

## Organización humana y competencias del coach en la gerencia: Dos fórmulas para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades del personal

### Human organization and coach competencies in management: Two formulas to achieve a better use of staff capabilities

Lugo, Ana; Seijo, Cristina

 **Ana Lugo** anacecicialugo2012@hotmail.com.  
UCAB., Venezuela

 **Cristina Seijo** cristinasejjoa@gmail.com.  
Universidad del Zulia (LUZ), Venezuela

#### Global Negotium

Florida Global University, Estados Unidos

ISSN-e: 2642-4800

Periodicidad: Cuatrimestral

vol. VI, núm. 2, 2023

globalnegotium@floridaglobal.university

Recepción: 10 Marzo 2023

Aprobación: 16 Marzo 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/793/7934235005/>

DOI: <https://doi.org/10.0833/rgn.v6i2.354>

**Resumen:** El presente estudio tiene como objetivo propiciar un análisis en relación a la organización humana y competencias del Coach en la gerencia: Dos fórmulas para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades del personal, tomando en consideración teorías que la sustentan como lo son las diferentes conceptualizaciones, sustentadas con los contenidos de Pereira (2010), Cáceres y Castaño (2013), Goleman (2012), Vílchez y Glaser (2016), Cavallé (2012), Lázaro y Lázaro (2015), Ramos, Linares, Martínez (2015), Sandín, Chorot y Valiente (2016), Contreras y Barbosa (2013), entre otros, desarrollándose bajo un enfoque interpretativo de tipo descriptivo y diseño no experimental a través del análisis de documentos. A efectos de esta investigación, se entiende por valor al conjunto de creencias que una organización tiene sobre su quehacer diario, así como las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención a las expectativas que tienen los diferentes grupos de interés. En relación a las consideraciones finales, puntualizan un conocimiento más amplio en cuanto a la organización humana: Una comunidad de personas unidas por valores compartidos.

**Palabras clave:** Organización humana, valores compartidos, quehacer diario.

**Abstract:** The objective of this study is to promote an analysis in relation to the human organization and the Coach's competencies in management: two formulas to achieve a better use of the personnel's capacities, taking into consideration theories that support it, such as the different conceptualizations, supported by the contents of Pereira (2010), Cáceres and Castaño (2013), Goleman (2012), Vílchez and Glaser (2016), Cavallé (2012), Lázaro and Lázaro (2015), Ramos, Linares, Martínez (2015), Sandín, Chorot and Valiente (2016), Contreras and Barbosa (2013), among others, developed under an interpretive approach of a descriptive type and non-experimental design through document analysis. For the purposes of this research, value is understood as the set of beliefs that an organization has about its daily work, as well as how organizations exercise their social responsibility when they pay attention to the expectations of different interest groups. In relation to the final considerations,

they will point out a broader knowledge regarding the human organization: a community of people united by shared values.

**Keywords:** Human organization, shared values, daily chores.

## INTRODUCCIÓN

La empresa es una organización con una identidad que refleja su presente, pasado y futuro, perfilando así una cultura que no es solo la suma de sus miembros, es una entidad dispuesta a cumplir unas funciones y asumir claras responsabilidades sociales, es decir, debe tomar decisiones morales. En este mismo orden de ideas, Contreras y Barbosa (2013), expresan que los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida intelectual. En este sentido, los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (visión y misión), en ellos se refleja la utopía social de la generación presente y el modo como se desea vivir por considerarlo como el que más sentido y significado posee respecto de la realización humana del grupo y de los individuos dentro de él.

En el plano estratégico, los valores compartidos son los enunciados esenciales para la realización de la misión y la visión que se ha propuesto la organización, son los que deben guiar e inspirar las conductas de los miembros de la organización, los que sirven como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico para la puesta en marcha de la misión y la visión. Los objetivos precisan que resultados se deben tener, mientras que los valores precisan como se deben lograr las conductas y comportamientos que deben identificar a los individuos.

