CAPÍTULO IX

LÍDER COACH. HERRAMIENTA DE FORMACIÓN PROFESIONAL BASADA EN EL TRABAJO DECENTE PARA LA GESTIÓN HUMANA UNIVERSITARIA

Lisbeth Marina Molero Suárez

Doctora en Ciencias Gerenciales. Politécnico Grancolombiano. Grupo de Investigación Administración y Competitividad. Calle 57 N° 3-00 Este. Bogotá. Colombia. Correo electrónico: lmolero@poligran.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8948-9188>

Allyson Karen Venegas Camargo

Magister en Educación. Politécnico Grancolombiano. Grupo de Investigación Administración y Competitividad. Calle 57 N° 3-00 Este. Bogotá. Colombia. Correo electrónico: vcallynson@poligran.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4832-8027>

Resumen

El presente artículo tuvo como objetivo analizar el enfoque del Líder Coach como Herramienta de formación profesional basada en el trabajo decente para la gestión humana universitaria. Se trata de una investigación analítica y descriptiva, con un diseño no experimental transeccional descriptivo. La población se conformó por 4 directivos de cuatro universidades privadas a nivel nacional la recolección de información se efectuó mediante un cuestionario, integrado por (11) preguntas, con alternativas de respuestas múltiples abordando las competencias del “líder coach” así como las estrategias de formación profesional basado en el trabajo decente enfoque que configura la dignificación del individuo en su lugar de trabajo brindándoles las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, específicamente las que corresponden el desarrollo de competencias específicas como herramienta en la gestión humana universitaria. Entre los autores que sustentan los argumentos teóricos del líder coach están: Moreano (2018) García (2015) y para la gestión universitaria: Veliz (2017), (Castro, 2011), y (Rosario 2015). Entre las consideraciones finales se propone al líder coach como herramienta estratégica para la gestión universitaria humana por tres consideraciones fundamentales: 1) Por el valor humano que genera en las personas y su capacidad de transformar el ser para el hacer universitario 2) Por favorecer a través de estrategias de formación profesional el trabajo decente en el sector universitario y crecimiento personal y profesional en la búsqueda de elevar el rendimiento de los colaboradores para beneficio de la universidad y 3) Por ser una herramienta estratégica que busca una gestión humana efectiva y afectiva, capaz de crear equipos de alto desempeño que contribuyan al logro de objetivos, misión y visión y de humanizar el contexto universitario por su empatía, escucha activa, conversaciones productivas, comunicación asertiva e interrelaciones personales positivas.

Palabras clave: Formación profesional, herramienta estratégica, líder coach.

www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.ix.10

LEADER COACH. PROFESSIONAL TRAINING TOOL BASED ON DECENT WORK FOR HUMAN UNIVERSITY MANAGEMENT

Summary

This article aimed to analyze the approach of the Coach Leader as a professional training tool based on decent work for university human management. It is an analytical and descriptive investigation, with a descriptive non-experimental transectional design. The population is made up of 4 managers from four private universities nationwide. The collection of information is carried out by means of a questionnaire, made up of (11) questions, with multiple-response alternatives addressing the competencies of the “coach leader” as well as training strategies. Professional based on decent work, an approach that configures the dignity of the individual in their workplace, providing them with the necessary tools for the development of their activities, specifically those that correspond to the development of specific skills as a tool in university human management. Among the authors that support the theoretical arguments of the coach leader are: Moreano (2018) (Gregory, 2015) and García (2015) and for University Management: Veliz (2017), (Castro, 2011), and (Rosario 2015) Between The final conclusions are proposed to the leader coach as a strategic tool for the human university management for three fundamental considerations: 1) For the human value generated in people and their capacity for transformation, being for doing university 2) For promoting through professional training strategies decent work in the university sector and personal and professional growth in search of an elevator for the performance of employees for the benefit of the university and 3) for being a strategic tool that seeks effective and affective human management, capable to create high-performance teams that contribute to the achievement of objectives, mission and vision and to humanize the university context through empathy, listen to activity, productive conversations, assertive communication and positive personal interrelations.

Key words: Professional training, strategic tool, leader coach.

Proyecto: surge de la investigación titulada “Analizar el trabajo decente como perspectiva estratégica frente a los retos de una economía en pandemia para las PYMES del sector servicios en Colombia. Respondiendo al primer objetivo formación profesional. Financiamiento a través del grupo de investigación Administración y Competitividad Politécnico Grancolombiano”.

