



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DEL
RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE
SAN SALVADOR”**

Trabajo de Graduación presentado por:

**AURA EVELYN BARRERA RECINOS
MARLENE MARILUZ MOLINA CALDERÓN**

Para optar al grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Mayo, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSE MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. NELSON ZARATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADEMICO

LIC. LUIS RICARDO NAVARRETE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

JURADO EXAMINADOR

LIC. JOSE NELSON VIDAL FLORES
PRESIDENTE

LIC. JOSE ANGEL VILLEDA CASTILLO
PRIMER VOCAL

LIC. ANA MARTA MORENO DE ARAUJO
SEGUNDO VOCAL

Mayo, 2003

San Salvador, El Salvador, Centroamérica



AGRADEZCO:

A Mi Dios Todopoderoso, por brindarme la oportunidad de tener el don de la vida en esta tierra y por todas las bendiciones maravillosas que a lo largo de ella me ha brindado, en especial el privilegio de finalizar mi carrera con éxito; por ser mi Creador, Redentor, y Sustentador y por proveerme siempre de todo cuanto necesite.

A mis Padres: Saúl Borrromeo Barrera y Aura del Carmen de Barrera, por su incondicional amor y por esa grande entrega que realizan diariamente por el bienestar de sus hijos, además por haberme provisto de los medios necesarios para completar mi educación superior.

A mis hermanos: Ana María y Saúl Alfredo, por todo su cariño, paciencia y por el gran apoyo que para mí representan.

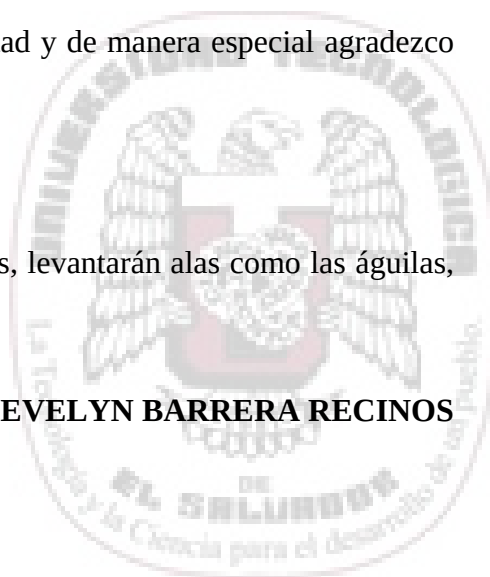
A mi Asesora de Trabajo de Graduación: Lic. Cony de Araujo, por toda la ayuda brindada y por mostrarme una amistad desinteresada, por sus consejos y su orientación .

A Marlene, mi compañera de Tesis por su amistad, por su entrega e interés y sobre todo por la paciencia que tuvo al compartir conmigo el desarrollo de nuestro Trabajo.

A mis familiares, amigos y hermanos de mi Iglesia Adventista del Séptimo Día, que en todo momento me han brindado su comprensión, amistad y de manera especial agradezco sus oraciones.

“Pero los que esperan en Jehová tendrán nuevas fuerzas, levantarán alas como las águilas, correrán y no se cansarán, caminarán y no se fatigarán”.

AURA EVELYN BARRERA RECINOS



Doy inmensas gracias a **DIOS TODOPODEROSO** por haberme dado la oportunidad de llegar al final de mi carrera universitaria, por ser nuestro creador, sustentador y darme los medios necesarios para lograr este trabajo, por todas las Bendiciones que a diario me da.

A mis padres: **ROGELIO MOLINA Y MARIA EMILIA CALDERON**, por su sacrificio, por su apoyo, por su comprensión, por estar a mi lado y por la ayuda que me han brindado para terminar mis estudios.

A mis hermanas: **AYDEE, MIRIAN Y ELVIS** , por su apoyo durante mi carrera universitaria.

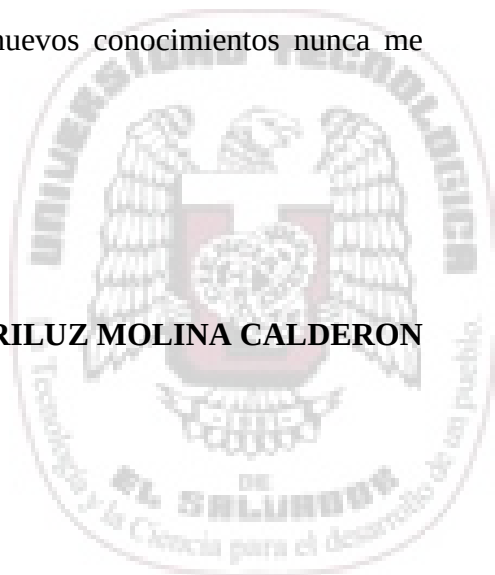
A mi abuelita: **MARIA ANTONIA**, por su tiempo, su apoyo y preocupación por mi.

A mi novio: **DIDIER ALONSO CRUZ**, por su amor, su apoyo incondicional en todo momento, por estar cuando lo necesite.

Agradezco a mi compañera de Tesis: **Aura Barrera**, por su empeño en la realización de esta obra, a mi asesora **Lic. Cony de Araujo** por la ayuda que me proporciono y por su amistad, con todo cariño a mis familiares y amigos, por su estima y el cariño que nos une y me demuestran todo el tiempo.

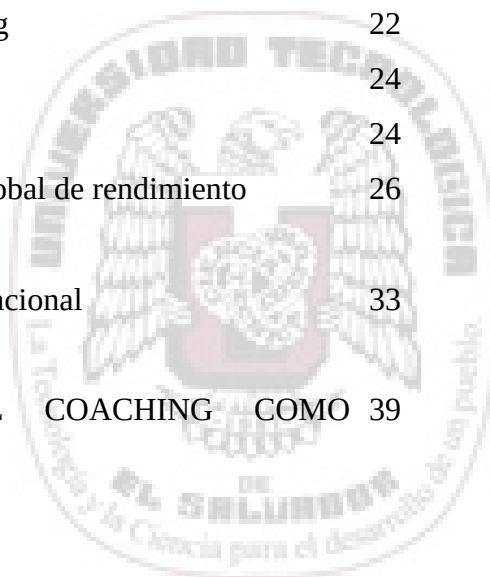
“ Dame Señor el don de la sabiduría, para que los nuevos conocimientos nunca me aparten de ti ”.

MARLENE MARILUZ MOLINA CALDERON



INDICE

CONTENIDO	NºPágina
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	1
A. Evolución Histórica de las ONGs	1
1. Origen de las ONGs	1
2. Clasificación de las ONGs en El Salvador	7
3. Areas de Servicio de las ONGs	8
B. Institucionalidad de las ONGs, Ideología y Marco Legal	9
1. Institucionalidad	9
2. Ideología	10
3. Marco Legal	10
C. Condiciones actuales de las ONGs	12
1. Retos que enfrentan las ONGs	12
a. Retos del Gerente Social	13
b. Oportunidades de Desarrollo de las ONGs	14
D. El Coaching Empresarial	15
1. El entorno del Coaching	15
2. Las metas del Coaching efectivo	18
3. Principios, funciones y herramientas del Coaching	22
E. El Coaching y el Liderazgo	24
1. El Proceso Metodológico del Coaching	24
2. El Coaching para el desarrollo de un liderazgo global de rendimiento empresarial	26
F. El Coaching como Herramienta de Cambio Organizacional	33
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE EL COACHING COMO	39



HERRAMIENTA DEL RECURSO HUMANO EN LAS ONGS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. Objetivos de la Investigación	39
1. Objetivo General	39
2. Objetivos Específicos	39
B. Metodología de la Investigación	40
1. Naturaleza de la Investigación	40
2. Metodología de la Investigación	41
3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	42
4. Determinación del Universo y la Muestra	43
5. Tabulación y Análisis de los Datos	46

CAPÍTULO III: DISEÑO DE PROPUESTA DE APLICACIÓN DE COACHING EMPRESARIAL EN LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO DEDICADAS AL DESARROLLO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

	87
1. Diagnóstico de Necesidades	87
2. Generalidades	90
3. Importancia de la Propuesta	90
4. Planteamiento de Objetivos	91
5. Beneficios y Alcances del Programa	92
6. Metodología General	93
7. Evaluación del Programa	95
8. Metodología Específica	95
9. Cuadro Sinóptico sobre la Metodología de Enseñanza	98
10. Descripción del Área a Capacitar	107
a. Paquete Didáctico	110



b. Presupuesto del Programa	139
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFÍA	145
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

El trabajo pretende contribuir con un aporte técnico administrativo tanto para empleados como gerentes de las organizaciones que se dedican al Desarrollo del País sin fines de lucro que les permita desarrollar su trabajo en un mejor ambiente de trabajo con una herramienta que incluye conceptos, funciones, procesos, también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente ó crear grupos de personas en desarrollo, desde las divisiones inferiores busca la sinergia del grupo.

Para lograr conocer la situación de los empleados se hizo la investigación de campo en donde se paso un cuestionario, además de la observación directa que se hizo, esto nos sirvió para el diagnostico que permite formular un análisis sobre las condiciones actuales que imperan en las ONG's.

