

CONSTRUCTO TEÓRICO DEL COACHING PARA LA GERENCIA ORGANIZACIONAL: VISIÓN UNIFICADA EN COMPETENCIAS COGNITIVAS EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

Prado, Maricruz ¹ Arroyo Gutiérrez, Dhavy Richard ²

RESUMEN

La construcción teórica del coaching bajo el enfoque de las competencias cognitivas en el contexto universitario venezolano, se desarrolló en el contexto de los estudios cualitativos, los cuales se entienden como una investigación social, que estudia fenómenos que no son explicados a través de números e índices, sino que son analizados como sistemas complejos interrelacionados desde el punto de vista humano que utiliza la descripción de los hechos en la generación de conocimiento y permite entender los fenómenos del mundo. Los actores sociales estuvieron constituidos por tres (3) profesionales que hacen vida y están relacionadas con la gestión del recurso humano en: Universidad Yacambú, Universidad Fermín Toro y Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), quienes aportaron testimonios para construir la realidad, vistos en conjunto como un todo. La técnica a utilizar para la investigación fue la entrevista a profundidad, Se trató de una investigación que partió de una caracterización del fenómeno en estudio, en este caso, la construcción teórica del coaching bajo el enfoque de las competencias cognitivas en el contexto universitario venezolano, para posteriormente indagar en los antecedentes que me permitieron explicar dicha caracterización elaborando preguntas abiertas.

Descriptores: Coaching, Competencias Cognitivas, Contexto Universitario Venezolano.

THEORETICAL CONSTRUCTION OF COACHING FOR ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: UNIFIED VISION IN COGNITIVE COMPETENCES IN THE UNIVERSITY CONTEXT

ABSTRACT

The construction of coaching under the cognitive competences approach in the Venezuelan university context, was developed in the context of qualitative studies, which are understood as a social investigation, that studies phenomena that are not explained through of numbers and indexes, but they are analyzed as complex systems interrelated from the human point of view that uses the description of the facts in the generation of knowledge and allows to understand the phenomena of the world. The social actors were constituted by three (3) professionals that make life and are related to the management of human resources in: Yacambú University, Fermín Toro University and Lisandro Alvarado Centroccidental University (UCLA), who provided testimonies to build the reality, seen in set as a whole. The technique to be used for the investigation was the in-depth interview. It was an investigation that started from a characterization of the phenomenon under study, in this case, the theoretical construction of coaching under the cognitive competence approach in the Venezuelan university context, to later investigate the background that allowed me to explain this characterization by preparing open questions.

Descriptors: Coaching, Cognitive Competencies, Venezuelan University Context.

¹ Docente en la Universidad Yacambú. (UNY, Venezuela). Magíster en Educación. Candidata a Doctora en Ciencias de la Educación. (UNY, Venezuela). maricruz.prado@gmail.com

² Coordinador: Centro de Investigación de la Universidad Latinoamericana y el Caribe. (ULAC, Venezuela) Doctor en Ciencias de la Educación. Autor del libro ¿Las dificultades del aprendizaje? Historia desde un enfoque del aula integrada. drag.135@hotmail.com

1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones universitarias hoy en día requieren ser vistas desde una perspectiva holística y sistémica, inmersas dentro de una realidad cambiante, competitiva y sin fronteras, es decir, deben ser percibidas y observadas integralmente articuladas con su entorno. Dentro de este contexto, las mismas deben ser concebidas como subsistemas integrados e interrelacionados donde los objetivos, valores, conocimientos especializados, talento humano, instalaciones, equipos y su entorno inmediato, conformen la totalidad de dichas organizaciones.

En tal sentido, los procesos administrativos constituyen el eje fundamental del éxito o fracaso de las organizaciones a nivel mundial, pues la crisis social y económica actual se acentúa cada día y las instituciones se encuentran cuestionadas en cuanto a su efectividad. De ahí la necesidad, según Bittel (2004:76), "...de identificar las áreas productivas en las cuales las organizaciones podrían ser competitivas. La evolución de la globalización, el desarrollo industrial, así como la exigente competitividad ha incrementado la exigencia de mayores estándares de calidad y servicio en las organizaciones".

