



julio - diciembre 2020

Recibido: 25-9-2020

Aceptado: 20-10-2020

# EL COACHING UNIVERSITARIO Y EL ROL DIRECTIVO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, FACES LA MORITA

Autor (a) Franklin Darío González Chacón<sup>1</sup>, Egduin Gabriel Véliz Lovera<sup>2</sup>

Dirección electrónica: fdarryo@gmail.com

Adscripción: Universidad de Carabobo

**Resumen:** La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita (FACES UC), presenta problemas de integración organizacional, producto de las situaciones que le circundan; no solo el ámbito académico sino general, minimizando el rango de acción y servicios prestados a la comunidad universitaria. El presente estudio persigue evaluar la gerencia universitaria ejecutada en la FACES UC bajo el enfoque del Coaching. La metodología orientada en un enfoque mixto, diseño no experimental, investigación tipo de campo, nivel descriptivo y apoyado en una revisión documental. La población censal estuvo integrada por diez (10) directores, así como tres (3) informantes clave del recinto universitario. Las técnicas de recolección de datos empleadas consistieron en la observación directa participante, la entrevista y la encuesta,

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup>Dr. en Ciencias de la Educación (UNERG San Juan de los Morros), Tesista del Doctorado Ciencias Administrativas (UNESR Caracas), Tesista Doctorado Ecología para el Desarrollo Humano (Comunidad de Aprendizaje UNESR Maracay), Magíster en Gerencia Ambiental (UNEFA Maracay), Maestrante Administración de Negocios (UNA Centro Local Aragua), Especialista en Derechos Humanos (UNA Centro Local Aragua), Lcdo. Administración, mención Recursos Materiales y Financieros (UNESR Maracay), Lcdo. Contaduría Pública (UNA centro Local Aragua), TSU Administración, mención Contabilidad y Finanzas (IUTEPAL Maracay). ORCID: 0000-0003-3862-1622

utilizando como instrumentos el registro de observación, un guion de entrevista estructurado con ocho (08) ítems y un cuestionario cerrado de veintidós (22) ítems, tipo Likert, aplicándose la validez de contenido a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach, dando resultado 0,86 y la fiabilidad mediante la triangulación por fuentes y por técnicas. Se concluye que dentro de la FACES UC Campus La Morita existen deficiencias en la gestión humana la cual debe ser mejoradas por los Directores para el logro de las metas organizacionales, comprometiendo a los colaboradores y propiciar procedimientos eficientes y eficaces, garantizándoles sus derechos fundamentales y la armonía dentro de la comunidad universitaria, rompiéndose barreras y eliminando conflictos interpersonales que afecten la gerencia universitaria.

**Palabras claves:** Gerencia Universitaria, Talento Humano, Coaching.

## **UNIVERSITY COACHING AND THE MANAGEMENT ROLE AT THE UNIVERSITY OF CARABOBO, FACES LA MORITA**

**Abstract:** The Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo, Campus La Morita (FACES UC), presents problems of organizational integration, as a result of the situations that surround it; not only in the academic field but also in general, minimizing the range of activities and services provided to the university community. The present study aims to evaluate the university management executed in FACES UC under the Coaching approach. The methodology is based upon a mixed approach, non-experimental design, field research, and descriptive level and is supported by a documentary review. The census population was composed of ten (10) directors, as well as three (3) key informants of the university campus. The data collection techniques used consisted of direct participant observation,

interview, and survey, using as instruments the observation record, a structured interview script with eight (08) items and a closed questionnaire of twenty-two (22) items. Likert type, applying content validity through expert judgment and reliability through Cronbach's Alpha statistical coefficient, resulting in 0.86 and reliability through triangulation by sources and techniques. It is concluded that within FACES UC Campus La Morita there are deficiencies in human management, which should be improved by the Directors for the achievement of organizational goals, committing the collaborators and propitiating efficient and effective procedures, guaranteeing their fundamental rights and harmony within the university community, breaking barriers and eliminating interpersonal conflicts that affect university management.

**Keywords:** University Management, Human Talent, Coaching

## ***Introducción***

Las organizaciones son entidades que se caracterizan por no estar aisladas y no ser enteramente autosuficientes, por lo contrario, interactúan con diferentes grupos de interés, bien sea internas o externas a ellas, actuando como sistemas abiertos en una relación de interdependencia, garantizándole su sobrevivencia y competitividad en un mundo complejo. Entre ellas se favorecen con el intercambio de insumos y recursos con los fines de contribuir con su funcionamiento rutinario.

Desde la dinámica interna, todas las organizaciones requieren para su óptimo funcionamiento diversos recursos, siendo por excelencia uno de ellos la existencia del talento humano, activo intangible que representa los conocimientos, habilidades y destrezas propios de las entidades de trabajo y con los cuales se sirven para ejecutar cada una de las funciones que garantizan el cumplimiento de su misión y

visión, produciendo los bienes y servicios requeridos por los clientes y usuarios.

De igual manera, sin importar la naturaleza de la organización, de producción de bienes o servicios, pública o privada, nacional o regional, es necesario que dentro de su estructura organizacional se desarrollen los principios básicos de la gerencia, donde la figura de mayor nivel jerárquico desempeñe una labor capaz de integrar a su capital humano, colaboradores comprometidos y empoderados con los valores y esencia de la entidad de trabajo, facilitando el trabajo de la gerencia.

