

El coaching ejecutivo y las competencias comunicativas: estrategia de diagnóstico para directivos universitarios

Executive coaching and communicative competences: diagnostic strategic for executives of higher education

AUTORES:

MSc. Greter Vallejera Romero

greter@unah.edu.cu

Dr. C Alexis Torres Alonso

alexist@unah.edu.cu

Dr. C Mercedes Zenea Montejo

mercle@ceted.uh.cu

Universidad de La Habana

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo identificar competencias comunicativas del directivo universitario como coach. Muchas han sido las propuestas teóricas y prácticas de medios y métodos para desarrollar las competencias comunicativas de los directivos, en el desarrollo de las funciones que están llamados a realizar; sin embargo diseñar una estrategia de diagnóstico que tome como punto de partida las herramientas del coaching ejecutivo, se ha convertido en la línea investigativa del presente trabajo. Sobre la base de la sistematización de los fundamentos teóricos consultados y las evidencias empíricas que resultan de investigaciones realizadas en el contexto de las Instituciones de Educación Superior, se articulan en forma de estrategia, una secuencia de pasos.

PALABRAS CLAVE: competencias comunicativas, coaching ejecutivo, gestión educativa

ABSTRACT

The present work has the objective to identify the university manager's communicative competences as coach. Many have been the theoretical and practical proposals of methods to develop the communicative competences of the executives in the development of their functions; however putting the emphasis on a new approach such as executive coaching and designing a study strategy, has become the guideline of research of the present work.

Over the basis of the systematizing of the consulted theoretical aspect and the empiric evidences of researches carried out in the context of the Higher Education Institution. All this aspects are articulated in strategy form, a sequence of steps.

KEYWORDS: communicative competences, executive coaching, management

INTRODUCCIÓN

Las competencias comunicativas dentro del campo de las Ciencias de la Educación aunque no resulta del todo un tema completamente nuevo, si se puede afirmar que es una dirección de trabajo relativamente joven. Muchas son las investigaciones que se han realizado al margen de esta cuestión, sin embargo la mayor parte de ellas han quedado en la simple descripción del hecho y han dejado a momentos posteriores el tema de la intervención dentro del complejo sistema que se entrelaza tras esta realidad.

Cada actividad requiere un conjunto de características propias y particulares que responden a las exigencias del trabajo que se realiza. Por tanto, el tratamiento de las competencias comunicativas en esta investigación, supone comprender las particularidades y complejidades que supone la dirección como proceso en las Instituciones de Educación Superior.

Resulta interesante que aunque la esencia del desarrollo del coaching ejecutivo, lo constituye la comunicación como proceso efectivo, las investigaciones consultadas no se centran en el desarrollo de las competencias comunicativas que garantizan el proceso, lo que constituye una limitación en estos estudios.

Los proyectos consultados en relación a los términos competencia comunicativa y coaching ejecutivo manifiestan limitaciones similares a las descritas con anterioridad en el contexto Cuba. Los relacionados con el perfeccionamiento de la gestión universitaria, se enfocan mayoritariamente en los elementos de orden estructural, que están en correspondencia con un enfoque estratégico y de perfeccionamiento de las funciones que los directivos están llamados a realizar.

Sin embargo, aunque se han desarrollado investigaciones dirigidas al desarrollo de competencias en directivos de Instituciones de Educación Superior, estas no profundizan, suficientemente, en las competencias comunicativas para garantizar estos procesos. Es por ello que poner el acento en el coaching ejecutivo para desarrollar competencias

comunicativas a fin de perfeccionar la gestión universitaria se ha convertido en la línea investigativa del presente trabajo.

DESARROLLO

El coaching en la literatura ha sido descrito como una práctica discursiva que aplica a diferentes disciplinas de la psicología, la educación, el aprendizaje y la administración. De modo que puede comprender el aprendizaje de nuevas aptitudes para formar un jefe en su desempeño o puede involucrar la aplicación de conocimientos nuevos o ya existentes para lograr mantener el desempeño óptimo actual. En otras palabras “coaching no es solo desarrollador es además acerca de incrementar capacidades existentes hacia un fin deseado”. (Dexter, Dexter y Irving; 2011, 4).

De la definición de coaching se derivan dos términos, coach y coachee. Coach es el término anglosajón que identifica al profesional que se dedica a realizar coaching. Al respecto, es imprescindible precisar lo siguiente:

No existe en castellano un término que pueda traducirse y que recoja el significado completo. La propia traducción literal coach=entrenador, solo asume una de las-al menos cinco-facetas del coaching (Yuste, 2016: 21).