En virtud de ello, a nivel mundial, las organizaciones públicas y privadas han buscado tanto forma como estrategias de solucionar, así como diseñar sistemas de controles que permitan evaluar la gestión administrativa, con la finalidad de proporcionar soluciones a las debilidades en el manejo de los recursos, además, del cumplimiento de los objetivos y metas; en este ámbito, en Venezuela, las organizaciones han tomado como referencia la situación mundial para mejorar su funcionamiento y el control de la gestión administrativa.

Al respecto, Stoner, Freeman y Gilbert (2010:78), señalan: "la función de control incluye todas las actividades que el administrador lleva a cabo en su intento por asegurar que los resultados reales concuerden con lo planificado". Es decir, en todas las organizaciones se planifican las actividades operativas y administrativas que se van a llevar a cabo en un período determinado, sin embargo, esto no es suficiente para garantizar que todo lo planificado será ejecutado de la mejor manera, es por eso que se hace necesario diseñar controles que permitan a los gerentes evaluar los resultados de la gestión administrativa.

Se considera relevante destacar que, las personas son el único recurso totalmente diferenciable y diferenciador de cualquier organización, tal como lo explican Anwar y otros (2014), las auténticas ventajas competitivas están en las personas; todos los demás pueden ser copiados, imitados, emulados, adquiridos o hurtados en el mercado porque, en esencia, son genéricos o claramente indiferenciados.

No obstante, para que realmente tengan relevancia deben reivindicarse como recursos escasos mediante la posesión de valores morales y éticos exigibles a cualquier ser humano (honestidad, sinceridad, generosidad, solidaridad, entre otros), así como toda una serie de atributos que sintonicen con conductas, actitudes y aptitudes que se correspondan con valores tales como, compromiso inteligentemente asumido, entrega a su cometido sin reservas, superación y ambición bien entendida, ilusión y disfrute en el ejercicio de su labor, convencimiento de que la puesta al día en sus compromisos es una necesidad permanente y de que los resultados obtenidos por la institución también le tienen a él como protagonista, manteniendo la pasión por aquello a lo que voluntariamente se dedica.

Talento humano con estas cualidades es aquel que toda organización desea, busca, mantiene y gratifica porque ellas son las claras portadoras del beneficio institucional. La equivocación de algunas de esas cualidades o el pensar que el trabajo, sencillamente, es un mal necesario al que hay que entregarse es lo que convierte a muchas personas en gravosos pasivos, en cargas que lastran el resultado de explotación, el porvenir de la empresa y, en definitiva, en grasa a eliminar.

En la actualidad es observable por doquier, que se vive en una era de caos que se advierte en la mayor parte de las organizaciones humanas, dada la gran cantidad de información con la que se debe operar, la gran diversidad de recursos, capacidades y conocimientos que son necesarios, cada vez en mayor cuantía, para el funcionamiento diligente de cualquier institución, siendo la organización como único agente creador de riqueza en las sociedades modernas la más exigente de ellas.

Contradictoriamente, capacidad, información, conocimiento relevante y talento, habilidades y destrezas humanas puestas al servicio útil de la institución es energía siempre un potencial multiplicador económico, lo que pronto se deviene en un activo que afecta positivamente al proceso de valor, tal como lo señalan Alarcón y otros (2012:149), “pasar de la era del caos a una nueva era del orden, dependerá de cómo sean gestionados los recursos inteligentes de las empresas”; es decir, la calidad de su personal y de su talento, del nivel de compromiso y entrega de que disponga y de la ambición de crecimiento y mejora que de forma permanente posea.

Aquí, es donde adquiere gran importancia, la manera como ha sido gestionada la crisis por parte de las instituciones universitarias. Son muchas las organizaciones que, en su afán de supervivencia, han centrado su acción en medidas cortoplacistas consistentes en salvar sus cuentas de resultados a costa del factor trabajo; de lo cual indicaba Bittel (ob.cit.), “poseer un modelo empresarial eficiente no significa

tener los menores costos” (p.101). Es decir, no debe sacrificarse la utilización de los recursos en toda su complejidad por el ahorro organizacional, por cuanto prevalece el cumplimiento de un desarrollo evolutivo de la institución para avalar la calidad en sus resultados. Por lo cual, es relevante señalar la importancia de las competencias cognitivas dentro de la organización; al respecto, Crissien (2005:60), explica que éstas,

...se reflejan en aquellos procesos de pensamiento que permiten la toma de decisiones, la adquisición de conocimiento, el aprendizaje y la resolución de problemas o situaciones de la vida cotidiana; los cuales reconocen tres procesos fundamentales de pensamiento que relacionan la interpretación, la argumentación y la proposición.

