COACHING PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS CONTRATISTAS DEL SECTOR PETROLERO

Autor: Emmanuel González

RESUMEN

El propósito de esta investigación estuvo orientado a analizar el coaching como estrategia gerencial para la resolución de conflictos durante la ejecución de proyectos en las empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón, para esto se tomaron como bases teóricas lo planteado por Chiavenato, I. (2017), Gido, J. y Clements, J. (2014), Muradep, L. (2012), Newstrom, J. (2014), Project Management Institute (PMI) (2017), Robbins, S. y Judge, T. (2017), Villa, J y Caperán, J. (2011), Whitmore, J. (2017),entre otros. La investigación fue de tipo documental, basada en el análisis de las teorías de autores documentados en libros y revistas científicas, con un diseño bibliográfico. La conclusión a la cual se puede llegar luego de la revisión de los materiales y sustentos teóricos es que la ejecución de los proyectos se ve afectado por los conflictos que allí se suscitan, donde los gerentes de proyectos son los principales responsables de gestionar adecuadamente estos conflictos para el beneficio de la organización y el fortalecimiento del equipo de trabajo, asimismo, se puedo inferir que la utilización del coaching como estrategia para gestionar conflictos, propicia la negociación beneficiosa entre las partes, es decir un ganar-ganar, donde no interfiere en las decisiones y las soluciones son dadas por los mismos involucrados, explotando al máximo potencial de los colaboradores.

Palabras Clave: conflictos, ejecución de proyectos, coaching.

ABSTRACT

The purpose of this research was aimed at analyzing coaching as a managerial strategy for conflict resolution during the execution of projects in the contracting companies of the oil sector in the State of Falcón, for this the theoretical bases were taken as proposed by Chiavenato, I. (2017), Gido, J. and Clements, J. (2014), Muradep, L. (2012), Newstrom, J. (2014), Project Management Institute (PMI) (2017), Robbins, S. and Judge, T. (2017), Villa, J and Caperán, J. (2011), Whitmore, J. (2017), among others. The research was of a documentary type, based on the analysis of the theories of authors documented in books and scientific journals, with a bibliographic design. The conclusion that can be reached after reviewing the materials and theoretical supports is that the execution of the projects is affected by the conflicts that arise there, where the project managers are the main responsible for adequately managing these conflicts. for the benefit of the organization and the strengthening of the work team, likewise, it can be inferred that the use of coaching as a strategy to manage conflicts,

promotes beneficial negotiation between the parties, that is, a win-win, where it does not interfere in the Decisions and solutions are given by those involved, exploiting the maximum potential of the collaborators.

Key words: conflicts, project execution, coaching.

INTRODUCCIÓN

La dirección de proyectos se encuentra en constante transformación, si bien no existe un paradigma sólido acerca del qué o cómo hacer para agregar valor y potenciar a las organizaciones que están desarrollando proyectos, y aun cuando se están empleando viejos métodos previamente probados, hoy en día no están dando resultados eficaces, haciendo cada vez más complejo la fase de ejecución de proyectos. En este sentido Sáenz, (2012) asevera que los proyectos fallan a pesar de haber sido bien gerenciados de acuerdo a las reglas tradicionales conocidas, es decir, el equipo realiza un buen trabajo planificando, monitoreando, controlando y ejecutando el plan de forma cuidadosa y efectivamente.

Ante lo dicho anteriormente, es necesario puntualizar que las organizaciones se han tenido que reinventar para calar en el mercado rápidamente, haciendo que sus integrantes se involucren en distintas áreas, considerando sus visiones acerca del trabajo a realizar; pero los cambios constantes generan la aparición de conflictos, principalmente por la diferencia de criterios entre las partes, desacuerdo en la distribución de recursos, y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses, e incluso por aspectos conductuales de cada uno de los miembros del equipo; ahora bien esto muestra que los conflictos son cada vez más notorios y complejos durante la ejecución de proyectos.

Esta realidad es observada en los distintos ámbitos del quehacer laboral humano que, sin embargo, en las empresas contratistas que hacen vida en la industria petrolera, por el poco presupuesto, producto de la intensificación de las sanciones de los Estados Unidos al Estado Venezolano, donde la ejecución de proyectos se ha visto afectada, paralizando casi en su totalidad los proyectos planificados en este sector a nivel nacional.

Es evidente entonces en los últimos años la paralización parcial de los trabajos en las empresas contratistas que prestan sus servicios a la industria petrolera, repercutiendo en cambios constantes en la forma de dirigir los proyectos, donde el principal esfuerzo radica en la planificación, organización, dirección y control de proyectos. Aunado a esto, la forma de relacionarse el gerente del proyecto con su superior, personal artesano, sindicatos y clientes, en muchas ocasiones no son las idóneas por la fuerte presión a la que está sometido día a día, por la falta de recursos, retrasos en la fecha de culminación, discordia entre los miembros del equipo, entre otros aspectos que son fuentes generadoras de conflictos.

