, articula perfectamente el planteamiento formulado por Morrison (1996), quien afirma que las organizaciones están en la etapa final de la primera curva y en el comienzo de la segunda, motivado a las transformaciones que se están generando en todo los sectores económicos y sociales.

En otras palabras, se puede agregar que el Coaching está planteado para potencializar las capacidad y competencia del ser, a través de un modelo de desarrollo centrado en los sujetos sociales de una organización, lo cual optimiza al máximo el trabajo y su propósito (Olalla, 2014). Esto va a propiciar el trabajo en equipo, aumentando la motivación y satisfacción de los empleados, al tiempo que proporciona la retención de talentos, mejora la creatividad y la comunicación interna y externa, eleva el nivel de profesionalidad y productividad, estimula el clima laboral y la gestión de conflictos, facilita los cambios y fomenta la innovación.

Se puede argumentar, según Nava (2013), que ante la coyuntura económica y social que se observa en la actualidad, muchos países se han visto en la necesidad de buscar nuevas herramientas que ayuden a mejorar la productividad, el desempeño y el clima organizacional, para obtener mejores niveles de efectividad y eficiencia. Ciertamente, este tipo de Coaching está enfocado sobre el arte de trabajar y mejorar el desempeño en las organizaciones en el futuro inmediato, mediante la búsqueda más eficiente para alcanzar los propósitos establecidos, usando sus recursos y habilidades con el fin de abordar las necesidades y requerimientos que surgen.

El arte del Coaching Organizacional, como una nueva metodología, se ha ido manifestando en los últimos años en países de la Unión Europea, los Estados Unidos, incluso en países de América Latina. Esta metodología ha demostrado ampliamente su eficacia debido a su versatilidad para propiciar resultados

extraordinarios, lo cual permite por diversos caminos personales y organizacionales, hallar la solución a un sinnúmero de situaciones.

Partiendo de estas premisas, surge la necesidad de adentrarnos en la profundización de los fenómenos descritos, con el objetivo de construir una teoría que incorpore una nueva comprensión científica enmarcada en la línea de investigación de las ciencias gerenciales, con la finalidad de comprender los fenómenos que surgen sobre los líderes y los Equipos de Alto Desempeño. Para abordar este estudio surge la siguiente pregunta de carácter general que motiva la realización de esta investigación: ¿Qué elementos conceptuales del Coaching Organizacional se pueden absorber para el ejercicio y funciones de los equipos de alto desempeño que contribuyan con un mejor bienestar de las organizaciones públicas, desde las miradas comprensivas del gerente coach?

Por lo tanto, la realización de este artículo se convierte en una construcción holística, que busca asumir el reto de una sociedad con organizaciones cada vez más competitivas al servicio de su gente, lo que convierte este estudio en un elemento innovador tanto para lo ya descrito como para el desarrollo de sus procesos de consultoría, así como también, para labores académicas, profesionales y afines que se interesen en el tema.

Se plantea como objetivo general de este artículo: Comprender los elementos teóricos del coaching organizacional en la gestión de equipos de alto desempeño.

1. Coaching organizacional

Es una disciplina que nace con la intención de trabajar las incongruencias que actualmente presentan las organizaciones, en las cuales se observan índices de efectividad frente a altas dosis de sufrimiento; y en otros casos alta capacidad técnica frente a muros de contención basados en la desconfianza. A esto le podemos agregar, altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro, junto a grados de resignación campante dentro de las organizaciones (Olalla, 2014).

El coaching organizacional tiene, entre sus objetivos, mejorar el liderazgo y las habilidades de dirección, visión, comunicación, relaciones interpersonales y capacidad para desarrollar planes de acción (Sherman & Freas, 2004). De

acuerdo a la teoría incremental, la habilidad es un atributo maleable y se puede desarrollar (Fisher y Ford, 1998; Bell y Kozlowski, 2002).

El coaching, aplicado en las organizaciones, puede facilitar el aprendizaje necesario para poder dar respuesta a las variaciones organizativas (Hawkins y Pettey, 2000) o dominar cambios en el trabajo, tales como una promoción (Goldsmith, 2000). El coaching organizacional es eficaz a través de al menos tres mecanismos cognitivos y conductuales subyacentes:

- Tener una relación de apoyo en la que discutir confidencialmente asuntos personales y profesionales, ya que se ha demostrado que alivia el estrés y la ansiedad (Myers et al, 1998).