De lo anterior se deduce que las organizaciones pueden jugar un papel importante en la creación de nuevos valores en la gente. Para esto, los líderes pueden apoyarse de muchas herramientas, considerando que las más importantes son: la creación de una visión motivadora, saber escuchar a la gente, la comunicación efectiva, educarlas con el ejemplo, promover formas de comportamiento que, con su reiteración, se conviertan en hábitos.

### **Transición de Individuo a la condición de persona en la organización: Una toma de conciencia presente en la voluntariedad de los actos.**

De acuerdo a lo establecido por Pereira (2010), el sujeto pasa a la condición de persona cuando toma conciencia de la voluntariedad de sus actos, es decir, cuando se percata que puede escoger el contenido de sus actos. De acuerdo a ello, es el componente de la organización entendida en términos pragmáticos como un marco que contiene seres que buscan únicamente intereses particulares para sobrevivir en la organización.

La persona según Cáceres y Castaño (2013), forma parte de un tejido de valores compartidos en el cual cada uno de esos seres humanos se siente formando parte de un todo identificado por valoraciones comunes. Esta es una organización humana que se puede caracterizar como comunidad de personas unidas por valores compartidos, con un objetivo común, realizado a través de

una planificación estratégica que valora el aporte de cada uno para lo cual es necesaria, la capacitación tanto técnica como ética. En tal sentido, es conveniente señalar algunos elementos que conforman ese entramado del núcleo ético básico, dignificado en la persona.

*Presencia física:* El sujeto es antes que nada un ser que existe mediante una presencia física concreta y determinada. En la organización debe encontrar el ambiente adecuado para atender las exigencias mínimas de dicha dimensión física de su vida. En tal sentido, los ambientes humanos de trabajo deben cuidar a la persona desde el punto de vista físico.

*Emociones:* Toda persona es una realidad holística dentro de la cual la dimensión más abarcadora es la de las emociones. Estudios científicos han demostrado que un elevado porcentaje de las decisiones que toma una persona se apoyan en elementos emocionales vividos subjetivamente. En la organización es necesaria la existencia de un clima emocional positivo que pueda captar y canalizar las emociones de cada persona de modo que tonifiquen el tejido emocional compartido.

*Sentimientos:* Junto a la dimensión racional, la sensibilidad caracteriza a los seres humanos. Sensibilidad implica capacidad de sentir, es decir, identificarse sensiblemente con lo que le pasa a los otros, desarrollar sentimientos que nos aproximan unos a otros. Los sentimientos reflejan solidaridad, generosidad, comprensión, cercanía, entre otros.

**Emoción: una predisposición fundamentada por actuar de una manera determinada que conlleva acciones que estimulan la realización de objetivos valiosos.**

De acuerdo a lo establecido por Goleman (2012), cada emoción puede ser considerada como una predisposición a actuar de una manera determinada: El miedo para huir, la ira para pelear, la alegría para abrazar. Sentir cualquier emoción provoca una necesidad en relación con ella, lo cual manifiesta un enlace entre emoción, sentimiento y acción. Cuando vemos a alguien expresar temor, aunque no sea más que en su manera de moverse o gestualizar, nuestro propio cerebro activa el sistema de circuitos para el miedo. Existe un contagio instantáneo en el que las zonas del cerebro se preparan para acciones unidas al miedo.

De igual manera para cada emoción, la alegría, la ira, la tristeza, entre otros. El contagio emocional hace algo más que sólo esparcir sentimientos: Automáticamente prepara el cerebro para la acción adecuada. De allí se desprende la importancia de la unión entre emoción y sentimiento en la vida de la organización, puesto que reforzar las emociones positivas que genera sentimientos de unión, se traduce en acciones que estimulan la realización de objetivos valiosos. En las organizaciones tradicionales, existe una distancia entre el estado emocional de uno con el de los demás miembros de la organización, lo cual constituye una dificultad, dado que interfiere con la empatía y hace imposible el altruismo y la solidaridad.