Por las consideraciones anteriores, los gerentes de proyectos desconocen las técnicas para solventar discrepancias con las diferentes partes interesadas, porque siempre lo han dejado en manos de los representantes de las

relaciones laborales de la empresa; lo antes mencionado ha conllevado al punto de realizar mesas de negociaciones, en la cual están involucrados ejecutivos, empresarios con quienes se tienen alianzas comerciales, representantes del gobierno estatal y/o nacional, sindicatos laborales, trabajadores, miembro de las comunidades y personas interesadas que se benefician o afectan por la ejecución del proyecto, esto con la finalidad de llegar a acuerdos o convenios cuando se presenten situaciones adversas durante esta fase del proyecto.

Lo anteriormente señalado da pie a considerar que los gerentes de proyectos de las empresas contratistas deban poseer las competencias necesarias para manejar adecuadamente los conflictos originados durante la ejecución de proyectos específicamente en el sector petrolero, para tal propósito las organizaciones deben ser reflexivas para la innovación en cuanto a las estrategias gerenciales utilizadas para solventar las desavenencias de forma exitosa.

En este sentido, los gerentes deben buscar estrategias gerenciales que le ayuden a enfrentarse a estos retos día a día, para tener éxito en la ejecución de proyecto, una de ellas puede ser la del coaching, la consiste en el "acompañamiento de una o más personas, equipo u organización en su aprendizaje y entrenamiento para profundizar en sí mismo, para el autoconocimiento, el descubrimiento y desarrollo de sus potenciales" (Bueno, 2020, p. 09), misma que emerge como tendencia para el asesoramiento del personal clave para la organización, para dar respuestas a ciertos estancamientos surgidos antes las vicisitudes originadas en esta fase tan importante para las empresas.

Pero esta estrategia del coaching es sumamente importante porque contribuye a las organizaciones puedan alcanzar los objetivos planteados, explotar la potencialidad de las personas, hacer eficaz la comunicación, revive las relaciones interpersonales y la solución efectiva de los conflictos originados en la fase de ejecución de proyectos. Por esa razón, la investigación está orientada a analizar el coaching como estrategia gerencial para la resolución de conflictos durante la ejecución de proyectos en las empresas contratitas del sector petrolero en el Estado Falcón.

MANEJO DE CONFLICTOS

Dentro de las organizaciones y en cualquier ámbito los conflictos son algo normal, considerándose como parte de la vida, dada por las costumbres, diferencias culturales de la cual provienen los individuos o grupos interesados; muchos gerentes están acostumbrados a resolver los conflictos de forma hostil y agresiva, mientras otros lo manejan de forma más práctica y

pacífica, quedando en evidencia que cada persona tiene una forma distinta de reaccionar ante una situación similar. De este modo, los gerentes deben ser conscientes de que los conflictos siempre van a existir, y se debe coexistir con ellos en el todos los ámbitos, por ello es importante la forma como se reacciona ante la presencia del mismo.

En este mismo orden de ideas, es el conflicto es definido por Robbins y Judge (2017) como el "proceso que comienza cuando una de las partes perciben que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa" (p. 446). Esa afirmación destaca que los conflictos surgen entre personas en desacuerdos por determinados hechos o situaciones, pudiéndose presentar incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, incompatibilidad de caracteres, interacciones inadecuadas, entre otros.

En este mismo sentido, Newstrom (2014

) indica que "el conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los métodos para alcanzarlas…Por consiguiente, el conflicto es aún más difícil de resolver, pero deben encontrar una forma de hacerlo" (p. 272). Ante la situación planteada en todas las organizaciones, los conflictos entre diferentes intereses es inevitable, llegando a ser en ocasiones por su magnitud e impacto dentro de las mismas considerable e incluso destructivas, llegando a ser muy complejo su resolución, pero sin embargo los gerentes deben buscar la forma de resolverlos.

Por su parte analizando la definición de conflicto de Chiavenato (2017), quien afirma es "un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos de las organizaciones en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre sus propias metas" (p. 390). Por lo tanto este autor afianza el conocimiento y vislumbra que los conflictos se suscitan cuando entran en contacto dos personas o grupos, y no solamente es una simple diferencia entre las partes, sino que su principal propósito es impedir el logro de los objetivos de la otra parte a la cual se le ejerce presión.

Es evidente entonces que en este momento es cuando la negociación toma un papel importante entre los implicados, el cual consiste en que "las partes enfrentadas se ponen en contacto…para poder buscar una solución a los desacuerdos ocasionados como consecuencia de opiniones opuestas, teniendo en cuenta que no existirá intervención alguna de sujetos externos al conflicto" (González, 2012, p. 53). Así una negociación es satisfactoria cuando las partes que intervienen lleguen al compromiso de poner en práctica la solución acordada.

En referencia a lo citado por los autores, ellos concuerdan que el conflicto surge en la interacción entre individuos o grupos de personas, y cuando el abuso

de poder de una de las partes en querer logar sus objetivos a cuesta del otro, sin importarle las consecuencias posteriores a estas acciones, es decir, se refiere al punto en donde cualquier actividad continua rebasa la línea y se convierte en un conflicto entre las dos partes.