- El proceso de fijación de metas auto concordante con sus valores personales, mejora el bienestar y la auto-eficacia (Sheldon y Houser, 2001).

- La participación sistemática en dichos procesos, junto con el apoyo para hacer frente a cualquier retraso, aumenta la resiliencia y la autorregulación (Baumeister et al., 2006).

2. Coaching de equipos

Para Clutterbuck (2007), el coaching de equipos se ha convertido en un nuevo estilo gerencial de carácter distinto al coaching individual, ya que con la aplicación de este método, el coach y los colaboradores de una organización fortalecen sus habilidades para alcanzar el desempeño colectivo (Peters y Carr, 2013: 18). Esto quiere decir que el principio básico de esta disciplina radica en el “mejoramiento del desempeño individual, lo cual impacta de forma positiva en el desempeño del equipo”.

Se puede señalar que el coaching individual lleva practicándose y estudiándose durante años; en cambio el coaching de equipos comenzó a tomar forma como disciplina a finales de la década de los noventa del siglo XX (Van Dyke, 2014).

En consecuencia, se reconoce que diversos autores han manifestado gran interés por el tema, y a su vez, asumen que es complejo y poco desarrollado en su conjunto. Es por esta razón que su práctica está empezando a definirse y los modelos teóricos a producirse (Carter y Hawkins, 2013). Se puede agregar, que el propósito o los resultados que se pretenden lograr han conducido a sus autores al desarrollo de marcos teóricos claros, explorando caminos que

conllevan hacia investigaciones significativas para probar diversas hipótesis, sobre todo a evaluar el éxito de los diferentes enfoques; pero, aunque el campo del coaching de equipos está todavía en su etapa de evolución, Carter y Hawkins (2013), señalan que el coaching de equipos está en un estado de rápido crecimiento y desarrollo.

La implementación del coaching de equipos en entornos organizacionales, además del coaching individual, puede servir como un medio potencial para crear cambios y mejoras en el desempeño a nivel individual, de equipo y de organización (Brown y Grant, 2010).

3. Equipos de Alto Desempeño

En la gerencia moderna, ha aumentado la importancia de promover el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, a través de la agrupación de un pequeño número de personas, con aptitudes complementarias, que se reúnen para lograr objetivos comunes y el desarrollo de metas, de las cuales se hacen responsables. Hoy en día, muchas instituciones han cifrado sus planes de desarrollo y éxito en la conformación de equipos, porque sobrepasan las individualidades, y pueden en determinados momentos, aportar las soluciones con una visión compartida poniendo de manifiesto múltiples habilidades, la experiencia y la creatividad.

Según MacMillan (2001), las características de un Equipo de Alto Desempeño son: propósito común, roles claros, liderazgo aceptado, procesos efectivos, relaciones sólidas y comunicación excelente. Esto ha impulsado una manera efectiva de aprovechar las competencias del recurso humano con el que se cuenta, y del talento personal de cada uno de los empleados. La flexibilidad y una rápida capacidad de respuesta suelen ser ventajas del trabajo de equipo.

4. El líder coach

A nuestro entender, el líder coach es aquel que busca el aumento del rendimiento organizacional a través de la mejora continua de sus subordinados; lidera generando confianza y compromiso, y busca activamente motivar a las personas que le rodean. En definitiva, un líder coach pone al servicio de la empresa todas las características que necesita tener un buen coach para hacer

bien su trabajo: confianza, búsqueda de mejora, motivación, y las enfoca hacia la búsqueda de mejores resultados empresariales.

Siguiendo a Hendricks et al. (1996), un líder coach es aquel que es claro, presta apoyo, construye confianza, promueve la mutualidad, tiene perspectiva, permite tomar riesgos, es paciente, confidencial y respetuoso. En primer lugar, “claridad”: que sea capaz de comunicarse de forma clara, ya que de no hacerlo así, sus subordinados comenzarán a fallar o a no hacer nada. En segundo lugar, debe prestar apoyo, lo que significa aportar la ayuda que necesite su equipo, bien sea información, materiales, consejos o, simplemente, comprensión.