Introducción

Hoy día es imprescindible, que la gerencia organizacional implemente herramientas estratégicas que den la posibilidad de alcanzar los objetivos, pero no solo de la gestión sino también dando respuesta a un enfoque humano que sustenta la necesidad de la formación en capacidades específicas, enmarcadas en el objetivo de desarrollo sostenible

planteado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) con el fin de estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica denominado Trabajo Decente el cual representa el octavo objetivo y un eje transversal para el cumplimiento del resto, permitiendo a las organizaciones plantear una calidad de vida laboral, y por consiguiente el bienestar de toda una comunidad. Es importante resaltar que la (Quintero, 2019) considera que la dimensión formación profesional la cual configura uno de los factores de desarrollo del individuo dentro de la función laboral, permite adquirir las competencias necesarias para ejercer las funciones de manera productiva y con valor agregado para la empresa y por ende el individuo que las realiza.

Es por ello que la dirección de las organizaciones debe contar con herramientas de formación en capacidades específicas que le permitan direccionar de manera eficiente a sus colaboradores, en el mundo organizacional, la gestión y el liderazgo son acciones que se interrelacionan, se complementan y le pueden dar un elemento diferenciador, no obstante, ambas son necesarias para tener éxito. Desde esa mirada la gestión está referida al rol del administrador sustentado para ejercer el poder formal que le otorga el puesto para la conducción de funciones y tareas, pero el liderazgo, por su parte está referido al rol de competencias genéricas que posee el líder para desarrollar una conducta en las personas para que tengan iniciativa, creatividad y energía de modo que puedan lograr los objetivos propuestos.

En el recorrido por la bibliografía y documentos, se ve claramente que el tema de líder coach no es nada nuevo, hoy en día se está abordando con mayor énfasis con el fin de movilizar en las personas habilidades, actitudes positivas y técnicas de forma individual y colectiva para que desplieguen su potencial humano y saquen lo mejor de cada una. Desde ese escenario, el líder coach está siendo visto como herramienta estratégica para la gestión humana en el ámbito organizacional, puesto que estimula el conocimiento, las potencialidades, la creatividad, la innovación, la motivación, las interrelaciones y, a su vez, mejora el rendimiento de las personas.

Es necesario mencionar que las universidades juegan un papel protagónico y transformador para el desarrollo de la sociedad donde se erigen, tienen la responsabilidad de formar profesionales con valores de ética, responsabilidad, compromiso y lealtad para el ejercicio de su vida social y laboral. En ese ámbito de acción, se considera importante pensar en un líder coach para una gestión universitaria humana, ya que es experto en desplegar ambientes de trabajo cálido, humanizante, con capacidad, competencias y actitudes para potenciar y desarrollar a las personas a su cargo, convirtiéndose en un elemento estratégico para la organización, cosa vital en las universidades que cuentan con un ambiente dinámico, reconocido por sus funciones de investigación, docencia y extensión.

En este sentido, el presente artículo, tuvo como objetivo describir y analizar los aspectos teóricos que sustentan el líder coach como herramienta estratégica para la gestión universitaria. El estudio es de considerable importancia por tratarse de un modelo de liderazgo que con sus competencias, actitudes y características, es capaz de crear equipos

de trabajo de alto rendimiento, generar bienestar y propiciar desarrollo tanto para las personas como para la organización universitaria, permitiéndole responder efectivamente a lo planteado en el enfoque de trabajo decente a través de la formación profesional, cuyo impacto permite generar productividad e innovación que se ve reflejado en la calidad de vida de toda la comunidad.

Fundamentación teórica

El Líder Coach

A nivel mundial las organizaciones están requiriendo implementar herramientas estrategias gerenciales que les garantice el alcance de los objetivos y metas fundamentales en la gestión organizacional. En este sentido, son cada vez más las organizaciones, que se proponen hacer avanzar a su gestión gerencial implementando una perspectiva de líder coach como herramienta estratégica de gestión humana, que busque crecimiento y desarrollo profesional de las personas para que sean productivas y eleven rendimiento. Podesta et al. (2019), indican que el líder coach con sus herramientas estratégicas persigue ayudar e identificar los atributos y destrezas que poseen las personas, así como de facultarlas para que puedan desarrollar las demandas de la organización y sean capaces de generar procesos interactivos y sistemáticos de aprendizaje para descubrir su potencial.