Lo antes descrito conlleva a abarcar una gama extensa de conflictos a las que se enfrentan las personas en las organizaciones, como lo es la incompatibilidad de metas, diferencias en las interpretaciones de los hechos, desacuerdo sobre las expectativas de comportamiento de las personas, abuso de poder, entre otros, y para ellos se requiere la interacción y constante comunicación entre los miembros del equipo del proyecto; no obstante, "idealmente las interrelaciones personales deben ser productivas, cooperativas y satisfactorias" (Newstron, 2011, p. 272), pero la realidad es otra y no sucede siempre de esa forma.

En efecto, las relaciones entre personas en el trabajo producen algún grado de conflicto, pudiendo ser positivos o negativos, es decir, constructivos o destructivos, dependiendo de las habilidades o destrezas del gerente de proyecto para manejarlos adecuadamente, dando solución oportuna a todas las desavenencias, porque es su principal responsabilidad como gerente del proyecto, y con ello logra aumentar la productividad y mejorar las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo.

Ahora bien, los autores citados anteriormente, concuerdan que la mayoría de los líderes pasan un veinte (20) por ciento de su tiempo en el manejo de conflictos, esto es porque los gerentes deben vivir con el conflicto, ellos necesitan confrontar la situación para manejarlo. La elección de un método de resolución de conflicto apropiado depende de varios factores, incluyendo las razones de cómo el conflicto se originó y cómo es la relación específica entre el gerente de proyecto y los grupos conflictivos.

Esta aseveración, hace destacar que los gerentes deben tener la capacidad de gestionar los conflictos de manera constructiva, siendo este un factor importante para la toma de decisiones. Por esa razón, los autores expresan que un gerente debe tener la capacidad y habilidad necesaria para darle solución a los problemas existentes, y a su vez al ser manejados de forma positiva esto permitirá un liderazgo efectivo en el equipo de trabajo.

Sobre la base de lo expuesto, se puede tomar al conflicto como la situación compleja que surge de las relaciones entre personas, donde una de las partes ejerce influencia o poder de forma arbitraria para lograr sus objetivos propios y no la del equipo.Por esa razón, para Gido y Clements (2014), los conflictos en los proyectos son inevitables, llegando a pensar en muchas oportunidades que son malos y deben evitarse a toda costa, pero mitigarlos es un error, práctica en la que reinciden infinidad de veces los

gerentes, por desconocimiento sobre los beneficios que pueden traer estas desavenencias en la ejecución de proyectos, en consecuencia es necesario el desarrollo de estrategias por parte del gerente para dar una solución exitosa al conflicto.

De manera semejante, Chiavenato (2017) infiere que la clave es encontrar la manera de manejar el conflicto de modo que éste aumente sus efectos positivos y constructivos para la organización y reduzca al mínimo posible los negativos y destructivos. Esto se logra utilizando estrategias innovadoras para solventarlos de forma positiva, es decir, tomando lo positivo de los conflictos que beneficie a la empresa, a su vez mitigando la reincidencia de ellos durante la ejecución de proyectos, trayendo beneficios al equipo y a la organización.

Por otro lado, afirma el Project Management Institute (PMI, 2017), respecto al manejo de conflictos, que cuando "las diferencias se convierten en un factor negativo, los miembros del equipo del proyecto son inicialmente responsables de resolverlas; si el conflicto se intensifica, el director del proyecto debería ayudar a facilitar una resolución satisfactoria" (p. 348); en este sentido, el conflicto debe abordarse cuanto antes sea posible, y generalmente en privado, mediante un enfoque directo y constructivo. Si el conflicto que causa problemas continúa, es posible sea necesario recurrir a procedimientos formales, incluyendo la posibilidad de adoptar acciones disciplinarias entre los miembros del equipo.

Por su parte, Robbins y Judge (2017), indican que el proceso donde se inicia el manejo de conflictos, es cuando una parte percibe el perjuicio ocasionado por la otra parte, lo cual la afecta de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa alguno de sus intereses, teniendo en cuenta en este momento la situación real de ganar o perder; además cuando el gerente del proyecto maneja los conflictos de forma acertada, estimula a los miembros del equipo a buscar mejores enfoques que conduzcan a resultados beneficiosos para ambos y la organización.

En el mismo orden de ideas, Villalobos y Pertuz (2019), en el manejo de conflicto, hay que "aplicar procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación, y otras maniobras, que están concebidas para evitar problemas, dificultades necesarias entre las partes, reducir y resolver de manera eficaz las disputas existentes entre las mismas para lograr los objetivos, planes" (p. 03). Estos autores muestran al manejo de conflictos como un proceso basado en la toma de decisiones y las actuaciones del personal, pudiéndose confrontaren ellos, y mediante el diálogo aportar ideas novedosas, que a pesar de ser diferentes, se pueden llegar a consensos sólidos dentro de la organización.

Por las consideraciones de los autores anteriormente citados sobre las definiciones de manejo de conflictos,

permiten dilucidar la importancia que tienen los gerentes de proyectos de las empresas contratistas en el sector petrolero al momento de abordar situaciones adversas con su equipo de trabajo, teniendo en cuenta la importancia del gerente en este momento, donde deben convertirse en ejes transformadores capaces de dar respuesta a la complejidad de los problemas, rompiendo paradigmas para generar realidad en la forma de pensar y actuar al momento de solucionar conflictos durante la ejecución de proyectos, permitiendo incentivar el desarrollo del proyecto para cumplir con las metas trazadas.