Las características de Hendricks et al. (1996) coinciden con lo que Chornet y Lara (2011) definieron como la búsqueda, a través del dialogo por parte de los líderes para la integración de todos los miembros del personal, con la intención de alcanzar los objetivos de la empresa; así como crear un ambiente positivo, mediante la eliminación de las barreras que impiden a los empleados alcanzar su máximo potencial.

Asimismo, Hellriegel y Slocum (2009) postulan que para mejorar las capacidades o competencias de los individuos, el líder debe convertirse en un coach para poder guiar al equipo e ir incrementando los talentos escondidos de sus seguidores; los cuales, al mismo tiempo, se sentirán dichosos y capaces con su crecimiento y superación como personas, siendo prueba de una organización de éxito global. Finalmente, Hellriegel y Slocum (2009), señalan que un líder coach debe provocar e impulsar el cambio en sus seguidores, mejorando y ampliando sus habilidades para conseguir incrementar tanto el rendimiento individual como el colectivo de la organización.

5. Método

Para llevar a cabo esta investigación se realizó una revisión documental, mediante la exploración de libros, artículos científicos y tesis doctorales sobre el coaching y los equipos de alto desempeño, con la ayuda de gestores bibliográficos, tales como Dialnet, entre otros; así como también, literatura gris realizada por otros autores. Asimismo, se realizaron siete entrevistas en profundidad, siguiendo a Charmaz (2006), donde se elaboró un compendio de 15 preguntas a cada entrevistado, en un lapso no mayor a 15 minutos; a través del uso de una grabadora se logró captar los elementos más importantes

propuestos por los entrevistados. Luego de transcribir los resultados de la misma, se codificó, y mediante el uso del software Atlas ti, se logró construir una visión global de lo que está sucediendo desde la propia interacción de los entrevistados, con la finalidad de recolectar aspectos relevantes que acontecen en el entorno profesional de la organización, con respecto a la realidad abordada en el estudio (Ver tabla 1).

Tabla 1. Cualidades básicas de los gerentes participantes en la investigación

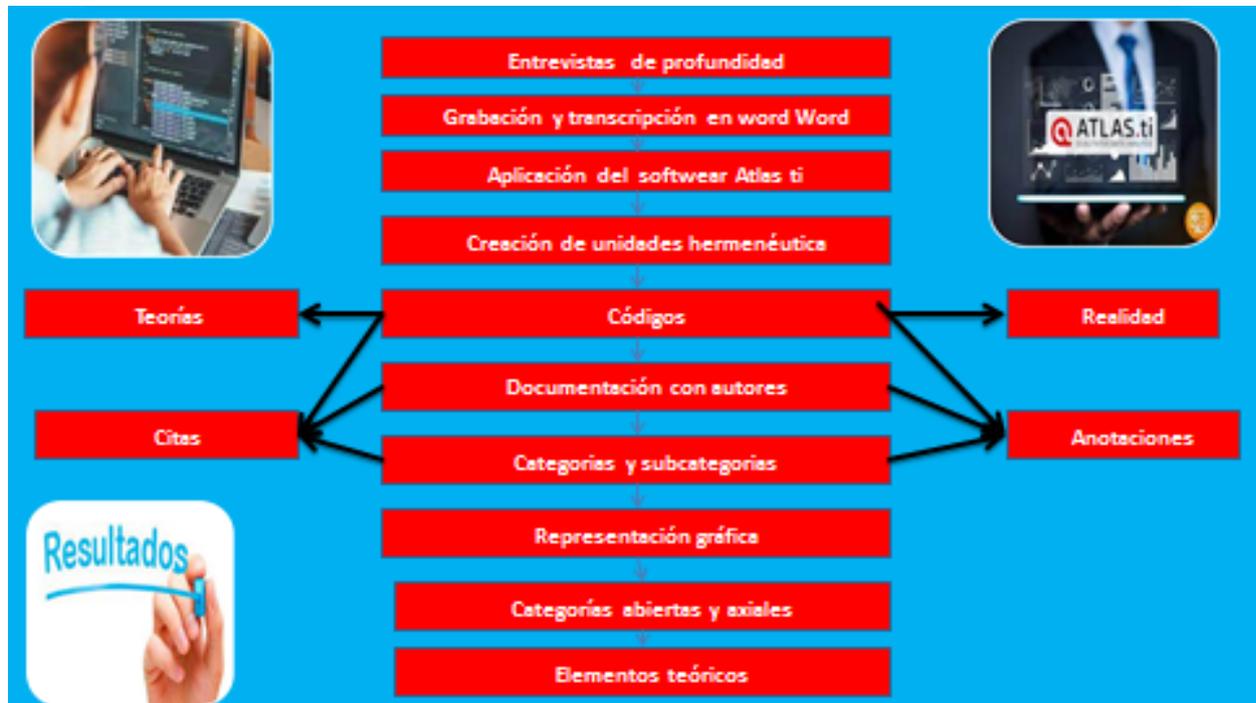
Informante N°	Perfil del Informante	Experiencia en el Sector público o privado	Tiempo en el rol gerencial
1	Economista	De 10 a 15 años vinculado al sector público o privado	8 años
2	Sociólogo	De 6 a 11 años vinculado al sector público o privado	2 años
3	Periodista	De 4 a 9 años vinculado al sector público o privado	3 años
4	Administrador	De 2 a 7 años vinculado al sector público o privado	5 años
5	Abogado	De 2 a 10 años vinculado al sector público o privado	4 años
6	Abogado	10 años vinculado al sector público o privado	3 años
7	Contador	17 años vinculado al sector público o privado	6 años