De esa manera, el líder coach en el siglo XXI, ha representado una herramienta estratégica poderosa para las organizaciones entre ellas las universitarias, de utilidad para avanzar en la gestión organizacional al ritmo de la nueva era, con personas de alto crecimiento y desarrollo, por ende más productivo y efectivo. En este sentido, puede afirmarse que el líder coach, está evolucionado, adaptándose a la dinámica organizacional de este siglo, no solo para alcanzar una gestión de éxito, sino también por su inclinación en desarrollar un talento humano eficiente, y afectivo. En ese contexto, hay instituciones universitarias, que están viendo con optimismo la evolución de un liderazgo tradicional que concibe que el líder tiene seguidores y ejerce influencia sobre ellos, hacia un modelo de líder coach que no solo genera posibilidades de desarrollar nuevos líderes, sino que además busca desarrollar las habilidades y destrezas, para que las personas mejoren su desempeño.

Por estas razones, el modelo de liderazgo coaching basado en el líder coach, está representando una ruptura con los modelos de liderazgo tradicional. Puede decirse, que el líder coach pasó a ser en el siglo XXI el modelo gerencial ideal, por ser humanista y humanizante de los procesos de gestión y por reconocer a las personas como lo más valioso de la organización. El líder coach está muy a la vanguardia, catalogado por autores como Colorado, (2014) como un líder que tiene herramientas y técnicas que ayudan a identificar los atributos, habilidades y destrezas que posee la persona, a la vez de facultarla para que puedan desarrollarlas.

En tal sentido, Piqueras (2014) estudioso de las competencias del líder coach, afirma que este tipo de liderazgo no ofrece soluciones a los colaboradores, lo que hace realmente es acompañarlos, preguntarles, escucharlos y reflexionar junto a ellos, para que sean ellos

mismos los protagonistas de las soluciones, enmarcando para este fin en ocho competencias para el desarrollo de la herramienta; la primera de ellas es la escucha empática por medio de la cual se logra la reflexión sintiéndose el colaborador protagonista del momento logrando conectar sus habilidades y potencialidades. Como segunda competencia, se encuentra el uso de las preguntas para lograr descubrir todo lo que es capaz de hacer y cuáles son sus creencias y limitaciones, utilizándolas como recursos para lograr un impacto positivo en el colaborador, así mismo la tercera son herramientas permiten el uso hábil de recursos para lograr generar dinámicas efectivas para el empoderamiento del individuo.

La cuarta competencia llamada auto-gestión, mide la capacidad de mantener la atención en la otra persona, pudiendo auto-gestionar el propio pensamiento, consiguiendo ponerse al servicio de la otra persona. Al respecto, Bayo (2014) en sus investigaciones menciona que el líder coach construye confianza y una imagen de credibilidad; confianza para delegar la responsabilidad y credibilidad para que las personas se sientan motivadas. Es un líder que es consciente de su imagen de confianza y credibilidad para desarrollar vínculos y optimas relaciones en la empresa, reforzando así la quinta competencia denominada equilibrio aceptación y reto la cual mide la capacidad de discernimiento entre la empatía completa con el otro y la necesidad de no situarse en una posición empática para retar, afrontar e invitar a reflexionar.

En ese contexto, Arana (2012), refiere que el Coaching Organizacional en su modelo de líder coach, ha demostrado ser imprescindible en el campo de la gestión organizacional, argumentado de esta manera sobre la sexta competencia, y es, enfocar conversaciones productivas por medio de las cuales se logra potenciar las áreas de oportunidad de los colaboradores con lo cual se reafirma la importancia del líder coach para lograr una movilización hacia el éxito de equipos de trabajo triunfadores y para empoderar a los colaboradores de sus capacidades, haciéndoles conscientes de lo valiosos e importantes que son. Estos aspectos hacen lograr una gestión humana exitosa.

De igual manera, Piqueras (2014) se refiere a la séptima competencia como el compromiso como una de las más representativas, ya que es el resultado de las anteriores generando acciones concretas y específicas en el colaborador para la obtención de los resultados esperados, dando oportunidad al reconocimiento que representa la octava y última competencia enfocándose en el feedback el cual potencia a la otra persona y le hace ver sus puntos fuertes, para de esta manera no solo cumplir objetivos si no apropiarse de sus habilidades para lograrlo.

