

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

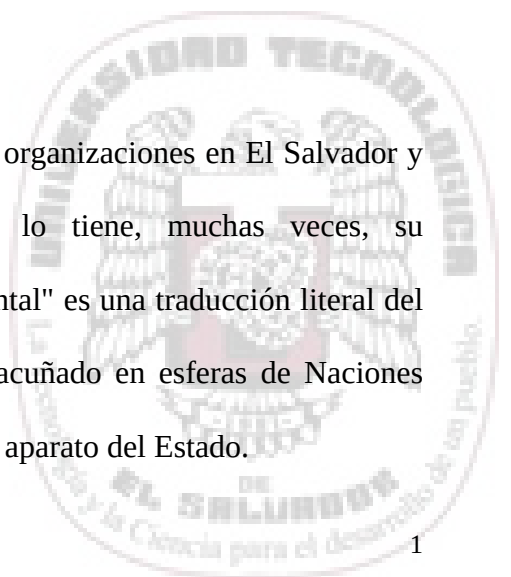
A. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS ONG'S

1. Origen de las ONGs

El término Organizaciones no Gubernamentales ONGs, es utilizado para designar diversas iniciativas de organización en la sociedad civil. Las ONGs constituyen organizaciones propias de la sociedad civil desligadas, como su nombre lo indica, de los órganos del Estado. Su fin es público en contrapuesto con lo privado. En general, no buscan el lucro o el beneficio económico para sus integrantes sino un fin altruista en diferentes esferas de la vida social. Su radio de acción puede ser nacional o internacional. Dentro de un Estado hay ONGs que cubren todo el país y otras que circunscriben su trabajo a una comunidad en especial como un Municipio o una parte del mismo.

Es indiscutible que las ONGs como expresiones asociativas y participativas de la sociedad civil, tienen un espacio ganado y una considerable influencia en diversos sectores sociales.

El apelativo más común de "ONGs", que reciben estas organizaciones en El Salvador y en otros países, tiene origen internacional como lo tiene, muchas veces, su financiamiento. "ONG" u "organización no gubernamental" es una traducción literal del inglés "NGO" o "Non Governmental Organization" acuñado en esferas de Naciones Unidas para designar estructuras sociales desligadas del aparato del Estado.



Las ONGs reciben en la práctica nombres diversos. “El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en un directorio de estas organizaciones elaborado en 1992 en nuestro país, las denomina "Instituciones Privadas de Desarrollo".”¹

El término ONGD u organización no gubernamental de desarrollo es otro término que también se utiliza. El término "ONG" es, con todo, el más común y difundido, al menos en El Salvador, aunque confuso. Muchas organizaciones gremiales a veces se autocalifican también como ONGs. Hay cooperativas cuyo fin de lucro es indiscutible, que se consideran también como ONGs.

Las ONGs se convierten en un fenómeno masivo en nuestro continente a partir de la década de los setenta (Fundación Arias, 1995). Con la descentralización del Estado y la creciente participación ciudadana en los modelos de desarrollo humano, las ONGs tienden a desempeñar un papel de primer orden en los Estados periféricos como el nuestro.

Es impresionante el número de asociaciones, conocidas comúnmente como ONGs, existentes actualmente en El Salvador. Durante el pasado conflicto armado interno, muchas ONGs suplieron el "achicamiento" estatal en materia de salud, educación, producción, causado por la prioridad en financiar la lucha contra la insurgencia política

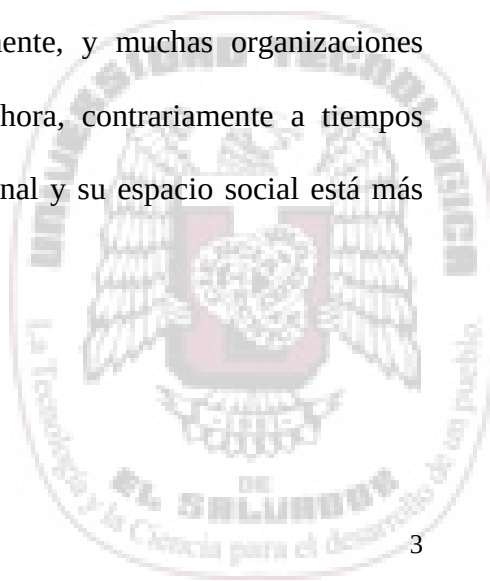
¹ Documento de Internet: Marco Jurídico que regula a las Organizaciones sin fines de lucro en C.A.

y militar. Incidió también en su desarrollo, la manifestación de graves violaciones de los derechos humanos en su sentido integral, que hizo urgente que la sociedad civil se organizara.

Seguramente su proliferación tuvo que ver con el pasado conflicto armado interno, probablemente por necesidades de asistencia urgente e inmediata que experimentaban diversos sectores poblacionales en diversos campos. Con la finalización del conflicto armado su desarrollo ha continuado, lo cual ha permitido un mayor protagonismo de la sociedad civil en el tratamiento de diversos problemas sociales.

Muchas de estas organizaciones han existido de hecho a lo largo de los años, sin ningún reconocimiento legal. Muchas ya se legalizaron. En el pasado no parecía urgente obtener personería jurídica, al contrario, este era un indicador de que no se gozaba del favor gubernamental y por lo tanto era una estrategia para obtener algún financiamiento internacional.

Las cosas, sin embargo, han cambiando aceleradamente, y muchas organizaciones regularizan su situación. Tener personería jurídica ahora, contrariamente a tiempos pasados, facilita el acceso al financiamiento internacional y su espacio social está más garantizado.



Muchas ONGs fueron vistas en el pasado, con mucho recelo por sectores gubernamentales, debido a que su trabajo estaba vinculado con los sectores populares. A muchas se les acusó de constituir una fachada política del entonces insurgente Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN). Estos recelos ideológicos contribuyeron a que el Estado no facilitara su reconocimiento.

Las características de una ONG serían, entonces: organización de personas desvinculada de las esferas gubernamentales que busca, en general, alcanzar un fin de beneficio público, nacional o local, ya sea con reconocimiento legal como persona jurídica o no. Está descartado por consiguiente el lucro, el proselitismo político o religioso, y el interés gremial como preocupación principal de estas asociaciones, lo que no quiere decir que sean totalmente ajenas a estos temas sociales.

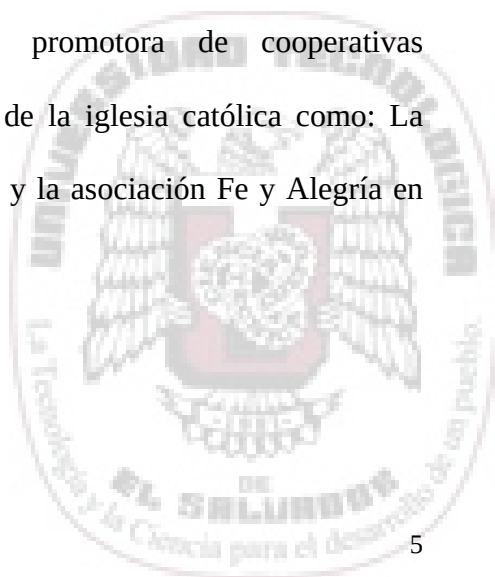
“La legislación salvadoreña reconoce numerosas formas asociativas en diferentes disposiciones normativas, en las que las ONGs podrían calzar "jurídicamente" tanto a nivel nacional como local. El Consejo Económico y Social de la ONU (ECOSOC) para el caso, lleva un registro de "ONGs" representativas de diversas regiones del planeta con estatus de observadoras en las deliberaciones intergubernamentales que tienen lugar en ese foro mundial.”²

² Documento de Internet: Marco Jurídico que regula a las Organizaciones sin fines de lucro en C.A.



En El Salvador las Organizaciones no Gubernamentales surgen en los años de 1950 y 1955 al crearse los organismos especializados patrocinados por los Estados Unidos quienes en 1955 ya discutían acerca de las relaciones de asistencia técnica y asistencia económica que recibían las organizaciones no gubernamentales salvadoreñas de los organismos especializados y técnicos de Naciones Unidas. A partir de ese momento las ONGs comenzaron a recibir ayuda privada, apoyo moral de los ciudadanos y hasta del gobierno mismo.

En la década de los 60 las áreas de acción de las ONGs atendían principalmente los servicios de salud, beneficencia y asistencia social, modernización de la agricultura y promoción de la cultura. Esta clasificación indica la poca diversificación organizativa de los 60. En esta misma época la iglesia católica salvadoreña pone en practica las orientaciones pastorales del concilio Vaticano II con la ayuda del obispo Chávez y González quien propone soluciones urgentes a problemas de la realidad nacional, creando durante el obispado el secretariado social arquidiocesano, el periódico “Orientación”, la radio YSAX, los movimientos de acción católica, el departamento campesino que serán mas tarde la fundación promotora de cooperativas (FUNPROCOOP) y otras instituciones con iniciativa de la iglesia católica como: La fundación de vivienda mínima (FUNDASAL) en 1968 y la asociación Fe y Alegría en 1969.