Aún cuando los seres humanos en la conducta habitual manejan prejuicios biológicos que le hacen sentir ira, celos, egoísmo y envidia, sin embargo, heredan un prejuicio biológico todavía más fuerte hacia la bondad, la compasión, la

cooperación, el amor y la ayuda, en especial, para los necesitados. Este sentido ético innato es un rasgo biológico de la especie humana. Esto tiene particular importancia para las organizaciones, puesto se puede poner en práctica estrategias para estimular la disposición natural a la colaboración y desestimular los prejuicios en los que se basa la agresividad y el egoísmo.

*Razón:* La característica más notoria del ser humano es la razón, capacidad de análisis y discernimiento capaz de entender, explicar y proponer acuerdos lingüísticos de contenido común para el grupo humano que forma la organización. La razón se expresa como racionalidad comunicativa y al mismo tiempo como razonabilidad comprensiva. En la organización ambas expresiones son necesarias para entenderse y comprenderse en vistas de un objetivo común.

*Espiritualidad:* Es la dimensión de totalidad de la vida humana. En esta dimensión se construye comunicativamente el sentido de la vida, que contribuye a dotarnos de un lugar propio, en la vida, en la sociedad y en la organización, y al mismo tiempo de un lugar compartido donde nos proyectamos y trascendemos para construir un proyecto de vida en común. Por eso destacamos que la espiritualidad une la vida personal, organizacional, social y cultural.

Según Vélchez y Glaser (2016), la inteligencia moral o espiritual constituye una nueva inteligencia o una amalgama de la inteligencia interpersonal y de la inteligencia intrapersonal a las que se le suma un componente valorativo. Lo que se considera moral o espiritual se relaciona con los valores culturales, los cuales pueden movilizar habilidades en el marco de esa cultura. Según esto dichas habilidades repercuten de modo positivo en las organizaciones, entendidas como comunidad de personas.

### **Emociones: Un eslabón basado en pensamientos, actitudes mentales y creencias.**

De acuerdo a lo establecido por Cavallé (2012), la idea que pensamientos, actitudes mentales y creencias que están en la base de alteraciones emocionales es un principio fundamental. “No son las cosas las que nos disturban sino la opinión sobre ellas”. Se considera habitualmente que son las personas, hechos y situaciones, los causantes del malestar interior y de la alteración anímica.

En este sentido, lo que altera en un último término es el modo en que interpretamos, significamos y valoramos a esas personas, hechos o acontecimientos, es decir, lo que pensamos sobre ellos.

Un mismo hecho puede ser vivenciado y significado de un modo muy distinto por diversas personas, según sus creencias, prejuicios, temores, deseos, expectativas. Por ejemplo, para el pesimista, el mundo es tan terrible como el se lo representa. Cree que lo que le atemoriza es el mundo, cuando lo que en realidad le asusta es su visión aterradora del mundo, es decir, sus emociones. Lo difícil resulta muchas veces, reconocer que nuestras emociones y conductas reflejan pensamientos, los cuales pueden ser positivos o negativos sobre la realidad que nos rodea.

*Emociones positivas:* Toda reacción emocional comporta una creencia, por más que esta no haya sido verbalizada interna o externamente como tal. Nuestras emociones y comportamientos conllevan siempre, de forma latente, juicios de valor, positivos o negativos y concepciones sobre la realidad. En cada uno de

ellos, ponemos de manera inconsciente una carga positiva, que los transforma en puntos de apoyo de la conducta, o una carga negativa, que los transforma en obstáculos para ésta.

Las emociones positivas resultan de considerar la realidad a partir de una creencia que la valora como un paso para realizar un bien. Una cosa son los hechos y otra el modo cómo los interpretamos en función de las decisiones que debemos adoptar. Emoción y pensamiento constituyen la unidad que sostiene nuestras decisiones. Las emociones no son ciegas o arbitrarias sino que son el reflejo directo de nuestra forma de interpretar lo que es y lo que puede ser. Los estados emocionales alimentan y sostienen las interpretaciones que sirven de apoyo a las propias decisiones.