En este orden de ideas, el coach se ha convertido en una figura que inicialmente se desempeñaba en el ámbito deportivo, estudiando el comportamiento de los equipos, liderándolos para sembrar entre sus integrantes altos niveles de disciplina, responsabilidad y sentido de compromiso, por lo que debe contar con la habilidad de seleccionar a su personal. Entre sus fundamentos, Udiz, (2014) establece que los pilares del coaching corporativo están representados por los objetivos de los colaboradores con los de la organización, una visión holística, presencia de la inteligencia emocional, contribuyendo a la mejora continua, con niveles adecuados de responsabilidad, observando su potencial y manteniendo una comunicación efectiva implicando la retroalimentación permanente.

El coaching gerencial se ha convertido en una herramienta de gran apoyo para los presidentes, gerentes, directores y/o jefes dentro de las entidades de trabajo, por cuanto contribuye con su esfuerzo y el de cada uno de sus colaboradores, al éxito de la organización, fomentando lazos muy estrechos entre ellos, elevando el sentido de compromiso que sobrepone su propio beneficio económico gracias a una remuneración salarial mensual, a la satisfacción que le da el trabajar dentro de ella, donde considera a sus compañeros como una familia, en aras de brindar un servicio de calidad a otras personas, aspectos que le permiten

desempeñarse de manera eficiente, eficaz y proactiva, situación que lo hace ser más exitoso.

Dado a lo expuesto anteriormente, la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES de la UC), Campus La Morita, está estructurada por diez (10) direcciones, la Dirección de Ciclo Básico, Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, Dirección de Investigación y Producción Intelectual, Dirección de Extensión y Relaciones Interinstitucionales, Dirección de Postgrado, Dirección de Tecnología de Información y Comunicación, Dirección de Asuntos Profesorales, Dirección de Asuntos Estudiantiles, Dirección de Administración Sectorial y Dirección de Biblioteca, lideradas por profesores ordinarios de esta casa de estudios, denominados para objeto de esta investigación coaching universitario. Los cuales son designados por el Decano de la Facultad, atribuciones concedidas por la Rectora en ejercicio de la Universidad de Carabobo.

Asimismo, los Directores que administran las diferentes unidades antes mencionadas, han asumido el reto de cumplir con la misión de la organización pese a las múltiples dificultades que le aquejan, no sólo de índole presupuestario, infraestructuras, condiciones laborales, deserción estudiantil, más grave aún la gestión del talento humano que fungen como colaboradores universitarios (personal docente, personal administrativo y personal obrero), que a causa de la situación país, bajos salarios, ineficiencia y/o escasez con el transporte público y deficiencia de los servicios básicos, carencia de beneficios contractuales que satisfagan sus necesidades y expectativas personales, familiares, laborales y profesionales, aunado a la diáspora, se han tenido que retirar de la universidad, incrementado su ausentismo laboral, solicitado permisos justificados, lo que afecta el cumplimiento de las funciones de cada dirección de la FACES de la UC, Campus La Morita.

En tal sentido, el coaching se ha convertido en una herramienta gerencial, entendiéndolo como una práctica

dentro de las organizaciones donde un coach o mentor se encarga de direccionar, aconsejar e instruir al coachee dentro de las dificultades y vicisitudes que se le presenten dentro de la organización, con la finalidad de amoldarlo a las exigencias de los procesos de la misma, y direccionarlo de la manera correcta al cumplimiento adecuado de sus funciones, permitiendo así un mayor control y por ende rendimiento en la consecución de las metas.

Sin embargo, aunque es una práctica muy nombrada dentro de los últimos años, ha sido menospreciada la importancia que esta atañe para el desarrollo de las organizaciones, dejando a un lado una gran cantidad de beneficios que se adjudican a su aplicación, conllevando así a un ritmo de trabajo lento, poca especialización, niveles de motivación bajos, aislamiento de las personas de la organización, pocas opciones para solucionar los problemas que se puedan presentar y un ambiente laboral tenso.

De dicha realidad no escapa la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, institución universitaria en la que se observan situaciones similares a las antes descritas. Aun cuando la universidad egresa profesionales con capacidades gerenciales que posteriormente ingresan a formar parte de la plantilla docente, llegan a ocupar cargos de Dirección, es común observar que se evidencien debilidades gerenciales en diversas áreas, impidiendo lograr los objetivos previamente planificados.

No obstante, en la FACES UC Campus La Morita se implementan diversos modelos gerenciales que se complementan entre sí, tales como la administración por objetivos, gerencia estratégica, gerencia del conocimiento, benchmarking, mentoring y en algunos casos el empoderamiento, pero no es recurrente la incorporación del Coaching como herramienta que le facilite al (la) Director (a) de alguna de las unidades administrativas implementar una gestión idónea en su área de trabajo, capaz de maximizar el desempeño de los colaboradores, potencian el cambio de

actitudes cuando así se requiera, aspectos que solo el coach está en la capacidad de generar.

Conviene citar a Manzano (2016) quien expresa que:

En toda comunidad gerencial, empresarial, hablaban del coaching no como la herramienta que es, sino como un acto supranatural y de casi brujería que iba a conducir a las empresas, a los grupos o personas a ser más eficientes, más exitosas y a lograr la excelencia. (p. 79).