Al respecto, Loaiza (2018), considera que el liderazgo es una forma de influencia entre líder e individuos en función de satisfacer sus necesidades y las del entorno empresarial para lograr un objetivo común así como la generación de compromiso para con la organización, la cual requiere desarrollar el elemento comunicacional y el componente humano emocional, con el fin de lograr armonía en dicho proceso, e influir para el logro de metas de equipo. Por lo tanto las organizaciones requieren dar paso al líder coach como líder visionario que es de aspectos globalizados, con capacidad estratégica de trasladar en la organización formas de gestión tradicional a formas de gestión humanas centradas en el individuo y en su capacidad de crear, no solo para que cumplan objetivos organizacionales, sino para que participen activamente de su propio crecimiento personal y humano.

Para Moreano,(2018) en su investigación sobre líder coach y productividad, destaca que los ambientes laborales han comenzado a cambiar con la presencia del líder coach; ya en los actuales momentos se observa más interés por la creatividad, comunicación, logros, valores y competencias en lo laboral. Se evidencia profesionalismo y niveles gerenciales con habilidades y alta preparación para lograr las metas.

Formación profesional

En el mundo laboral actual la formación profesional corresponde a una de las dimensiones que configura el trabajo decente en las organizaciones siendo este uno de los objetivos del milenio y uno de los que transversalmente contribuye con el desarrollo social sostenible, según Gonzalez (2010) los estudios acerca de las competencias profesionales han permitido acercar a los profesionales a las necesidades existentes en las empresas para de esta manera resolver específicamente en cada área de acción, potenciando el capital humano para dar frente a los cambios radicales a los cuales se enfrenta el mundo empresarial permitiendo tener ventajas competitivas y flexibilidad ante las circunstancias que rigen los mercados.

Del mismo modo Castillo (2017), expresa que el enfoque de competencia profesional específicas se consolida como una alternativa atractiva para impulsar la formación en una dirección que armonice las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general, ya que el mismo va transformando paradigmas flexibilizándose ante los diversos contextos tanto en lo productivo como en o social, debido a que involucra también la calidad de vida para el individuo dentro de la institución respondiendo de esta manera al enfoque de trabajo decente, el cual configura uno de los objetivos del milenio y una responsabilidad para cada empresa, de brindar las herramientas necesarias para hacer frente a los desafíos constantes de este siglo.

Los autores antes mencionados coinciden que las competencias específicas se vinculan al desarrollo de las áreas especiales del conocimiento, las cuales representan saberes transferibles de orden teórico y práctico. Lo cual representa una herramienta indispensable para lograr la trascendencia sobre todo en el área de formación profesional que permita que el capital humano cuente con las competencias idóneas para potenciar a las instituciones y sentirse capaz de afrontar los diferentes retos que se presenten en los entornos productivos.

Trabajo decente

Es importante resaltar que la formación profesional es una de las cinco dimensiones que integran el enfoque trabajo decente el cual configura el octavo objetivo de desarrollo sostenible propuesto por la UNESCO, planeado en sus inicios como un postulado de la Organización Internacional del Trabajo y definido en todas sus dimensiones por (Quintero, 2019) quien enmarca su primera dimensión en la Formación Profesional como un derecho y un deber de la organización ante la necesidad de brindar las competencias

y habilidades necesarias para cumplir las actividades asignadas a los individuos dentro de la empresa.

La Organización Internacional del trabajo (OIT, 2019) planteo hace varios años el postulado que luego se transformaría en un objetivo para la sostenibilidad enmarcado en que el empleo productivo y el trabajo decente son factores clave y fundamentales para alcanzar una globalización con justicia y equidad y reducir de esta manera la pobreza. Brindando más y mejores oportunidades a los individuos y por consiguiente a la comunidad que integran. Es por esta razón que desde la perspectiva global se vincula la formación profesional que es uno de los elementos que configura la dignidad y el trabajo productivo, en este caso específico la formación en habilidades específicas como el líder coach para bridar valor a la gestión humana universitaria y de esta manera brindar mejores climas laborales enmarcándolo en la generación de oportunidades y la gestión de la productividad guiada y encaminada con los mejores recursos posibles.

Gestión humana universitaria en el siglo XXI

El siglo XXI para América Latina ha estado caracterizado por fuertes avances tecnológicos, comunicacionales, de información, internet, globalización e internacionalización, causando impacto profundo y desafíos sin precedentes históricos en las universidades, propiciando la llamada era del conocimiento, la cual exige a la educación universitaria de estos países, atención prioritaria al desarrollo social y económico de sus regiones, elemento de fuerza que requiere de las universidades cambios sustanciales en su forma de gestión de sus procesos y estilos de dirección, con el fin de que respondan a esas necesidades.