Existen diversos tipos de coaching y en esta amplia gama de clasificaciones los autores de la presente investigación se apoyan para su propuesta en el coaching ejecutivo. El cual entienden como un proceso de acción – aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje. Involucra una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado para brindar al ejecutivo información válida, decisiones libres e informadas que se basen en esa información, y compromiso interno con esas decisiones. (Kofodimos, J., 2008)

En relación al término competencia comunicativa los autores toman como referencia los criterios aportados por el enfoque cognitivo, comunicativo y sociocultural a partir del cual se describe la competencia comunicativa como:

Una configuración psicológica que integra las capacidades para interactuar en diversos contextos socioculturales, con diferentes fines y propósitos. Se articulan así los procesos cognitivos y metacognitivos, el dominio de las estructuras discursivas y la actuación sociocultural del individuo, lo que implica su desarrollo

personológico (cognitivo, afectivo-emocional, motivacional y creativo). (Roméu, et al., 2006,37)

También se retoman algunos aspectos como el de la toma de decisiones que es básico en los procesos de gestión y que son aportados por Aguirre (2005), quien define competencia comunicativa como la potencialidad que tienen los sujetos implicados de lograr una adecuada interacción comunicativa a partir del dominio e integración en su ejercicio profesional de los conocimientos acerca del proceso de comunicación humana, habilidades comunicativas, principios, valores, actitudes, emociones y de la voluntad para desempeñarse eficientemente y tomar decisiones oportunas ante situaciones complejas y nuevas, de tal modo que facilite el logro de los objetivos trazados por ambos en diferentes situaciones comunicativas en el ejercicio de su trabajo en los diferentes entornos socioculturales.

Principales resultados

A partir del análisis de los referentes teóricos sobre competencias comunicativas de los directivos y su relación con el coaching ejecutivo se constató la existencia de un conjunto de requerimientos indispensables para delimitar las competencias comunicativas que debe tener un coach en el nivel de dirección que desarrolla.

Estos elementos pueden ser representados a modo de estrategia de estudio que permita operacionalizar su determinación, según Castilla (2006). Sobre esta base, se considera la estrategia de diagnóstico como:

El uso intencionado y planificado de una secuencia de acciones dirigidas a estudiar las peculiaridades de las competencias del directivo, como coach, para la gestión de su consejo de dirección; a partir de la relación entre: nociones de gestión del conocimiento, competencia comunicativa y coaching ejecutivo (Vallejera, 2016).

Estrategia de diagnóstico

La estrategia de diagnóstico (Ver anexo No 1) parte de intentar mejorar el proceso de comunicación interpersonal, a lo interno del consejo de dirección para el proceso efectivo de toma de decisiones. Su construcción científica, desde el estudio del grupo y sus procesos internos, se centra de manera esencial en el espacio de las instituciones educativas del nivel superior.

En tal sentido, el referente de las interacciones sociales, del ser en su vínculo con los otros en los diferentes contextos resulta primordial. En ese diálogo académico, que se establece entre las ciencias de la educación, la Psicología Social presta a nuestra estrategia un poderoso recurso, el análisis desde el referente psicosocial en el proceso de la comunicación.

PASOS DE LA ESTRATEGIA

1ro- Establecer la relación entre gestión del conocimiento y desarrollo de la competencia comunicativa, a partir del coaching ejecutivo, como estilo de dirección.

Lo cual supone desde las ideas de los autores considerar categorías específicas dentro de cada una de estas nociones. Es importante destacar que el fin último es identificar cuáles han de ser las competencias comunicativas que se requieren para ser un coach para el consejo de dirección y qué elementos han de ser considerados para evaluar sus niveles de desarrollo, a fin de promover la comunicación como proceso efectivo y visualizar su importancia para el logro de los objetivos organizacionales.

La relación que se propone, parte de proyectar la facilitación dinámica de procesos individuales y colectivos de aprendizajes que promueve el coaching ejecutivo durante el proceso de la comunicación, en busca de su efectividad. En tal sentido, deben considerarse la dimensión interactiva y holística de la competencia comunicativa y la gestión del conocimiento de los implicados (en nuestro caso los miembros del consejo de dirección)

Lo anterior se posibilita desde el coaching y las herramientas que utiliza, para que así emerjan los conocimientos que hasta el momento han sido tácitos a explícitos y con ello clarificar aquellos recursos con los que cuentan cada uno de los miembros para así estimular el intercambio efectivo entre ellos.