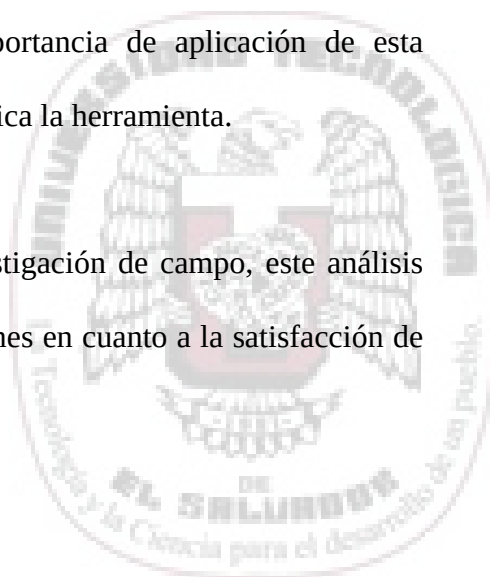
El desarrollo del trabajo se presenta en tres capítulos:

Capitulo I.

Este contiene aspectos generales de las ONG's, su origen, evolución, así como la explicación del termino Coaching resaltando la importancia de aplicación de esta herramienta, sus inicios y las ventajas de poner en practica la herramienta.

Capitulo II.

En este se refleja la información obtenida de la investigación de campo, este análisis permite ver las deficiencias que tienen las Organizaciones en cuanto a la satisfacción de



los empleados en el desarrollo de su trabajo, además de la tabulación y análisis de resultados e interpretación de los resultados.

Capítulo III.

Contiene la propuesta de solución y la elaboración de un seminario dirigido al personal de Institución para facilitar la toma de decisiones de los gerentes y a la vez motivar al personal a su cargo. Además de un paquete didáctico el cual se tomara en cuenta al realizar dicho seminario por un profesional que tenga amplio conocimiento de la técnica Coaching Empresarial, este seminario se realizara en 16 horas y tendrá un seguimiento de seis meses para ver como se va mejorando lo aprendido.

El desarrollo de este estudio se llevo a cabo gracias a la colaboración de empleados y gerentes de las ONG's que nos dieron la información en el área metropolitana de San Salvador.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

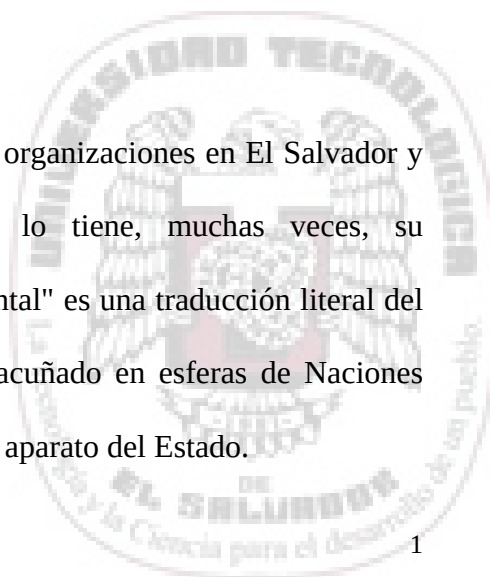
A. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS ONG'S

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

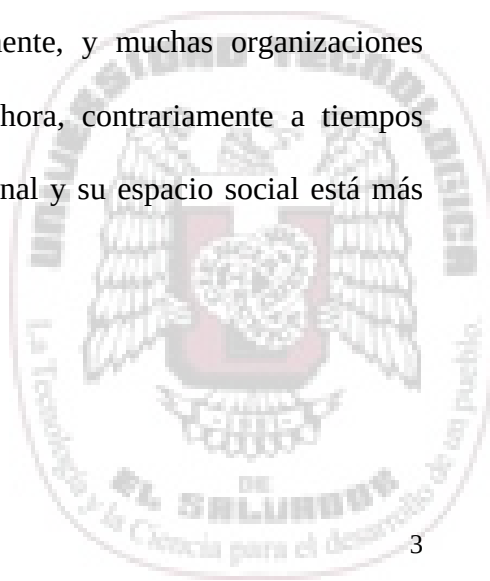
¹ Documento de Internet: Marco Jurídico que regula a las Organizaciones sin fines de lucro en C.A.

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.

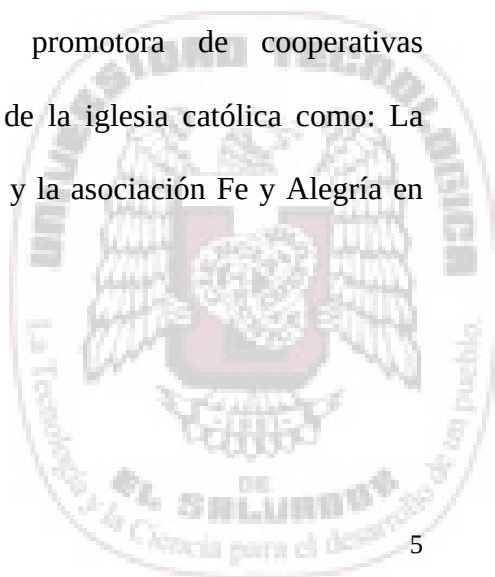
“La legislación salvadoreña reconoce numerosas formas asociativas en diferentes disposiciones normativas, en las que las ONGs podrían calzar "jurídicamente" tanto a nivel nacional como local. El Consejo Económico y Social de la ONU (ECOSOC) para el caso, lleva un registro de "ONGs" representativas de 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.

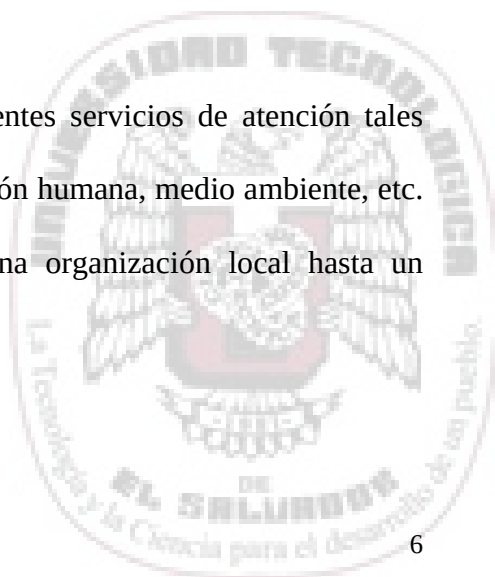


Las organizaciones de los años 70 se convirtieron en uno de los movimientos de masas más fuertes, sus demandas se englobaron en la necesidad de cambios estructurales lo social, económico y político. Esto es congruente con la lucha de las iglesias católicas y protestantes. Surgieron en esta época los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

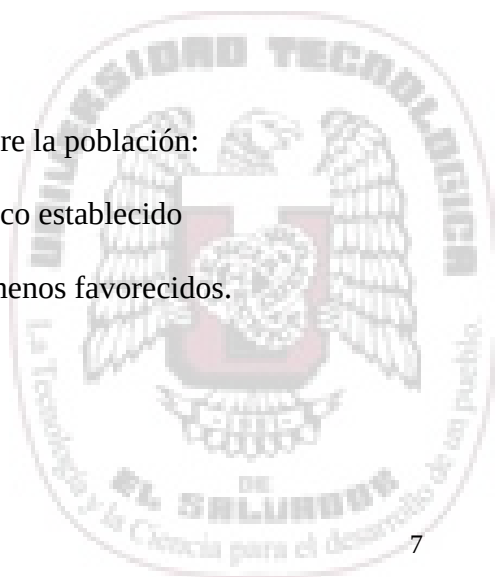
- a) Por ubicación de actividades (Internacionales, nacionales, locales).
- b) Por el contenido de su actividad (Desarrollo, medio ambiente, filantropía, entrenamiento vocacional, investigación, defensa y representación, ayuda de emergencia.)
- c) Por su origen (asistencia de emergencia)
- d) Por sus 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.