En lo referente a las universidades, como organizaciones, han surgido estudios con diversos planteamientos exigiendo cambios o rupturas con la gestión tradicional, para que sean eficaces y con calidad en los procesos académicos y administrativos, pues la universidad en su búsqueda de la verdad y compromiso con la sociedad debe avanzar a la par de las exigencias del mundo organizacional para no quedar rezagada. De esta forma, Narváez (2010) afirma que gestionar no es solo administrar la organización universitaria, es también relacionar procesos pasados con actuales, es situarse en el momento actual, con un ejercicio prospectivo para entender el futuro de las decisiones tomadas en el presente, con el objeto de preparar a las organizaciones universitarias para enfrentar los hechos a que estarán expuestas en el porvenir, intentando desentrañar oportunidades y amenazas que el futuro les depara.

En este contexto, Veliz (2017), al referirse a la gestión universitaria expresa, que se trata de un proceso con características globales, complejas e integradoras que requiere de principios, modelos, procedimientos, estrategias y un estilo gerencial que garantice a las universidades crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible, para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos regulados y vinculados al liderar de los procesos de transformación e innovación en contextos de cambios, que apunten a toma de decisiones participativas y pertinentes para mejorar las funciones de la universidad.

Generar un cambio en la gestión universitaria, implica pensar en un liderazgo que preserve los fines de la universidad con claridad en el compromiso de la búsqueda de la verdad, imponiéndose para ello un líder con rigor intelectual y moral, con actitudes positivas, con valores para orientar el desarrollo humano, científico y tecnológico de impacto hacia un crecimiento y desarrollo de la sociedad en la que está inmersa la universidad, donde se comprenda que el liderazgo en la gestión debe impactar en la generación de valor. Ante, la gestión universitaria como proceso de construcción organizacional debe buscar no solo cantidad, sino también calidad en las actividades académicas y administrativas que le son propias, implicando una diaria labor de corresponsabilidad entre quienes gestionan la universidad.

Es conveniente aclarar que el rol del líder en la gestión universitaria es complejo en la búsqueda de la calidad universitaria. Según Rosario, (2010) se requiere de un liderazgo con competencias, actitudes y características humanas donde el centro sea el ser, se necesita que se dirija la universidad con ética y responsabilidad como lo exige este siglo, se requiere que el esfuerzo y compromiso de la gestión sea para la consecución de objetivos y metas, el manejo efectivo de los recursos y de las personas, pero además se necesita que se genere condiciones humanas y ambientes universitarios agradables.

Una forma de interpretar la gestión universitaria es la planteada en su estudio por González (2011) quien expresa que la gestión es pilar fundamental en las instituciones universitarias para potenciar la vida académica y administrativa, apuntando a desarrollar las personas y los procesos inherentes a la universidad con miras a un mayor aprovechamiento del conocimiento, las potencialidades, la información, la comunicación y las herramientas tecnológicas. Sin embargo, se observa como hay gestores que direccionan la universidad con un liderazgo burocrático y autoritario que resta importancia al aspecto humano, manteniendo los atributos básicos tradicionales de gestionar para impartir órdenes.

Muy a pesar de ello, puede afirmarse que en el siglo XXI, sí se han dado cambios en la gestión universitaria, muchas son las instituciones que están dirigiendo la gestión con un liderazgo que enfatiza en el ser para un eficiente hacer, resaltando la calidad por encima de la cantidad, fundamentando la necesidad de mejoras continuas para el funcionamiento de la organización universitaria, realizando intervenciones permanentes basadas en prácticas de inclusión, participación, democracia, prácticas éticas y de dignidad humana. (González, 2011).

Ante ello, Castro (2011) afirma que la gestión universitaria humana, enfoque trascendental de este estudio, debe ser dirigida por líderes coach con virtudes adecuadas, que busquen bienestar y mejoras de seguridad en los equipos de trabajo de alto desempeño que le acompañan, reconociendo la labor de las personas en docencia, investigación y extensión de manera eficiente.

Así mismo, Rodríguez et al. (2015), enfatizan en afirmar que la gestión universitaria está determinada por la interacción entre el contexto y los actores. La capacidad de escuchar, delegar, resolver conflictos, trabajar en equipo, saber actuar en un momento concreto teniendo en cuenta las características del contexto y los objetivos marcados, son competencias vitales para el trabajo de los gestores.