Fuente: Elaboración propia (2022)

Una vez recopilados los hallazgos de interés, se procedió a identificar las categorías abiertas y axiales con la que logramos integrar el coaching

Carlos Mediomundo & Pablo Lira // Elementos teóricos del coaching organizacional ... 210-230 organizacional, y así construir el programa que sustenta esta propuesta (ver gráfico 3).

Gráfico 3: Procesamiento y análisis de la información

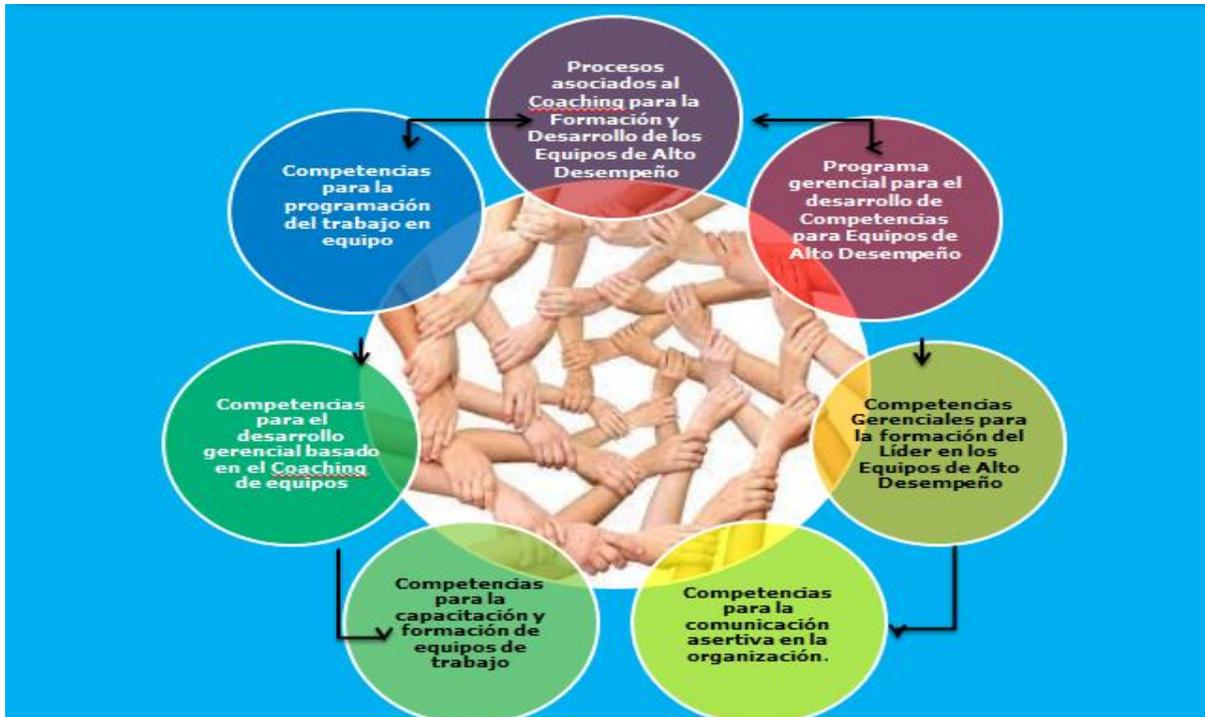


Fuente: elaboración propia.