Estas competencias son intrínsecas en el ser humano, en otras palabras, una persona puede ejercer liderazgo de una manera diferente a la tradicional, direccionada para lograr que las personas no hagan las cosas “porque es la costumbre”, para que se constituya en un líder impactante; que realmente brinde individualidad, potencialidades a sus seguidores para que realicen sus actividades cotidianas, con las herramientas generadas en la capacitación; tal como lo argumentan.

2. CONTEXTO TEÓRICO

En el contexto teórico de esta investigación, se desarrollan las tres categorías que estructuran sus propósitos:

Coaching.- El término Coaching, de acuerdo con Miedaner (2010), viene del inglés Coach (entrenador), y desde hace varios años el mundo empresarial ha adoptado este concepto como una filosofía o manera de hacer y proceder, para alcanzar el éxito. Asimismo, Bittel (2004:187), lo conceptualiza como “...un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas”. En otras palabras, es un entrenamiento que busca sacar lo mejor de la persona, los departamentos, los equipos, entre otros. Su esencia y fuerza radica en conseguir que sea el receptor del coaching, quien encuentre las mejores soluciones a los retos que tiene, utilizando sus recursos internos, lo cual lo educa, lo refuerza y lo compromete consigo mismo, y con la organización o empresa a la que pertenece.

Los momentos de coaching son fugaces oportunidades cotidianas que cada directivo experimenta al interactuar con personas de su equipo, donde un subordinado puede dar pistas sobre necesidades de crecer y desarrollarse como profesional, dentro de la institución. Cada persona tiene un potencial ilimitado, y gran parte de ese potencial puede desarrollarse si la persona tiene la actitud y el

deseo para hacerlo. Es por ello que los momentos de coaching se convierten en un momento ideal para aprovechar la buena actitud y la predisposición de un colaborador, para incrementar su productividad y eficacia como un recurso humano, al mismo tiempo que éste se siente más satisfecho y feliz.

Competencias Cognitivas.- Las competencias cognitivas son procesos mentales que relacionan la capacidad de las personas para pensar y tomar decisiones acertadas. Las competencias básicas, de acuerdo con Crissien (2005), se reflejan en aquellos procesos de pensamiento que permiten la toma de decisiones, la adquisición de conocimiento, el aprendizaje y la resolución de problemas o situaciones de la vida cotidiana; los cuales reconocen tres procesos fundamentales de pensamiento que relacionan la interpretación, la argumentación y la proposición.

Ahora bien, las acciones mentales o cognitivas que determinan el tipo de pensamiento interpretativo, son: (a) Captación: capacidad de apropiarse de una información o adquirir un conocimiento de un objeto de estudio; (b) memoria: capacidad para evocar, reconocer, recordar; (c) razonamiento: capacidad para relacionar y producir ideas de manera lógica y coherente; y (d) comprensión: capacidad de relacionar la información.

Por otro lado, algunas de las acciones mentales o cognitivas que determinan el tipo de pensamiento argumentativo, son: (a) interpretación: capacidad de hallar puntos de vista desde diferentes teorías; analiza el concepto como tal; (b) síntesis: capacidad de organizar la información; (c) análisis: capacidad para desglosar y descomponer la información; (d) aplicación: capacidad de usar información en la solución de un problema.

A su vez, entre las acciones mentales o cognitivas que determinan el tipo de pensamiento propositivo, destacan: (a) creatividad: capacidad de producir cosas nuevas; (b) valoración: capacidad de emitir juicios de valor; y (c) crítica: capacidad de confrontar puntos de vista. En tal sentido, se espera que en las pruebas Saber, las respuestas que se emitan correspondan al tipo de pensamiento más complejo, es decir, la argumentación y la proposición, toda vez que son competencias inherentes al tipo de ciudadano que se está formando para asumir los retos que plantea el siglo XXI. Por ello, el perfil de la persona para éste, según la UNESCO (1994), reconoce las siguientes cualidades:

Habilidades intelectuales: educación continua, es decir, durante toda su vida; resolver problemas, tomar decisiones, clasificar datos de la información y la experiencia; observar y experimentar, habilidad para expresarse y para saber escuchar, autorreflexión, interrogar al mundo y formular preguntas.