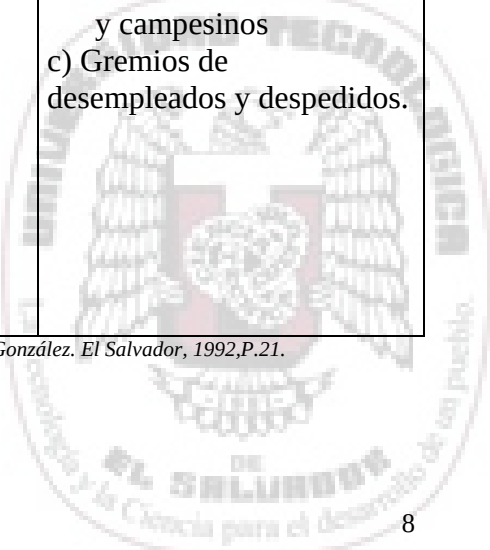


3. Áreas de Servicio de las ONGs

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

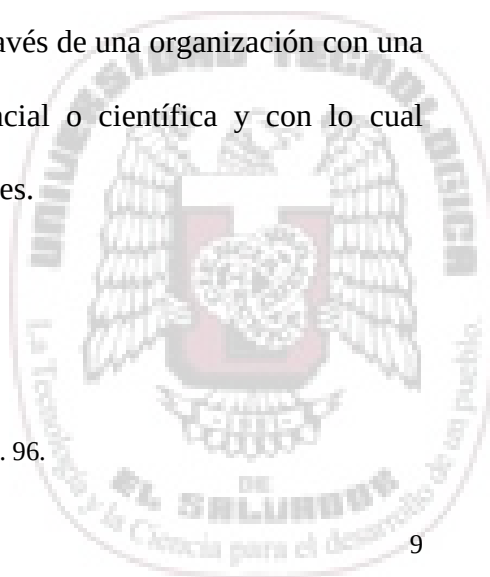
1. Institucionalidad

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

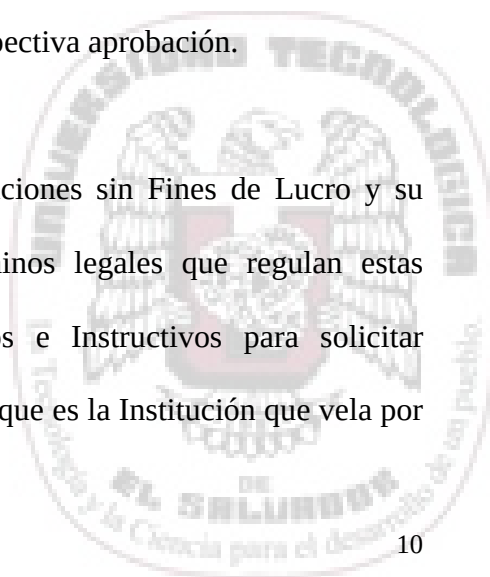
Se trata de un tipo de organización formal que se reproduce por iniciativa de sus patrocinadores y no por mandato imperativo de las personas que demandan sus servicios ni membresía constituída por grupos sociales o comunidades.

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.



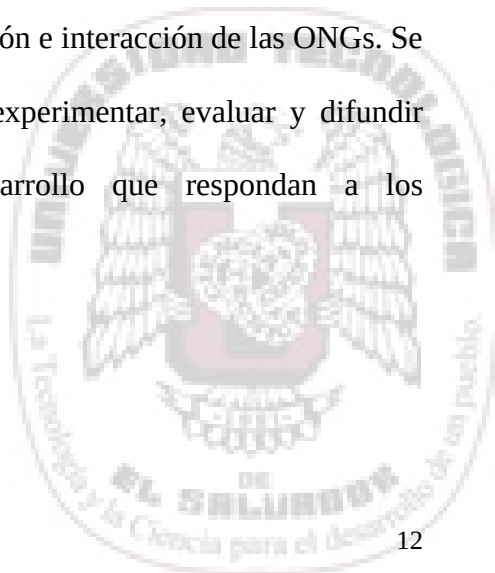
C. CONDICIONES ACTUALES DE LAS ONGS

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.

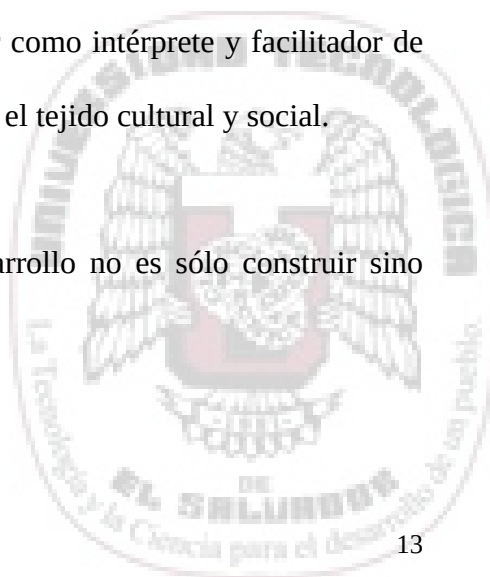


Estas consideraciones han exigido que las ONGs en la actualidad tecnifiquen y eleven métodos de trabajo y ajusten sus estructuras organizativas, estableciendo nuevas relaciones con otras instituciones y con el Estado. El espectro institucional es amplio y en muchos casos se duplican esfuerzos y recursos 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.

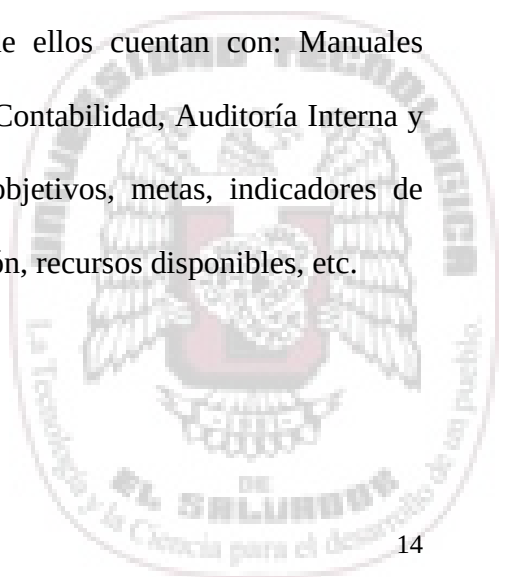


- Tiene que estar conectado con el mundo, pues deberá construir redes e intercambiar información y experiencias, aprender de otros y mostrar los éxitos.
- Debe ser un gestor de oportunidades y saber aprovechar las que se presenten.
- Debe estar de la mano con la tecnología y con los últimos avances en 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

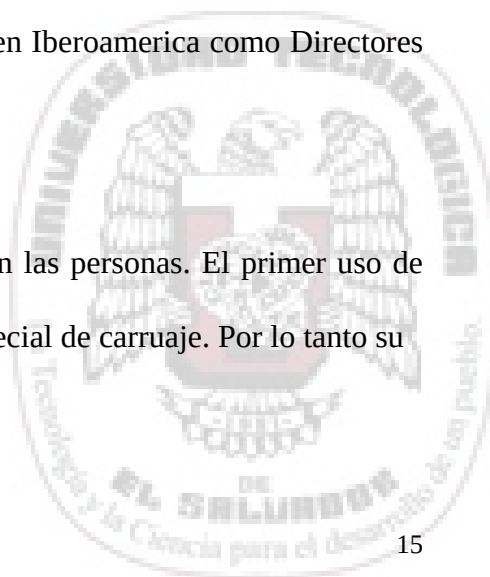
1. El Entorno del Coaching

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



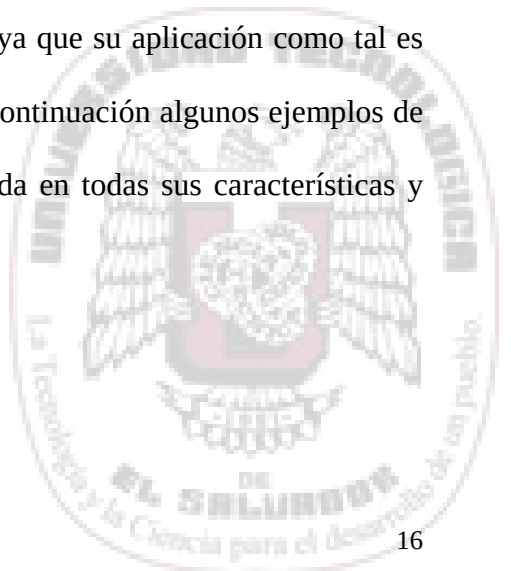
significado básico es “transportar una persona valiosa de donde esta quiere estar”.

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.



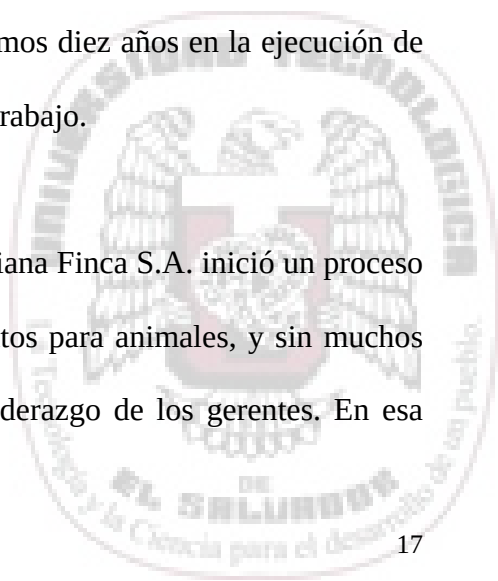
El gerente general de Mc Donalds explica los factores que incidieron en el éxito del liderazgo de Mc Donalds a nivel mundial. Mc Donalds practica el coaching como una de las estrategias que le han llevado a ser una empresa líder entre las grandes compañías del mundo.

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.

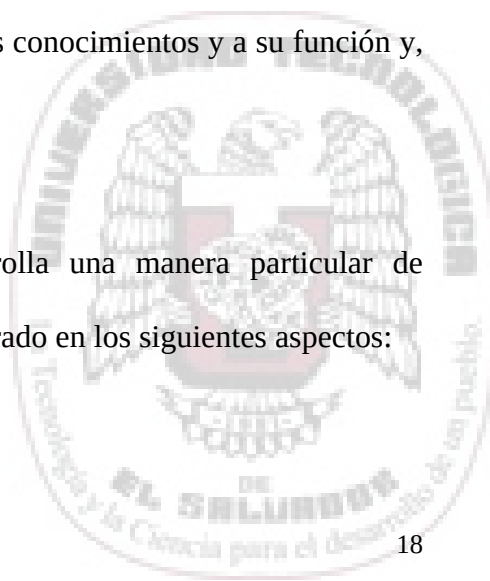
2. Las Metas del Coaching efectivo

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.