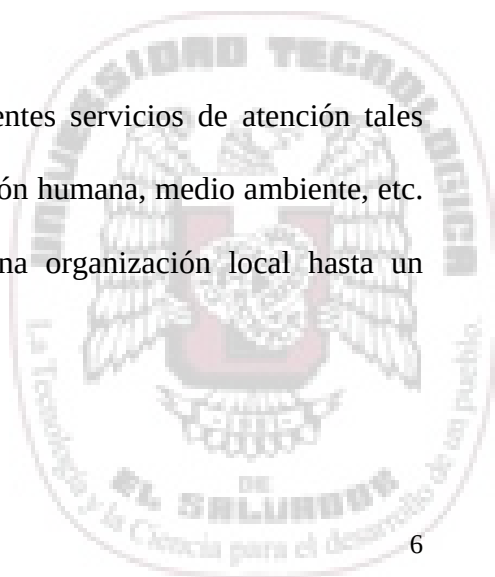


Las organizaciones de los años 70 se convirtieron en uno de los movimientos de masas más fuertes, sus demandas se englobaron en la necesidad de cambios estructurales lo social, económico y político. Esto es congruente con la lucha de las iglesias católicas y protestantes. Surgieron en esta época los grupos populares, organizaciones campesinas, maestros, estudiantes, etc.

En la década de los 80 la situación de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) cambia de una situación en donde sus perfiles describen organizaciones de beneficencia a un perfil de participación comunitaria de las cuales se decía que jugaban un papel “supletorio del Estado”, ya que completaban de forma secundaria la distribución de servicios y atención social centralizada por el aparato estatal.

La situación cambia para las ONGs ya que el gobierno dedica mas atención a la guerra que a las necesidades de la población, en esta misma década se observa el crecimiento institucional, nuevas ONGs, integración y coordinación de ONGs locales como externas, realidad que se observo tanto en El Salvador como en Centroamérica.

Actualmente en El Salvador las ONGs ofrecen diferentes servicios de atención tales como: educación, salud, vivienda, desarrollo y promoción humana, medio ambiente, etc. organizándose desde la forma más sencilla como una organización local hasta un consorcio a nivel nacional o internacional.



2. Clasificación de las ONGs en El Salvador

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LAS ONGS, SEGÚN MICHAEL CERNEA.

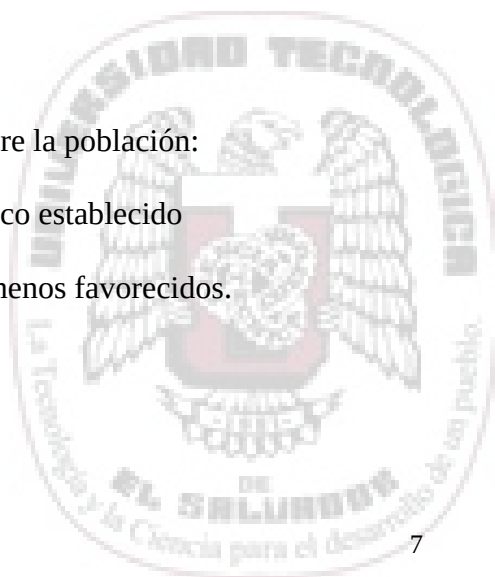
- a) Por ubicación de actividades (Internacionales, nacionales, locales).
- b) Por el contenido de su actividad (Desarrollo, medio ambiente, filantropía, entrenamiento vocacional, investigación, defensa y representación, ayuda de emergencia.)
- c) Por su origen (asistencia de emergencia)
- d) Por sus objetivos (lucha por los intereses de sus miembros, ayudar a otras personas que no son de la membresía)
- e) Por iniciativas voluntarias de profesionales (nuevo profesionalismo, ONGs especializados y pequeños).

De acuerdo a un estudio realizado por Michael Cernea las ONGs continúan surgiendo y desarrollándose como consecuencia de la crisis que se dio en nuestro país a finales de los 70s, y que ha sido manifestada principalmente por la guerra.

PAPEL QUE DESEMPEÑAN LAS ONGS:

Institucionalmente pueden adquirir por sus acciones sobre la población:

- a. Un papel de funcionalidad al modelo socio-económico establecido
- b. Un papel mediatizador de los intereses de sectores menos favorecidos.
- c. Un papel activo en la búsqueda de alternativas.

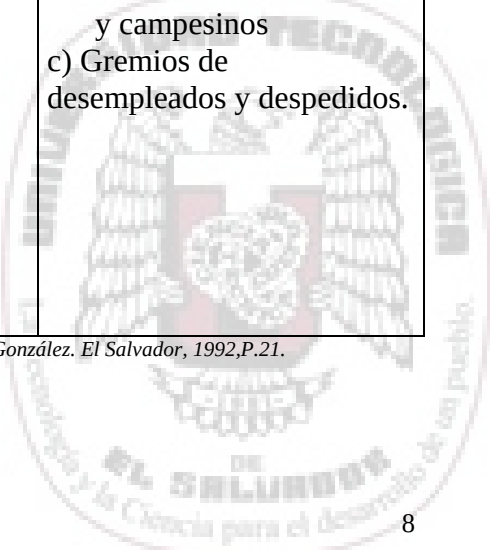


3. Áreas de Servicio de las ONGs

ÁREAS DE SERVICIOS DE LAS ONGS

PRIMER PLANO	SEGUNDO PLANO	TERCER PLANO
Primer Nivel: Para sus acciones dependen fundamentalmente de personal remunerado. El personal tiende a configurarse con base en especializaciones según los servicios que prestan: a) Instituciones de desarrollo y promoción humano y de salud. b) Instituciones de promoción del sector privado. c) Instituciones de prevención d) Instituciones académicas y/o científicas. Segundo Nivel: - El personal remunerado se circunscribe a aspectos administrativos básicos. - Canalizan trabajo de voluntariado para la realización de sus principales acciones: - A) Culturales - Filantrópicas y obras de beneficio social - Organizaciones de servicios de emergencia y de salvamento.	Primer Nivel: En este nivel la configuración institucional está orientada con mayor peso a la prestación de servicios: a) Medio ambiente b) Género c) Derechos humanos Segundo Nivel: Promoción de intereses comunitario-territoriales. Organizaciones generales por comunidades de territorios específicos donde progente toma la iniciativa, participa y promueve la organización local, articulándose posteriormente con sus homólogas en otros espacios territoriales. Aquí su configuración institucional está orientada con mayor peso a la generación de movilización social: a) Medio ambiente b) Género c) Derechos humanos	Primer Nivel: Promoción de intereses gremiales: a) gremios de sectores propietarios. Organismos para la promoción y defensa de intereses económicos de sectores de propietarios de medios de producción, tanto de capital privado como social. b) Gremios de sectores de trabajadores. Organizaciones para la defensa y promoción de intereses de sectores dedicados a un mismo trabajo o empleo sea este de carácter manual o intelectual: A) Asociaciones y colegios de profesionales y técnicos. B) Sindicatos y asociaciones de obreros y campesinos c) Gremios de desempleados y despedidos.

Fuente: Las ONGs una nueva expresión para la Sociedad civil salvadoreña. Víctor González. El Salvador, 1992,P.21.



B. INSTITUCIONALIDAD DE LAS ONGS, IDEOLOGÍA Y MARCO LEGAL

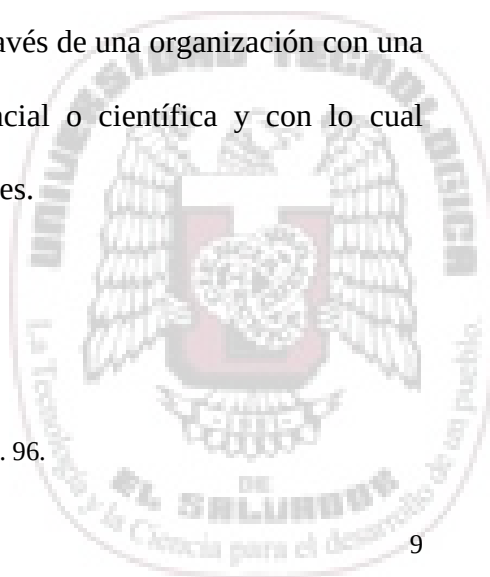
1. Institucionalidad

Las ONGs pueden definirse como “Organizaciones voluntarias” que trabajan sin obtener lucro, con la finalidad de prestar servicios a la sociedad civil de escasos recursos económicos.

“Su labor y sus actividades se centran en cuestiones y en gente que están más allá de su propio personal. A menudo las ONGs tienen estrechos vínculos con organizaciones populares y canalizan el asesoramiento técnico o el apoyo financiero como organizaciones intermedias de servicio.”³

Estas organizaciones poseen un alto grado de Institucionalidad, ya que cuentan con personal técnico y profesional especializado, así como una estructura administrativa burocrática que busca su legalidad dentro del marco jurídico existente. La característica de institucionalidad se centra en que sus actividades, servicios y estudios se proyectan a la comunidad pero no buscando defender el interés particular de una determinada clase, sector o capa social, sino más bien prestar servicios a través de una organización con una alta o mediana calidad técnica, administrativa, gerencial o científica y con lo cual pueden incidir más efectivamente en los procesos sociales.

³ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Pág. 96.