Cualidades afectivas: comunicación con el otro, aprendizaje en reciprocidad, formación en valores, cultivo de la dimensión artística, ética y estética del mundo y las cosas.

Categoría de salud humana: equilibrio físico y psicológico, dominio del cuerpo, educación sexual, uso de los sentidos y hábitos de higiene; formas saludables de vida.

La Objetividad, la Subjetividad y la Intersubjetividad.- A la hora de tomar decisiones sobre las situaciones que se enfrentan a diario, tanto en la vida personal como social de todo individuo, tienen de manifiesto acciones como las actitudes, los conocimientos e información, los sentimientos, los preconceptos y las percepciones. Estos elementos se reconocen como lo objetivo, lo subjetivo y lo intersubjetivo.

Lo objetivo se relaciona con la forma como se observa y reconoce el mundo tal y como es; es decir, con un adecuado equilibrio entre la razón y los sentimientos, sin poner de manifiesto preconceptos propios. Para ser ciudadano competente, es necesario aprender a ser objetivo, es decir, tener la capacidad para ver y enfrentar los problemas y las situaciones con un enfoque justo, equilibrado, real y desinteresado.

Contrario a la objetividad, se encuentra la subjetividad, que como su nombre lo indica se relaciona más al sujeto, a la persona, a su manera de pensar, sentir y por tanto, de actuar. Lo subjetivo, en muchas ocasiones limita juicios equilibrados sobre la realidad y puede generar conflictos del individuo, al no querer ver sino “a través de sus ojos”; enfrentándose al mundo y las cosas, desde argumentos propios que no necesariamente pueden ser argumentos ajustados a una realidad dicente.

La Toma de Decisiones.- Hasta el momento se ha abordado aspectos que son fundamentales a la hora de tomar decisiones, se ha reconocido que en esta acción se incluyen varios elementos que relacionan no sólo la forma de pensar, sino que influyen en ella aspectos educativos, normativos y culturales. Lo que se tiene claro, es que para ejercer adecuadamente el ejercicio de la ciudadanía, sea donde fuere, debe darse una toma de decisiones acertada, acorde a las normas y valores propios de cada sociedad, desde procesos de pensamiento complejo y equilibrado, que se orienten siempre hacia el bien común de la sociedad.

La Ética en la Toma de Decisiones.- De acuerdo con Castaño (ob.cit.), un individuo puede aplicar tres criterios en la toma de decisiones éticas; y las describe de la siguiente manera:

El utilitarismo: busca proporcionar el mayor bien para la mayoría, en el cual las decisiones son tomadas solamente con base en sus resultados. Esta posición tiende a dominar las decisiones en los negocios, pues es consciente con las metas como la eficiencia, la productividad y las grandes ganancias.

Los Derechos: Esto hace que los individuos tomen decisiones conscientes con respecto a las libertades fundamentales y los privilegios manifiestos en documentos como la ley de derecho. El derecho en la toma de decisiones significa respetar y proteger los derechos primordiales de las personas, como lo son la legalidad, la independencia de la palabra proceso legal.

La Justicia: Hace énfasis en que los individuos impongan y cumplan las reglas justas equitativamente para que exista una comercialización equitativa de los beneficios y los costos. Cada uno de los criterios mencionados posee ventajas y desventajas. Por lo que, es un enfoque basado en el utilitarismo donde se promueve la eficiencia y la productividad, aunque puede ignorar los derechos de algunos, en particular de aquellos con representación minoritaria en la organización.

La Críticidad.- El pensamiento crítico forma parte de las competencias cognitivas de todo individuo, y con ello su capacidad de crítica. Se entiende como criticidad, la capacidad de todo individuo de analizar, de manera objetiva las acciones y situaciones diarias, cuestionándose a sí mismo y a la vez reconociendo las diferencias de su actuar, con respecto al resto de la sociedad. En esta crítica de la realidad, el individuo logra emitir juicios de valor que le permitan una toma de decisiones acertada, coherente y lógica para resolver distintas problemáticas.