2do- Definición de los recursos de comunicación del coaching ejecutivo

Este paso se centra en definir la manera particular en que se entrelazan los recursos del coaching ejecutivo, para la comunicación, entre ellos: estilos de comunicación, rueda de la información y la formulación de preguntas efectivas al interno del consejo de dirección desde su funcionamiento. Se enfatiza la idea de que dichos recursos son los instrumentos en que se concretan las habilidades de las competencias.

En particular, el arte de preguntar destaca tres aspectos relevantes: primero, que la pregunta puede ser entendida como el momento intermedio entre la buena comunicación y el desarrollo del coaching como proceso; segundo, que la pregunta es básica para lograr la empatía; y el tercer aspecto, guarda relación con que el elemento de la pregunta es el entrenamiento para que el sujeto piense sobre lo que no sabe y lo que necesita aprender.

Estos componentes revelan las dependencias entre las tres nociones: gestión del conocimiento, coaching ejecutivo y competencia comunicativa ante determinadas circunstancias prácticas

3ro- Recolección de datos

Este tercer paso permitirá obtener una caracterización del órgano de dirección desde el proceso de la comunicación y sus componentes, a partir de la evaluación del ciclo de la comunicación y de las actuaciones personales de cada uno de sus miembros.

La recolección de datos permite el tránsito desde la construcción teórica a la evidencia empírica, a partir del uso de métodos y técnicas entre los cuales figuran: observación de las sesiones de trabajo del Consejo de Dirección, la revisión documental, entrevista, aplicación de cuestionarios, análisis de los perfiles de cargo y sesiones de trabajo en grupo; previamente descritas en el diseño metodológico.

Se recomienda para este paso profundizar en el análisis de los perfiles de cargo para determinar cuáles competencias comunicativas se ajustan a los requerimientos de la actividad que se realiza en la institución objeto de estudio.

4to- Valoración de los resultados

Este paso se orienta hacia el análisis de los datos obtenidos, que permitirá desde la integración, identificar las competencias comunicativas del directivo para la gestión mediante el coaching ejecutivo de su Consejo de Dirección, a partir de considerar la presencia o no de la competencia (previamente determinada) y su nivel de desarrollo.

El desarrollo de la competencia estará determinado por tres niveles: alto, medio y bajo.

El nivel alto implica entender en qué consiste la competencia, ejecutarla y promoverla.

El nivel medio comprende el dominio y ejecución de la competencia aunque no sea capaz de promoverla. Mientras que el nivel bajo implicaría que el directivo maneje la

competencia desde lo que supone, pero no sea capaz ni de ejecutarla, ni de promoverla.

Esta propuesta de estrategia de diagnóstico es un instrumento útil para que permita una aproximación al análisis del contexto de la dirección las competencias comunicativas que debe tener un coach. Esta es aplicable en las instituciones de educación superior (IES), atendiendo a su carácter dinámico, flexible y práctico para su operacionalización y responder a las exigencias que la dirección de los procesos de la universidad implica.

Algunas consideraciones finales para la aplicación de la estrategia

Una vez seleccionada la IES será importante determinar dentro de la misma las facultades que serán objeto de estudio, este criterio ha de incluir los directivos que se ocupan no solo de los procesos claves o sustantivos; sino que también ha de incluir, los que responden a los procesos estratégicos y de apoyo.

La idea de que el proceso de comunicación atraviesa toda función que se realiza al interno de la institución se da por tan presente que a menudo suele pasarse por alto. Con frecuencia, se declaran en los perfiles de cargo, que los directivos requieren de habilidades comunicativas; sin embargo, no se explicita qué habilidades particulares exige la tarea. Las que difieren, de una tarea a otra, para el desempeño de las funciones dentro de una institución.

Una de las regularidades que se advierte en el análisis de los perfiles de cargo en investigaciones del sector educacional, es que aunque la comunicación está en la base de muchas de las habilidades y funciones que realiza el directivo; no es comprendida, ni explicitada entre las competencias que de él se espera para ejecutar con eficiencia su trabajo.

En este sentido resulta conveniente profundizar en el contexto de la universidad, como institución que forma al futuro profesional que ha de ejercer funciones de dirección en instituciones no solo del sector empresarial, sino público como lo constituye la universidad en sí misma. Aquí es importante distinguir que la competencia comunicativa engloba además de las habilidades; los conocimientos y la actitud del directivo para ejecutar su función y ello también ha de ser declarado dentro del perfil de cargo.