Al respecto, expone el PMI (2017), el equipo y el gerente en conflicto deben abordarlo de un modo que las partes salgan fortalecidas, por cuanto las tareas del proyecto deben ser a menudo compartidas; de la misma manera Gido y Clements (2014), ven el conflicto como un suceso que al ser manejado adecuadamente se le puede sacar provecho fortaleciendo en pro de la organización; esto es complementado por Chiavenato (2017), cuando explica la manera en la cual el manejo del conflicto permite una verificación del poder y ajustar el sistema de la organización al respecto.

A su vez, Robbins y Judge (2017) manifiestan que si los conflictos se originan producto de una serie de incompatibilidades de metas, diferencias sobre la manera de ver los hechos, expectativas o a causa del comportamiento incompatible, cuando las diferencias se convierten en un factor negativo, y el gerente debe tener la capacidad para solventar todas esas desavenencias presentadas.

En ese sentido, los gerentes de las empresas contratistas que prestan servicios al sector petrolero deben ser agentes creativos en el manejo de controversia, muy bien entrenado para resolver con éxito la mayor parte de las disputas dentro y fuera de los equipos de trabajo, de esta misma manera al emplear la sabiduría para sopesar y enfrentar las amenazas como las oportunidades de los conflictos, abordándolos para encontrar la resolución de las disputas con el máximo provecho común.

Para esta investigación se asume el concepto de manejo de conflictos definido por los autores Robbins y Judge (2017), como la capacidad que deben tener los gerentes de proyectos para resolver un problema dentro de la organización, esto el fin de aminorar todos los escenarios donde se presenten conflictos, asimismo detectar todos los factores influyentes entre las relaciones de los involucrados y confrontarlos para poder conllevar las situaciones a un nivel positivo dentro de la ejecución de proyectos.

En ese sentido, los gerentes de las empresas contratistas que prestan servicios al sector petrolero, deben ser agentes creativos al momento de resolver las controversias suscitadas durante la ejecución de proyectos, es decir, deben estar muy bien entrenados para resolver con éxito la mayor parte

de las disputas dentro y fuera de los equipos de trabajo; además estos conocimientos también son utilizados para sopesar y enfrentar las amenazas de los conflictos como oportunidades, abordándolos para encontrar la resolución de las disputas con el máximo provecho.

COACHING: ESTRATEGIA PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

Las estrategias para manejar los conflictos son mecanismos que permiten entender el conflicto desde la humanización, con la intervención de un tercero quien es el facilitador especialista en el manejo de conflictos. Esto permite el desarrollo de las habilidades en el gerente de proyecto ser gestores de cambios pro-positivos y pro-activos que faciliten el bienestar mutuo, así como la satisfacción y el beneficio de los actores involucrados.

Es por ello, que en los últimos años una nueva forma para dar solución a los conflictos han utilizado el coaching en las organizaciones como estrategia gerencial, siendo esencial establecer todas aquellas condiciones de desempeño esperadas antes de la aplicación de esta herramienta, para así obtener resultados altamente efectivos, para el logro de las metas y por ende la visión compartida de la organización.

Para Theeboom et al (2014) el coaching se muestra o se presenta en varias disciplinas como la sociología, filosofía, deporte, antropología, ciencias de la comunicación e incluso en ciencias de la naturaleza. Pero desde la perspectiva de gestión y liderazgo gerencial, el coaching es visto como una herramienta de liderazgo para el desarrollo de habilidades de los miembros de una empresa, esto de acuerdo a lo indicado por Eggers y Clark (2000).

En este sentido, para comprender el significado de Coaching para Whitmore (2017) consiste "en liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo" (p. 24).Con esta estrategia se busca es aprender y no a enseñar, es decir, que las personas a través del Coaching permite gestionar de manera propia todas las situaciones que impiden el normal curso de las acciones.

En este contexto, en conveniente ofrecer definiciones de coaching por diversos autores, sirviendo de base conceptual de éste término, que en los últimos años ha sido muy utilizado en diferentes ámbitos, pero que a su vez puede traer confusiones según los resultados deseados tras su diversa aplicación.

Por ello, el coaching es el proceso de ayudar a las personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades, extrayendo fuerza de esas personas, ayudándolas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, esta definición es planteada por Dilts (2004). De este modo, el

coaching requiere hacer énfasis no solo en las tareas sino también en las relaciones, orientándose más al cumplimiento de los objetivos que a las situaciones adversas; el coaching está centrado más en las soluciones, desarrollando estrategias nuevas de pensamiento y acción.

Para Wolk (2008) el coaching más que un entrenamiento, se puede entender como una disciplina, procedimiento, técnica, y también un estilo de liderazgo, gestión y conducción. Este autor hace entrever que el coaching invita al cambio, a pensar diferente, a hacer una introspección sobre nuestros modelos y así aprender a actuar con naturalidad.