La gestión universitaria, también está basada en la posibilidad de organización del trabajo, la convivencia entre los actores con normas y hábitos, para hacer viable las acciones y hacer perennes las instituciones, dando paso a su vez a la definición de procesos académicos y administrativos articulados con el entorno social en la cual opera la institución universitaria; lo que hace pensar que se está avanzando en la formación de la gestión universitaria consustancial con el propósito de atender los procesos universitarios, potenciar y lograr la integración del conocimiento y robustecer la ética y la dignidad humana con claros principios de honestidad, honradez, veracidad y comunicación. Aportando de esta manera a una labor enmarcada en la formación basada en el trabajo decente configurando la gestión humana en al cumplimiento y las metas planteadas por la UNESCO para el siglo XXI.

Metodología

En relación con el contexto epistemológico, se enfocó en el paradigma cuantitativo, donde los datos constituyen el símbolo de la realidad objeto de estudio de forma objetiva, para alcanzar el conocimiento y explicar la información. Bajo el apoyo de la estadística descriptiva su análisis e interpretación. De igual manera el estudio se tipifica como una investigación, analítica, ya que su objetivo fue el de analizar las competencias del líder coach como herramienta de formación profesional basado en el trabajo decente para la gestión humana universitaria.

Se trata de una indagatoria descriptiva y analítica, para la cual se diseñó un instrumento de recolección de datos aplicado a una población constituida por cuatro (4) directivos, dos (2) Decanos, (2) dos directores de programas de distintas universidades privadas a nivel nacional, específicamente en la ciudad de Bogotá y Barranquilla, el mismo contó con la validación de dos (2) expertos en el área. Para el tratamiento de la información recolectada se utilizó la estadística descriptiva expresada a través de la frecuencia relativa y absoluta, así como los promedios totales para cada medición. De igual manera se confrontaron los datos obtenidos con las teorías planteadas para el estudio de las variables.

Resultados

Los resultados presentados son productos del análisis de los datos aportados por el instrumento de recolección. Se presenta la estadística descriptiva y los promedios resumidos para las dimensiones competencias del líder coach (tabla 1) y la formación en competencias específica (tabla 2).

Desde esa perspectiva se presentan los siguientes resultados:

Tabla 1
Dimensión: Competencias del Líder Coach

ÍTEMS	S		CS		A		N		CN		TOTAL	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca			
	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%		
1. ¿Aplica la escucha activa con sus colaboradores y miembros de su equipo de trabajo?	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
2. ¿Utiliza las preguntas como herramienta útil para conocer a sus colaboradores?	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
3. ¿Utiliza algunas de las herramientas de coaching en la relación con sus colaboradores?	0	100%	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
4. ¿Desarrolla las capacidades de autogestión en sus colaboradores?	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
5 ¿Reta a sus colaboradores sacándolos de su zona de confort para potenciar su creatividad?	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
6. ¿Las conversaciones desarrolladas con los colaboradores son productivas y generan resultados?	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
7 ¿Propicia el compromiso como valor entre y con sus colaboradores?	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
8. ¿Existen estrategias para reconocer el cumplimiento de las metas establecidas para los colaboradores?	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
PROMEDIO	2,5	62,5	1	25	1	12,5	0	0%	0	0%	4	100%

Fuente: elaboración propia (2020).

Al abordar a los decanos y directores de escuela en relación a las competencias del líder coach estos manifestaron, haciendo referencia a la primera competencia escucha activa el 50% de los abordados manifestaron tener una escucha activa con sus colaboradores, siendo esta una competencia indispensable para la conexión con los individuos según lo expresado por Piqueras (2014), ya que esta competencia tiene gran incidencia en la conducta del colaborador potenciando el compromiso y la confianza con el líder. Así mismo, en relación con la segunda competencia uso de las preguntas herramienta fundamental en el coaching, el 50% de la población consultada manifestó que solo a veces las utiliza. En relación con el planteamiento del autor antes mencionado exponiendo que las preguntas es una herramienta potenciadora en la labor directiva ya que direcciona las competencias autónomas en aras del beneficio de los equipos de trabajo.