La Racionalidad.- Para que se tomen decisiones adecuadas, debe darse, sin lugar a dudas, el principio de la racionalidad, entendida como el conjunto de aspectos de índole cognitiva que faciliten pensar objetiva, lógica, coherente y autónomamente. Se puede relacionar que para la toma de decisiones se requiere seguir un proceso racional, que determine aspectos como: (a) reconocer que existe un problema y que es necesario darle soluciones posibles y coherentes (racionales); (b) identificar las alternativas de solución del problema (pros y contras de las alternativas posibles); (c) fundamentar (comprensión) con juicios de valor (evaluación) y priorizar las alternativas más adecuadas para la solución del problema (lógica y coherencia); y (d) seleccionar (críticidad) la solución o alternativa de solución más factible (posible de ejecutar) para lograr el objetivo final. Es necesario recordar que no siempre esta alternativa es la que más conviene, e incluso esta alternativa de solución puede acarrear consecuencias para los individuos que las tomen.

Ahora bien, contextualizando el tema del coaching para la gerencia organizacional: visión unificada en competencias cognitivas en el contexto universitario venezolano, se considera relevante hacer referencia a las competencias del gerente líder de las instituciones de educación superior, En tal sentido Crissien (ob.cit.:72), explica que, competencias en la modernidad, es un término que “se puede utilizar para el desarrollo de una serie de habilidades: capacidad de hacer alguna actividad de una manera fácil y descomplicada”, es decir, con la programación mental para realizarlo de una forma casi automática, “como el acto de conducir un automóvil”. En la actualidad, se tiene la habilidad de hacerlo, de una manera avanzada y se genera entonces la competencia en el manejo del automóvil.

De la misma manera, han surgido en este contexto, modelos mentales de líderes organizacionales para llegar a definir competencias requeridas para ser un directivo de educación superior más eficaz. Las competencias se pueden desarrollar de manera consciente para que después de la repetición se genere la facilidad de hacerlo de manera automática. Teniendo en cuenta la misión del cerebro de la organización, el líder debe contar con dos principales competencias gerenciales: La integridad y la capacidad directiva.

Gerente Integral.- El requerimiento moderno es un líder con un pensamiento diferente, con competencias claves para el desarrollo eficaz de su misión. Según Crissien (ob.cit.), “un líder que, sencillamente de manera consciente, ejecute una serie de habilidades en tres ámbitos espaciales específicos, para tornarse en un directivo más eficaz que otro, en términos no sólo de gerencia, sino también de los diferentes roles. Para el logro de este objetivo, el directivo universitario del siglo XXI, debe desarrollar los siguientes grupos de competencias:

Competencias conceptuales.- Al describir este grupo de competencias se ha determinado la habilidad de líder, para ver más allá de lo que un colaborador tradicional puede percibir. Las competencias conceptuales del directivo universitario deben capacitar para que el talento humano pueda llevar a cabo las actividades pertinentes. Y, motivar para que quiera ejecutarlas. Además, éstas tornan al líder en una estrategia, una persona que puede visualizar el futuro de la manera más clara que los demás. Puede ver el bosque y no simplemente el árbol que tiene enfrente.

El directivo universitario con competencias conceptuales ve la institución como un sistema, las áreas funcionales se vuelven órganos de ese cuerpo organizacional: cada departamento, cada área como la de investigación, son órganos que deben ser cuidados de manera individual para lograr el buen funcionamiento de la

universidad. El líder estratega se torna visionario que crea el futuro antes de esperar encararlo.

Una vez que el directivo universitario tradicional sabe de estas competencias requeridas para el siglo XXI, ha dado el primer paso para el desarrollo de tales habilidades; lo cual facilita comprender la construcción teórica del coaching bajo el enfoque de las competencias cognitivas en la dirección de instituciones universitarias venezolanas.

Contexto Universitario Venezolano. - Si se considera que los elementos del entorno son relativamente ajenos al trabajo de las instituciones universitarias, entonces queda claro y sin lugar a duda, que los esfuerzos y trabajos que éstas realizan, tienen un alcance que se ajusta, en gran medida, a los componentes que se sitúan dentro de ellas. El alcance y logros de los objetivos, propósitos o metas, puede ser considerado como el reflejo de la dinámica de las interacciones que se generan al interior de las universidades venezolanas, en donde, al igual que las organizaciones empresariales o de servicios, se suelen presentar situaciones particulares que impactan favorable o desfavorablemente a nivel global.