Esto nos lleva a replantear la perspectiva de análisis y en el centro de interés de las competencias comunicativas, descritas por la literatura, entre ellas:

- escucha interactiva,
- comunicación clara y argumentada,
- habilidad inquisitiva,
- empatía–rapport,
- comunicación verbal organizada,
- búsqueda de consenso,
- actitud receptiva,
- autocontrol,
- retroalimentación,
- poder de síntesis.

En el proceso de diagnóstico es vital considerar, desde la vinculación del término competencia comunicativa y coaching ejecutivo, las manifestaciones concretas que evidencian si el directivo puede o no constituir un coach para su consejo de dirección. Esto implica explorar su rol de facilitador del reconocimiento, valorización, motivación y desarrollo de su colectivo, desde la asunción de una actitud conciliadora que le permita obtener credibilidad, empatía, resiliencia y asertividad en sus relaciones con los demás.

Su actitud de predisponer a los miembros de su consejo para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso. Lo anterior requiere combinar las competencias lingüísticas o cognitivas, tales como: generar comprensión, los esquemas mentales para la resolución de problemas o los aspectos relacionados con el lenguaje; con las competencias emocionales, entre ellas el autoconocimiento, que le facilitaría alcanzar situaciones de óptimo desempeño.

Dominar diversos tipos de comunicación como la inquisitiva y sugestiva y tiende a ser muy versátil en cuanto a qué modalidad utilizar acorde a los objetivos que se propone. Comprobar la práctica de la escucha interactiva.

Hacer uso del arte de preguntar perspicaz lo cual facilita no solo la comprensión de la cuestión a tratar por el interlocutor, sino que cada uno de los miembros del comité pueda entender donde están sus principales limitaciones.

Evaluar la capacidad de utilizar, en lo fundamental, preguntas breves, claras, centradas y pertinentes;

Destacar el uso de preguntas de tipo concreta, hipotética (particularmente del tipo de predicción con base en el conocimiento y conjetura lógica) y preguntas de tipo resumen.

Determinar si el directivo se apoya del manejo efectivo y emocionalmente inteligente de sus subordinados, estimulando de esta forma la iniciativa y la creatividad.

Si desarrolla las actividades al interno del Consejo de Dirección desde un intenso intercambio conversacional, lo que implica que desde su competencia empatía-rapport logre se ejecuten las tareas encaminadas al objetivo fundamental de la universidad.

Si utiliza competencias relacionadas con la corporalidad desde la asunción de determinadas posturas para catalizar las reacciones emocionales de los miembros de su comité y provocar los efectos perseguidos.

Si posee la capacidad de apoyarse del feed back descriptivo o no evaluativo, para generar espacios que permitan enriquecer el modelo mental de su interlocutor facilitando con ello el paso a la acción.

Si utiliza un lenguaje preciso que anima a su interlocutor a ser específico, focalizándose en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño.

Si se apoya del tipo de pregunta que genera comprensión, fundamentalmente se mueve de preguntas abiertas hasta llegar a las más específicas.

CONCLUSIONES

Un directivo para tener habilidades de coach debe poseer competencias comunicativas como: la escucha interactiva, empatía-rapport, habilidad inquisitiva, retroalimentación, centrarse en el problema y el autocontrol. Por cuanto, las formas concretas en que estas se materializan implican las habilidades para generar contradicción, fomentar la participación, evadir la incongruencia pregunta-respuesta, el arte de formular preguntas efectivas, búsqueda de consenso y la comprobación de información.

De esta forma, resulta esencial considerar, desde una estrategia de diagnóstico la relación entre los conceptos: gestión del conocimiento, competencias comunicativas y coaching ejecutivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, D. A (2005): *Reflexiones acerca de la competencia comunicativa profesional*. Revista Educación Médica Superior, V.19,(n.3)
- Beltrán, F (2001): *Desarrollo de la competencia comunicativa*, citado el 27 de octubre de 2004 en <http://www.universidadabierta.edu.mex/2001>.
- Dexter, J., Dexter, G. y Irving, J (2011): *An Introduction to Coaching*. Ed: SAGE, Great Britain.
- Kofodimos, J (2008): *Manual para recibir Coaching*. Ed: PANORAMA.
- Roméu, A. et al (2006): *El Enfoque Cognitivo, Comunicativo y Sociocultural en la enseñanza de la lengua y la literatura*. La Habana. Editorial Pueblo y educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (2006): *Metodología de la Investigación*. Ed. McGraw Hill, 4ta edición.
- Vallejera, G (2016): *Competencias comunicativas para la gestión mediante el coaching*. Ponencia Convención Intercontinental de Psicología. Hóminis .
- Yuste, F (2016): *Herramientas de Coaching Ejecutivo*. Ed: DESCLÉE DE BROUWER.