*Emociones negativas:* Las emociones negativas constituyen un freno a la actuación de los seres humanos en la organización. Representan la imposibilidad de controlar impulsos que refuerzan los antagonismos presentes en todo grupo humano e impiden considerarlo desde el punto de vista de los acuerdos que son posibles si se pone en práctica una estrategia de diálogo. Las emociones negativas sin control por parte de la inteligencia conducen a la manipulación o a la culpabilización. En las relaciones interpersonales, la manipulación, apoyada en un mal manejo de la disonancia cognitiva (opción racional que desatiende lo emocional), conlleva la aparición de una enfermedad emocional que puede ser caracterizada como racionalización (explicación de la realidad en función de los intereses individuales) y culpabilización (responsabilizar a los otros de los fracasos, obstáculos o incumplimiento de metas).

Tales efectos de la manipulación implican el predominio de emociones negativas que según lo refiere Lázaro y Lázaro (2015), impiden identificar las necesidades de la organización, presentar soluciones a las mismas, establecer credibilidad a las acciones que se emprendan y crear las bases de los acuerdos necesarios para el crecimiento de la organización. Las emociones negativas coartan la autonomía de quienes deben negociar acuerdos hacia lo interno y hacia lo externo de la organización.

### **El manejo de las emociones basado en la credibilidad y confianza que se tiene en una persona.**

Se empieza por definir lo que es la confianza fundamentado en quién se confía, ello en virtud de lo establecido según Ramos, Linares y Martínez (2015), el cual plantea que es la seguridad que se tiene en la otra persona, en uno mismo obrando siempre bajo criterios éticos definidos, en busca de logros específicos personales o comunes.

La crisis de la confianza, esta generalmente basada en una crisis de valores cercanos a los actores dentro de la organización, entre ellos: seguridad, credibilidad, lealtad, amistad y apertura hacia los demás.

*En alguien que se calla:* Sobre la base de lo anterior, es necesario crear un clima de confianza, lo cual es fruto del esfuerzo común donde se deben deponer las actitudes que dificultan la misma y abran las puertas de la comunicación asertiva así como una conducta proactiva. Todo lo contrario a un ambiente de recelo, de inseguridad y de silencio.

*En alguien que explota:* Cuando se trata de sostener este clima de confianza y alguien la defrauda, hay que cerrar la brecha enseguida. Sin dejar de darle la importancia que tenga el hecho, pero sobreabundar en disminuir el daño causado sin que se pierda lo conseguido sino más bien fortaleciéndose ante las defecciones.

*En alguien que explica y dialoga:* Más que en el carisma de las personas, se deben apoyar en la confianza de sus valores principalmente la comunicación abierta y asertiva así como: carácter, fortaleza, fidelidad, veracidad, firmeza, entre otros. Todo ello, sobre la base primaria de la confianza en sí mismo, la cual es el secreto del éxito, la cual tiene un papel semejante a la autoestima. Hay que partir de creer en sí mismo, de valorarse o integrar los valores antes descritos para luego establecer una relación adecuada con los demás que tienda a crear en ellos esa seguridad en nosotros.

Entonces, en quién se debe creer? Primero en sí mismo, luego en alguien con quien se ha construido una trama de valores compartidos en pro de un objetivo común. A tal aspecto, se sugieren algunos elementos sobre la confianza en el ámbito empresarial:

- Tratar a todo el mundo con amabilidad y respeto sin familiaridades.
- Exponer con precisión y claridad las reglas del juego, es decir, los parámetros de la convivencia entre todos los miembros de la organización.
- Mantener disponible, accesible, permanente y abierto los canales de la comunicación multidireccional.
- Saber mandar sin hacer sentir el peso del mando, sino, la ayuda a los demás.
- Ejercer la autoridad con mayor apoyo en el prestigio y en el servicio y no en el poder.
- Poner atención a lo que las personas hacen más bien que en sus errores.
- Iniciativas, recursividad y persistencia son valores que generan en los demás confianza hacia uno.
- La confianza entre los miembros de la empresa es una demostración de que lo primero en ella son las personas.