2. Ideología

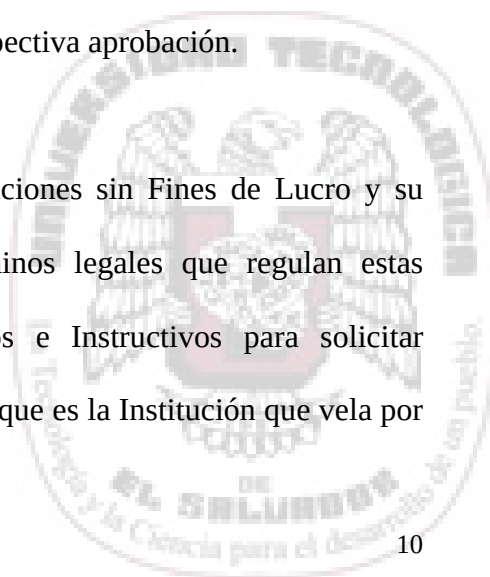
Se trata de un tipo de organización formal que se reproduce por iniciativa de sus patrocinadores y no por mandato imperativo de las personas que demandan sus servicios ni membresía constituída por grupos sociales o comunidades.

En este tipo de instituciones, tanto los donantes como los receptores de sus servicios comparten una misma perspectiva del desarrollo y es importante para ellos el tener relaciones armoniosas en el sentido que los organismos donantes aporten constantemente los fondos y que los receptores estén dispuestos a cumplir con las normas de información, gestión y contabilidad que exigen los donantes.

3. Marco Legal

Es importante dentro de la institucionalidad de las ONGs, el mencionar cómo están constituidas jurídicamente. Hasta diciembre de 1996, en nuestro país no existía una ley que las regulara, por lo que solamente se regían por el artículo 543 del Código Civil que hace referencia a la formación de los estatutos de la entidad a constituirse y los cuales debían presentarse al Ministerio del Interior para su respectiva aprobación.

Actualmente existe la “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento”, en la cual se definen todos los términos legales que regulan estas organizaciones, así como los Modelos de Estatutos e Instructivos para solicitar Personalidad Jurídica en el Ministerio de Gobernación, que es la Institución que vela por



el buen funcionamiento de las ONGs, entre otras actividades. También se cuenta dentro de la misma Ley con los Modelos de Escrituras de Constitución y además todo lo relacionado con los aspectos contables e impositivos que deben ser considerados para que las ONGs actúen de forma legal y transparente.

Según el artículo 26 de dicha Ley, todas las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, única y exclusivamente a través del Ministerio de Gobernación, que fue creado a partir del 18 de diciembre de 2001 al suprimirse el Ministerio del Interior.

Otra institución que se ve involucrada en el desarrollo de las ONGs es la Dirección General del Registro en donde se hará constar, en actas asentadas en los libros autorizados de dicha institución, todas las decisiones de los organismos de administración y se aprobarán con la certificación de los puntos de acta correspondientes, extendidos de la manera estipulada en los estatutos.

El Ministerio de Hacienda es la institución que fiscalizará y vigilará el uso adecuado de los fondos que reciben las ONGs, a través de la Dirección General de Impuestos Internos, según los artículos 35-36 de la Ley que las regula.



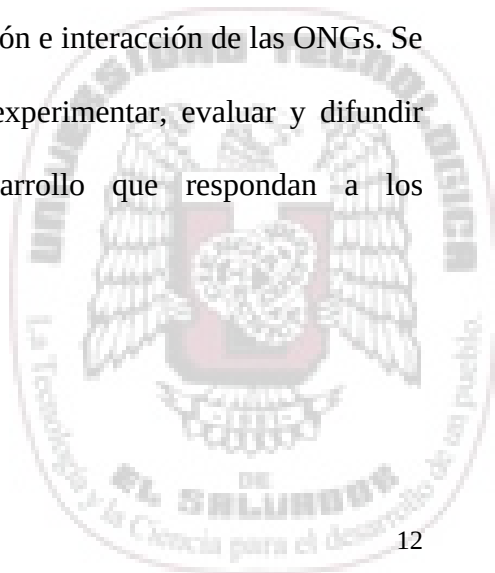
C. CONDICIONES ACTUALES DE LAS ONGS

1. Retos que enfrentan las ONGs

Actualmente las condiciones y exigencias han cambiado sustancialmente para las ONGs, tal es el caso que existe un marco jurídico que rige a estas instituciones a fin de prevenir el lavado de dinero como se ha permitido en otros países. Esto significa que las ONGs enfrentan el reto de asumir un papel más profesional, científico, objetivo, eficaz y relevante en la vida nacional. Las circunstancias y perspectivas de desarrollo hacen insuficiente la “buena voluntad” que ha caracterizado el quehacer de muchas instituciones. Actualmente se exige capacidad técnica, habilidades gerenciales y resultados concretos del quehacer en los diferentes niveles de desempeño institucional.

Otro de los retos con que se enfrentan actualmente las ONGs es la Globalización económica de las distintas sociedades, lo cual les representa un desafío: el de buscar una inserción económica competitiva en el mercado mundial y en el proceso de negociaciones internacionales.

Todo esto modifica las expectativas y el espacio de acción e interacción de las ONGs. Se demanda que las ONGs asuman el reto de diseñar, experimentar, evaluar y difundir planteamientos y estrategias microlocales de desarrollo que respondan a los planteamientos y desafíos nacionales y mundiales.

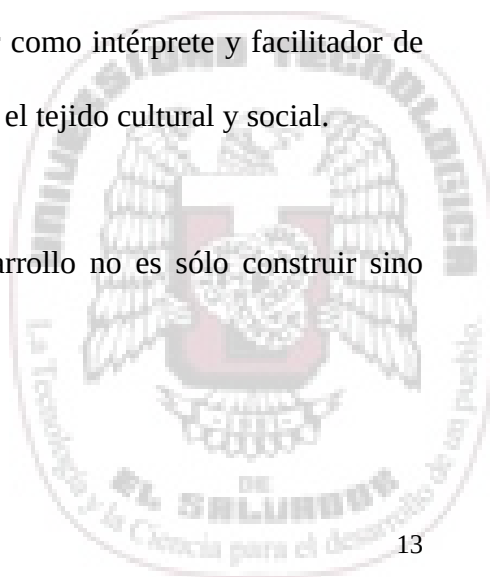


Estas consideraciones han exigido que las ONGs en la actualidad tecnifiquen y eleven métodos de trabajo y ajusten sus estructuras organizativas, estableciendo nuevas relaciones con otras instituciones y con el Estado. El espectro institucional es amplio y en muchos casos se duplican esfuerzos y recursos y más grave aún, se compite para el mismo mercado. Esto conlleva a que actualmente exista una mayor especialización técnica, modalidades de trabajo, tipos de red para completar acciones y sobre todo mayor coherencia entre la acción y el discurso.

a) Retos del Gerente Social

Las ONGs no solamente enfrentan retos a nivel de organización, sino también a nivel personal, por lo que se puntualizan los siguientes retos para ellos:

- Debe ser un jugador a largo plazo: el desarrollo es un proceso con una meta virtual que nunca se alcanza.
- Debe producir hechos en el corto plazo.
- Debe aprender a leer la diversidad, entendiendo las lógicas de las culturas locales y el entorno regional.
- Debe ser un traductor, es decir, ser capaz de actuar como intérprete y facilitador de los procesos comunicativos y sociales que se dan en el tejido cultural y social.
- Ha de ser un excelente negociador.
- Debe mantener la historia de la memoria. El desarrollo no es sólo construir sino también es preservar.

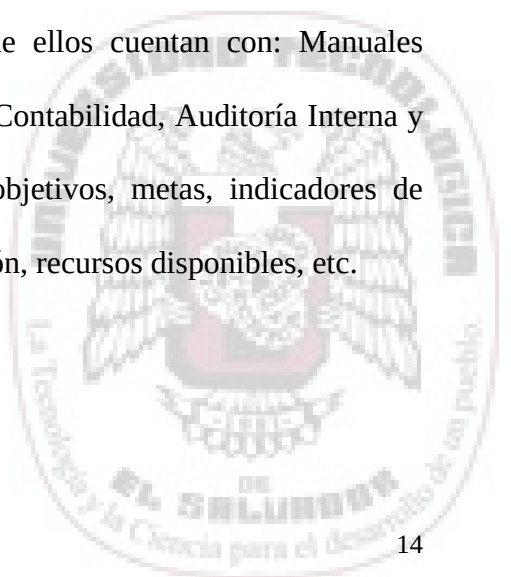


- Tiene que estar conectado con el mundo, pues deberá construir redes e intercambiar información y experiencias, aprender de otros y mostrar los éxitos.
- Debe ser un gestor de oportunidades y saber aprovechar las que se presenten.
- Debe estar de la mano con la tecnología y con los últimos avances en materia administrativa, a fin de aprender y aplicar todo aquello que lleve al éxito a su organización.

b). Oportunidades de Desarrollo para las ONG's

Hoy en día, que la modernización del estado ha comenzado a realizarse con la descentralización de algunos servicios públicos, se generan oportunidades que permitirán que las ONGs formen parte de las instancias viables y eficaces en un proceso de descentralización de funciones administrativas y recursos que tradicionalmente están en manos del aparato gubernamental.

Estructuralmente las ONGs cuentan con instrumentos administrativos aplicables por cualquier empresa, ya que en realidad funcionan como tal con la diferencia que sus fines no son el lucro, podemos ver que en la mayoría de ellos cuentan con: Manuales Administrativos, Manuales de Funciones, Sistemas de Contabilidad, Auditoría Interna y Externa, Planes de Trabajo Anuales que contienen objetivos, metas, indicadores de evaluación, actividades a realizar, períodos de realización, recursos disponibles, etc.