Continuando con el análisis de los resultados en relación con el indicador uso de las herramientas del coaching, dos de los directivos abordados mencionó que casi siempre las utilizan y el resto solo a veces, según lo expuesto por Moreano (2018), las competencias del líder coach tienen su efecto en la productividad de las empresas por el hecho de utilizar las herramientas del coaching en beneficio de la labor directiva. Analizando la cuarta competencia, autogestión, el 100% de la población consultada coincidió en promover y potenciar la gestión autónoma de sus colaboradores elemento que según Piqueras, (2014), es necesario para lograr equipos de alto rendimiento y que la supervisión esté enfocada en los resultados y no tanto en las personas.

Igualmente, al examinar la competencia equilibrio, aceptación y reto, el 100% de los consultados asumió su responsabilidad de colocar retos a sus colaboradores cuyos resultados según lo planteado por Bayo, (2014) mide la capacidad de discernimiento entre la empatía completa con el otro y la necesidad de no situarse en una posición empática para retar, afrontar e invitar a reflexionar.

Siguiendo con la discusión del indicador conversaciones productivas el 50% refirió que casi siempre, logra establecer conversaciones para materializar resultados y el resto manifestó que solo a veces. Es importante resaltar que las conversaciones productivas son un elemento de valor para la generación de compromiso según Arana, (2012), han demostrado ser imprescindible en el campo de la gestión organizacional para la consolidación de acuerdos.

En lo que corresponde al indicador compromiso el 100% de los consultados manifestaron que propician el compromiso como valor en el desarrollo de las funciones dentro de las instituciones para Loaiza (2018) el líder debe tener una orientación comunicacional que permita generar el compromiso necesario para el cumplimiento de los objetivos. Finalmente, al abordar el indicador reconocimiento el 50% de los consultados manifestaron que siempre existen estrategias para reconocer la labor desarrollada por los colaboradores, mientras que el resto contestaron que casi siempre reconocían la labor de sus colaboradores. Resaltando lo expresado por Moreano (2018), el líder debe tener la capacidad de reconocer e incentivar las habilidades de los individuos para de esta manera generar un ambiente de trabajo productivo.

Tabla 2
Dimensión: Formación en Competencias Específicas

ÍTEMS	S		CS		A		N		CN		TOTAL	
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Casi Nunca	TOTAL	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA
1. ¿Se desarrollan programas de formación en competencias específicas dentro de la gestión humana de su universidad?	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
2. ¿Tienen programas de formación en coaching para sus colaboradores?	0	0%	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
3. ¿Considerarían apropiado un programa de coaching para el desarrollo de competencias específicas en sus colaboradores?	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
PROMEDIO	2	50	1,3	33,3	0,66	16,7	0	0%	0	0%	4	100%

Fuente: elaboración propia (2020).

Al analizar la dimensión formación en competencias específicas, se encontró que en relación al desarrollo de programas destinados para este tipo de formación solo el 50% manifestó que se imparte este tipo de formación, así mismo en relación a la existencia del programa de formación en coaching el 50% manifestó que a veces lo que deja establecido es que no es una formación específica continua en la gestión humana emprendida por las instituciones estudiadas. Sobre la necesidad de este tipo de formación el 100% de la población encuestada, coincidió que era apropiado el desarrollo de programas en habilidades específicas en este caso en la herramienta del líder coach. Según Colorado, (2014) un líder que tiene herramientas y técnicas que ayudan a identificar los atributos, habilidades y destrezas que posee la persona, a la vez de facultarla para que puedan desarrollarlas. Es un recurso potenciador tanto de la productividad como de la sostenibilidad de las instituciones. Esta sostenibilidad también es necesaria para dar cumplimiento al ODS trabajo decente enmarcado por la (OIT, 2019) el cual refiere que la formación profesional es un elemento crucial en la gestión humana de las organizaciones ya que es una responsabilidad de la empresa brindar las herramientas adecuadas para el buen desarrollo de las actividades, por tal motivo la formación en competencias específicas la cual corresponde en el caso planteado específicamente en la formación de líderes coach para el mejor desarrollo de la gestión universitaria estaría dando respuesta a los planteado en relación al trabajo decente desde la perspectiva de la formación profesional.

Conclusión

En la actualidad muchas son las organizaciones que se enfocan en los individuos como pilar fundamental para llevar una gestión de calidad. Es por ello, que en su afán de lograr un desarrollo óptimo de sus potencialidades, mantienen la búsqueda de herramientas estratégicas que le permitan enlazar su gestión con una visión gerencial que dé respuesta a las exigencias del mundo actual así como a las metas del desarrollo sostenible.