En vista de que los investigadores forman parte de la realidad estudiada, a través de sus observaciones cotidianas y la interacción con el personal docente, administrativo y obrero adscritos a la FACES UC Campus La Morita, por intermedio de conversaciones consideradas entrevistas informales, meramente informativas, se pudo conocer que ciertos actores no se encuentran completamente comprometidos, debido a la debilidad que existe desde el mismo momento que ingresan formalmente a la institución, ya que carecen de un proceso de inducción donde se les haga saber los aspectos esenciales como la misión, visión, valores, políticas, procesos, estructura organizacional, entre otros.

También se encuentran directores con una notable confusión con relación a su rol como líder, entendiendo que dentro de la gama de encargados se encuentra una variedad bastante amplia de estilos de liderazgo que corresponden a la personalidad y temperamento de cada persona, lo que conlleva que el trato y relación con los colaboradores sea considerablemente diferente; el problema radica en la incongruencia en la forma de liderar, que armonice el clima laboral, propendiendo a edificar barreras que alejen y desmotiven a los colaboradores, llegando muchas veces a interponerse en la comunicación entre ellos.

De todo ello se desprende el hecho de que tener colaboradores distanciados de los Directores, carentes de sentido de pertenencia, al no sentirse parte importante del proceso de la organización, sino vistos como piezas que solo producen, lo que conlleva a que los mismos sientan desapego

a la universidad y por ende no se identifique con los procesos que se llevan a cabo, trayendo consigo un bajo rendimiento, cumplimiento a medias de sus labores, repercutiendo directamente en la productividad de cada dirección.

Cabe mencionar que en ocasiones los trabajadores son movidos por la rutina, según su día a día, tan monótono y sin un crecimiento progresivo del mismo, no se aprecia una actitud del Director en su rol gerencial que promueva el empoderamiento del colaborador, planificar un escenario de trabajo más ameno que implique estrategias reforzadoras del estilo de liderazgo participativo, humanista y colaborativo. Dentro de esta perspectiva, la investigación persiguió evaluar coaching universitario y el rol gerencial en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Campus la Morita teniendo como objetivos específicos: a) diagnosticar la situación del proceso gerencial implementado por las direcciones que conforman a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita; b) determinar la influencia que ejerce el coaching en la gerencia de la institución universitaria objeto de estudio; y c) contrastar el rol gerencial aplicado en la FACES UC La Morita con el Coaching universitario.

Por lo tanto la importancia de la presente investigación radica en que puede permitir un engranaje adecuado y lógico, con aplicaciones en las otras áreas del Campus La Morita y de la Universidad de Carabobo, permitiendo la integración de todos los grupos de interés internos y externos a la organización educativa, influyendo directamente en obtener y mantener una productividad eficiente y eficaz, aumentando de igual forma el capital humano, fortaleciendo las relaciones intra e intergrupales, beneficiando de esta manera tanto a la universidad y sus directores, a los trabajadores de los diferentes departamentos y de igual forma a la comunidad.

De tal forma fomentará el cumplimiento de los aspectos normativos que se encuentran enmarcados en la legislación laboral venezolana, dentro de la Constitución de la República

Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, Ley del Estatuto de la Función Pública, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y la Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, Ley Orgánica de Educación, Ley de Universidades, entre otras, con respecto a las actividades recreativas, calidad de vida, aprovechamiento del tiempo libre y adiestramiento del personal, condiciones aptas para laborar, desarrollo del trabajador y su familia.

En virtud de ello, el presente estudio está adscrito a la línea de investigación: Prácticas Gerenciales, cuyo propósito es el fortalecimiento de la investigación en el área de gerencia y finanzas, partiendo de la comprensión de los fenómenos organizacionales hasta el desarrollo de prácticas gerenciales, estableciendo las relaciones existentes teoría – praxis. De esta manera, se busca identificar los problemas esenciales de la organización estudiada, así como la apropiación, discusión y desarrollo de estructuras teóricas y metodológicas coherentes con sus problemas.

### ***Metodología***

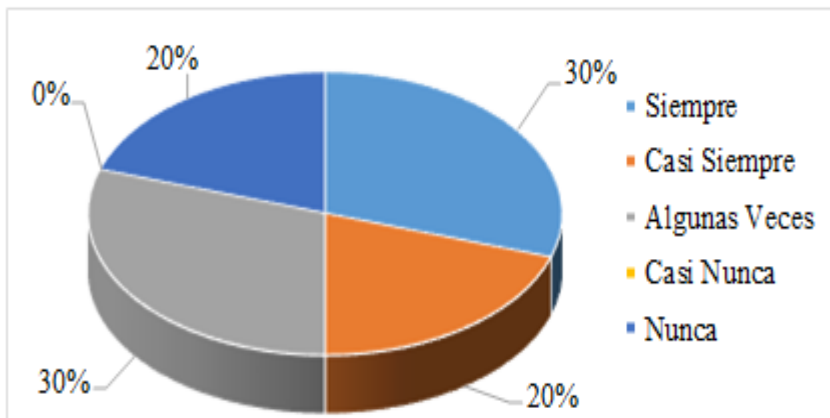
La metodología que se aplicó para la ejecución de esta investigación estuvo enmarcada en un enfoque mixto, diseño no experimental, tipo de campo, apoyado en una revisión documental con nivel descriptivo. Dado a la intencionalidad del presente trabajo investigativo, es pertinente la complementariedad de los enfoques cuantitativo y cualitativo; es decir, implementar un multimétodo o también conocido como investigación mixta. Las técnicas de recolección de datos empleadas se ajustaron a la naturaleza de la investigación, como lo fue la observación directa y la encuesta, por lo que los instrumentos pertinentes fueron un registro de observación y un cuestionario de alternativas múltiples tipo Likert, conformado por veintidós (22) ítems, con alternativas de respuesta muy frecuentemente, frecuentemente, algunas veces, casi nunca y nunca. Para