Con todas las herramientas que poseen estas organizaciones tienen la oportunidad de crecer, de ofertar mejores proyectos, de competir a nivel nacional e internacional y sobre todo, tienen la oportunidad de cumplir con su misión y con el fin de su creación, que es contribuir directamente con el desarrollo social y económico de nuestro país.

D. EL COACHING EMPRESARIAL

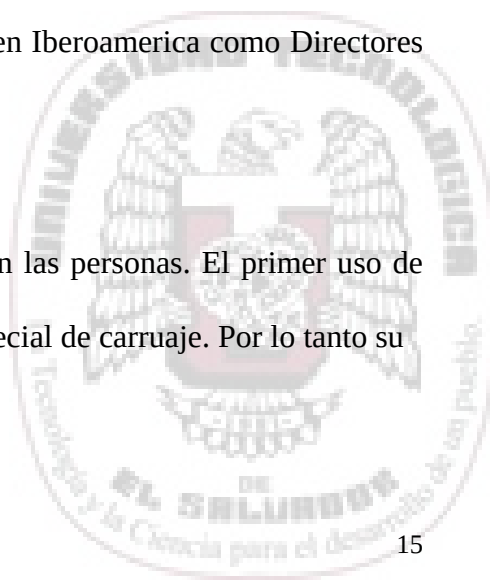
1. El Entorno del Coaching

ORIGEN DEL COACHING Y ANTECEDENTES

El coaching tiene raíces muy antiguas, aunque no fue sino hasta hace unas dos décadas que este elemento fue tomado y considerado como una herramienta. “Sócrates ya decía a sus discípulos: Yo no puedo enseñarles nada, sólo puedo ayudarles a buscar el conocimiento dentro de ustedes mismos; lo cual es mucho mejor que traspasarles mi poca sabiduría.”

Al observar los diferentes aspectos del funcionamiento de los equipos deportivos ganadores, se encuentra un particular y similar estilo entre todos sus directores, que en Norteamérica han sido llamados Coaches y conocidos en Iberoamérica como Directores técnicos o Entrenadores.

El coaching se emprende para que florezca lo mejor en las personas. El primer uso de esta palabra en la lengua inglesa se refería a un tipo especial de carruaje. Por lo tanto su



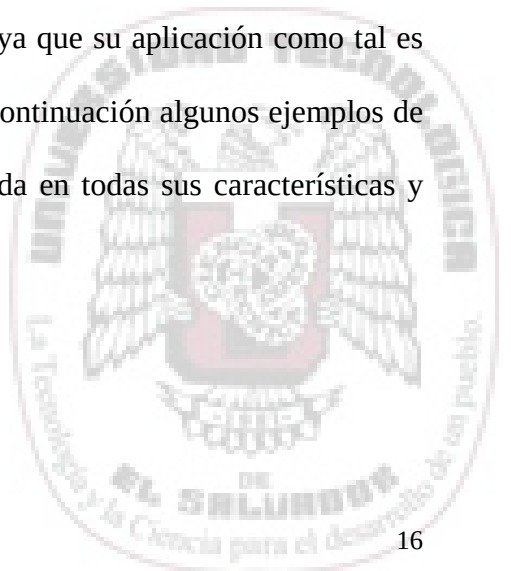
significado básico es “transportar una persona valiosa de donde esta quiere estar”.

El coaching para ejecutivos es un proceso de acción-aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje, involucrar una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado para brindar al ejecutivo la información válida, decisiones libres e informadas que se basan en esa información y compromiso interno con esas decisiones.

En épocas de cambios organizativos e importantes, es frecuente que el coaching proporcione el ímpetu necesario para construir y motivar equipos.

Un proceso de coaching de equipo bien diseñado une a las personas adecuadas y plantea un desafío, más amplio, en un ambiente donde fracasar no es una opción. El coaching nos ofrece una respuesta única para enfrentar ese desafío en todos los niveles.

El Coaching es relativamente, una herramienta nueva, ya que su aplicación como tal es todavía una experiencia innovadora, se mencionará a continuación algunos ejemplos de empresas que han utilizado esta herramienta ya definida en todas sus características y etapas.



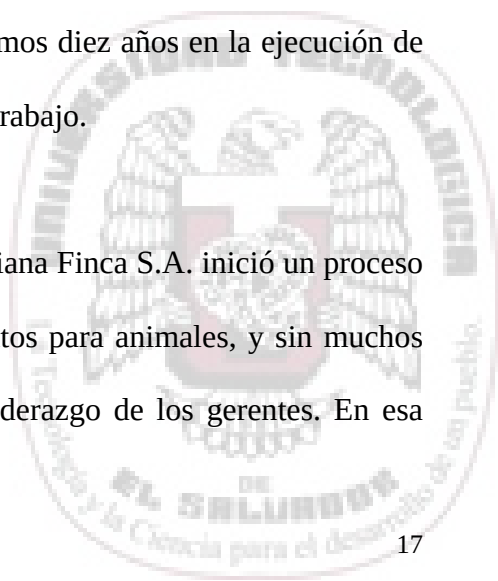
El gerente general de Mc Donalds explica los factores que incidieron en el éxito del liderazgo de Mc Donalds a nivel mundial. Mc Donalds practica el coaching como una de las estrategias que le han llevado a ser una empresa líder entre las grandes compañías del mundo.

El caso de Mc Donalds demuestra además la universalidad del sistema. Con mucha frecuencia se han importado sistemas teórico administrativos desde otras culturas o países, los cuales tuvieron dificultades para su aplicación en las empresas latinoamericanas por las diferentes condiciones de cada entorno en particular.

El sistema coaching fue originado en los países Europeos hace ya algún tiempo, pero no estaba aún definido como una herramienta de desarrollo, sino como una política en algunas empresas que buscaban el liderazgo.

El coaching ha sido puesto en práctica en América desde hace aproximadamente diez años, o al menos esa es la información que se tiene de empresas que adoptaron esta herramienta. Hilti Corp a nivel mundial avanzó los últimos diez años en la ejecución de un plan de gerentes totalmente orientados al terreno de trabajo.

A comienzos de la década de 1990, la empresa Colombiana Finca S.A. inició un proceso estratégico hacia el liderazgo en el mercado de alimentos para animales, y sin muchos titulares trabajó en el desarrollo del coaching como liderazgo de los gerentes. En esa



entidad los autores implementaron un programa de capacitación, entrenamiento y desarrollo de asesores técnicos en todo el país, planificado sobre las necesidades de crecimiento individuales y de grupo. Fue un programa que tomó más de tres años de entrenamiento en conocimientos y en habilidades comerciales con un equipo muy técnico, dentro de este proceso se desarrolló el concepto de entrenamiento modular.

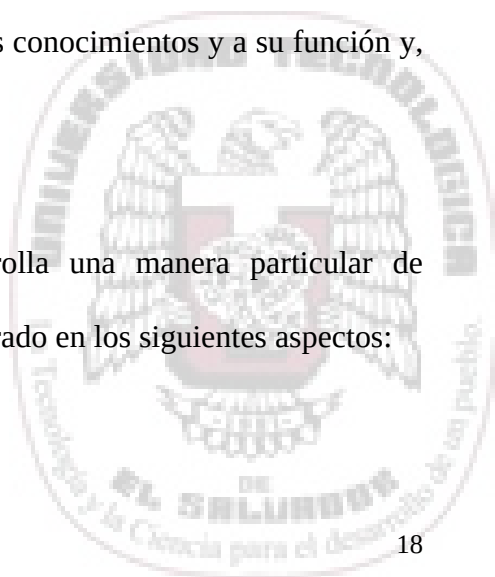
2. Las Metas del Coaching efectivo

La transformación busca que cada empleado sea una célula viva del organismo empresarial y actúe con plena capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir, esto, en contraposición a la visión fundamental de cada empleado como una pieza de engranaje movida por otras piezas, todas ellas rígidas, inamovibles y ciegas.

La supervivencia de la empresa es responsabilidad de todos sus integrantes. La multiplicación de la capacidad nace de la utilización de las capacidades múltiples de todos los miembros. La flexibilidad se apoya en que cada célula maneja la complejidad inherente a cada función. Esto implica en cada uno voluntad y habilidad para asumir y responder. Es decir, utilizar los poderes inherentes a sus conocimientos y a su función y, por supuesto, empezar a crecer.

El coach como líder de equipo empresarial desarrolla una manera particular de conducción, dirección y movilización de su grupo, centrado en los siguientes aspectos:

- Visión inspiradora, ganadora y trascendente.

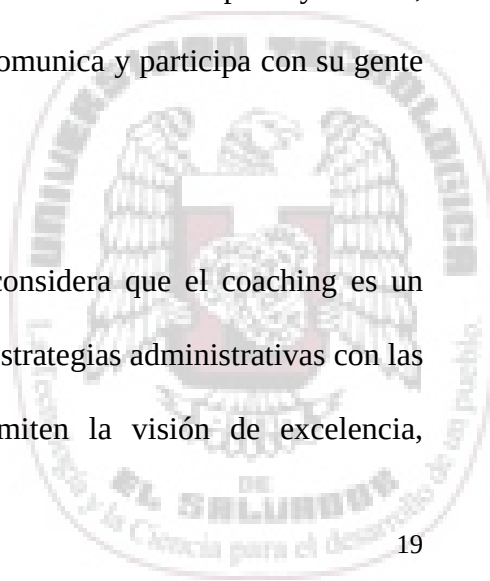


- Sentido de planificación continua
- Liderazgo mediante el ejemplo
- Selección y desarrollo de talentos
- Entrenamiento diario
- Acompañamiento total en el terreno
- Motivación individualizada y de desarrollo personal
- Disciplina y compromiso
- Sentido de trabajo en equipo.

