

Opinión



Coaching organizacional para optimizar las responsabilidades y revitalizar el clima laboral en contextos educativos

Organizational Coaching to Optimize Responsibilities and Boost the Workplace Climate in Educational Contexts

DOI: <https://doi.org/10.51378/reuca.vi23.10356>

Fecha de recepción: 26 de octubre de 2025

Fecha de aceptación: 11 de diciembre de 2025

Fecha de publicación: 19 de enero de 2026

Elena Guadalupe Méndez Osorio

Docente investigadora

Universidad Técnica Latinoamericana (UTLA)

El Salvador

elena.guadalupe.mendez@utla.edu.sv

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7259-2804>



Publicamos bajo la Licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Introducción

En el contexto de las organizaciones modernas, la colaboración se ha consolidado como un pilar fundamental para impulsar la productividad, estimular la innovación y fortalecer la cohesión institucional. Este principio, ampliamente valorado en los entornos laborales, parte de la premisa de que el trabajo conjunto facilita la consecución de metas comunes y fomenta el sentido de pertenencia entre los miembros de un equipo. Sin embargo, cuando el concepto de colaboración se interpreta de manera inadecuada y se extiende más allá de su propósito original, puede confundirse con la sobrecarga de responsabilidades. Esta distorsión conlleva efectos negativos que repercuten directamente en el bienestar de los colaboradores y en el rendimiento organizacional (Delgado-Bello y Gahona Flores, 2022). Entre las consecuencias más frecuentes se encuentran el agotamiento físico y emocional, la pérdida de enfoque en las prioridades, la disminución sostenida de la motivación y, en última instancia, una merma significativa en los resultados esperados.

En el ámbito educativo, que abarca desde la educación inicial hasta la educación superior, la colaboración ha sido históricamente concebida como un valor fundamental de la cultura institucional. No obstante, una aplicación inadecuada de este principio ha derivado en escenarios donde el tiempo, la energía y la atención de los profesionales se fragmentan en una multiplicidad de tareas que no siempre guardan relación con los objetivos estratégicos. Esta situación genera un tipo de tensión organizacional que, aunque a menudo pasa inadvertida, erosiona la calidad del trabajo, la satisfacción profesional y la estabilidad de los equipos. Ante este panorama, el presente artículo plantea un análisis sobre cómo la integración de un liderazgo consciente y emocionalmente inteligente, en conjunto con estrategias

de coaching organizacional, puede prevenir la confusión entre colaboración y sobrecarga, favoreciendo así el desarrollo de culturas laborales más sostenibles, equitativas y orientadas a resultados (Díaz *et al.*, 2019).

En este contexto, se reconoce que el liderazgo constituye, ante todo, una interrelación dinámica entre líderes y seguidores, siendo esta interacción determinante para incrementar la eficiencia, la motivación y la satisfacción en el trabajo (Mero Macías *et al.*, 2023). Es importante subrayar que no todos los líderes actúan de la misma forma, pues el ejercicio del liderazgo adopta diversas expresiones: puede estar orientado a los resultados o a las actividades, centrarse en las personas o en el clima interno, adoptar un enfoque directivo o autoritario, participativo o democrático, e incluso manifestarse como liderazgo transaccional o transformacional. Este último modelo, ampliamente valorado, se caracteriza por promover cambios significativos en la conducta y las actitudes de los colaboradores, motivándolos a sumarse de manera voluntaria a una visión compartida. Los líderes transformacionales logran esta influencia a través de la inspiración, la consideración individualizada de las necesidades y talentos de cada miembro y la estimulación intelectual que impulsa la creatividad y el pensamiento crítico (Méndez Osorio, 2025).

La postura de la autora parte de la convicción de que, para que la colaboración sea genuinamente productiva, es indispensable establecer límites claros y criterios de priorización, alinear las tareas con el propósito institucional y formar líderes que, desde una perspectiva consciente y empática, sepan gestionar tanto el tiempo como la motivación de sus equipos (Andrade y Ramírez, 2019). Este enfoque asegura que la colaboración no se convierta en una carga adicional, sino en un motor que genere sinergia, resultados sostenibles y bienestar integral para quienes integran la organización.

Redefinir la colaboración

La colaboración, entendida y aplicada de forma correcta, constituye un factor esencial para fortalecer la cohesión institucional, potenciar la productividad y consolidar el sentido de pertenencia en los equipos de trabajo. No obstante, en numerosas instituciones educativas se observa que una interpretación distorsionada de este concepto puede derivar en una sobrecarga laboral que afecta directamente la eficiencia operativa y el bienestar de los colaboradores (Delgado-Bello y Gahona Flores, 2022).

Esta situación suele presentarse cuando, además de las funciones esenciales para las que fueron contratados, los profesionales deben asumir tareas adicionales, como reuniones constantes, participación en múltiples comités, gestión de proyectos paralelos o actividades logísticas que no forman parte de sus responsabilidades principales (Díaz *et al.*, 2019). El resultado es una fragmentación del tiempo disponible y una disminución significativa de la capacidad para cumplir con las obligaciones prioritarias.