### **Manejo inteligente de las emociones: Una vinculación entre aprender, aprehender o comprender.**

Las corrientes actuales de las ciencias cognitivas como lo señala Cáceres y Castaño (2013), coinciden en señalar que la inteligencia puede ser definida como facultad de aprender, aprehender o comprender. También como capacidad de comprender y adaptarse, o bien en un sentido más aplicado, como capacidad integrativa para resolver situaciones problemáticas nuevas, mediante la reestructuración de datos perceptivos. No es posible, sin embargo, limitarse a concebir la inteligencia como capacidad únicamente fundada en el razonamiento lógico y enfocada sólo a la resolución de problemas. Es necesario verla en una concepción más amplia que la asocia con el desempeño humano total, según Sandín, Chorot y Valiente (2016), la inteligencia es un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura.

En la base de la vida de los seres humanos, junto a la dimensión de la corporalidad, se encuentra, y es de gran importancia, la dimensión de las emociones. Gran parte de las decisiones que se adoptan en la vida personal,

organizacional y social, tienen un peso decisivo en las emociones. Estas constituyen el punto de partida para sentirse bien, pensar bien y actuar mejor. Lo que une estos tres elementos-sentir-pensar y actuar es su manejo inteligente, capaz de vincularlos al logro de un resultado que constituya un bien para la persona, la organización y la sociedad.

El manejo inteligente de las emociones permite pasar de la capacidad de intervención que da el conocimiento, (el cual debe ser manejado con prudencia por el poder que despliega) a la capacidad de comprensión que da el saber (en el cual se une el conocimiento a un valor) y a la capacidad de equilibrio (necesario para el logro del objetivo que se persigue). Intervención y transformación, comprensión y equilibrio son el resultado del manejo inteligente de las organizaciones.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, el manejo inteligente de las emociones da congruencia a las organizaciones humanas a fin de alcanzar lo que es organizacional y socialmente valorado de manera positiva y considerado como deseable, como un bien que hay que alcanzar a través de acuerdos logrados, gestionados e impulsados de manera inteligente.

### **Los valores: Directriz fundamental en el desarrollo de las organizaciones humanas.**

De acuerdo a lo establecido por Contreras y Barbosa (2013), el fundamento conceptual y filósofo de las organizaciones es el responsable del éxito de las empresas, al considerar la capacidad de lograr en todos sus miembros, que conozcan, asimilen y vivan de la organización.

La importancia de los valores radica en la razón de ser del hombre y es la moral el aspecto axiológico que más influye en la constitución de la personalidad del individuo y su comportamiento socialmente responsable en la sociedad. Es de vital relevancia tomar en cuenta que los valores se conciben como pautas y guías de la conducta del ser humano y son a la vez la base de la autoestima, es decir, el respeto por sí mismo, lo que le permite al hombre tomar decisiones con responsabilidad y honestidad en una escala en la cual existan principios y reglas éticas.

Según Fors (2002), esta importancia radica en que dicho beneficio se convierte en un elemento incentivado de las acciones y del comportamiento humano, lo que define el carácter fundamental de toda organización y crea un sentido de identidad del personal con la institución. Por tanto, se deduce que los valores son guías que orientan la conducta y la vida de cada individuo y/o grupo social.

En este sentido, Scheler (1941), citado por Ramos, Linares y Martínez (2015), plantea que se pueden entender a los valores, como paradigmas si vienen a constituirse como modelos regulativos del comportamiento humano en la sociedad o como virtudes que se tornan en cualidades adquiridas.

No obstante, es conveniente resaltar que los valores constituyen en tema de relevante interés, debido al descontento actual de las sociedades occidentales por una búsqueda de la convivencia social del futuro, enfrentada a valores considerados contradictorios entre sí, o bien porque se produce un proceso de redefinición de la ética social o se difumina un horizonte axiológico poco claro para orientar conductas.

Desde una perspectiva conductual, Vinaccia, Quiceno (2014), refiere una de las definiciones más aceptadas y plantea los valores como concepciones de lo deseable proyectado a una conducta. El autor profundiza y expresa como estos constituyen categorías acompañados de la capacidad de predisponer un comportamiento dado. En tanto, los conceptualiza como un producto del medio cultural que denota preferencias, ideas instituciones y conductas; manifiesta así, su preferencia por determinadas formas de conducta o modos de vida.