Por su parte, Downey (2003) incluye en sus aportes que el coaching es definido como el arte del facilitar el desempeño, desarrollo de la otra persona y sobre todo el aprendizaje. Pero la International Coaching Federation (ICF, 2003), el coaching consiste en una relación profesional que ayuda a obtener resultados sorprendentes en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas; a través del coaching, el cliente profundiza en sus conocimientos, incrementando el rendimiento y por ende mejorar la calidad de vida.

La Asociación Española de Coaching (ASESCO), lo define al coaching como el proceso de entrenamiento confidencial y personalizado mediante un conjunto de herramientas que permite solapar los vacíos existentes donde una persona está ahora y dónde se desea estar.

En este mismo orden de ideas, Berg y Karlsen (2013) en su publicación científica titulada en español "Gestión del estrés en proyectos utilizando herramientas de liderazgo de coaching", indican que el coaching se preseta como una herramienta que induce soluciones perdurable en el tiempo mediante el cambio de actitudes, hábitos y prácticas de trabajo, teniendo en cuenta el aspecto humano y con un enfoque integrado y holístico para la gestión del estrés.

En otras palabras, para Muradep, (2012) el coaching "es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa" (p. 16). Por ello, la utilización de esta estrategia permite trascender, de ir más allá de lo que se espera, permitiendo reinventarse a cada momento para generar soluciones tanto a nivel personal como a nivel organizacional.

En este sentido, autores como Castro y Ocampo (2012) aseveran que el coaching, es una estrategia orientada en el aprendizaje continuo, por medio de conversaciones entre el coach y el coachee (persona que está siendo asesorada), el cual se desarrolla en un contexto plenamente productivo, donde su principal objetivo es el logro de resultados de forma eficaz; además el coach maximiza la potencialidad de las personas y desarrollas aquellas habilidades ocultas, por medio de

acompañamientos acordados, para que la persona pueda llegar a ser lo que siempre ha querido ser.

En este sentido, Villa y Caperán (2011), señalan que el coaching permite mejorar las competencias por medio de desarrollo de objetivos, logrando cambios que no son obtenidos por otro medio o producto; además indican que antes de llevar a cabo el programa de coaching se deben conocer las necesidades de desarrollo de la persona o equipo de trabajo.

Los autores citados anteriormente, concuerdan en que el coaching consiste en ayudar a las personas individualmente para a acceder a lo que saben, dándose respuesta a las preguntas que se hayan formulado, por lo que el coach estimula, apoya y asiste a los individuos a encontrar esas respuestas, todo esto por un tiempo determinado.

También el coach debe otorgar la retroalimentación al cochee, de manera que se garantice la aplicación de los diferentes planes de acción, pudiendo ser individuales o grupales. En este sentido esta estrategia es de gran beneficio para solventar conflictos, por lo que los gerentes deben ser adiestrados como coach para así puedan utilizar esta estrategia con los miembros del equipo de trabajo, para dar solución exitosa a los problemas presentados durante la ejecución de proyectos.

Con referencia a lo anterior, el coaching ha crecido significativamente en las organizaciones, donde los gerentes se han visto inmersos en estos cambios, obteniendo resultados óptimos para la empresa, por lo tanto el coaching tanto en las personas como en las organizaciones tienen incidencia positiva, repercutiendo efectivamente en su equipo de trabajo.

Como consecuencia de lo indicado anteriormente, el coaching tiene una relación muy estrecha con la reinvención de la personas, comprendiendo y reconociendo que el yo interno no es fija, sino que es móvil, manteniéndose en constante reconversión. Es importante cuando los gerentes adoptan un perfil de coaching, como se ha dicho anteriormente, estos traen grandes beneficios para la organización, siendo el principal en este caso la disminución de los conflictos.

Por todo lo antes mencionado se infiere que los gerentes están expuestos a los conflictos y deben gestionarlos de forma adecuada, esto significa uno de los mayores desafíos para ellos, ya que cuando no se le presta la atención correcta y se busca resolver de manera inmediata pueden permanecer latentes durante mucho tiempo. El análisis de este tipo de situaciones a través del coaching es una de las estrategias más eficaces, ya que permite apoyar a los empleados por medio del acompañamiento para que sean ellos los que generen las soluciones a sus problemas, los hace enfrentarse, buscar sus causas y consecuencias y al final plantear soluciones específicas para cada caso.

Lo anteriormente descrito, se evidencia cuando se presentan diferencias en los criterios de aceptación entre departamentos para la liberación de una actividad que precede para dar continuidad a los trabajos, paralizando de forma parcial o total del proyecto, impidiendo la entrega a tiempo al cliente, esto crea malestar entre las partes llegando a caer en discusiones y enojos.

En este contexto el gerente utiliza el coaching como estrategia para negociar con las partes en conflicto, reuniendo a los implicados para escuchar lo sucedido, buscando las causas y consecuencias generadoras de la diferencia, finalizando con el planteamiento de soluciones específicas para el caso presentado, por lo general son ideadas por ellos mismos.