Uno de los desafíos más evidentes de esta mala interpretación de la colaboración es el desenfoque funcional. La dispersión de esfuerzos hacia tareas accesorias retrasa el avance de los procesos institucionales y genera un deterioro paulatino de los indicadores de desempeño (Delgado-Bello y Gahona Flores, 2022). Este contexto no solo impacta en la productividad, sino que también provoca tensión continua, estrés crónico y desgaste emocional, lo que desemboca en un clima laboral negativo. A su vez, la desmotivación se incrementa, disminuye la calidad del trabajo y aumenta la probabilidad de rotación del personal, dificultando la retención del talento en el mediano y largo plazo (Díaz *et al.*, 2019).

A esta problemática se suma la falta de claridad en los roles y responsabilidades, lo que puede diluir la rendición de cuentas y generar duplicación de funciones o, en el extremo opuesto, vacíos de acción (Delgado-Bello y Gahona Flores, 2022). La ausencia de límites bien definidos y de una gestión consciente del tiempo termina por crear una cultura organizacional reactiva, donde se prioriza apagar incendios en lugar de planificar estratégicamente.

Frente a este panorama, el coaching organizacional se presenta como una herramienta estratégica capaz de revertir el ciclo de sobrecarga y reorientar la colaboración hacia resultados sostenibles. Para lograr un impacto profundo y sostenido, resulta fundamental que el rol del jefe o director de las instituciones educativas evolucione hacia un modelo de liderazgo que funcione como coach facilitador. Este enfoque implica que el líder no solo supervise o administre, sino que acompañe activamente a los docentes y al personal en la identificación de fortalezas, áreas de mejora y estrategias de desarrollo profesional. La orientación del coach facilitador se centra en mejorar de manera integral la calidad educativa, comenzando por optimizar la gestión de los procesos de aprendizaje, asegurando que cada etapa –desde la planificación y ejecución de las clases hasta la evaluación de los resultados– se alinee con los objetivos pedagógicos y con las necesidades de los estudiantes.

Dicho acompañamiento estratégico permite que los equipos educativos trabajen de manera más coordinada, eficiente y motivada, reduciendo la dispersión de esfuerzos y promoviendo la claridad en roles y responsabilidades. A mediano y largo plazo, esta práctica impacta directamente en la calidad institucional, fortaleciendo la cultura organizacional, fomentando innovación pedagógica y elevando los estándares de aprendizaje. De esta manera, el líder que asume el rol de coach facilitador no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino que también promueve un entorno donde la colaboración se traduce en resultados tangibles y sostenibles, consolidando tanto el bienestar del personal como el desarrollo integral de los estudiantes (Rojas Poma, 2020). Este enfoque permite iniciar un proceso de diagnóstico preciso, mediante instrumentos como mapas de tiempo y entrevistas individuales, que facilitan la identificación de discrepancias entre las tareas planificadas y las realmente ejecutadas (Díaz *et al.*, 2019).

A partir de los hallazgos de este diagnóstico, se pueden diseñar procesos de reingeniería de asignaciones, clasificando las funciones principales y complementarias, y eliminando o redistribuyendo aquellas que no generan un valor estratégico para la institución (Díaz *et al.*, 2019). Un elemento clave en

este proceso es la co-creación junto con los equipos de trabajo, a través de talleres participativos, en los que los colaboradores puedan definir colectivamente las prioridades y los límites de acción. Este método no solo optimiza la eficiencia, sino que incrementa el compromiso, la autonomía y la corresponsabilidad de los miembros del equipo (Díaz *et al.*, 2019).

El papel del liderazgo resulta decisivo en la implementación y sostenibilidad de estas prácticas. La presencia de líderes conscientes y emocionalmente inteligentes asegura que la gestión esté orientada tanto a los resultados como a la equidad y el bienestar de los colaboradores. En este contexto, el liderazgo transformacional adquiere una relevancia especial, ya que permite influir de manera positiva en las conductas y actitudes de los seguidores, fomentando la innovación, el sentido de propósito y la responsabilidad social (Díaz *et al.*, 2019). Además, este tipo de liderazgo estimula el desarrollo personal de los colaboradores mediante la inspiración, la consideración individualizada y la estimulación intelectual, lo que contribuye a mantener un alto nivel de compromiso y creatividad (Díaz *et al.*, 2019).

Integrar las competencias propuestas por Goleman (2005) en la práctica del liderazgo transformacional potencia de manera significativa la efectividad del liderazgo en entornos educativos y organizacionales. Así, el desarrollo de la autoconciencia permite a los líderes reconocer sus propias emociones, fortalezas y limitaciones; mientras que la autogestión facilita la regulación de estas emociones, favoreciendo la toma de decisiones coherentes y oportunas, incluso en contextos de alta presión o frente a conflictos. Por su parte, la conciencia social habilita a los líderes para percibir las necesidades, expectativas y motivaciones de sus equipos, favoreciendo la empatía y la comprensión de las dinámicas grupales. Las habilidades sociales, a su vez, permiten construir relaciones de confianza, comunicarse de manera efectiva y coordinar acciones que promuevan la colaboración genuina.