Al entrar en el plano del diálogo, los define que es un conjunto de cualidades reales que poseen los objetos, las acciones, sociedades y personas; además, se encuentran inherentes en cada una de ellas como parte de su propia naturaleza.

Los individuos, otorgan valor real, no porque decidan subjetivamente fijárselo, sino porque descubren su trascendencia. Lo anterior reconoce un carácter dinámico y no neutral a los valores: le atribuye características de dinamismo y forman parte del desenvolvimiento cotidiano del individuo.

De acuerdo a lo establecido por Lázaro y Lázaro (2015), profundizan sobre su perspectiva antropológica, y establecen que representan las normas, principios y significados ideales del comportamiento sobre las que descansa y la cultura, como un modo de vida integrado. En los valores se refleja cómo se desea vivir, por considerarlo como los que más sentido y significado poseen en relación con la realización humana del grupo y de los individuos.

En la misma orientación, pero vista en el plano educativo, Ramos, Linares y Martínez (2015), refiere que son como pautas o abstracciones que conducen el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona; son guías que otorgan determinado curso la conducta y a la vida de cada grupo social donde el proceso educativo se hace insoslayable.

Asimismo, educar en valores según Cáceres y Castaño (2013), es formar en y para la responsabilidad frente a la sociedad. A partir de estos supuestos, dicho proceso consiste en desarrollar la capacidad del individuo para pensar y actuar con libertad desde parámetros de justicia y equidad, es decir, educar en las competencias morales y cívicas que son indispensables al ciudadano que desea una sociedad justa y pacífica.

Esta concepción de la educación centra la atención en tres ámbitos: Diálogo y convivencia entre los pueblos e individuos de culturas distintas; acción responsable contra la desigualdad y la exclusión; y relaciones más respetuosas con el medio natural y urbano.

No obstante, la educación para una vida no se agota en facilitar al sujeto un adecuado desarrollo del juicio moral, sino que implica sobre todo hábitos virtuosos, de manera que los principios morales se expresen en su vida cotidiana. Educar significa entonces, formar en la responsabilidad social que tiene lugar en el encuentro con el otro; los actores involucrados; y la sociedad en su conjunto.

### **Competencias del coach en la gerencia: Una fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades del personal.**

El ejecutivo o gerente para convertirse en coach en la gerencia requiere de maestría en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como entrenador de negocios en un contexto de liderazgo de sistemas humanos configurados por personas, cultural y emocionalmente

interrelacionados, por múltiples y complejas redes conversacionales verbales y no verbales que intentan lograr objetivos individuales y colectivos. De tal manera, el éxito de una empresa depende en buena medida, de la capacidad de desarrollo de las personas y equipos que la forman.

En este sentido, Jiménez (1998), destaca que aplicar las competencias en la gestión del talento humano, se ha convertido en buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Mientras que, incorporar las competencias implica cuestionarse no sólo por los resultados esperados, sino por la forma en la cual las diferentes funciones que trabajan con estas personas en la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

Bajo esta óptica, un gerente que quiera actuar como coach, pero no dispone de competencias organizacionales, estratégicas y de liderazgo adecuadas o suficientes, no podrá hacer ver al coachee todo lo que sería deseable, lo cual haría viable su avance hacia la situación deseada: probablemente basará su actividad de coaching tanto en la superación como en el desarrollo personal del coachee. No obstante, las competencias requeridas por los coaches para la gestión del talento humano en las organizaciones, son las siguientes:

(a) Competencias emocionales: Goleman (2012), la define como una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional, que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. La inteligencia emocional determina la capacidad potencial disponible para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes elementos compositivos: autoconocimiento o autoconciencia, motivación, autocontrol, empatía y capacidad de relación

(b) Competencias comunicacionales: Los ejecutivos de hoy son personas que generan valor, no sólo económico, sino que contribuyen a crear y consolidar las fortalezas de la organización dentro de una cultura de generación de valor corporativo. Por tanto, tal como lo argumenta Marín (2006), deben entender que el fundamento de su éxito, está en alinear su visión con sus capacidades, y sus objetivos con los de la empresa; así como su misión es hacer realidad un potencial de valor latente en toda la organización, debe renovar no sólo sus conocimientos, sino las capacidades gerenciales y de liderazgo.