El coach se convierte en el mentor de desarrollo de cada persona; comienza por ayudarla en su proyecto de vida para que sepa qué es lo que quiere y para donde va, partiendo del hecho y la experiencia de que “La mejor manera para liderar es apoyar a otros para que logren lo que se proponen”.

El coach como líder coordina el trabajo en equipo, evita las preferencias para “estrellas” particulares, comparte sus ideales y metas, crea una cultura de la disciplina y unidad, proporciona innovación y vida al trabajo rutinario, se comunica y participa con su gente para crear el compromiso.

En este sentido y de acuerdo a todo lo anterior, se considera que el coaching es un sistema integral para la efectividad organizacional; las estrategias administrativas con las que trabajan con la alineación del equipo y transmiten la visión de excelencia,



trascendente a todos los niveles de la empresa, incentivándolos a participar en el gran juego del liderazgo de la empresa, al orientar y sincronizar al equipo empresarial hacia el éxito.

APORTES DEL COACH

“Es la figura del coach y su manera de hacer las cosas, el desarrollo de sus jugadores hacia la excelencia y la sinergia que produce trabajar en equipo, lo que impacta en el cambio de la organización, y lo que convierte al coaching en un estilo de trabajo de dirección y movilización hacia logros.”⁴

El coaching aporta una nueva manera de comprender el sitio de trabajo muy lejos del concepto de la era industrial o de la era de los sistemas como un lugar propicio para la competición mundial dentro de un concepto de energía, tenacidad, disciplina, responsabilidad, compromiso, entrenamiento y trabajo en equipo. Ofrece una visión de entrenamiento, alegría y espectáculo en el sitio de trabajo, dentro de la cual cada quien representa un papel especial como jugador del equipo y en donde lo que más cuenta es el individuo, su desarrollo personal y su habilidad para fundirse dentro de un equipo con el fin de desempeñar con excelencia y crecimiento la función que le toca realizar.

4. Salazar Triviño, Gilberto. Coaching en Acción, p.5



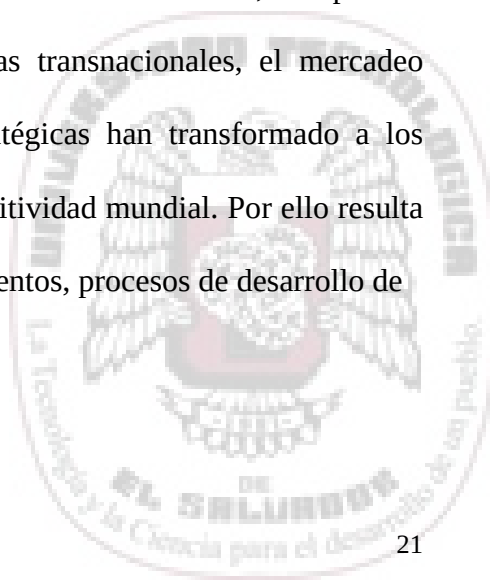
“El coaching también apunta a transmitir esa visión grande de ser campeones, para que cada jugador sienta el compromiso y se involucre en acción, cambie el concepto de trabajo como obligación de subsistencia por uno de realización y crecimiento.”⁵

Es un sistema que transforma el entorno frío del sitio de trabajo, integrando a todas las personas en la competición mediante su responsabilidad ante el triunfo y la derrota; da sentido trascendente al trabajo de cada uno y produce una atmósfera de calor, de alegría, lo que implica un cambio muy profundo en el estilo de liderazgo y del trabajo en equipo.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi que desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa-empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

La competitividad empresarial en el mundo se convierte, cada día más, en algo parecido a “un torneo de las grandes ligas”. La globalización de los mercados, la apertura comercial de los países, la creciente cobertura de las transnacionales, el mercadeo estratégico de franquicias mundiales y alianzas estratégicas han transformado a los mercados regionales y nacionales en torneos de competitividad mundial. Por ello resulta propicio y oportuno pensar en la traslación de conocimientos, procesos de desarrollo de

⁵ Salazar Triviño, Gilberto. Coaching en Acción, p.5



habilidades, estilos de liderazgo y actitudes de comportamiento gerenciales, herramientas del coaching, desde los escenarios deportivos hasta los sitios de trabajo en las empresas para el marco de la globalización y la competitividad en el contexto empresarial.

3. Principios, Funciones y Herramientas del Coaching

Al igual que el coaching personal, una persona de los cuadros directivos se convierte en guía del equipo generando un nuevo paradigma que ayude a crear una organización ganadora y que incluya:

1. Perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano.
2. Entrenamiento modularizado
3. Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje
4. Utilización de los profesionales del desarrollo humano como consultores internos y como responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
5. Estímulo de las relaciones con los empleados creando una actitud de propietarios.
6. Utilización de los gerentes como coaches de desempeño para hacer entrenamiento, desarrollo de carrera y confrontación de desempeño.
7. Creación de autoestima de los empleados y grupos
8. Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.



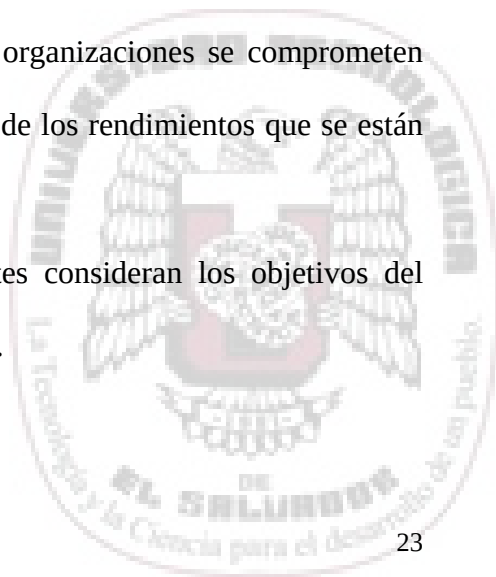
Algo importante que se hace es preparar a la gente para desarrollar lo mejor de sus habilidades y vivir un día a la vez, de acuerdo con lo siguiente:

Principios Básicos del Coaching:

- Ser orientado por convicciones
- Sobreaprendizaje
- Estar dispuesto a escuchar
- Ser consistente
- Ser orientado por la honestidad.

FACTORES PARA EVALUAR LAS NECESIDADES DEL COACHING

- Claridad: el grado en que los participantes (ejecutivo, jefe y otros) entienden las razones de la empresa para el coaching, su enfoque principal, objetivos específicos, las medidas del éxito.
- Consenso: la medida en que los participantes acuerdan las razones de la empresa para el coaching, el enfoque principal de este, las medidas de éxito de la empresa, en la cual actúan todas las personas que están dentro de la empresa.
- Compromiso: todas las personas que están en las organizaciones se comprometen con la institución, se hace una evaluación continua de los rendimientos que se están obteniendo.
- Control: se refiere en qué medida los participantes consideran los objetivos del coaching como alcanzables y apegados a la realidad.



E. EL COACHING Y EL LIDERAZGO

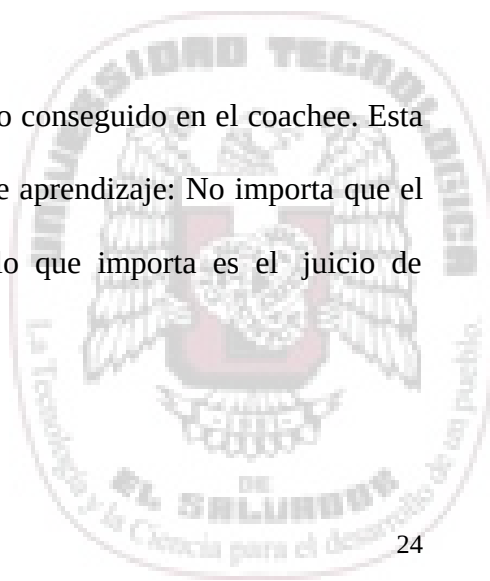
1. El Proceso Metodológico del Coaching

Nuestra capacidad de acción y aprendizaje tiene límites. El coach busca identificar, validar y/o disolver dichos límites y lo hace en procesos individuales o de grupo, dependiendo de los logros que se pretendan alcanzar y del tipo de acciones que se requieran para ello.

El Coaching es una conversación peculiar que habitualmente se inicia con la petición de ayuda por parte de la persona que en ese momento considera sentirse atrapado en un problema para el que no sabe qué acción tomar. Esta persona, a la que llamamos Coachee, se entrega desde la confianza y permite que el coach, durante la conversación, le proporcione una visión diferente del problema que enfrenta; y a partir de ahí, nuevas posibilidades de acción.

El trabajo del coach consiste en convertir la conversación en una especie de danza, donde el coachee marca el paso y la música de fondo es el respeto.