Recibido	4 de noviembre de 2017
Aprobado	5 de abril de 2018

ANEXO 1

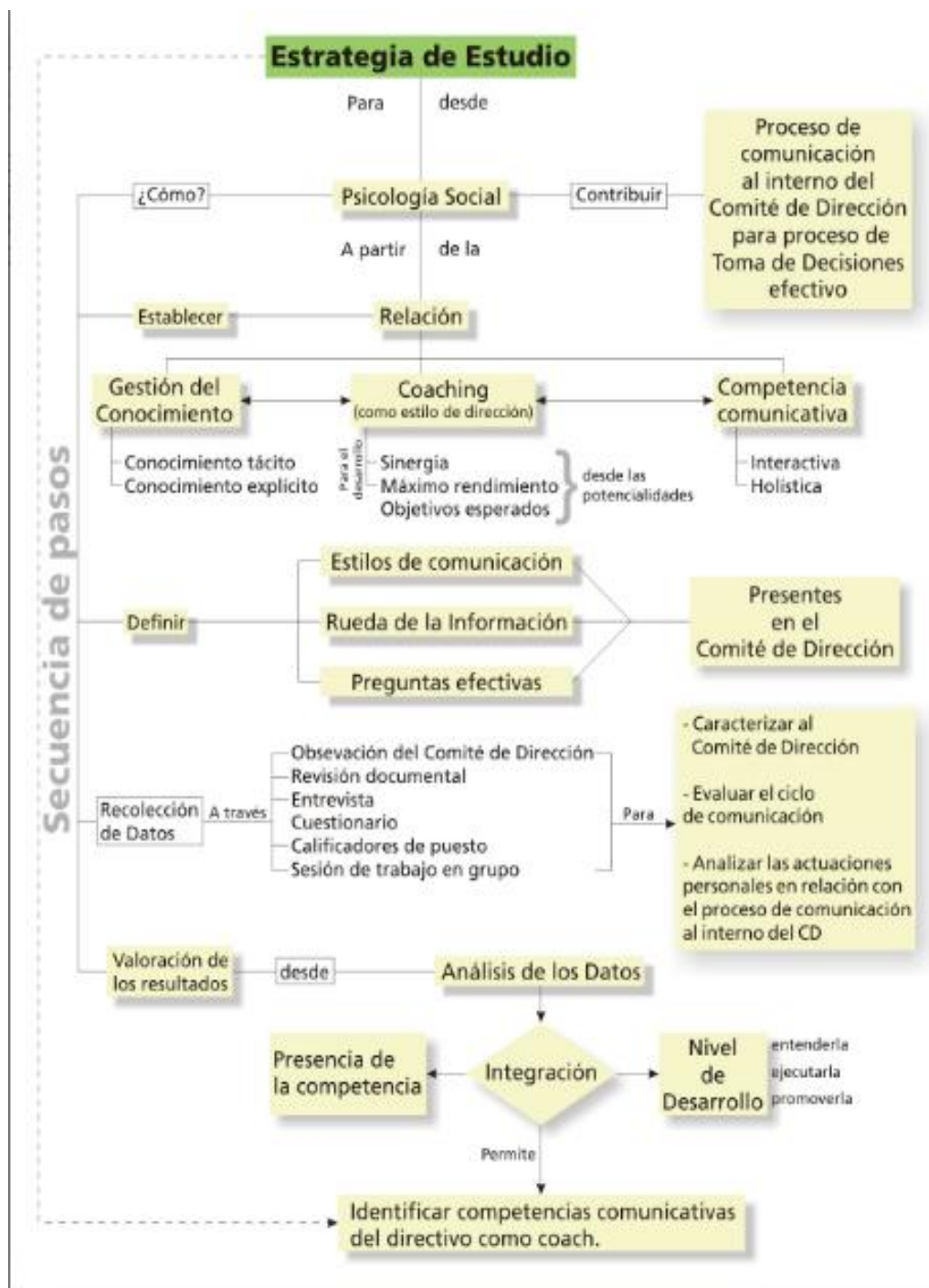


Gráfico: Estrategia de diagnóstico **Fuente:** Elaboración propia.