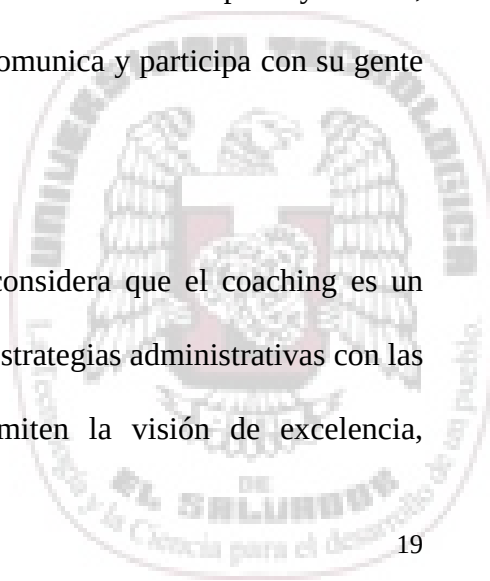


- Sentido de planificación continua
- Liderazgo mediante el ejemplo
- Selección y desarrollo de talentos
- Entrenamiento diario
- Acompañamiento total en el terreno
- Motivación individualizada y de desarrollo personal
- Disciplina y compromiso
- Sentido de trabajo en equipo.

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



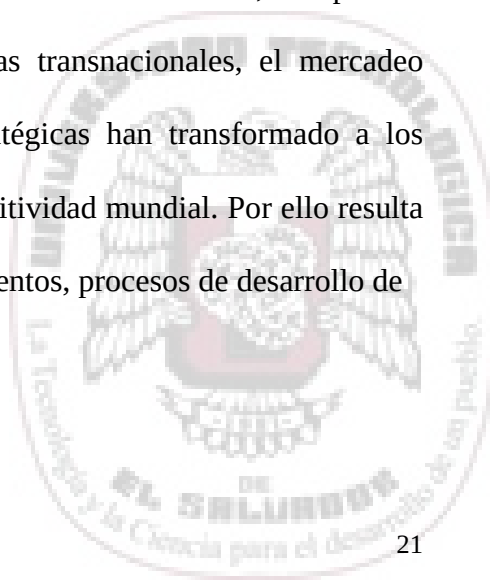
“El coaching también apunta a transmitir esa visión grande de ser campeones, para que cada jugador sienta el compromiso y se involucre en acción, cambie el concepto de trabajo como obligación de subsistencia por uno de realización y crecimiento.”⁵

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.



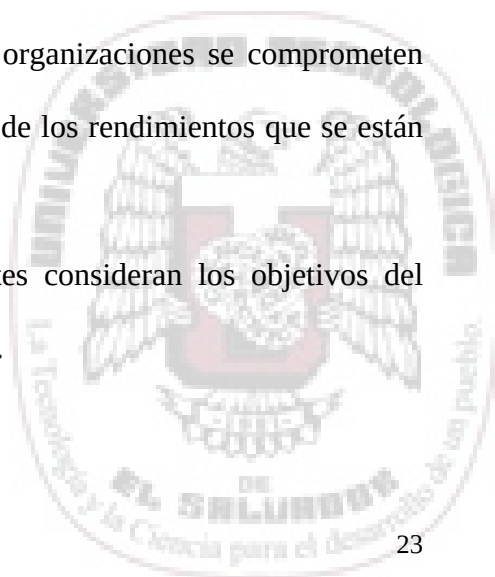
Algo importante que se hace es preparar a la gente para desarrollar lo mejor de sus habilidades y vivir un día a la vez, de acuerdo con lo siguiente:

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

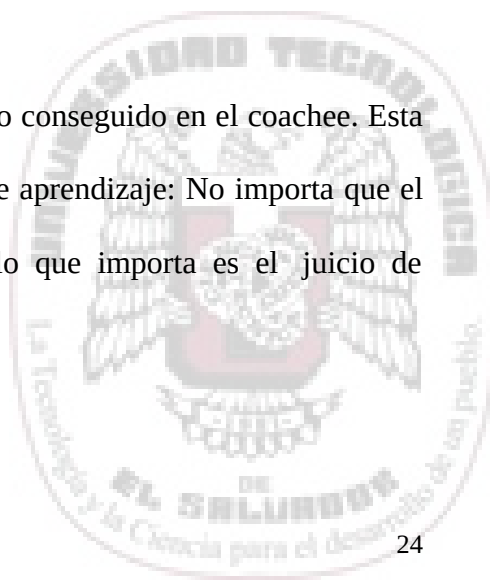
1. El Proceso Metodológico del Coaching

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



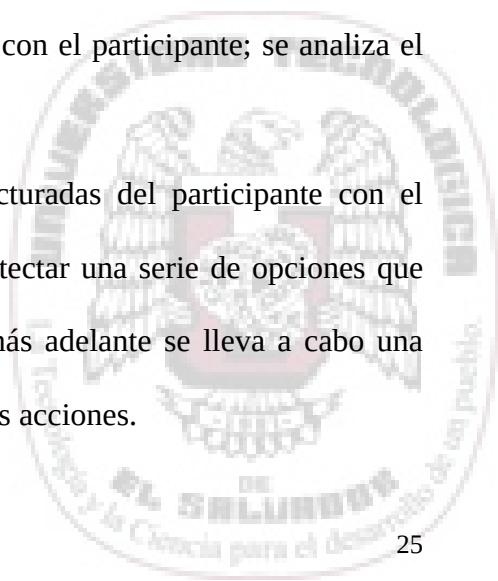
satisfacción del coachee y, si a partir del coaching, es capaz o no de tomar acciones distintas.

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.



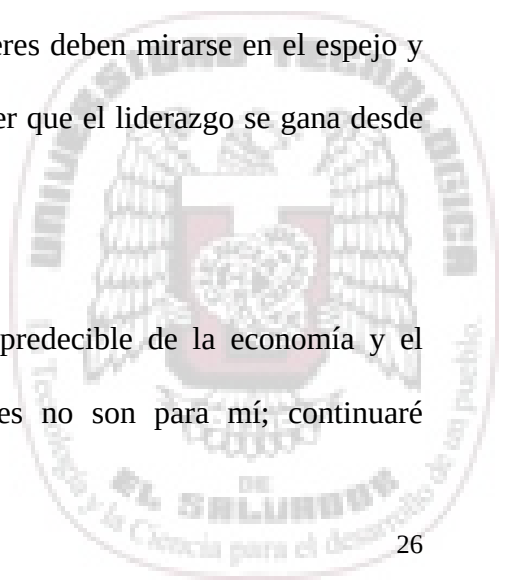
- En la fase de seguimiento, el consultor comprueba el alcance de los objetivos por parte del participante, las mejoras conseguidas y se planifican futuras acciones.

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

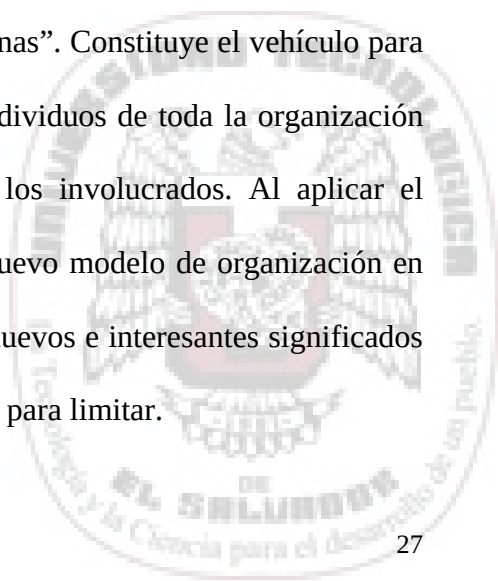


haciendo lo que siempre ha funcionado”. Esa opción ya no existe para la inmensa mayoría de los líderes que están atrapados en una guerra por atraer y conservar a empleados talentosos. Muchos líderes que han disfrutado años de crecimiento predecibles ahora luchan por atraer y retener a grandes personas.

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”.



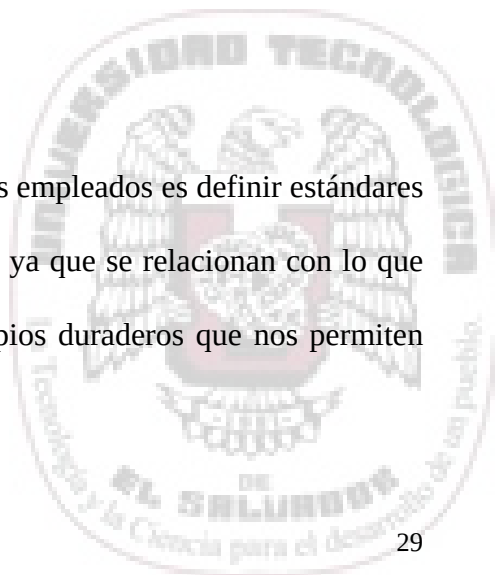
1. Definir Estándares Claros

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.