determinar la validez de contenido, se solicitó el juicio de cuatros expertos, especialistas en metodología, en gerencia pública universitaria y en gestión humana; Por otra parte, la confiabilidad de los datos recopilados se determinó a través del cálculo del coeficiente estadístico de Alfa de Cronbach. Las técnicas de análisis de los datos se enmarcaron en las técnicas cualitativas y cualitativas mediante la estadística descriptiva y fueron presentados en cuadros de distribución de frecuencia y gráficos circulares.

Por último, para el abordaje de la investigación cualitativa se consideró la selección de tres informantes clave o actores universitarios, representados por un Docente, un Personal Administrativo y un Personal Obrero los instrumentos que se utilizaron en la investigación, específicamente en la observación directa participante fue el Registro de Observación Participante, Para el desarrollo de la técnica de la entrevista, se aplicó un guion de entrevista estructurado o también conocido como guion de entrevista formalizada. El instrumento fue diseñado con ocho (8) preguntas abiertas, donde los actores universitarios opinaron abiertamente en relación a la gestión efectuada por parte de los Directores de la FACES UC Campus La Morita, Esta entrevista se complementó con el uso de un grabador de voz para registrar las opiniones de los informantes clave y posteriormente los investigadores procedieron a desgrabar las entrevistas para su tratamiento respectivo según el método utilizado, presentadas en matrices.

## Resultados

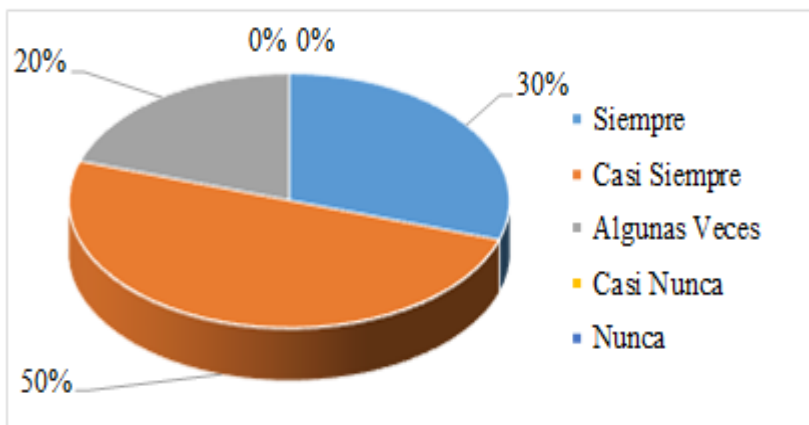
Figura N° 1. Empoderamiento del talento humano fomentado por los valores de la FACES



Fuente: elaboración propia

Los resultados evidencian que algunos directores de la FACES UC La Morita no empoderan los valores organizacionales a sus colaboradores.

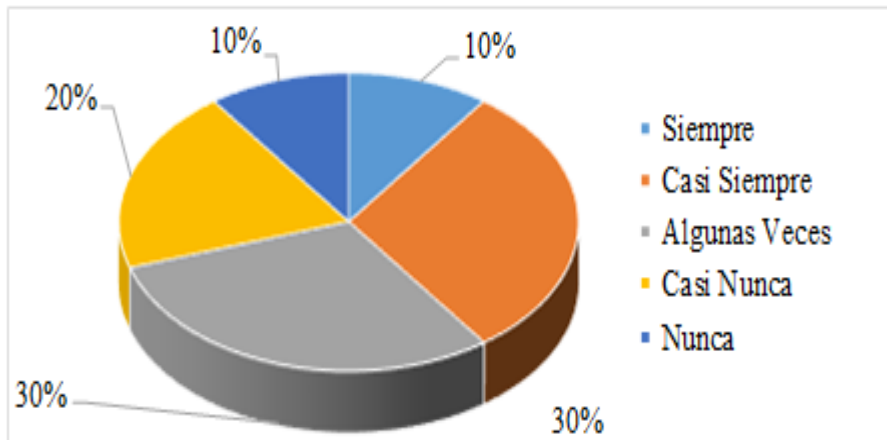
Figura N° 2. Autoridad participativa por los Directores de la FACES a sus colaboradores



Fuente: elaboración propia.

Los directores de la FACES UC La Morita no promueven la participación continua de sus colaboradores, limitando su iniciativa en el contexto laboral.