El sector universitario no escapa a esta realidad centrada en los individuos, sus relaciones y sus capacidades van desde la potencialidad del ser hasta llegar a lograr creatividad y libertad de decisión en el cumplimiento de objetivos en común con la organización. Es por ello, que establecer un programa de formación profesional basado en el enfoque de líder coach como herramienta de gestión universitaria humana, traería como consecuencia la humanización del sector, ya que el enfoque traspasaría los núcleos necesarios para una transformación verdadera y representativa de la gerencia humana del siglo XXI.

Por tal motivo, se concluye que las universidades deben transformar el modelo tradicional de liderazgo imperante en su gestión universitaria, por un modelo de líder estratégico, estilo coach, que tenga como objetivo una gestión humana, afectiva, comprometida, que busque aprendizajes significativos, fomento de valores, ética y establezca en el seno universitario interrelaciones académicas y personales equilibradas, basados en una comunicación efectiva y empática, haciendo a la gestión lo más inclusiva posible, con parámetros humanizantes, y actitudes de respeto, confianza, tolerancia, autocontrol, proactividad con conocimientos multidisciplinarios que contribuyan al desarrollo del sector universitario. Así mismo contribuya a la gestión sostenible de las instituciones y desde la perspectiva de la formación

pueda dar respuesta al objetivo de desarrollo sostenible trabajo decente que enmarca el derecho a la obtención de las competencias y habilidades necesarias para garantizar la productividad y con ella la calidad de vida del individuo dentro de las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Arana A. (2012). *El líder Coach: un modelo para la gestión en el siglo XXI*. Venezuela Empresarial .
- Bayo, S. (2014). *Desarrollo de la confianza y credibilidad en el coaching*. Desarrollos Coaching, negocios Coaching,, <http://www.sorayabayo.com>.
- Castillo, G. H. (2017). *Adquisición de las competencias específicas, mediante una docencia centrada en comunidades profesionales de aprendizaje*. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, vol. 8, núm. 15 10.23913/ride.v8i15.295.
- Castro, D. C. (2011). *La Gestión universitaria. Una aproximación a la dirección de centros y departamentos*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones Volumen I ISBN 978-84-92860-79-1, 170.
- Colorado, R. J. (2014). *Percepción y receptividad del proceso Coaching como componente de un Programa de Desarrollo Profesional para Maestros de Escuelas Primarias*. Paradigma v. 35, 79-102.
- Gonzalez, G. R. (2010). *Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria*. Revista Iberoamericana de Educación. N.º 47 , pp. 185-209.
- González, O. (2011). *Gestión de Organizaciones de Educación Universitarias*. Revista Venezolana de Ciencias Sociales, Universidad Nacional Rafael María Baralt (UNERMB), Volumen I, ISSN 1316-4090.
- Loaiza, C. (2018). *Liderazgo y Coaching Ontológico, caso: Empresas Venezolanas del sector alimento y bebidas*. Revista Visión Gerencial. Universidad del Zulia (LUZ), ISSN 1317-8822, Volumen 17., 224-234.
- Moreano, C. (2018). *El líder Coach y su Participación en la Productividad Empresarial*. Revista Contribuciones a la Economía ISSN 1696-8360, Universidad Tecnológica de Guayaquil .
- Narváez, J. (2010). *La Universidad y su Gestión*. Revista Gestión Universitaria. Universidad Nacional de la Matanza. Buenos Aires Argentina.
- OIT. (2019). *Foro político de alto nivel de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible Trabajo Decente*. Ginebra: Organización Internacional de Trabajo.
- Piqueras, C. (2014). Las 8 Competencias del Líder Coach que Debes Conocer. <https://www.cesarpiqueras.com/competencias-del-lider-coach/>.

- Podesta L. (2019). *Coaching como Herramienta Gerencial: Reflexiones Teóricas*. Revista Venezolana de Gerencia, vol.24. Universidad del Zulia. ISSN: 1315-9984 , 87.
- Quintero, M. (2019). ODS 8: trabajo decente y el futuro del trabajo. *Desafíos de la Agenda 2030. Tiempos de paz Nro 138*, 68-77.
- Rosario, G. (2015). *El líder coach en el ámbito universitario*. Facultad de Educación Social y Trabajo, Universidad Ramón Llull. Barcelona España. Revista posgrado.
- Veliz, B. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar localización de la universidad*. Tesis presentada en opción a grado de doctor en ciencias técnicas. Universidad tecnológica de la Habana “José Antonio Echeverría”. Facultad de Ingeniería Industrial.