Ahora bien, la actividad micropolítica en las instituciones universitarias, es particularmente propicia, como señala Hoyle (2006:12):

...hace referencia a instituciones débilmente articuladas, entre cuyos espacios o aberturas puede florecer mucha actividad, y porque las formas de legitimidad formal del directivo es desafiada por formas profesionales y democráticas alternadas, que son válidas, especialmente para las instituciones educativas, colocando a sus líderes bajo la responsabilidad de equilibrar sus expectativas con las del talento humano del plantel.

Esto quiere decir, que los estudios enfocados a trabajar con cuestiones de micropolítica tendrán cierta tendencia al análisis de los conflictos entre los grupos y las lógicas de acción, siendo útil contemplar distintos elementos que son propios de la institución educativa. Por otro lado, cuando se ejerce el poder en una institución universitaria, es necesario identificar a los grupos vulnerables, a los de apoyo y a los de interés, para marcar los límites y de este modo, hacerles saber que la autoridad está presente, a través del reparto de recursos, audiencias en las propuestas, así como el control en las reuniones realizadas.

Entender a las organizaciones y a las personas que las integran en un contexto polidimensional de tal modo que refleje con suficiente complejidad el comportamiento de las mismas, que no es precisamente unitario, ni planeado, racional. Se presenta básicamente la situación de la teoría de las organizaciones

para contemplar el comportamiento de las mismas. Se da a conocer las cinco dimensiones que engloban la totalidad del comportamiento organizacional.

No hay una perspectiva correcta y única de entender a las organizaciones. Hay una serie de marcos interpretativos diferentes en un intento de desarrollar un mapa de organizaciones y cómo se comportan éstas. Cuando se aplica directamente para entender el comportamiento de las organizaciones es engañoso; tiende a borrar los límites para el paradigma personal de la realidad organizacional; tiende a simplificar demasiado la complejidad de la vida organizacional y a dificultar la comprensión de muchos elementos importantes del comportamiento organizacional y por lo tanto da una visión parcial de cualquier organización.

Las organizaciones viven una vida pentadimensional (racional, relaciones humanas, burócrata, política y simbólica) y sus productos, comportamientos y logros organizacionales son la resultante de la interpretación de esas cinco dimensiones. Las cinco dimensiones organizacionales presentan los paradigmas teóricamente puros que se proponen para estudiar y entender el comportamiento organizacional. Ninguna podría presentar por sí misma con precisión el comportamiento real de la organización. Se presentan así para indicar los rasgos del comportamiento organizacional a los que cada una contribuye. El comportamiento real sería la resultante de la suma total de los rasgos contribuidos por cada una de esas dimensiones.

Dimensión Política. - El hombre es considerado como un ser interesado en el poder en el ejercicio de éste. Para el mantenimiento y el acrecentamiento de este poder, el hombre forma coaliciones con individuos con intereses semejantes, formando coaliciones, negocia la coalición de sus objetivos. La organización es una serie de coaliciones de grupos e individuos con grados diversos de poder relativo y con metas e intereses también diversos. Los objetivos organizacionales se alcanzan en la medida en que así lo permitan las negociaciones entre las diversas coaliciones que detectan el poder y deben, por lo tanto, negociarse.

Los resultados o productos organizacionales son resultantes de las negociaciones, influencias y coaliciones que se susciten dentro de un equilibrio dinámico. Las estructuras y los procesos organizacionales son herramientas para mantener o incrementar los poderes relativos dentro de la organización. El conflicto es el resultado natural de las interacciones grupales, es tan inevitable como dinámico; y debe ser administrado más que resuelto.

Las acciones son el resultado no siempre racional de los equilibrios de fuerza y se realizan en el área de lo posible y no necesariamente de lo deseable. La planeación,

en cuanto programa de acción es, o inexistente o superflua: la organización ha de actuar según el resultado del equilibrio de fuerzas y no según algún plan preestablecido, a menos que haya un grupo o coalición claramente dominante con poder suficiente para imponer y llevar a cabo la planeación institucional, que evidentemente debe tender a la consecución de los propios objetivos grupales.

Dimensión Simbólica.- El hombre es considerado como un ser que le da sentido a las cosas a través de símbolos, ritos y ceremonias. El mundo no es concebido por la razón; el hombre no tiene control del acontecer más allá de buscar darle o encontrarle un significado. Es este significado el único control que el hombre puede tener sobre el mundo y las cosas; lo que lo alarma no son las cosas, sino las opiniones y fantasías que él tiene sobre las cosas.