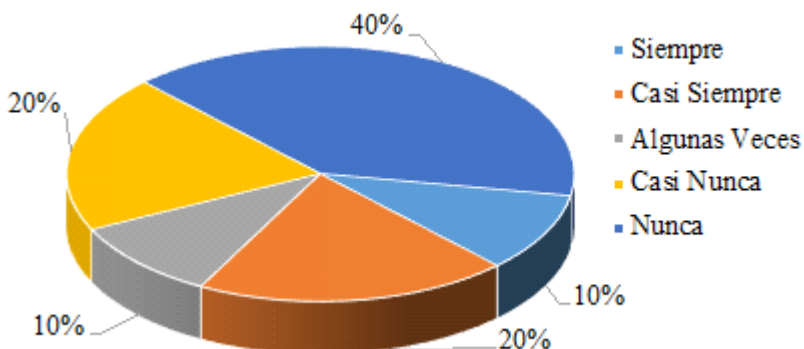
Figura 3. Los directores de la FACES satisfacen las necesidades de los colaboradores



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores no sienten garantizadas sus necesidades por parte de la gestión de los directores de la FACES UC La Morita, aspecto que no motiva su desempeño laboral.

Figura 4. Medición del desempeño de las Direcciones de la FACES con indicadores de gestión.



Fuente: elaboración propia

Una gran debilidad de la gestión de la FACES UC La Morita se ve representada en la inexistencia de la medición de su desempeño a través de indicadores de gestión que le permitan a los directores implementar las medidas correctivas necesarias oportunamente.

Tabla N° 1. Contrastación de las técnicas observación directa participante, entrevista y encuesta

| Categoría                      | Intersección - Elementos Coincidentes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conocimientos</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso administrativo universitario.</li> <li>- Planificación gerencial.</li> <li>- Misión, visión y valores organizacionales.</li> <li>- Reglamentos y procesos universitarios.</li> <li>- Leyes, reglamentos y procesos laborales.</li> <li>- Gestión del talento humano.</li> <li>- Teorías administrativas y gerenciales.</li> <li>- Comportamiento y cultura organizacional en FACES.</li> <li>- Enfoques gerenciales innovadores.</li> <li>- Relaciones interpersonales y manejo de conflictos.</li> </ul>                |
| <b>Habilidades</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridad y manejo del poder.</li> <li>- Líneas de mando y solución de problemas Organizacionales.</li> <li>- Delegación de Funciones, toma de decisión y empoderamiento.</li> <li>- Mentoría y acompañamiento a colaboradores.</li> <li>- Comunicación asertiva y receptividad laboral.</li> <li>- Entrenamiento e inducción al talento humano.</li> <li>- Productividad con manejo adecuado de recursos y el compromiso de los colaboradores.</li> </ul>                                                                       |
| <b>Aspecto de Personalidad</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo democrático y gerencia participativa incluyente de todos los gremios universitarios.</li> <li>- Motivación continua a los colaboradores con empatía y fidelidad.</li> <li>- Seguimiento de las actividades ejecutadas.</li> <li>- Evaluación continua del desempeño y su posterior retroalimentación.</li> <li>- Compromiso y disciplina organizacional en FACES.</li> <li>- Confianza y paciencia hacia el talento humano con actitud humanista, promoviendo su desarrollo organizacional.</li> </ul>                 |
| <b>Comportamiento Ético</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño profesional caracterizado por la institucionalidad, menos politizado.</li> <li>- Inteligencia emocional que contribuya a la prestación de servicios más eficientes.</li> <li>- Gerencia ética sin menoscabo de sus derechos y satisfacción plena de los servicios básicos.</li> <li>- Responsabilidad, ante todo, protegiendo los derechos de los trabajadores, con honestidad personal y profesional.</li> <li>- Respeto y dignidad humana, que apropie la lealtad y refleje la excelencia organizacional.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 2. Contraste gerencia universitaria FACES UC Campus  
La Morita y el Enfoque Coaching**

| <b>Enfoque Coaching</b>                | <b>FACES UC La Morita</b>                                                         | <b>Contrastación por Investigadores</b>                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conocimientos</b>                   |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                          |
| Planeación estratégica                 | Planificación gerencial desvinculada de misión, visión y valores organizacionales | Los directores diseñan sus estrategias gerenciales sin implicar la misión, visión y valores de FACES, que no están visibles en la facultad, no fomentando el sentido de compromiso en los colaboradores. |
| Procesos administrativos               | Proceso administrativo universitario burocrático                                  | Los procesos solicitados por la comunidad son excesivamente burocráticos, requieren múltiples documentos y los tiempos de respuestas tardíos, en ocasiones son improcedentes afectando al usuario.       |
| Leyes, reglamentos y normas académicas | Reglamentos y procesos universitarios                                             | Existe un conocimiento pleno del marco jurídico institucional, el cual tiene una interpretación propia del director y de aquí se procede a tomar las acciones pertinentes según sea el caso.             |
| Leyes, reglamentos y normas laborales  | Leyes, reglamentos y procesos laborales                                           | Se evidencian ciertas debilidades en el manejo oportuno del marco legal en materia laboral y la contratación colectiva que protege a los colaboradores, vulnerándose algunos derechos.                   |
| Administración de gestión humana       | Gestión del talento humano                                                        | Es necesario fortalecer la gestión de los colaboradores a través de novedosas estrategias gerenciales que propendan a su empoderamiento, inclusión y humanización progresiva.                            |
| Teoría administrativa                  | Teorías administrativas y gerenciales                                             | Los directores requieren apropiarse de las teorías administrativas pilares de la gerencia moderna, mediante el adiestramiento continuo a fin de ampliarles su visión estratégica y organizacional.       |
| Comportamiento organizacional          | Comportamiento y cultura organizacional en FACES                                  | La FACES, es una entidad en la que sus miembros apropian un comportamiento y cultura arraigada, de difícil transformación por los directores, quienes deben involucrarse en un proceso de homeostasis.   |
| Enfoques gerenciales                   | Enfoques gerenciales innovadores                                                  | Es pertinente conocer los nuevos enfoques gerenciales que se ajustan a las realidades universitarias actuales y que contribuyen a identificación del colaborador y su proactividad.                      |
| Manejo de conflictos                   | Relaciones interpersonales y manejo de conflictos                                 | Hay que conocer la heterogeneidad de los colaboradores para comprender sus realidades y de esta manera el director puede asumir una actitud más integradora y conciliadora entre las partes.             |