De este modo, cuando estas capacidades se ejercen de manera integrada, el liderazgo transformacional no solo orienta al equipo hacia el logro de objetivos institucionales, sino que también contribuye a un clima laboral saludable, previniendo la sobrecarga de

trabajo y la dispersión de esfuerzos. Esta combinación de competencias permite que los colaboradores desarrollen su potencial, incrementen su motivación, mantengan altos niveles de creatividad y se comprometan activamente con la misión institucional, generando un círculo virtuoso donde el desempeño, la innovación y el bienestar se refuerzan mutuamente. En este sentido, la integración de la inteligencia emocional en la práctica transformacional constituye un elemento clave para consolidar culturas colaborativas sostenibles y resilientes (Goleman, 2005).

Finalmente, la evaluación periódica de los avances mediante indicadores de desempeño, encuestas de percepción y sistemas de retroalimentación 360° garantiza que las mejoras implementadas no se diluyan con el tiempo. Este seguimiento continuo permite ajustar las estrategias según las necesidades emergentes de la organización y asegura que la colaboración siga siendo un motor de productividad y bienestar, en lugar de convertirse en una fuente de agotamiento y frustración (Díaz *et al.*, 2019).

Conclusión

La construcción de culturas colaborativas saludables en las instituciones educativas no puede quedar supeditada únicamente a la buena voluntad de los líderes o de los equipos. Requiere, en cambio, de un enfoque estratégico, el cual combine de manera intencional el liderazgo consciente, la aplicación sistemática del coaching organizacional y el rediseño de las dinámicas laborales.

El análisis desarrollado en este artículo demuestra que, cuando la colaboración es interpretada de forma errónea y se confunde con la sobrecarga de tareas, las consecuencias son evidentes: desgaste emocional, pérdida progresiva de enfoque, disminución de la motivación y reducción de la productividad individual y colectiva.

Para revertir este escenario, es indispensable realizar un diagnóstico exhaustivo de la carga laboral real, que permita identificar con precisión las tareas que no aportan un valor directo a los objetivos estratégicos de la institución. A partir de esta evaluación, se deben reestructurar las asignaciones, redistribuyendo

responsabilidades y priorizando aquellas funciones que impactan de manera significativa en los resultados institucionales.

En este sentido, la co-creación con los equipos de trabajo emerge como un pilar del coaching organizacional, ya que asegura que las soluciones generadas sean legítimas, sostenibles y adaptadas a las realidades de quienes ejecutan las tareas. Esta metodología participativa fomenta el compromiso, aumenta la autonomía y refuerza el sentido de pertenencia de los colaboradores.

A lo anterior se suma el papel clave del liderazgo consciente y emocionalmente inteligente, capaz de equilibrar las exigencias de colaboración con la necesidad de proteger el tiempo, la energía y el bienestar de los equipos. En particular, el liderazgo transformacional se presenta como una herramienta decisiva para generar entornos laborales más justos, inclusivos y productivos, ya que influye de manera positiva en la conducta de los seguidores a través de la inspiración, la consideración individualizada y la estimulación intelectual. Este estilo de liderazgo impulsa la innovación, fortalece la responsabilidad social y mantiene una motivación sostenida a largo plazo.

Finalmente, la implementación de mecanismos de evaluación continua –como indicadores de desempeño, encuestas de percepción y procesos de retroalimentación 360°– garantiza la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado, permitiendo realizar ajustes oportunos. Este sistema de seguimiento asegura que la colaboración mantenga su verdadero propósito: ser un motor que impulse simultáneamente la eficiencia institucional y el bienestar integral de las personas. De este modo, prevenir la sobrecarga no significa limitar la colaboración, sino refinarla estratégicamente, para que cada esfuerzo, tanto individual como colectivo, se ejecute con propósito, eficacia y sentido de pertenencia, convirtiéndose en un pilar fundamental del desarrollo y la sostenibilidad institucional.

Referencias

- Delgado-Bello, C. A. y Gahona Flores, O. F. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información tecnológica*, 33(6), 11-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>
- Díaz, Y. C., Andrade, J. M. y Ramírez, E. (2019). Liderazgo transformacional y responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras en el sur de Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review América Latina. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24671w/Caso2_LiderazgoResultados_S3-S4.pdf
- Mero Macías, V. G., Maldonado Jaramillo, J. R., Galeas Guevara, J. J. y Ríos Silva, M. A. (2023). Importancia de reducir el estrés laboral en los docentes. *OGMA*, 2(1), 21-30. <https://doi.org/10.69516/dwf3cn42>
- Méndez Osorio, E. G. (2025). Inteligencia emocional y liderazgo: clave para un clima organizacional saludable. *Perspectiva Científica*, 2(1), 15-20. <https://doi.org/10.64385/YKWE4735>
- Rojas Poma, Y. C. (2020). *Coaching en el liderazgo pedagógico* [tesis de posgrado, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Tumbes. <https://hdl.handle.net/20.500.12874/65651>