Las organizaciones ni son racionales, ni predecibles, ni definidas; los objetivos no están relacionados necesariamente con los procesos pretendidamente diseñados para alcanzarlos o por lo menos no hay la menor seguridad de que exista una relación causal. El único medio de controlar, comprender y hacer habitables tanto el mundo externo como la organización, es a través de darles sentido o significado. La única forma de darles sentido o significado es a través de ritos, símbolos y ceremonias.

En síntesis, estas cinco dimensiones muestran las tendencias por las que las instituciones universitarias se inclinan en su quehacer educativo. Básicamente, no se presentan puras, aunque se puede dar el caso de que una institución se mueva totalmente en una sola dimensión. Al decir totalmente se refiere a que el currículo oculto se vuelve manifiesto en determinada dimensión y todos los integrantes de la organización saben perfectamente que las cosas se tienen que hacer así, de la manera que se ha venido haciendo desde hace tiempo, debido a que un grupo, bastante fuerte, o con mucha influencia y poder, ha logrado llegar a esa situación. Y, todo aquel que quiera permanecer o entrar en la institución debe entender, aceptar y actuar dicha dimensión.

CONCLUSIÓN

Una vez expuesto el proceso investigativo desarrollado sobre el constructo teórico del coaching para la gerencia organizacional: visión unificada en competencias cognitivas en el contexto universitario venezolano, los significados y sentidos que los actores sociales le otorgan a las competencias cognitivas inherentes al coaching en la dirección de instituciones universitarias venezolanas y habiendo cumplido los propósitos planteados al inicio de la misma, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El directivo de las instituciones de educación superior, debe buscar a toda costa el logro de la misión y visión organizacional; de hecho, para esto fue contratado, su objetivo fundamental consiste en el logro de estas premisas; de otra manera, no estará siendo congruente con su propio compromiso de gerente-líder. Ya en la operatividad, el objetivo principal del líder que se empodera a sí mismo y crea compromiso con el logro de la misión y visión institucional radica en obtener: “estrategia, organización y cultura. De igual manera, el directivo de la institución de educación superior, en su pensamiento y actuar debe definir la estrategia clara y oportunamente para el logro de sus objetivos. Ésta se puntualiza como el quehacer en el día a día organizacional y en la forma específica de alcanzar los objetivos clave del cumplimiento de la misión.

En el ámbito organizacional, el líder define el quién y cuándo de la institución universitaria; específicamente, debe clarificar y asignar tareas a cada uno de sus colaboradores para ejecutar de manera eficaz la estrategia planteada. La eficaz organización de los recursos garantiza y facilita el logro de los objetivos institucionales. Además, la cultura organizacional, es el hecho más relevante que debe generar dicho directivo; una cierta manera de pensar y actuar del grupo social que la constituye. Este líder debe hacer todo lo posible para generar una cultura particular, para lo cual requiere un conjunto de competencias claves.

A su vez, la cultura se reproduce con el carisma y compromiso del directivo universitario; con su ejemplo, contagia a sus seguidores del logro de la misión. Para esta generación de cultura organizacional, aunado a la estrategia y organización, el líder se torna en el potenciador del talento humano; como cerebro de la organización debe constituirse en el espíritu que motiva a sus subordinados a compartir un proyecto de vida congruente que se corresponda con el plan estratégico; de hecho, toda persona debe tener dicho proyecto de vida, un plan de futuro paralelo al mismo. Es aquí donde el directivo universitario juega su rol importante de creador de cultura, direccionador de todos los esfuerzos para canalizar las energías de cada colaborador para el bien individual, por ende, el bien colectivo.

Para una mayor comprensión de la construcción teórica del coaching bajo el enfoque de las competencias cognitivas en la dirección de instituciones universitarias venezolanas, se consolidaron las respuestas de los seis (06) actores sociales entrevistados: dos (02) de cada una de las Universidades: Yacambú, Fermín Toro y Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), quienes aportaron testimonios para construir la realidad, vistos en conjunto como un todo.