| Enfoque Coaching                 | FACES UC La Morita                                                                 | Contrastación por Investigadores                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Habilidades                      |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Liderazgo y dirección            | Autoridad y manejo del poder                                                       | Existen directores que apropian un liderazgo autocrático, haciendo un uso excesivo del poder que le fue conferido, sin comprometer a su talento humano y subestimando sus competencias.                                                                                                                      |
| Coaching y mentoría              | Mentoría y acompañamiento a colaboradores                                          | Al ingresar a la FACES los colaboradores no reciben un proceso de inducción y no cuentan con el acompañamiento debido, situación que les preocupa por no ser tomados en cuenta y prepararlos al cargo.                                                                                                       |
| Comunicación interpersonal       | Comunicación asertiva y receptividad laboral                                       | Suele ocurrir que el director no mantiene la comunicación debida con sus colaboradores, creando un clima de desinformación en el área laboral, generando retrasos en los procesos e incertidumbre organizacional.                                                                                            |
| Selección de personal            | Líneas de mando y solución de problemas organizacionales                           | Los directores no tienen la potestad de seleccionar a los colaboradores que integrarán su equipo de trabajo, sino que son ubicados según las plazas vacantes y los concursos efectuados en la FACES.                                                                                                         |
| Entrenamiento                    | Entrenamiento e inducción al talento humano                                        | No existe un plan de entrenamiento continuo a la comunidad universitarias, específicamente en la formación dirigida a temáticas que acrecienten la razón de ser de la FACES y excelencia de servicios.                                                                                                       |
| Habilidades de oratoria          | Asertividad Gerencial                                                              | Debido a su formación profesional, el director posee consolidadas habilidades de oratoria que le facilitan la comunicación interdepartamental, pero que no siempre son acertadas con sus colaboradores.                                                                                                      |
| Delegación y empowerment         | Delegación de Funciones y empoderamiento                                           | Se observa la delegación de funciones, sin embargo, no se delega plenamente la autoridad ni la toma de decisiones, aspecto que limita el empoderamiento de los colaboradores y la fluidez de los procesos.                                                                                                   |
| Toma de decisiones               | Toma de decisión                                                                   | Los directores son los que frecuentemente efectúan la toma de decisiones, exigiendo a su colaborador la previa notificación e incluso supervisión, mostrando desconfianza, sin dar oportunidad de empoderarlo.                                                                                               |
| Saber escuchar y Saber preguntar | Elevación de Solicitudes                                                           | Los directores tienen la facultad de escuchar a sus colaboradores acerca de inquietudes, sin embargo, parece que no son efectivamente canalizadas ante las instancias pertinentes para su solución.                                                                                                          |
| Confrontación de desempeño       | Productividad con manejo adecuado de recursos y el compromiso de los colaboradores | Una de las maneras de evaluar la efectividad de su gestión es determinando la productividad de sus colaboradores y especialmente el uso racional de los recursos con que se cuenta, asimismo, percibiendo los niveles de compromiso y capacidad de respuesta de las solicitudes efectuadas por los usuarios. |

| <b>Enfoque Coaching</b>        | <b>FACES UC La Morita</b>                                                      | <b>Contrastación por Investigadores</b>                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aspecto de Personalidad</b> |                                                                                |                                                                                                                                                                                                               |
| Liderazgo mediante el ejemplo  | Liderazgo democrático y gerencia participativa incluyente de todos los gremios | No es frecuente observar un liderazgo democrático, dejando de lado la participación de colaboradores y segregando a los demás gremios, con los cuales existe una marcada diferenciación organizacional        |
| Orientación a los resultados   | Seguimiento de las actividades ejecutadas<br>Improvisación y Miedos            | Los directores de se preocupan por los resultados de su gestión, pero le dan gran interés a los procesos efectuados, en ocasiones improvisan y tienen temor de ser ineficientes y ser destituidos del cargo.  |
| Trabajador en equipo           | Evaluación continua del desempeño y su posterior retroalimentación             | Los colaboradores en cada dirección generalmente trabajan en equipo, siguiendo las directrices dadas, pero no son evaluados continuamente y no siempre reciben la retroalimentación debida para mejorar       |
| Automotivación                 | Motivación continua a los colaboradores                                        | Pese a las condiciones internas y externas a FACES los directores no apropian diversidad de estrategias no monetarias que motiven a los colaboradores y les permita cumplir con sus funciones eficientemente. |
| Auto actualizador              | Individualismo Gerencial                                                       | Los directores no cuentan con mecanismos de evaluación que les permita determinar cuáles son sus debilidades gerenciales a fin de promover mecanismos de formación integral en FACES                          |
| Humanístico – desarrollador    | Actitud humanista promoviendo su desarrollo organizacional                     | Se han observado actitudes gerenciales que distan mucho de ser humanistas dentro de FACES tales como humillaciones, discriminaciones, maltratos, abusos, subestimación por parte de directores                |
| Afiliativo                     | Empatía y fidelidad                                                            | La gerencia busca ser empática y fiel a sus colaboradores, reconociendo lo importantes que son para la FACES y para el logro de los objetivos propuestos que garanticen un servicio de calidad                |
| Disciplina y compromiso        | Compromiso y disciplina organizacional en FACES                                | Los directores garantizan la disciplina en cada área de trabajo, según sus atribuciones, procurando el compromiso organizacional de cada uno de sus colaboradores dentro de la FACES con su ejemplo           |
| Paciencia                      | Confianza y paciencia hacia el talento humano, trabajo bajo presión            | Los directores no siempre son pacientes ya que ven su gestión entorpecida, generando desconfianza en el colaborador y temen ser censurados por otros directores o por el Decano, por la presión ejercida      |