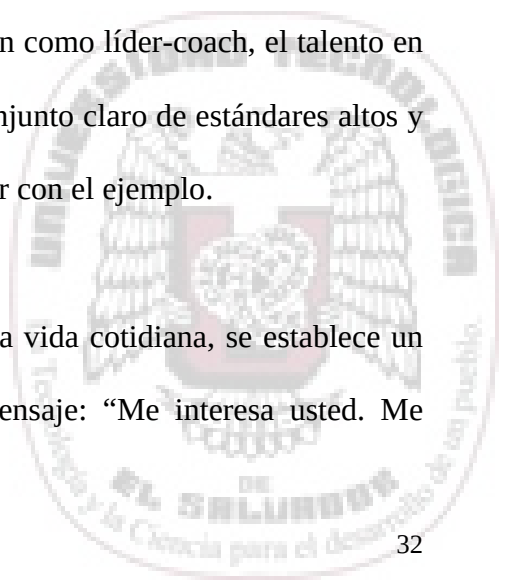
Los integrantes se mueven con base en acciones, que son la prueba de credibilidad de un líder. Esta observación lleva a una prescripción directa para el modelado de líderes: haga lo que dijo que haría.

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

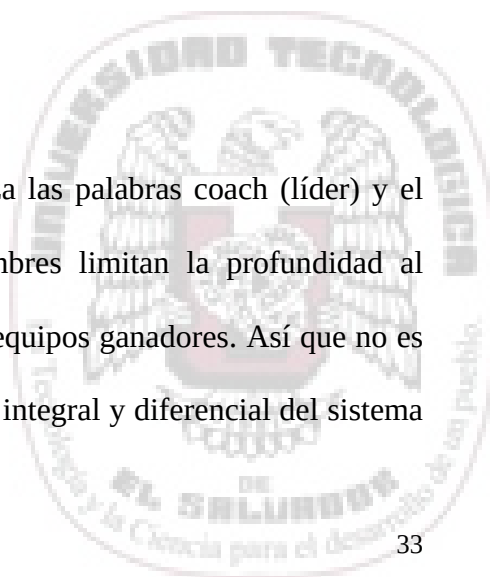


interesa su futuro. Me interesa su crecimiento. Estoy aquí para crear un ambiente en el que usted se desarrolle y prospere”. No sólo los demás encontrarán mayor alegría y éxito en ese ambiente, sino usted mismo.

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

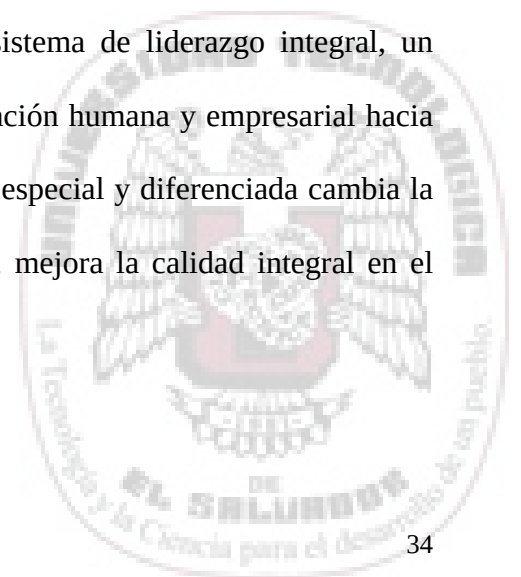


de liderazgo ejercido y las herramientas específicas que contiene, que todavía no se ha encontrado un término equivalente y preciso en el diccionario castellano.

“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

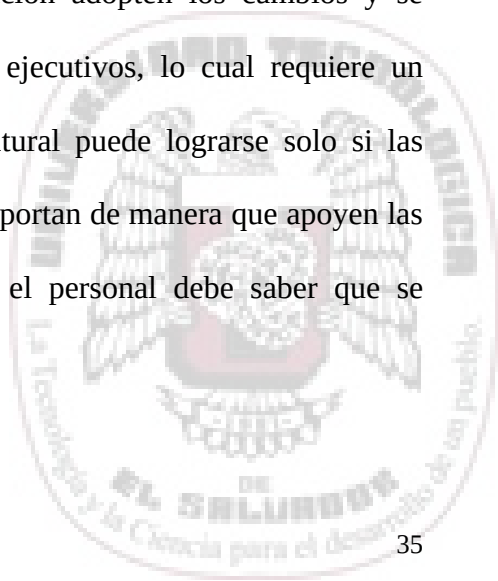


proceso total requerido para la satisfacción de clientes, y así lleva a las empresas a grandes resultados.

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.

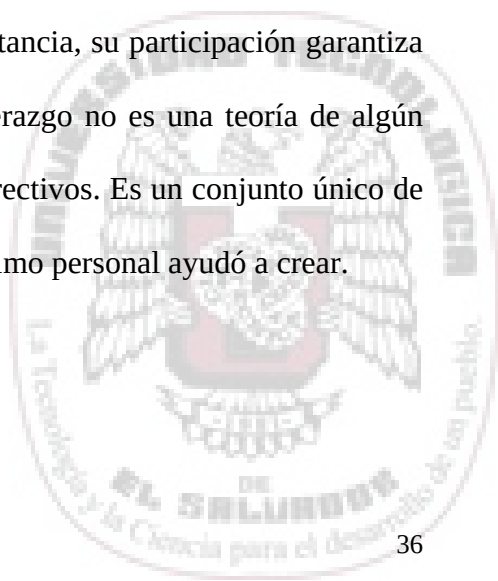
En el mercado actual, las compañías deben recrearse continuamente o morir. El desafío consiste en hacer que los miembros de las organización adopten los cambios y se enfoquen en lograr los objetivos que establecen los ejecutivos, lo cual requiere un cambio de comportamiento. El verdadero cambio cultural 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.

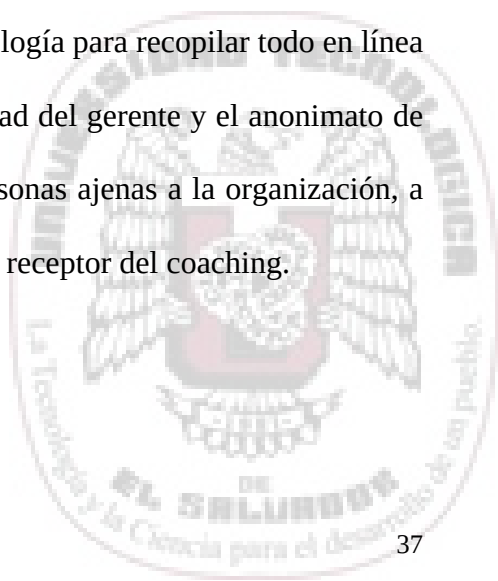
En segundo lugar, sin que por ello sea de menor importancia, su participación garantiza que hagan propio el producto final. Este perfil de liderazgo no es una teoría de algún profesor universitario o algo que impongan los altos directivos. Es un conjunto único de competencias y comportamientos de liderazgo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



CAPITULO II:

DIAGNOSTICO SOBRE EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1 Objetivo General

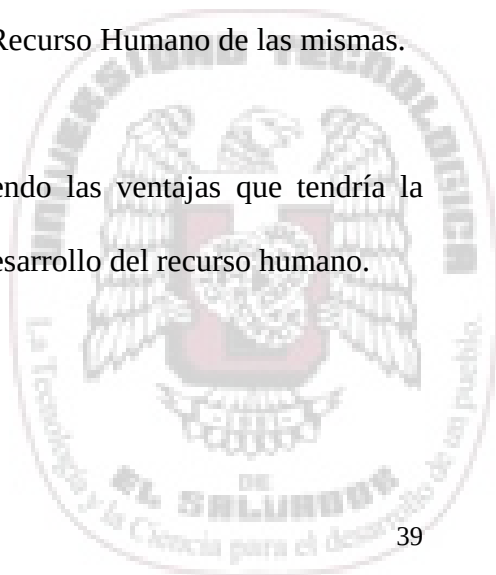
Diagnosticar, mediante una investigación de campo, el desarrollo del Recurso Humano dentro de las ONG's del Área Metropolitana de San Salvador

2 Objetivos Específicos

2.1 Conocer a través de técnicas de investigación si los empleados cuentan con las herramientas que necesitan para desarrollar su trabajo satisfactoriamente.

2.2 Proponer a las Organizaciones no Gubernamentales en estudio, las estrategias de aplicación del Coaching para el Recurso Humano de las mismas.

2.3 Asesorar al personal de Gerencia proponiendo las ventajas que tendría la aplicación del Coaching como herramienta de desarrollo del recurso humano.



B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

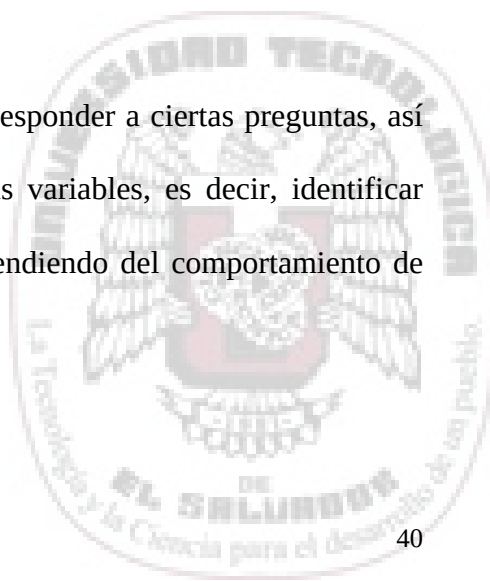
1. Naturaleza de la Investigación

Hay diversos tipos de estudio en los que puede clasificarse una investigación, pero no siempre es posible ubicar un estudio en una sola clasificación debido a que en algunos casos las investigaciones combinan ciertas características de dos o más tipos de estudio.