(c) Competencias corporales. El gerente como coach, de acuerdo con lo planteado por Piqueras, Linares, Martínez y Oblitas (2009), en su incesante búsqueda de una óptima situación de desempeño, debe conocer esto y hacerlo manejable: Saber respirar, relajarse, centrarse, sincronizarse consigo mismo, actuar con presencia física, contacto humano; y enseñar a los demás a hacerlo de manera científica, según las circunstancias, y desplegando empatía. Ahora bien, como el cuerpo humano representa todo lo que el ser bio-físico-químico permite, cuerpo y psiquis se influyen mutuamente; la misma interacción sistémica se da entre lo corporal, lingüístico y emocional.

(d) Competencias lingüísticas: Esta competencia tiene como propósito acotar la importancia de los actos lingüísticos en el manejo del negocio. Al respecto, Cavallé (2012), manifiestan la importancia para el gerente como coach conducirse con destreza, son las peticiones y las ofertas, por cuanto una vez aceptadas se convierten en promesas que se cumplirán o no, dependiendo de la competencia lingüística de las partes, pero afectando inevitablemente el desempeño y la confianza.

A tal efecto, detrás de cada acto lingüístico existe un compromiso social que puede cumplirse o no, y éste cumplimiento o incumplimiento reiterado irá configurando inevitablemente la imagen pública.

(e) Competencias de coordinación de acciones: La formación de los gerentes en coaching de negocios, para Cavallé (2012), incrementa en alto grado sus competencias en la coordinación de acciones previamente planificadas y organizadas, facilitándoles el proceso, para:

- Detectar anticipadamente las necesidades e inquietudes a satisfacer.
- Decidir explícitamente cuáles necesidades e inquietudes, y cuándo, requerirían ser satisfechas.
- Contextualizar seductoramente sobre el particular con los elegidos para satisfacerlas, (es ideal lograr ofrecer lo que se va a pedir sin solicitarlo).
- Pedir oportunamente a ellos la satisfacción de ellas, especificando las condiciones requeridas.
- Renegociar efectivamente, y en consecuencia con los resultados que se vayan obteniendo.
- Evaluar el grado de satisfacción para después de detectar y decidir los ajustes necesarios.

(f) Competencias de liderazgo transformador: El gerente estratégico que se forma en el negocio del coaching, en un contexto de liderazgo, para Cavallé (2012), adquiere especiales competencias en liderazgo transformador, para poder generar un mayor grado de compromiso, participación, lealtad y desempeño, con un menor grado de stress pese a las contingencias, emergencias, conflictos, o crisis imprevistas o previsibles; de acuerdo a las circunstancias, poder reforzar o cambiar la cultura, así como, la política organizacional, en forma participativa o flexible, y en concordancia con su rango y status.

Sin embargo, un gerente que quiera actuar como coach, pero no dispone de competencias organizacionales, estratégicas y de liderazgo adecuadas o suficientes, no podrá hacer ver al coachee todo lo que sería deseable y haría viable su avance hacia la situación deseada; probablemente basará su actividad de coaching en la superación y desarrollo personal del aprendiz.

A tal efecto, se podría señalar que la formación en coaching gerencial en un contexto de gerencia estratégica y liderazgo transformador amplía las competencias del gerente, ejecutivo o directivo, para afrontar estratégicamente el liderazgo de personas, grupos y organizaciones, con la finalidad de mejorar radicalmente los niveles de desempeño y satisfacción, lo cual implica lograr una situación de óptimo desempeño, porque ser coach, además de poseer una sólida formación integral, con un fuerte contenido humanista, se puede complementar con una dimensión ética, personal, más allá del ámbito profesional, con elementos motivadores en la gestión del coachee.