| Enfoque Coaching                    | FACES UC La Morita                                                                         | Contrastación por Investigadores                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comportamiento Ético                |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ejemplo de estilo de vida           | Desempeño profesional caracterizado por la institucionalidad, menos politizado             | Existe un elevado sentido de pertenencia por parte de los directores, generalmente en los que son egresados de la FACES, sin embargo, los cargos por ser políticos pueden influir en ocasiones en su comportamiento gerencial y parcialización gremial  |
| Respeto por la persona              | Respeto que contribuye la lealtad y refleje la excelencia organizacional                   | Como premisa existe el respeto, pero algunas veces, según sea la situación, existe un abuso de poder por parte del director y tiende a provocar maltratos al colaborador que inciden en su lealtad organizacional                                       |
| Dignidad humana                     | Gerencia ética sin menoscabo de sus derechos y satisfacción plena de los servicios básicos | Debido a la situación en la que se encuentra la FACES, no se están garantizando las condiciones necesarias para el desempeño del colaborador, vulnerándose sus derechos fundamentales y laborales, lo que incide directamente en su dignidad            |
| Orientación al servicio             | Inteligencia emocional que contribuya a la prestación de servicios más eficientes          | Es necesario que el director haga uso de la inteligencia emocional como herramienta gerencial a fin de contribuir asertivamente en la gestión desempeñada y en la prestación de los servicios                                                           |
| Honestidad personal y profesional   | honestidad personal y profesional                                                          | Se observan niveles favorables de honestidad personal y profesional por parte de los directores y colaboradores de manera recíproca, sin necesidad de ocultamiento de situaciones que afecten las relaciones interpersonales dentro del área de trabajo |
| Responsabilidad individual y social | Responsabilidad, ante todo, protegiendo a los colaboradores                                | Se percibe una actitud plena de responsabilidad individual y social por parte del director, quien asume con entereza las consecuencias de sus acciones y se ve reflejado en la conducta de los colaboradores                                            |

Fuente: elaboración propia

## Discusión

Con respecto al diagnóstico de la situación del proceso gerencial implementado por las direcciones que conforman a la FACES UC La Morita se puede concluir que la Facultad cuenta con una misión y visión clara que le permite la prosecución a los directores de la gestión universitaria, pero no se promocionan plenamente, aspecto que es de gran importancia para las organizaciones y de esta manera su capital humano pueda alcanzar sus metas y lograr los resultados deseados, deben estar bien definidos, actualizados, ajustados a las realidades del entorno universitario y ser divulgados constantemente entre la comunidad por diferentes

vías, publicados en las zonas de acceso de todo el recinto, así como durante los procesos de inducción y adiestramiento programado del personal directivo, docente, administrativo y obrero que la conforma.

De igual manera, los valores organizacionales de la FACES, no siempre fomentan el empoderamiento del talento humano en el Campus La Morita, situación que afecta la gestión ejercida por los encargados de las diferentes Direcciones, por cuanto influyen en situaciones de clima laboral, en las estrategias de competitividad, prestación de servicios a los usuarios, las relaciones interpersonales de trabajo, los procesos de innovación y en la toma de decisiones gerenciales, a su vez acrecientan los niveles de compromiso en todos los integrantes.

En las Direcciones no se aplican estrategias que le contribuyan en el desarrollo de sus metas a corto, mediano o largo plazo, siendo necesario que sean promovidas la planificación de todas las actuaciones y la toma de decisiones asertivas en beneficio de la organización, especialmente los procesos, procedimientos, presupuestos, en armonía con los colaboradores que participan continuamente. Solo un 30% de los Directores ejercen una autoridad participativa ante sus colaboradores, situación que refleja que no se promueve el empoderamiento del capital humano, quienes en la mayoría de los casos poseen competencias en sus cargos y puestos, pero que no son tomados en cuenta en su totalidad, bien sea por su larga trayectoria en la institución universitaria y por los conocimientos adquiridos a través de su formación profesional, conllevando a disminución de los niveles de participación y el poco aprovechamiento de este talante, que puede ser de gran ayuda para los directores en su gestión.