En el proceso de coaching quien declara la validez de lo conseguido en el coachee. Esta es la grandeza del coaching frente a otras propuestas de aprendizaje: No importa que el coach sienta que ha hecho un trabajo excelente, lo que importa es el juicio de



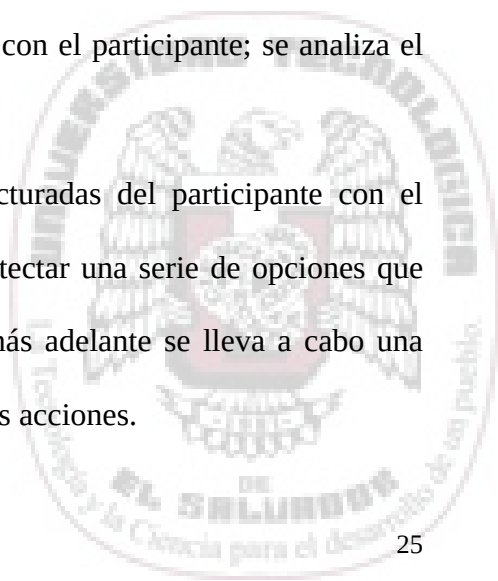
satisfacción del coachee y, si a partir del coaching, es capaz o no de tomar acciones distintas.

El tipo de retos que hoy enfrentamos en nuestras organizaciones, requieren de un tipo de relaciones distintas a las que hasta ahora hemos mantenido y propiciado. Los que se preocupan por el rendimiento de sus organizaciones buscan desde hace tiempo las claves para mantener y desarrollar determinadas competencias que ahora llamamos “soft” y que permite el avance de sus equipos que hoy es necesario.

Un coach aglutina esas competencias y además sabe cómo otros las pueden desarrollar. Tener competencias de coaching se está haciendo tan necesario como mantener el soporte tecnológico de la empresa al día.

La metodología utilizada depende del puesto del directivo o empleado, pero la más común está dividida en tres fases: precoaching, coaching y seguimiento. El proceso suele llevar de seis meses a un año:

- Al principio, se lleva a cabo una toma de contacto con el participante; se analiza el contexto y se definen los objetivos.
- En una segunda fase, se prepara reuniones estructuradas del participante con el consultor para explorar la situación actual, para detectar una serie de opciones que lleven al participante a alcanzar los objetivos, y más adelante se lleva a cabo una planificación, un lanzamiento y una validación de las acciones.



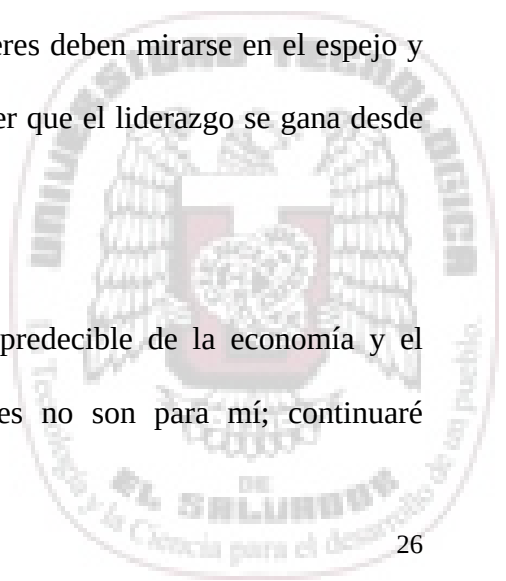
- En la fase de seguimiento, el consultor comprueba el alcance de los objetivos por parte del participante, las mejoras conseguidas y se planifican futuras acciones.

2. El Coaching para el desarrollo de un liderazgo global de rendimiento empresarial

Hoy es sabido que muchos líderes están abrumados por el cambio. Enfrentan desafíos provenientes de todas las direcciones. Entonces ¿Por qué algunos prosperan y otros no? Podría especularse ampliamente que algunos fallan o fracasa debido a razones externas, como no anticiparse a las necesidades del mercado o no innovar. Sin embargo, la diferencia real entre el éxito y el fracaso hoy puede relacionarse con razones internas, que tan satisfactoriamente logran captar a sus seguidores. Una prueba segura es que un líder haya captado a sus seguidores.

El carácter auténtico suele estar acompañado de grandeza en cualquier campo y es, en gran parte, responsable de la energía y unidad existentes en las organizaciones de alto rendimiento. Una función primaria de los líderes en el nuevo mundo laboral es saber las respuestas a preguntas que hacen muchos seguidores: ¿Por qué debo seguirle? Y ¿Por qué debo confiarle mi vida? En primer término los líderes deben mirarse en el espejo y responderse a sí mismos esas preguntas. Deben entender que el liderazgo se gana desde adentro.

En los buenos tiempos pasados del comportamiento predecible de la economía y el mercado, un líder podía decir: “Esas cosas apacibles no son para mí; continuaré

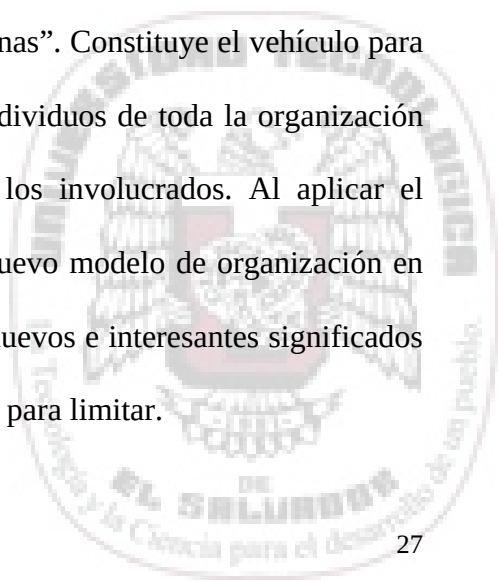


haciendo lo que siempre ha funcionado”. Esa opción ya no existe para la inmensa mayoría de los líderes que están atrapados en una guerra por atraer y conservar a empleados talentosos. Muchos líderes que han disfrutado años de crecimiento predecibles ahora luchan por atraer y retener a grandes personas.

Todos los líderes tendrán que ser descubridores en el siglo XXI. Los que crearon países en el Nuevo Mundo no tenían mapas ni guías. Tan sólo su ambición y una posible oportunidad. Algunos lograron su objetivo, muchos otros no. Si los futuristas están en lo correcto, ello significa que en el futuro predecible los descubrimientos serán continuos.

El liderazgo con decisión exige confianza. Esta se basa en el carácter. En su libro *Principle-Centered Leadership* (1990), Stephen Covey señala que la herencia cultural de Estados Unidos está regida por la “ética del carácter”, en la que se valoran principios como los de cumplir promesas, ser sincero y tener valentía.

El coaching es el método para cambiar de una cultura de “poder sobre las personas”, a otra que se libera el poder que está “dentro de las personas”. Constituye el vehículo para que ocurra el aprendizaje organizacional y para que individuos de toda la organización busquen activamente el logro de intereses de todos los involucrados. Al aplicar el método de Coaching se facilita el crecimiento de un nuevo modelo de organización en que la responsabilidad, liderazgo y aprendizaje tienen nuevos e interesantes significados y donde el poder siempre se utiliza para habilitar, nunca para limitar.



CUANDO LOS LÍDERES SON COACHES

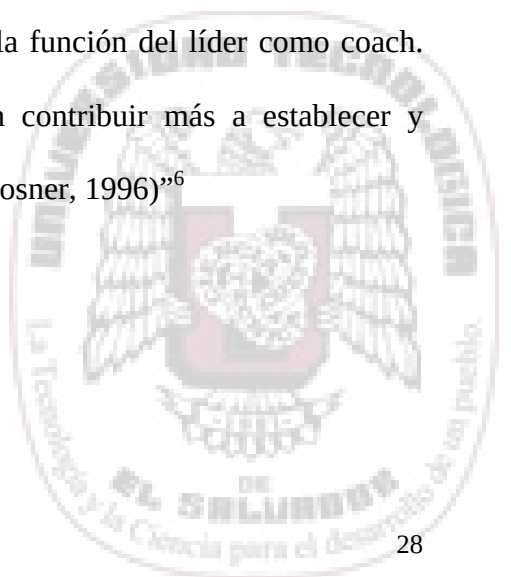
El liderazgo es una relación, en ocasiones, la relación es de uno a muchos, mientras que en otras es de uno a uno. Sin importar que sea con uno o con mil, el liderazgo es una relación entre quienes aspiran a ser líderes y quienes optan por ser seguidores.

En forma intuitiva se entiende que cuando el líder es el coach resultan sumamente importantes el respeto y la confianza interpersonales.

El éxito, en el contexto del liderazgo uno a uno, depende de la capacidad del líder para formar una relación duradera en que el subordinado ve en el coache un socio y un modelo a seguir. En otras palabras, no se pueden dar órdenes a otros para que se esfuercen al máximo o mejoren en lo que hacen simplemente porque se tiene un puesto. Sólo se pueden alcanzar logros extraordinarios porque se tiene corazón.

“Resulta que los mejores líderes son los líderes comprensivos. Lo descubrimos mientras investigábamos para la redacción de nuestro libro *Encouraging the Heart* (1996) y nos gustaría aplicar algunas de las lecciones aprendidas a la función del líder como coach. He aquí tres de los aspectos esenciales que parecen contribuir más a establecer y mantener una relación de coaching exitosa. (Kouzes y Posner, 1996)”⁶

⁶ Kouzes, James M., Posner, Barry Z. “Encouraging the Heart”.