6. Resultados

Cumplida la codificación de los hallazgos se procedió a la categorización; para lo cual fue necesaria la ordenación y reagrupación de los datos obtenidos durante el proceso de codificación abierta a través del software del Atlas ti; así como desarrollar e identificar las estructuras categoriales que surgieron de los procesos. De esa manera, se obtuvieron en forma sistémica las categorías y relaciones pertinentes. Es importante destacar que, para desarrollar las aproximaciones de las categorías axiales, se escogieron los códigos abiertos más destacados que surgieron del proceso de codificación de los cuadros que presentó el software utilizado, para su posterior desarrollo. Así mismo, se relacionaron e integraron las categorías y etiquetas identificadas concatenadas con el pensamiento de los autores propuestos (Ver Gráfico 4).

Gráfico 4: Elementos Teóricos del Coaching Organizacional para construir un liderazgo innovador en equipos de alto desempeño



Fuente: Elaboración propia.

6.1. Procesos asociados al coaching para la formación y desarrollo de los equipos de alto desempeño

Se considera necesario que en un contexto globalizado como el que se vive actualmente, las organizaciones requieren fortalecer sus equipos de alto desempeño, compuesto de un personal que esté comprometido, con aires de cambio, deseos de transformación, generación de ideas, que contribuyan a alcanzar el logro de los resultados. De igual forma, es necesario contar con líderes con actitud proactiva, capaces de escuchar y generar confianza en los equipos de trabajo, lo cual va a permitir sacar lo mejor de ellos y cumplir con los objetivos y metas propuestos por la organización, y que están plasmadas en la misión y visión de cada organismo.

6.2. Competencias para el desarrollo gerencial basado en el coaching de equipos

Al aproximarse a una interpretación en referencia a la categoría señalada, pudieran considerarse algunas características individuales de la persona, en el

contexto laboral, ya que forman parte del constructo relativo a las actitudes, constituyéndose en elementos impulsores que orientan al líder hacia un camino pro - activo que va a incidir en el desempeño del equipo.

6.3. Competencias para la capacitación y formación de equipos de trabajo

Los líderes y gerentes ameritan solventar desde su acción directiva, para superar hasta sus propias fronteras en términos de conocimiento del arte y oficio del ser gerente, apoyándose en los avances de la ciencia, para afrontar los momentos de cambios, innovaciones; y dirigir su gestión o área de influencia de la organización hacia el logro de los objetivos y metas, con un personal integrado y con las competencias que exigen los retos. Es por ello que la capacitación o formación en el coaching de equipos para el desarrollo gerencial, busca preparar y contar con un factor estratégico clave como lo es la conformación y configuración del sistema gerencial de la organización.

6.4. Competencias para la comunicación asertivas en la organización

Para que el Coaching tenga resultados eficientes y permanentes debe estar acompañado continuamente por una comunicación asertiva y sus herramientas, por lo que las organizaciones deben tener presente este proceso dentro de su planeación estratégica.

6.5. Desarrollo de competencias para los equipos de alto desempeño

Se podría sugerir en igual forma que la formación o adiestramiento, así como la educación, fomenten las competencias de las personas, a fin de asegurar la competitividad de las organizaciones; razón por la cual, no solo es importante la identificación de las competencias del gerente como actor estratégico, sino también lo es asumir la dirección de las personas por competencias para la sinergia y el logro de objetivos individuales y organizacionales, así como el crecimiento a nivel personal.

6.6. Competencias para la programación del trabajo en equipo

La consistencia del equipo de trabajo va a estar concatenado con la cohesión, la solidaridad y el sentido de pertenencia que manifiestan sus

componentes; esto significa que cuanto más cohesión exista entre los integrantes del equipo, mayor probabilidad habrá entre los individuos de compartir valores, actitudes y normas de conducta comunes. En tal sentido, trabajar en equipo resultará de provecho no solo para una persona, sino para todo el equipo involucrado, generando satisfacción, sobre todo respeto por las ideas de los demás.