Para el caso de la presente investigación se considera que la misma se inicia como un estudio exploratorio, ya que el objetivo inicial es examinar un tema que ha sido muy poco abordado en el contexto que se está analizando actualmente.

Cuando el estudio pasa de simplemente una revisión de información y literatura concerniente al tema, y trata de especificar las propiedades importantes de los individuos y las organizaciones, está convirtiéndose en un estudio de tipo descriptivo, ya que, como su nombre lo dice, está tratando de “describir” lo que se está investigando.

Posteriormente, la investigación tuvo como propósito responder a ciertas preguntas, así como medir el grado de relación que existía entre las variables, es decir, identificar cómo se podía comportar un concepto o variable dependiendo del comportamiento de las otras variables relacionadas.



Finalmente, se pretende explicar o determinar porqué ocurren determinados fenómenos dentro de los individuos y las organizaciones y porqué se relacionan las herramientas del Desarrollo del recurso humano con el quehacer de las ONGs en San Salvador. Por tanto la investigación es principalmente de tipo descriptiva.

2. Metodología Utilizada para realizar la Investigación de Campo

Las ONG's dedicadas al desarrollo humano del Área Metropolitana de San Salvador serán tomadas como Unidad de Análisis en la presente investigación, tomando dos factores importantes para el estudio:

- Muestra de empleados que trabajan en las ONG's sometidas al estudio, en la que cada uno de ellos contestará un cuestionario preparado especialmente para ese nivel.
- Muestra de los gerentes que trabajen en las ONG's en estudio y que también tendrá la oportunidad de contestar un cuestionario especial.

Se obtendrá la información a través de :

- La recopilación de datos de los gerentes y empleados al contestar los cuestionarios
- Registro, ordenamiento y tabulación de los datos obtenidos



3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas que van a ser utilizadas en la presente investigación son las siguientes:

- Entrevista

Se utilizó esta técnica con el fin de obtener información que ayudara a realizar objetivamente el estudio de campo necesario para lograr los objetivos de la investigación.

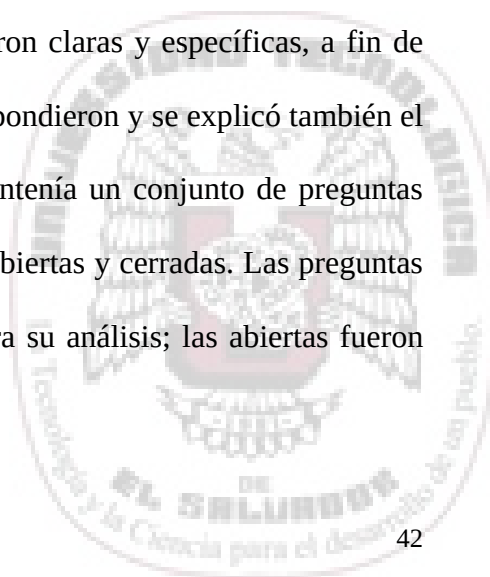
- Observación

Consistió en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento ó conducta de las personas. La observación puede ser participante o no participante, en la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción.

Herramienta a utilizar para recolectar información:

- Cuestionarios:

Se formuló un cuestionario cuyas indicaciones fueron claras y específicas, a fin de evitar confusiones por parte de las personas que respondieron y se explicó también el propósito de dicho instrumento. El cuestionario contenía un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, estas eran abiertas y cerradas. Las preguntas cerradas fueron fáciles de codificar y preparar para su análisis; las abiertas fueron



útiles cuando no se tenía información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando la información era insuficiente.

- Análisis de Contenido:

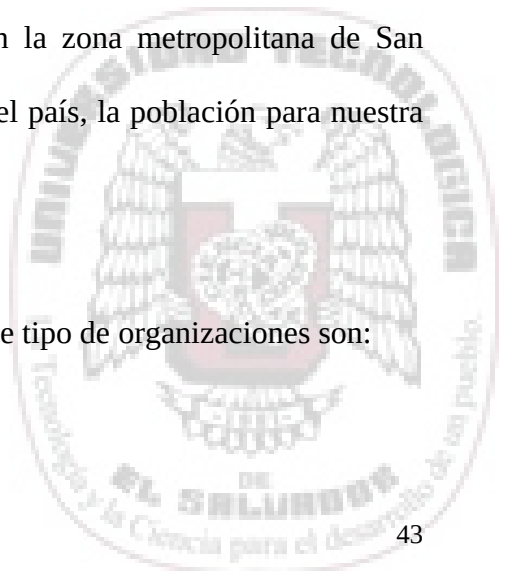
Este se efectuó por medio de la codificación, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje sea transformado a unidades que permitan su descripción y análisis preciso. Lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de escribir y analizar. Para poder codificar fue necesario definir el universo, las unidades y las categorías de análisis.

4. Determinación del Universo y la muestra

El universo para nuestra investigación fueron las ONG's del área metropolitana de San Salvador.

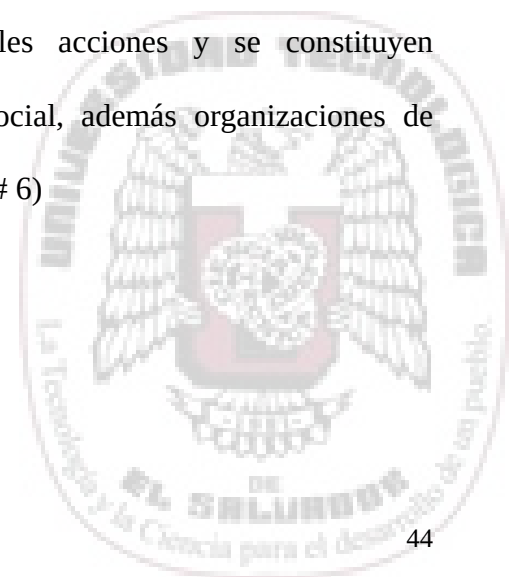
Se eligió las ONG's ubicadas geográficamente en la zona metropolitana de San Salvador dedicadas exclusivamente al desarrollo del país, la población para nuestra investigación fue de 15 ONG's.

Las razones por las que se realizó este estudio en este tipo de organizaciones son:



- Principalmente se ha descuidado al recurso humano de tal forma que los empleados no se sienten motivados para trabajar.
- Las Organizaciones no Gubernamentales se han convertido en una parte fundamental del desarrollo social de nuestro país y el recurso humano que en ellas labora necesita conocer nuevas técnicas y herramientas a fin de realizar una mejor labor social.
- Se ha considerado también que hay un poco mas de accesibilidad para poner en práctica esta herramienta tan importante, ya que llevan a cabo actividades sin fines de lucro y con el objetivo de beneficiar a la población.

Las ONG's se clasifican de acuerdo a su Área de Servicio, en este caso, las organizaciones que se tomaron como muestra se encuentran ubicadas dentro del Primer Plano; unas en el Primer Nivel de la clasificación, ya que sus acciones dependen de personal remunerado y constituyen instituciones de desarrollo y promoción humana y de salud; otras en el Segundo Nivel de la Clasificación, ya que canalizan trabajo de voluntariado para la realización de sus principales acciones y se constituyen organizaciones filantrópicas y obras de beneficio social, además organizaciones de servicios de emergencia y de salvamento. (Ver Anexo # 6)



5. Tabulación y Análisis de los Datos

El objetivo consiste en identificar los resultados en cuanto a cada una de las preguntas e interrogantes planteadas a las diferentes personas que fueron encuestadas, a fin de conocer cuál es la situación laboral actual para los empleados de las diferentes Organizaciones no Gubernamentales del Área Metropolitana de San Salvador y poder definir si hay aplicación correcta de las técnicas administrativas en cuanto al Recurso Humano se refiere.

Con la información recolectada a través de las encuestas realizadas en las 15 ONG's que conforma la muestra, se concluye y presenta la siguiente tabulación y análisis de los resultados, mencionando también que de algunas Empresas se obtuvo una reacción negativa con respecto a la investigación, ya que no permitieron el acceso a la información, pero la mayor parte de las empresas sí se mostraron accesibles y con mucho interés en la participación del personal.



TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE CUESTIONARIO PARA GERENTES

Pregunta # 1:

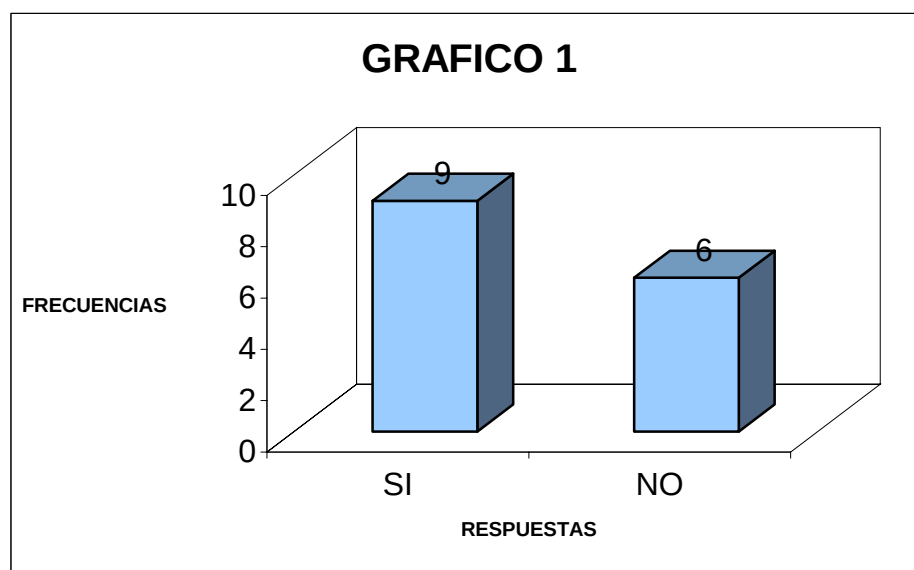
¿Solicita con frecuencia la opinión de los subalternos?

Objetivo:

Conocer y determinar si los gerentes recurren con frecuencia a escuchar los comentarios y opiniones del personal que tienen a su cargo.

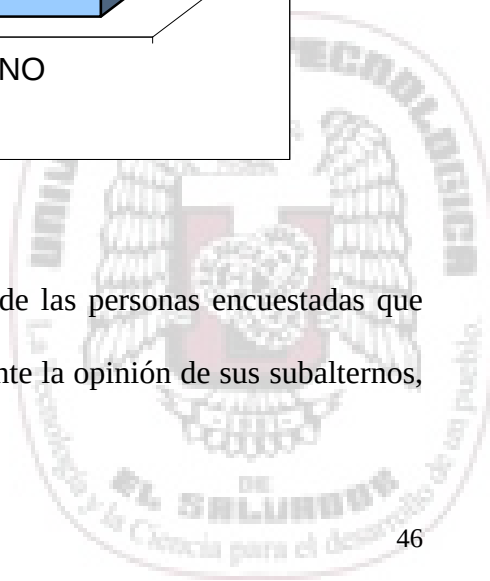
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Como puede observarse en el gráfico, existe un 60% de las personas encuestadas que consideran que como Gerentes sí solicitan frecuentemente la opinión de sus subalternos,



esto es bueno ya que el empleado se siente importante de aportar sus conocimientos, mientras que un 40 % reconocen que no lo hacen frecuentemente.

De acuerdo con los principios fundamentales del Coaching, la comunicación es primordial, ya que el Coaching más efectivo que se puede realizar será mediante la comunicación directa con la otra persona, cara a cara, tomando en cuenta la opinión y las ideas del personal. En este caso se puede observar que es muy necesario reafirmar los canales de comunicación dentro de las ONG's, ya que no es del todo efectiva y se puede mejorar.

Pregunta # 2:

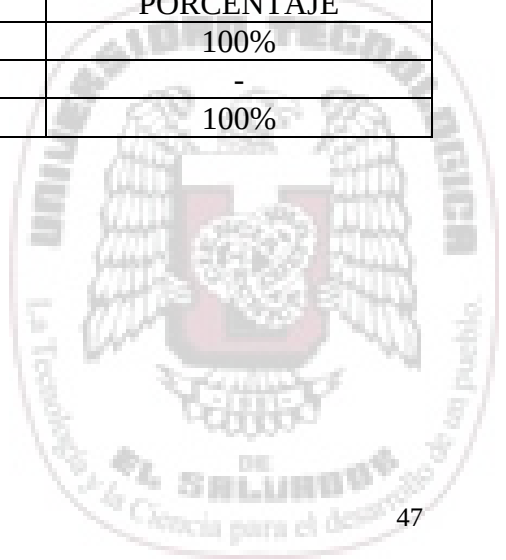
¿Escucha las sugerencias del personal a su cargo?

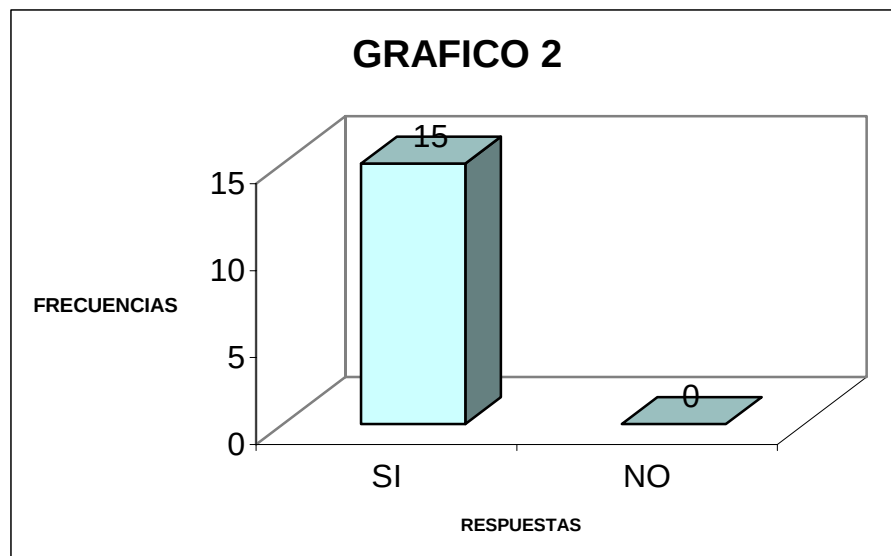
Objetivo:

Determinar si existe dentro de las ONG's la oportunidad de que las sugerencias y/o recomendaciones de los subalternos puedan ser escuchadas por los gerentes.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	-	-
TOTAL	15	100%





Análisis e Interpretación de Resultados:

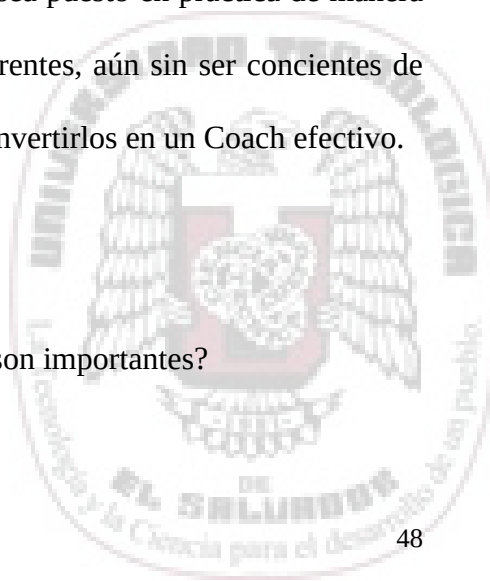
Según los resultados obtenidos, un 100% de las personas encuestadas afirman que escuchan y prestan atención a las sugerencias que sus subalternos realizan, mientras que ninguno de los encuestados admitió lo contrario, de manera que de los 15 Gerentes encuestados, todos aseguran escuchar a su personal.

Se puede interpretar que todos los gerentes reconocen la importancia de ser un buen oyente, no siendo esto una garantía de que en realidad sea puesto en práctica de manera excelente, pero los resultados nos muestran que los gerentes, aún sin ser concientes de ello, creen tener una de las características que podría convertirlos en un Coach efectivo.

Pregunta # 3:

¿Considera que las ideas y opiniones de los empleados son importantes?

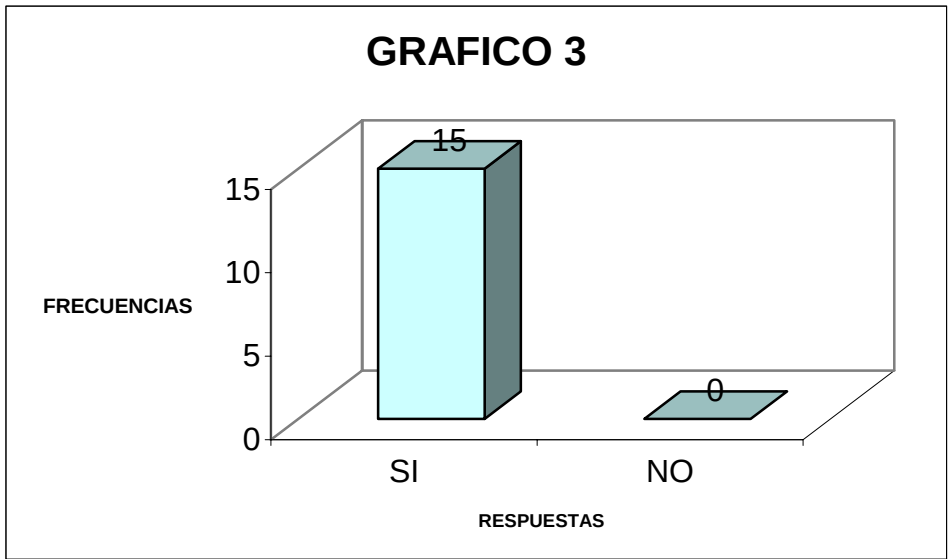
Objetivo:



Conocer la opinión de los Gerentes con respecto a las ideas y pensamientos de su personal y determinar si éstos consideran que son importantes dichas ideas.