En el caso mencionado anteriormente, el gerente coach debe mantenerse al margen en cuanto al aporte de soluciones y deben ser los cochee quienes encuentre su solución al conflicto. Hay que acotar que el coach es el facilitador del proceso, manteniéndose imparcial y observando que ambas partes consigan llegar a un acuerdo y queden satisfechos, es decir, un ganar-ganar.

Todo lo anterior lleva a comprender que el coaching para la gestión de conflictos ayuda a solventar los problemas suscitados con los miembros del equipo durante la ejecución de proyectos, donde el coach es quien apoya y ayuda a un equipo a comprender y mejorar la forma en que gestionan sus conflictos y disputas, pudiéndose realizar cara a cara, vía telefónica o por los medios digitales, realizando en más de una oportunidad si es necesario, sin entorpecer el objetivo principal que lograr la negociación y acuerdo entre las partes en conflicto.

Es por esa razón, que se pude asociar el coaching ejecutivo en la dirección de proyectos, le cual tiene como objeto la consecución de las metas profesionales, normalmente orientado a los directores o gerentes de en el ámbito organizacional (Yuste, 2014). En este sentido, Bozer et al (2014), perciben el coaching como la intervención frente a frente entre el coach profesional y un ejecutivo o coachee, donde su propósito es favorecer el cambio de comportamiento del coachee por medio de la autoconciencia y el aprendizaje, contribuyendo al éxito del individuo y de la organización.

Asimismo el coaching debe ser visto como un proceso que va más allá de la propia conciencia del individuo, siendo necesario para ampliar su autoconocimiento y autorreflexión, pero cuando el gerente adquiere estos conocimientos, puede servir de coach con el resto de los miembros del equipo durante la ejecución de proyectos en las empresas contratistas del sector petrolero que tanta falta hace, facilitando la identificación, solución de obstáculos que limitan la acción, aprendizaje con la finalidad de

incrementar al máximo su desempeño y dar solución a los conflictos suscitados.

En este contexto, el coaching ejecutivo está destinado a ser un medio práctico para el aprendizaje gerencial, que permite mejorar el comportamiento y desempeño, prevenir problemas y trabajar en los diferentes aspectos de las organizaciones, mediante la orientación de objetivos organizacionales. (Hall et al 1999).

El coaching se ha promovido como una herramienta de gran importancia para la formación y desarrollo para los gerentes y directivos de las organizaciones, porque al tratar algunos de los aspectos únicos que experimentan estos sujetos en las empresas y sobre todo en los proyectos; por ello el coaching se realiza en entornos reales del negocio y enfocados a aspectos específicos y contextuales reales, porque al ser un proceso individualizado, permite construir al fortalecimiento personal y reconocer y sobreponer debilidades (Bougae, 2005).

De forma general el coaching ejecutivo específicamente en los proyectos, brinda la oportunidad que los directivos y gerentes obtengan la retroalimentación sobre cómo son percibidos los otros, de acuerdo a Joo et al (2012), esto permite mantener la conciencia y comprensión sobre su propio rendimiento, lo que es clave para el liderazgo y eficacia en la gestión.

En este sentido, el coaching ejecutivo utilizado en la ejecución de proyecto del sector petrolero, hace uso de una serie de herramienta de gestión que pueden ser implementadas por los gerentes de proyectos en las empresas de este sector, donde el gerente lo que desea es cumplir con el tiempo estipulado para el proyecto sin importar solventar los conflictos que allí se suscitan. Para ello Berg y Karlsen (2013) identifica una serie de herramientas de gestión que pueden ser implementadas mediante un proceso de coaching, esto son la inteligencia emocional, establecimiento de objetivos claros, empoderamiento, gestión de conflictos, autogestión, identificación de talentos y fortalezas, emociones positivas y visualización.

METODOLOGÍA

Se trabajó bajo la metodología de tipo documental, el cual es definido por Arias (2016) como la investigación que se basa en la obtención y análisis de materiales impresos u otros tipos de documentos; dada su sistematicidad y carácter científico, y porque la naturaleza de la investigación así lo requiere, asimismo, dada la naturaleza de la investigación la observación de la problemática de estudio se realizó a través de los diferentes recursos informacionales en cualquiera de sus formatos, como libros, revistas, videos, documentos gráficos, fotografías, entre otras fuentes de información que sirven

de insumo para el análisis sobre el objeto de estudio,

Aunado a lo anterior, el diseño de la investigación que se consideró fue el diseño bibliográfico, por cuanto este se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase, (Palellla y Martins, 2017); además de realizar la revisión de trabajos previos realizados que utilizan estos sustentos teóricos como datos secundarios de sus investigaciones.

En lo concerniente a el aspecto metodológico se tiene que la población y muestra la constituyen los documentos referidos al contexto en estudio, a través de los cuales se obtiene la información, y es analizada a posteriori, en la presente investigación los datos extraídos de las fuentes aportaron datos teóricos importantes acerca de las fuentes de conflictos durante la ejecución de los proyectos en el ámbito de las empresas que hacen vida en la industria.