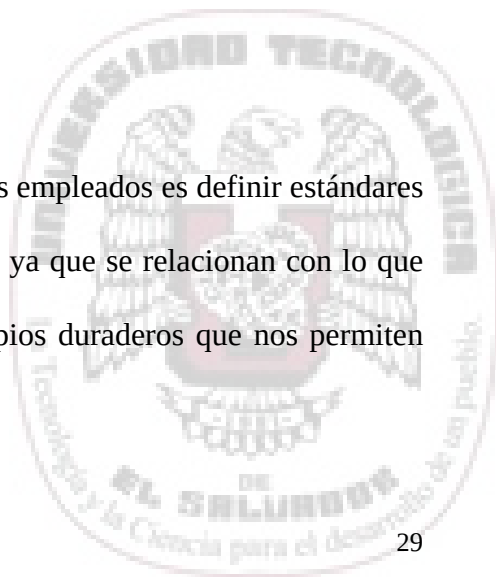
1. Definir Estándares Claros

Tonny Codianni, de Toshiba América, lo explica de la siguiente forma: “Siento la necesidad de tener una relación personal con mi gente. Para mí no existe diferencia alguna entre el trabajo y la vida personal. Las palabras de aliento vienen del corazón. Es algo de corazón a corazón, no de cerebro a cerebro. Tiene que ser sincero”.

Codianni es uno de esos seres que ama a las personas. Disfruta comprándoles regalos, invitándolas a pasear en su yate o cocinando para ellas. Codianni tiene 19 primos carnales y los ha llevado a todos de viaje a Italia. Si se le pregunta a quienes trabajan con él, dirán que disfrutan trabajar en su compañía, les hace sentir bien.

Sin embargo, no debe confundirse el amor de Codianni por las personas con una disposición a olvidarse de los estándares. El liderazgo ejemplar es blando y exigente, comprensivo y concienzudo. En palabras de Codianni: “Siempre digo a los entrenadores de mi grupo que primero tienen que dominar el programa y luego están en libertad de cambiarlo”. Para Codianni, tener un conjunto claro de expectativas acerca de qué lograrán las personas es parte de ser comprensivo.

El primer requisito para estimular el corazón de nuestros empleados es definir estándares claros. Por estándares se entienden objetivos y valores, ya que se relacionan con lo que se espera de nosotros. Los valores sirven como principios duraderos que nos permiten



mantener la compostura en cualquier circunstancia de nuestra vida. Los objetivos son aquellas ambiciones a corto plazo que nos sirven de unidad para medir el progreso.

Los seres humanos no ponen todo su corazón en algo porque no creen en ello. No dedican su energía e intensidad a algo que, por principio de cuentas, no encaja con su personalidad. Es como usar pantalones apretados. Resultan incómodos, nos hacen ver mal, nos sentimos avergonzados y resulta imposible moverse con libertad.

“Con base en investigaciones que hemos realizado desde finales de los sesenta, sabemos que los valores marcan la diferencia en el comportamiento de las personas en las organizaciones y la forma en que se sienten respecto de sí mismas, sus compañeros de trabajo y sus líderes.” (Posner y Smith, 1993).

Las personas necesitan saber si están progresando o simplemente dejando correr el tiempo. Los objetivos ayudan a cubrir tal necesidad, sin que sean suficientes por sí solos. Los líderes-coaches eficientes también proporcionan retroalimentación constructiva, oportuna y precisa. Puede decirse que brindar aliento es una forma de retroalimentación. Es información positiva e indicativa de que todavía progresamos, estamos en el camino correcto y respondemos a los estándares.

2. Esperar lo mejor



“Los líderes exitosos tienen expectativas altas, tanto de sí mismos como de quienes lo siguen. Dichas expectativas no son simplemente palabrería de los líderes para mantener una actitud positiva en sus seguidores o en ellos mismos. La creencia que tienen los líderes exitosos constituyen el marco de referencia en que los seguidores encajan su propia realidad. Tanto las expectativas altas como las bajas influyen en el rendimiento de las personas. Sin embargo, sólo las personas tienen impacto positivo en sus acciones y la forma de sentirse consigo mismas, además de que sólo ellas pueden mejorar el rendimiento.”⁷

No debe sorprender que, cuando las personas platican acerca de líderes que realmente marcaron una diferencia en su vida, frecuentemente mencionen a personas que creyeron en ellas y las alentaron más allá de las dudas que ellas mismas tenían de su propia persona a sacar el máximo provecho de sus virtudes. Hablan acerca de líderes que las trataron en una forma que alentó su confianza en sí mismas e hicieron posible que logaran más de lo que creían posible.

3. Predicar con el ejemplo

Si un líder es creíble o no, las personas primero escuchan sus palabras y luego observan sus acciones. Lo oyen hablar y lo ven caminar. Después, miden la congruencia entre ambos aspectos. Se genera el juicio de “creíble” cuando hay tal congruencia entre ambos

⁷ Hawkins, Bill. Coaching: La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo. Pág. 94,95.

aspectos. Si no la observan, llegan a la conclusión de que el líder no es serio acerca de lo que dice o, en el peor de los casos, que es categóricamente hipócrita.

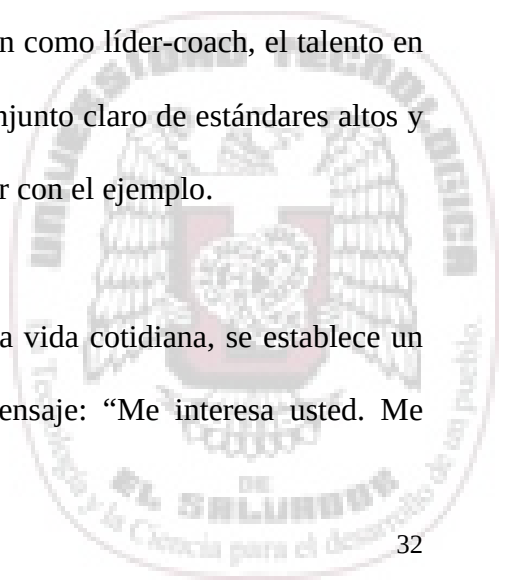
Los integrantes se mueven con base en acciones, que son la prueba de credibilidad de un líder. Esta observación lleva a una prescripción directa para el modelado de líderes: haga lo que dijo que haría.

No se requiere un gran plan para empezar a predicar con el ejemplo y alentar el corazón de otros. Ser un buen modelo no es la excepción, se ha convertido en una prioridad consciente.

En el camino del desarrollo como líder-coach ejemplar, existe una verdad que, inevitablemente debe enfrentarse: ¿Cuánto se interesa realmente en las personas a las que dirige?

El líder siempre marca el paso. Recuerde que la calidad de la relación que tenga usted con sus seguidores es lo que más importa. En su función como líder-coach, el talento en su organización florecerá sólo cuando establezca un conjunto claro de estándares altos y luego, con sus propias acciones, lo demuestre al predicar con el ejemplo.

Cuando se integran esos tres elementos esenciales en la vida cotidiana, se establece un tono que transmite en forma clara y resonante el mensaje: “Me interesa usted. Me

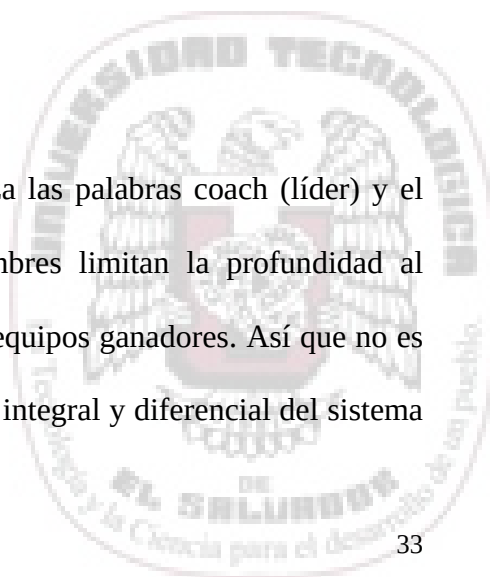


interesa su futuro. Me interesa su crecimiento. Estoy aquí para crear un ambiente en el que usted se desarrolle y prospere”. No sólo los demás encontrarán mayor alegría y éxito en ese ambiente, sino usted mismo.

F. EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El coaching, como herramienta del Desarrollo del Liderazgo, se fundamenta en la observación realizada a la forma de dirigir y guiar a equipos ganadores, convirtiendo en una analogía la experiencia empresarial con la experiencia en el terreno de juego. Los entrenadores o coaches de los equipos ganadores tienen una forma especial de liderar a su grupo, de obtener altísimas normas de disciplina, responsabilidad y sentido del compromiso, una manera especial de trato cotidiano con la gente, una forma especial de entender y establecer el entrenamiento continuo y el desarrollo de cada uno de sus jugadores, de motivar en el triunfo o la derrota, en general, un sistema motivacional, que mantiene muy en alto la moral del equipo en la fijación de sus planes, en la forma de estudiar sus rivales y establecer estrategias e incluso en la manera de ganarse la confianza de sus seguidores.