6.7. Competencias gerenciales para la formación del líder en los equipos de alto desempeño

El líder no puede ser caracterizado como un sujeto impositivo o permisivo. Por el contrario, para influir positivamente sobre sus seguidores y que estos muestren disposición al cambio, requerirán de una serie específica de actitudes que guíen sus acciones. Estas habilidades se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión.

Conclusiones

El reto que impone esta investigación dará una continuidad fortalecedora en pro del desarrollo de las capacidades y competencias de los actores de las organizaciones, sentando las bases del análisis crítico de los escenarios que en ellas se presentan, tanto para el sector público como el privado.

Por otro lado, los procesos de trabajo y de apoyo gerencial al personal para desarrollar un trabajo en equipo, deben estar orientados al alto desempeño, a la luz de la realidad socio-económica regional, nacional y mundial; generando así las propuestas de solución a los nuevos problemas y necesidades que se presentan en las organizaciones.

Al respecto, los elementos teóricos (constructos) plasmados en esta disertación están orientados a comprender e interpretar lo que envuelve la realización de las prácticas del coaching, desde la importancia que juega este elemento en el rol gerencial.

La investigación dio como resultado que el Coaching es una herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que conforma la

organización, por lo que se incrementa el nivel de eficiencia en cuanto al desempeño de cada miembro del equipo.

Por consiguiente, se hace necesario para el desarrollo de futuras líneas de investigación, tener en cuenta los siguientes aspectos:

✓ Aplicar los elementos teóricos propuestos, basados en la herramienta del Coaching, con el propósito de que los trabajadores mejoren su desarrollo como equipo de alto desempeño.

✓ Involucrar a la alta gerencia en programas de formación, mediante la técnica de Coaching Organizacional, de manera que se capacite para realizar una supervisión efectiva, y se facilite el logro de metas y objetivos.

✓ Realizar evaluaciones post-adiestramiento a fin de detectar fallas, oportunidades de mejora y emprender acciones para incrementar la efectividad de cada capacitación.

✓ Fomentar la aplicación del Coaching como cultura organizacional, de manera que todos los empleados estén familiarizados con la herramienta, conozcan de ella, creando así un efecto de sinergia en toda la organización.

Referencias

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press. New York, EEUU.

Baumeister, R.F., Gailliot, M., DeWall, C.N., & Oaten, M. (2006). "Self-regulation and personality: How interventions increase regulatory success and how depletion moderates the effects of traits on behavior." *Journal of Personality*, 74(6), 1173–1801

Bass, B.M, Avolio, B.J. (1994). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership" *Journal of Applied psychology*, 88, 207-218

Bass, B.M, Avolio, B.J. (1994). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership" *Journal of Applied psychology*, 88, 207-218

Bell, B. y Kozlowski, S. (2002). *A typology of virtual teams: Implications for effective leadership*. *Group and Organization Management*, 27(1), 14-49.

Brown, S. W., y Grant, A. M. (2010). *From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 30-45. <http://doi.org/10.1080/17521880903559697Burns> , J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Carter, A., y Hawkins, P. (2013). *Team coaching*. En J. Passmore et al. *The Wiley- Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 175- 194). John Wiley y Sons.

Charmaz, K. C. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*: Sage. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006, 224 p. ISBN 9780761973539.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Reunión Ministerial Virtual sobre Asuntos de Salud para la Atención y el Seguimiento de la Pandemia COVID-19 en América Latina y el Caribe celebrado el 26 de marzo de 2020. <https://www.cepal.org/es/publications>

Chornet, F. J. and Lara, F. J. (2011). “*Is it ethical to use the coaching in organisations to improve the performance of employees?*” EBEN annual conference 2011 “Building a caring organisation”, 2011

Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the team at work (Kindle book)*. Recuperado de <http://www.amazon.comhttps://www.amazon.com/>

ENCOVI 2019-2020. *Mercado Laboral Venezolano* <https://thinkanova.org/2020/09/22/breve-resena-del-mercado-laboral-venezolano-que-dicen-los-datos-mas-recientes/>.

Fernández, R. (2007). *El discurso del Management: tiempo y narración*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Madrid, España.

Fisher, S. L., & Ford, J. K. (1998). “*Differential effects of learner effort and goal orientation on two learning outcomes*”. *Personnel Psychology*, 51 (2), 397-420.

Gardner, W., Coglisier, C., Davis, K., y Dickens, M., (2011). *Authentic leadership: A review of the literature and research schedule*. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.