En tal sentido, se constató que un talento humano con alto sentido de pertenencia a la institución desarrolla un espíritu de aprendizaje constante de competencias que

le faciliten una mayor productividad, logros permanentes de metas y objetivos, crecimiento profesional, empatía y generación de iniciativas, todo ello fundamentado en valor agregado del producto final: la calidad del profesional egresado de la Universidad.

Aunado a lo anterior, se estableció que en la gestión del talento humano, es significativa la existencia permanente de competitividad para que se generen desafíos que impliquen alta productividad en el desempeño laboral; generación de constante motivación para fortalecer el ímpetu, así como, desarrollar asignaciones y responsabilidades en beneficio de la productividad laboral. Asimismo, es relevante que exista efectividad de la comunicación, para que se genere una efectiva retroalimentación que conlleve al entendimiento mutuo sobre las mejores estrategias competitivas para alcanzar metas y objetivos planificados; mantener un continuo desarrollo del talento humano que conduzca al máximo esfuerzo personal en la ejecución de sus funciones y asignaciones.

Finalmente, en la práctica, las instituciones universitarias deben utilizar el concepto de coaching en relación a iniciativas, tales como, la identificación de dos acepciones: como proceso de cambio personal en que una persona es orientada por el coach; y una competencia que desarrollan quienes tienen responsabilidad en la conducción de equipos de trabajo, que tienen como elemento común, la creencia de que ante la necesidad de lograr objetivos en equipo es fundamental un estilo de conducción, que facilite a las personas aprender a aprender, así como a dirigir su desarrollo.

En atención a ello, el rol del directivo universitario coach consiste en crear condiciones para que el talento humano descubra nuevas opciones e innove con éxito. En este proceso, el líder participa en instancias de evaluación de sus competencias y potencial para encarar desafíos presentes y futuros en los cuales tiene la oportunidad de recibir retroalimentación, aprender nuevas herramientas y practicarlas en un formato personalizado. Las metodologías utilizadas en este proceso son variadas: análisis detallado de la agenda, revisión de relaciones significativas y estrategias utilizadas para resolver conflictos, aplicación de instrumentos de evaluación de personalidad, habilidades, intereses y estilo personal, entrenamiento formal de competencias, entre otros métodos.

Al desarrollar nuevas habilidades y capacidades, facilitar el reconocimiento, valorización, motivación, desarrollo de la gente, asumiendo una actitud conciliadora, se obtiene la credibilidad, empatía, resiliencia en las relaciones, el gran dominio del arte de negociar. Al mismo tiempo, el directivo coach debe constituirse en un eficaz proveedor interno de personal a las diferentes áreas de trabajo para garantizar la

eficiencia y eficacia organizacional, conectarlos con una realidad concreta de trabajo, un mundo de relaciones con jefes, colegas y estudiantes de la Institución Universitaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, M., Álvarez, S., y Goyes, J. (2012). Estudio y análisis del capital intelectual como herramienta de gestión para la toma de decisiones. Revista del Instituto Internacional de Costos. México: UNAM.
- Anwar, A.; Nisar, Q.; Ahmad, N; y Sana, A. (2014). Talento gerencial: prioridades estratégicas de la organización. Revista Internacional de Innovación y Casos Aplicados. México: UNAM.
- Bittel, L. (2004). Enciclopedia del Management. Madrid, España: Océano. Castaño, M. (2012). Procesos de toma de decisiones. Santafé de Bogotá, Colombia: Universidad Nacional.
- Crissien, J. (2005). Gerencia del siglo XXI. Liderazgo basado en el desarrollo de competencias. Revista EAN nº 54 Mayo-Agosto. México: MAD. Hall, B. (2000). El desarrollo de valores y las organizaciones que aprenden. En Villa, A. (Coord.). Liderazgo y Organizaciones que aprenden. Bilbao, España: Mensajero.
- Hoyle, E. (2006). La política de gestión de la escuela. Londres, Reino Unido: Hodder and Stoughton.
- Miedaner, T. (2010). Coaching para el Éxito. Madrid, España: Editorial Urano.
- Senge, P. (1996). La quinta disciplina. (4ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Juan Granica, S.A.
- Stoner, J., Freeman, W., y Gilbert, J. (2010). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. UNESCO (1994). Pruebas Saber. Competencias ciudadanas. Nueva York
- Whitmore, J. (2003). Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas. Madrid, España: Paidós Ibérica.