Cada vez más, en el entorno empresarial, toman fuerza las palabras coach (líder) y el coaching (el estilo o sistema) por cuanto otros nombres limitan la profundidad al analizarlos como estilos de liderazgo y conducción de equipos ganadores. Así que no es por la moda del término coaching, sino por el concepto integral y diferencial del sistema

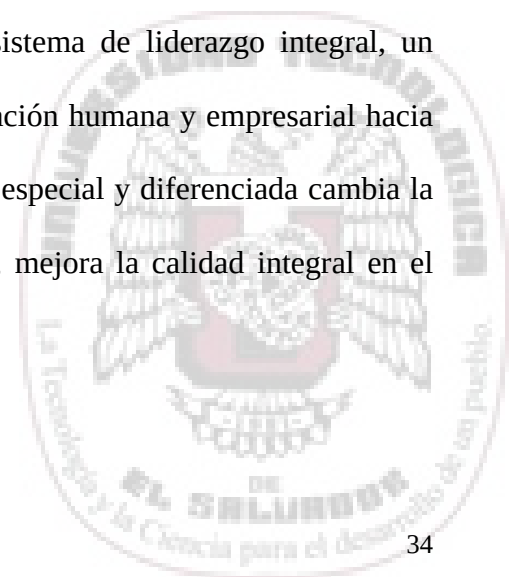


de liderazgo ejercido y las herramientas específicas que contiene, que todavía no se ha encontrado un término equivalente y preciso en el diccionario castellano.

“Popularmente se reconoce al coaching como un sistema para el crecimiento y desarrollo del jugador mediante su acompañamiento en el terreno de juego y ello es parte del enfoque. No obstante, el concepto del coaching es mucho más amplio: “es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, desde las divisiones inferiores; una forma de planificación para que el equipo clasifique entre los ganadores; un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo; un sistema particular de acompañamiento en el terreno; un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada”.⁸

En definitiva el Coaching se ha convertido en un sistema de liderazgo integral, un conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana y empresarial hacia el logro de resultados que, conjugados de una manera especial y diferenciada cambia la forma de hacer las cosas en el día a día empresarial, mejora la calidad integral en el

⁸ Salazar Triviño, Gilberto. Coaching en Acción, p.4

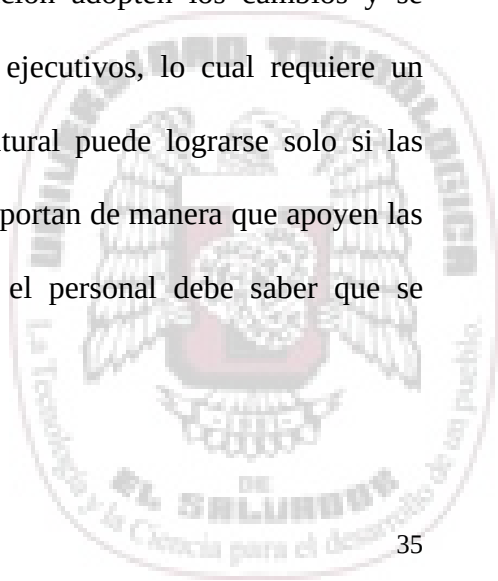


proceso total requerido para la satisfacción de clientes, y así lleva a las empresas a grandes resultados.

El coaching, como un sistema integral para el desarrollo de equipos de competitividad mundial, requiere la consolidación de unas profundas estructuras en lo que respecta al desarrollo del estilo de liderazgo del grupo directivo para que se comporte como coach; precisa también una cultura de organización orientada a facilitar el proceso de aprendizaje organizacional, unos valores centrados en el crecimiento y desarrollo de talentos en la organización y la formación de directivos líderes, capacitadores-entrenadores de sus equipos de gestión; una estructura de operación que integre a las personas de las diferentes áreas operativas y que sirva de soporte a dichas áreas, como integrantes del equipo.

Coaching para el Cambio Organizacional.

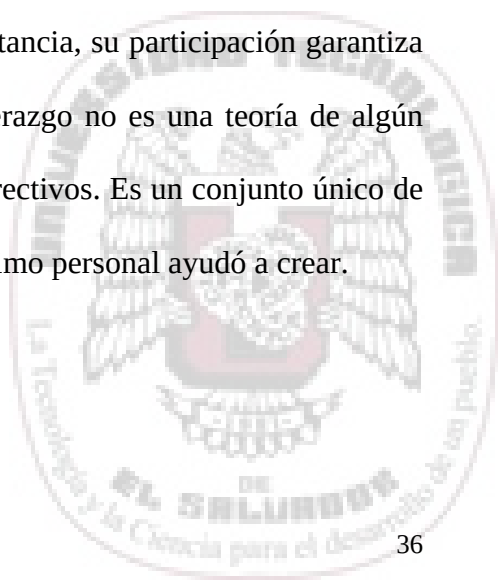
En el mercado actual, las compañías deben recrearse continuamente o morir. El desafío consiste en hacer que los miembros de las organización adopten los cambios y se enfoquen en lograr los objetivos que establecen los ejecutivos, lo cual requiere un cambio de comportamiento. El verdadero cambio cultural puede lograrse solo si las personas de todos los niveles de la organización se comportan de manera que apoyen las directrices y objetivos estratégicos. Es evidente que el personal debe saber que se requiere de él en el futuro.



La herramienta mas utilizada para alinear expectativas de las organizaciones con los objetivos y expectativas de rendimiento individuales, es crear un perfil de comportamientos de liderazgo específicos que sean esperanza del futuro y dar a los lideres de la organización la oportunidad de que se les brinde retroalimentación sobre su rendimiento contra dicho perfil.

Debe crearse un perfil de liderazgo deseado para el futuro. Una forma útil de iniciar este proceso es entrevistar al presidente y al grupo de ejecutivos para validar la visión, misión, valores y objetivos organizacionales de la compañía. Una vez aclarados estos puntos, los grupos de enfoque (que incluyen a personas de todos los niveles y áreas de la organización) pueden trabajar en la identificación de las competencias y comportamientos medulares, necesarios para el éxito futuro. El propósito de estos grupos de enfoque es doble: en primer termino, la participación de personal de todos los niveles y de todas partes de la compañía garantiza que el perfil capture con exactitud los factores de éxito para la compañía como un todo, no solo para las oficinas centrales.

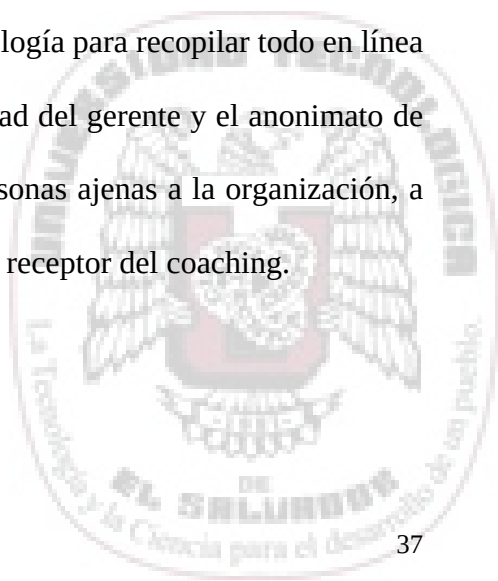
En segundo lugar, sin que por ello sea de menor importancia, su participación garantiza que hagan propio el producto final. Este perfil de liderazgo no es una teoría de algún profesor universitario o algo que impongan los altos directivos. Es un conjunto único de competencias y comportamientos de liderazgo que el mismo personal ayudó a crear.



Determinar quien puede brindar retroalimentación. A fin de lograr óptimos resultados, quienes brinden la retroalimentación deben hacerlo de manera anónima y ser fuentes validas y creíbles, que conozcan a fondo el trabajo del líder. Esto, sin duda, incluirá a su superior inmediato y a quienes le reportan directamente. Otras fuentes validas seria los miembros de equipos, clientes internos, colegas o clientes externos.

Proceder a una sesión de orientación (encabezada por un alto ejecutivo) para presentar el proceso de capacitar y como dar retroalimentación a los demás. Es un paso que suele omitirse, ya que parece tan directo que no requiere explicación. Sin embargo, tanto los emisores como los receptores de la retroalimentación abordan el proceso con cierta ansiedad de modo que la reunión inicial sirve para explicar como y porque se elaboro el perfil del liderazgo. Además, la reunión es útil para instruir a los encuestados sobre la forma de llenar las encuestas para responder preguntas y para tranquilizar al personal respecto de la confidencialidad absoluta de los resultados, en el caso del receptor de la retroalimentación y del anonimato en el de su emisor.

Recopilar la retroalimentación. Hoy se cuenta con tecnología para recopilar todo en línea vía Internet o una intranet y preservar la confidencialidad del gerente y el anonimato de los emisores de la retroalimentación. La compilan personas ajenas a la organización, a manera de resumen y se entrega directamente al gerente receptor del coaching.



Analizar los resultados y desarrollar un plan de acción. La principal responsabilidad del coach es ayudar a que el gerente analice la información en busca de temas. ¿Qué habilidades del liderazgo y competencias centrales ven las personas como puntos fuertes en un gerente?.

Una vez que el gerente acepta e identifica áreas de crecimiento personal, necesita sugerencias específicas del coach. La clave del plan de acción es que debe contener orientación específica sobre que y como abordar el cambio. Un coach exitoso plantea alternativas. Por ejemplo: Si la persona desea mejorar sus habilidades para hablar en público podría sugerirle un curso de oratoria en una institución local, de maestro de ceremonias, breves presentaciones en las futuras juntas de equipo del jefe, la contratación de un coach profesional especializado en esa área podría ayudar mucho.

Muchos programas de liderazgo iniciados como parte de proyectos de cambio organizacional han sido abordados tradicionalmente desde el siguiente punto de vista: dar retroalimentación a las personas, identificar áreas de mejoría, proporcionar capacitación (usualmente, un curso de uno o dos días) y se tendrá éxito.