Goldsmith M. (2000). “*Coaching for behavioral change*.” In Goldsmith M, Lyons LS, Freas AM (Eds.), *Coaching for leadership* (pp. 21–26). San Francisco: Jossey-Bass.

Goleman, D. (2001). *Emotional intelligence: Perspectives on a theory of performance*. En C. Cherniss y D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*. Jossey Bass. San Francisco.

Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2001). *Coaching. La última palabra en desarrollo de Liderazgo*. Pearson Educación. México.

González, I. (2020). *El teletrabajo creció en el mundo*. Artículo web. Junio, 5, 2020. Recuperado de: <https://www.elnacional.com/ciencia-tecnologia/el-teletrabajo-crece-en-el-mundo-pero-es-cuesta-arriba-en-venezuela/>
<https://www.elnacional.com/ciencia-tecnologia/el-teletrabajo-crece-en-el-mundo-pero-es-cuesta-arriba-en-venezuela/>

Hawkins B, Pettey T. (2000). *“Coaching for organizational change.”* In Goldsmith M, Lyons LS, FreasAM(Eds.), *Coaching for leadership* (pp. 307–316). San Francisco: Jossey- Bass.

Hellriegel, Don; Slocum, John, W. Jr. (2005). *“Comportamiento organizacional”* Editorial Cengage Learning Méjico.

Hendricks, W.; Holliday, M.; Mobley, R.; y Steinbrecher, K. (1996). *“Secrets of power presentations”*. Career Press 1996

Katayama, R. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa. Fundamentos Métodos estrategias y técnicas*. Fondo editorial de la UIGV. Lima, Perú.

MacMillan, P. (2001). *The Performance Factor. Unlocking the Secrets of Team Work*. Publicado en marzo de 2001. Recuperado en: <https://bit.ly/3zBiPPw>

Morrison, I. (1996). *The Second Curve: Managing the Velocity of Change*. New York: Ballantine Books.

Myers, Isabel Briggs; McCaulley Mary H.; Quenk, Naomi L.; and Hammer, Allen L. (1998). *MBTI Manual (A guide to the development and use of the Myers Briggs type indicator)*. Consulting Psychologists Press; 3rd ed edition. ISBN 0-89106-130-4.

Nava, A. (2013). *Factores que Influyen la Creación de Empresas Pymes y Empresas Familiares*. Daena: International Journal of Good Conscience, N° 11. Vol. 8 (marzo). pp. 11-22. Instituto de Estudios Superiores Penta, México.

Olalla, J. (2014). *El Ritual del Coaching*. Newfield. Santiago de Chile.

Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). *A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what´s to come*. *Coaching: An International Journal of Theory, Reserch and Practice*, 4 (2), 70-88.

Pearce, C. L. (2004). *The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work*. *Academy of Management Executive*, 18, 47–57.

Peters, J., y Carr, C. (2013). *Team effectiveness and team coaching literature review*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 116- 136. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2013.798669>

Rivero, V. (2015). *El Coaching como Estrategia Motivacional para Optimizar la Satisfacción Laboral en el Personal Docente*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Romero, J. (2004). *Una epistemología para la administración pública venezolana*. Caracas, Venezuela: Ediciones de la OPSU.

Salanova, M. (2008). *Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos*. <https://bit.ly/3jzsHni>

Segal, L. (1986). *“Soñar la realidad: el constructivismo de Heinz von Foerster”*. Paidós. España.

Sheldon, K.M., & Houser-Marko, L. (2001). *“Self-concordance, goal attainment, and the pursuit of happiness: Can there be an upward spiral?”* Journal of Personality & Social Psychology, 80(1), 152–165

Sherman, S., and Freas, A., (2004). *“The Wild West of the Executive Coaching”*. Harvard Business Review, vol 82, nº 11, 2004.

Snyder, M. (1979). *Self-monitoring processes*. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 12, pp. 86-128). San Diego, CA: Academic Press.

Van Dyke, P. R. V. (2014). *Virtual group coaching: A curriculum for coaches and educators*. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(2), 72-86. <http://doi.org/10.1002/jpoc.21145>

Yammarino, F. (2013). *Leadership: past, present, and future*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149 –155.

Yukl, G. (2012). *Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention*. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85

Zeus, P., & Skiffington (2002). *Coaching en el trabajo*. McGraw-Hill.