Por su parte, la técnica de recolección de datos y análisis seleccionada fue la observación documental, la cual es definida por Sabino (2014), como el uso sistemático de nuestros sentidos sobre el tema que se desea estudiar, donde el hombre capta la realidad que lo rodea, y para luego organizarla intelectualmente. Esta modalidad se utilizó para el análisis profundo de las fuentes documentales y bibliográficas, a través de la cual se llevó a cabo una lectura general del material referencial afín con el tema de investigación.

CONSIDERACIONES FINALES

Al hacer una revisión documental y un análisis conceptual relacionado al coaching como estrategia gerencial para el manejo de conflictos en las empresas contratistas del sector petrolero en el estado Falcón, se puede decir, que el coaching como estrategia permite en primera instancia explotar el potencial al máximo de los gerentes de proyectos para el logro de los objetivos de la organización solventando los conflictos de forma eficaz, y además permite la formación del gerente como coach, factor importante para contribuir con el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo de trabajo, convirtiéndose en una herramienta estratégica para que todos los miembros del equipo del proyecto puedan solventar sus conflictos.

En este sentido, los conflictos están a la orden del día cuando las empresas contratistas ejecutan proyectos en la industria petrolera, originándose cuando existe contacto entre individuos o grupos, y uno de ellos hace uso del poder para tomar ventaja sobre el otro para lograr sus objetivos individuales sin importar si la otra parte se ve afectada o no por esto, por tanto las consecuencias son desfavorables para la organización por la intensificación del conflicto entre las partes.

Además, cuando los conflictos entre los miembros del equipo, sindicatos,

empresarios, entre otros interesados, se intensifican, se llegan a convertir en un factor negativo, donde los miembro del equipo de trabajo son quienes deben resolver esas desavenencias en primera instancia, pero cuando se intensifica, el gerente del proyecto debe ayudar a facilitar a llegar a una solución satisfactoria, pero cuando el conflicto continúa, se deben tomar medidas administrativas sancionatorias cuando éstas apliquen. Pero también algunos conflictos hay que tomarlos como positivos para obtener de ellos los beneficios en pro del éxito de la organización.

Lo planteado, ha traído consigo que surjan estrategias para que el gerente de proyecto pueda manejar adecuadamente los conflictos durante la ejecución de proyectos, fase donde surgen la mayor cantidad de inconvenientes por la naturaleza de las actividades y relaciones que allí se dan, siendo el coaching un técnica novedosa y que ha tomado auge en los últimos años, siendo una técnica viable, eficaz de mejora de rendimiento, complementando y potenciando otros programas de mejora; a su vez es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje en la exploración como el descubrimiento de nuevas creencias que obtienen como resultados el logro de los objetivos.

El coaching como estrategia para gestionar los conflictos durante la ejecución de proyectos en las empresas contratistas que presentan servicios en la industria petrolera, permite al gerente ser coach de los miembros del equipo de trabajo, escuchando activamente la desavenencia suscitada, guiándolos en el proceso de búsqueda de sus propias soluciones, observando el proceso desde afuera sin dejar desasistido a los cochee, sin interferir en la negociación entre las partes, pero garantizando un ganar-ganar en el acuerdo realizado, para dar solución al conflicto presentado.

Lo antes mencionado hace inferir que el gerente coach puede traer grandes beneficios para la organización, porque esta estrategia ayuda a comprometer a los empleados con la visión y los objetivos de la organización, aumenta el compromiso con la formación, aprendizaje como desarrollo, se incrementa la autoconciencia; desarrollan técnicas interpersonales, mejora la comunicación y disminuyen los conflictos.

Por todas las aseveraciones planteadas, el coaching puede servir un como medio importante para asegurar que el conocimiento adquirido durante la formación emerja realmente como habilidades aplicadas en el trabajo, por ello esto permite que el gerente de proyectos adquiera nuevas habilidades, capacidades y perspectivas para lograr solventar situaciones a través de esta herramienta. Con esto pueden llegar a mejorar el desempeño de los gerentes en la reorganización del personal, es decir, realizar una mejor distribución de las tareas y el aprendizaje sobre cómo deben resolver sus propias limitaciones y conflictos.

Pero es importante acotar que los gerentes de proyecto no utilizan el coaching como herramienta para solventar las desavenencias suscitadas durante la ejecución de proyectos en las empresas contratistas del sector petrolero, siendo necesario su capacitación, a través de talleres, charlas conferencias, de manera que permitan mejorar su práctica, basada en conocimientos conscientes de esta táctica.

Para la aplicación del coaching como herramienta para la resolución de conflicto en las empresas contratistas del sector petrolero, es importante que el gerente tenga el perfil u la competencia para ser coach y exista una buena interacción entre él y el resto de los miembros del equipo. Es por ello que las cualidades más apreciadas en los coach son en orden de importancia la escucha activa, comprensión y el ánimo e impulso, incluyendo el conocimiento, empatía y autenticidad mostrada por el coach.

Además el gerente coach debe tener los conocimientos de resolución de conflictos, interés en las personas, también debe ser capaz de crear un ambiente tranquilizante, haciendo uso del feedback, es decir entee el coach y coachee, manteniendo un estilo flexible y accesible, por eso esta herramienta es de tratamiento directo entre las partes involucradas para garantizar la efectividad de esta gestión.