Por otra parte, los Directores no consideran a sus colaboradores como verdaderos seres humanos, tal situación implica que les sean vulnerados sus derechos fundamentales, que atenten contra su dignidad humana, especialmente al no

protegerse sus derechos laborales y la satisfacción de sus necesidades básicas dentro de las instalaciones del recinto universitario, así como posibles maltratos verbales y/o psicológicos, mediante los diversos tipos de abuso o acoso a los que pueden ser víctimas docentes, administrativos, obreros o estudiantes.

Cabe destacar que no siempre la acción gerencial de los Directores fomenta el liderazgo participativo, necesario dentro de la institución universitaria con miras a generar un clima organizacional ameno, donde todos sus integrantes se encuentren cómodos y desempeñando sus funciones de manera eficaz y eficiente. Es pertinente que los Directores empleen la motivación asertiva entre sus colaboradores que promuevan la satisfacción de sus necesidades básicas, ya que no siempre lo promueve, de esta manera, el talento humano que tiene a su cargo y que debe ser considerado como un equipo de trabajo no es motivado continuamente, lo que se traduce en baja en la productividad, en la calidad del desempeño, sentido de compromiso y genera situaciones posteriores como ausentismo justificado e injustificado, abandono de cargos y puestos, renunciaciones, rotación, entre otras.

La comunicación poco efectiva entre sus miembros afecta la gestión del talento humano y por ende la prestación de los servicios, debiendo ser atendido con celeridad. Asimismo, para que exista una gestión excelente es necesario que sean implementado algunos indicadores de gestión capaces de medir el desempeño de cada uno de las actividades y procesos que allí se efectúan, de esta manera se pueden implementar los correctivos necesarios en los tiempos oportunos, minimizando las fallas y errores y la pérdida de recursos de diversas naturalezas.

Con respecto a la determinación de la influencia que ejerce el coaching en la gerencia de la institución universitaria objeto de estudio se pudo conocer que los docentes poseen

competencias gerenciales para su desempeño profesional, algunas veces su inteligencia emocional es un aspecto de gran preocupación para las Direcciones a sabiendas que hoy en día representa un elemento característico de la gerencia moderna que permite conocer las emociones que siente el capital humano de manera individual y así poder establecer estrategias cónsonas durante la gestión humana, favoreciendo el liderazgo, motivación, empoderamiento y comunicación organizacional. Casi siempre le permiten a los docentes tomar decisiones según el nivel organizacional de sus cargos ocupados. Parte del personal administrativo manifiesta abiertamente un elevado nivel de compromiso organizacional, poco alentador para el Director por parte de sus colaboradores. En otro orden de ideas, casi nunca los obreros cumplen con la productividad requerida por la Dirección.

Finalmente, con respecto a la contrastación de la gerencia universitaria aplicada en la FACES UC La Morita con el enfoque Coaching se puede concluir que en relación al aspecto Conocimientos, los Directores aplican la planificación estratégica durante su gestión universitaria, cumpliendo a cabalidad con los procesos administrativos, sin embargo algunos tienden a ser muy burocráticos y poco expeditos, también existen normativas internas y externas, no obstante hay desconocimiento parcial por parte de la comunidad universitaria.

En relación al aspecto de las Habilidades, los Directores fomentan parcialmente el liderazgo participativo lo que favorece a la organización, pero para ser totalmente exitosa amerita incorporar plenamente la participación de los colaboradores. No actúan como verdaderos Coach por no poseer la formación debida, no contando con las herramientas propias necesarias para inspirar a sus colaboradores y maximizar su rendimiento laboral, sentido de pertenencia y empoderamiento. La comunicación tampoco es totalmente

efectiva en las direcciones, generando fallas en los procesos y en la prestación de los servicios a la comunidad universitaria.

En relación al aspecto de Personalidad, los Directores propenden a dar el mejor ejemplo entre sus colaboradores en aras de generar un clima organizacional armonioso, orientando sus acciones al desarrollo de las metas institucionales de manera colaborativa, trabajando en equipo, por lo que es necesario que más allá de practicar la delegación de funciones, también se motive al personal docente, administrativo y obrero, considerándolos como un factor humano de gran importancia, con características heterogéneas que deben ser comprendidas adecuadamente para una mejor interpretación de sus personalidades e implementar la inteligencia emocional como herramienta gerencial.

Finalmente, en cuanto al aspecto de Comportamiento Ético, los Directores se esfuerzan por mantener su comportamiento ético frente a su equipo y convertirse en un ejemplo para sus colaboradores. De igual manera, en algunas ocasiones, propenden maltratos verbales y/o psicológicos, mediante los diversos tipos de abusos o acosos a los que pueden ser víctimas el personal docente, administrativo, obrero o estudiantes. Tienden a respetar la dignidad humana, pero de cierta manera los trabajadores consideran que se les han vulnerado sus derechos fundamentales, bien sea derechos laborales que no garantizan la satisfacción plena de sus necesidades básicas.

## **Referencias**

- Manzano, L. (2016). El Coaching en la Gestión del Talento Humano de la empresa C.A. Ron Santa Teresa. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Udiz, G. (2014). Los ocho fundamentos del coaching corporativo. [Blog en línea] Disponible: <https://www.sage.com/es-es/blog/los-ocho-fundamentos-del-coaching-corporativo/#gate-263a5c00->

99e4-4e71-8421-469deda8e674. [Consulta: 2019, Julio 13].