## CONSIDERACIONES FINALES

Las gerencias en la actualidad, deben encaminar todos sus esfuerzos a cumplir a cabalidad la responsabilidad de diseñar e implementar programas de formación que adaptados a las nuevas realidades gerenciales y empresariales, tengan como objetivo fundamental el desarrollo de las competencias necesarias para que, quienes reciban esa formación cumplan con eficiencia y eficacia, pero sobre

todo con efectividad, los roles que les corresponda cumplir en el ámbito organizacional.

De la misma manera, el coach debe estimular al coachee a conocerse a sí mismo, es decir, cuanto mejor se conoce, mejores decisiones puede tomar. Por otro lado, incorporar en el plan de negocios la responsabilidad social como un aspecto integrado a toda la gestión del negocio y no sólo como una actividad ligada se traducirá en beneficios a corto plazo para el sector, por cuanto se incrementará el desempeño financiero, aumentará la lealtad de los trabajadores y la reducción de los conflictos laborales, así como también, la productividad y calidad, mejorará la capacidad para retener y contratar a los mejores trabajadores y favorecerá el acceso a capitales de las empresas.

Desde esta perspectiva, la participación del talento humano, junto con el entorno circundante pudiera ser factor clave estratégico en la creación de valor agregado como andamiaje motivacional para él mismo, en pro de concatenar esfuerzos en conjunto para llevar a la práctica la responsabilidad social de la organización, utilizando las empresas al coaching en la gerencia como orientador de cambios conducentes a una gestión exitosa del activo humano.

Esto permite puntualizar el rescate al factor humano dentro de las organizaciones, los cuales puedan combinar exitosamente a la organización humana y las competencias del coach en la gerencia: dos fórmulas para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades del personal, ello con el propósito de coadyuvar e integrar a todos los miembros, en pro del crecimiento de ambas partes, tanto para incentivar como para motivar al personal a desarrollar sus potencialidades; ello generaría un valor agregado significativo, tomando en cuenta el entramado motivacional aportado por el coaching y ser visto éste como un adminículo de la responsabilidad social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cáceres, N., & Castaño, C. (2013). *El Valor compartido como nueva estrategia de desarrollo*. Daena: International Journal of Good Conscience, 82-100.
- Cavallé, M. (2012). *La sabiduría recobrada. Filosofía como terapia*. Editorial Kairos. Barcelona.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional*. Revista virtual, Núm. 39, pp. 152-164. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>.
- Fors, D. (2002). *Los Valores en el centro de la cultura organizacional*. La Habana. Cuba.
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional*. Barcelona. Ediciones B.
- Lázaro, RS y Lázaro, BN. (2015). *El nacimiento de una nueva revolución educativa del padecimiento del estrés al aprendizaje de las emociones. Pasión y razón. La comprensión de nuestras emociones*. Ediciones Paidós. Barcelona.
- Marín, A. (2006). *Fonoaudióloga*. Directora de Voces Ltda. Comunicación. Competencias. El buen líder sabe comunicarse. LEGIS S.A
- Pereira, J. (2010). *Consideraciones básicas del pensamiento complejo de Edgar Morín*, en la educación. Revista Electrónica Educare. Vol. XIV, No. 1, ISSN:1409-42-58.
- Piqueras, R., Linares, R, Martínez, G, Oblitas, G. (2009). *Emociones negativas y su impacto en la salud mental y física*. Suma Psicológica, 16(2), 85-112.

- Ramos, M.J., Linares, L, Martínez, M (2015). *Anxiety and depression in ankylosing spondylitis: A historical view*. *Revista Colombiana de Reumatología*, 22 (4), 201-209.
- Sandín, B., Chorot, P., y Valiente, R.M. (2016). *TCC de los trastornos de ansiedad: Innovaciones en niños y adolescentes*. Madrid:UNED.
- Vílchez, L, Glaser, J. (2016). *Inteligencia Moral. Perspectivas*. Colección Educar. España.
- Vinaccia, S; Quiceno, JM; (2014). *Calidad de vida en adolescentes: Análisis desde las fortalezas personales y las emociones negativas*. *Terapia Psicológica*, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78533394002>.