La calidad de la relación entre el coach (gerente) y el coachee (resto de los miembros del equipo e interesados) es u factor crítico en las intervenciones de coaching, teniéndose esto como principal fortaleza en esta herramienta para solventar las situaciones adversas durante la ejecución de los proyectos en el sector petrolero, por lo que sus resultados pueden considerarse como autoeficacia. Por lo que esta forma de resolución de conflictos puede incidir directamente en el incremento de la productividad, resultado de la intervención del coaching, para el logro de los objetivos del proyecto, siendo éstos específicos, medibles, alcanzables, realistas y planificables en el tiempo.

Esta herramienta debe ser bien utilizada para lograr el beneficio para las partes en conflicto, porque cuando el coach se centra en el establecimiento de algún tipo de alianza antes del inicio del coaching, pueden llegar a obtener menor eficacia en los procesos, y esto se debe que centran su evaluación al continuo confort y no a las posibles inquietudes del coachee, obviando lo que está experimentando este último.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2016). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (7ma Edición). Carcas, Venezuela: Editorial Episteme.

Berg, M., y Karlsen, J. (2013). Managing stress in projects using coaching leadership tools. (Gestión del estrés en proyectos utilizando herramientas de liderazgo de coaching). EMJ-Engineering Management Journal,

25(4), 52-61.doi:10.1080/10429247.2013.11431995 [Consulta: 2022, junio 18].

Bougae, C. (2005). A descriptive study of the impact of executive coaching from the perspective of the executive leader. (Estudio descriptivo del impacto del coaching ejecutivo desde la perspectiva del líder ejecutivo) Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis.

Bozer, G. et al (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. (Formación académica y credibilidad en la eficacia del coaching ejecutivo). Personnel Review, 43(6), 881-897. doi:10.1108/PR-10-2013-0171

Bueno, L. (2020). ADGD371PO: Desarrollo organizacional. Coaching de equipos. Editorial Elearning, S.L.: España

Castro, M. y Ocampo, S. (2012). Coaching multidimensional. Editorial Trillas. México.

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional y la Dinámica del Éxito en las Organizaciones. (3era Edición). México DF: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Dilts, R. (2004). Coaching: Herramientas para el cambio. Barcelona: Urano.

Downey, M. (2003). Effective coaching. (Entrenamiento efectivo). London: Tawere.

Eggers, J., y Clark, D. (2000). Executive coaching that wins. Ivey Business Journal, 65(1), 66.

Gido, J. y Clements, J. (2014). Administración Exitosa de Proyectos. (6ta Edición). México: Editorial Cengage Learning.

González, M. (2012). Gestión de conflictos laborales. Certificado de profesionalidad. Habilidades directivas. Innovación y Cualificación: Málaga, España.

Gordon, J. (2007). Comportamiento Organizacional. (5ta Edición). México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Hall, D. et al (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. (A puerta cerrada: lo que realmente sucede en el coaching ejecutivo). Organizational Dynamics, 27(3), 39-53. doi:10.1016/S0090-2616(99)90020-7

ICF. (2003). Competencias clave en el coaching profesional. International Coach Federation.

Joo, B. et al (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. (Múltiples facetas del coaching: gerente como entrenador, coaching ejecutivo y mentoring formal). Organization Development Journal, 30(1), 19.

Lussier, R. y Archua, C. (2011). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. (4ta Edición). México: Editorial Cengage Learning.

Muradep, L. (2012). Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje. Buenos Aires: Granica.

Newstrom, J. (2014). Comportamiento Humano en el Trabajo. (13era Edición). México: Editoral McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Palella, S. y Martins, F. (2017). Metodología de Investigación Cuantitativa. (4ta Edición). Cracas, Venezuela. Editorial: FEDUPEL.

Project Management Institute (PMI) (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del Pmbok. (6ta Edición). Global Estándar. USA.

Robbins, S. y Judge, T. (2017). Comportamiento Organizacional. (17ma Edición). México: Editorial Pearson.

Sabino C., (2014). El Proceso de Investigación. (10ma Edición). Guatemala: Editorial Episteme.

Sáenz, A. (2012). El Éxito de la Gestión de Proyectos: Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico. [Tesis Doctoral, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas]. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117483/Arturo_Saenz_%20Tesis_2012_Rev_1.pdf

Theeboom, T et al (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizationalcontext. (¿Funciona el entrenamiento? Un metanálisis sobre los efectos del coaching en los resultados a nivel individual en un contexto organizacional). Journal of Positive Psychology, 9(1), 1-18. doi:10.1080/17439760.2013.837499

Villa, J y Caperán, J. (2011). Manual de Coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas. Editorial Profit. España.

Villalobos, M. y Pertuz, F., (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia. [Documento en Línea]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7052370.pdf [Consulta: 2022, febrero 06].

Whitmore, J. (2017). Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Editorial Paidós.

Wolk, L. (2008). Coaching: El arte de soplar brasas (7 ª ed.). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Yuste, F. (2014). Herramientas de coaching ejecutivo. Bilbao: Desclée De Brouwer.