Resultados:

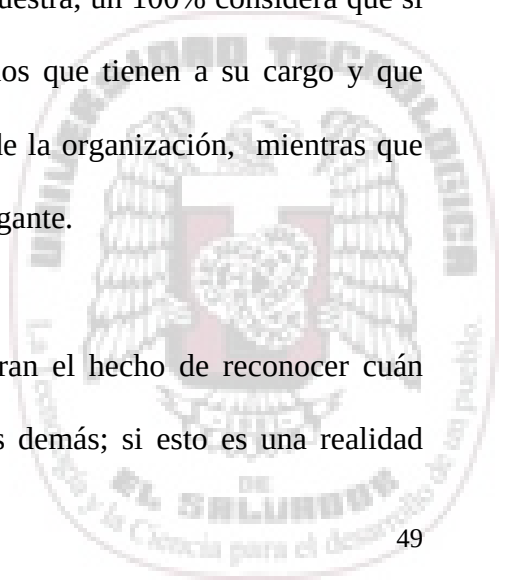
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	-	-
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

De las 15 personas encuestadas que corresponde a la muestra, un 100% considera que sí son importantes las ideas y opiniones de los empleados que tienen a su cargo y que algunas cosas las ponen en practica para el beneficio de la organización, mientras que ninguno de ellos respondió negativamente a esta interrogante.

Al igual que la pregunta anterior, los gerentes muestran el hecho de reconocer cuán importante es el tomar en cuenta las opiniones de los demás; si esto es una realidad



puede afirmarse que podrían aplicar la técnica del Coaching porque permiten que los jugadores(empleados) “jueguen el juego” y tengan una participación activa en el mismo.

Pregunta # 4:

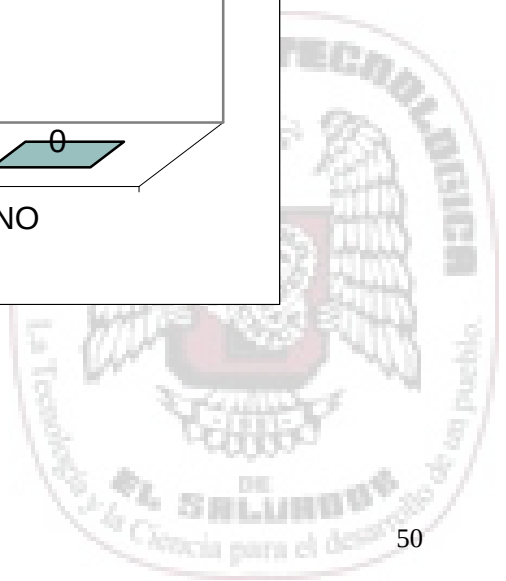
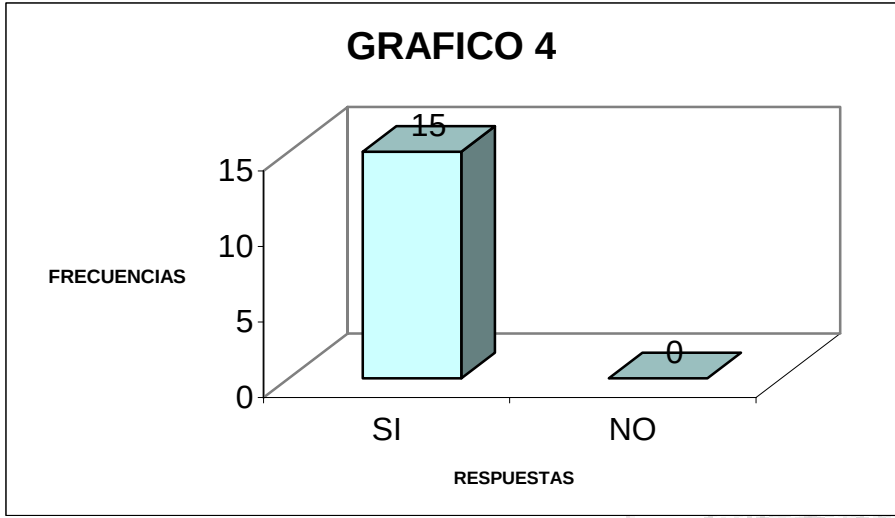
¿Verifica personalmente antes de tomar una decisión que afecte a su personal?

Objetivo:

Conocer y determinar si los gerentes se preocupan por la seguridad de sus empleados y toman en cuenta todas las consecuencias de una decisión, verificando personalmente.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	-	-
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que el 100% de las personas encuestadas respondieron que si verifican personalmente antes de tomar una decisión que afecte a su personal, ninguno de los que participaron contestó lo contrario.

Los gerentes afirman que realizan una eficiente labor como jefes, ya que están pendientes de las situaciones que podrían afectar a su personal, previniendo en muchos casos que las actividades laborales se desarrollen en un clima desagradable. Esta actitud los convierte en Coach potenciales.

Pregunta # 5:

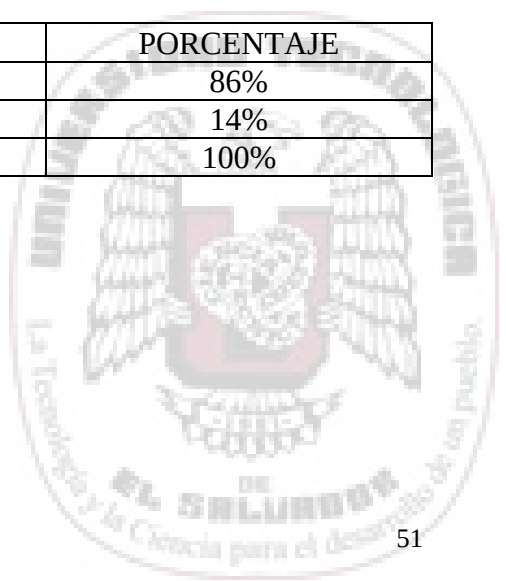
¿Defendería usted a sus empleados en una reunión de los niveles superiores?

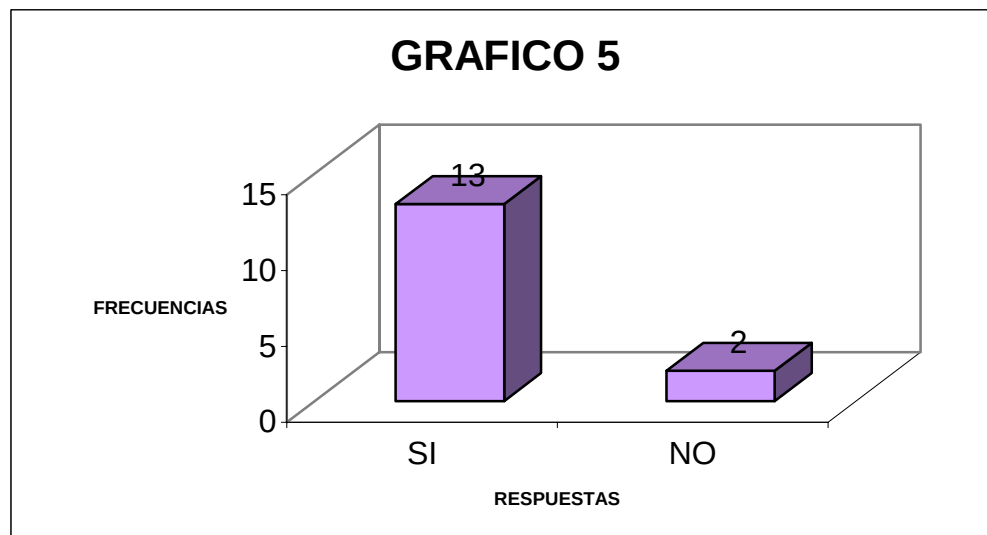
Objetivo:

Establecer, a través de las respuestas, qué porcentaje de la muestra asegura que defendería a su personal ante los niveles superiores en una situación laboral complicada.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	86%
NO	2	14%
TOTAL	15	100%





Análisis e Interpretación de Resultados:

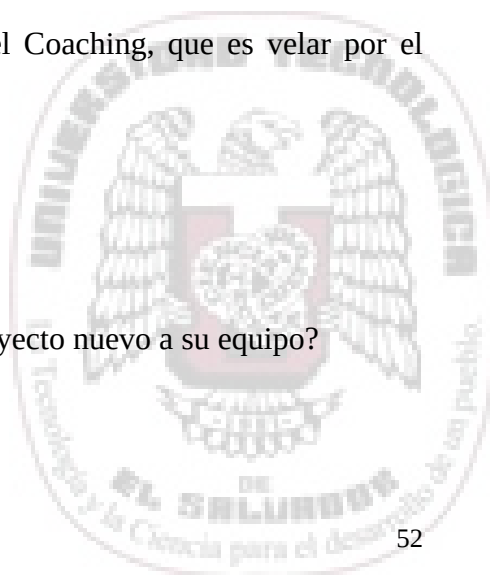
Del total de personas encuestadas, un 86% contestó que sí estarían dispuestos a defender al personal bajo su cargo en una reunión de niveles superiores y solamente un 14% dijo que no lo haría.

Dentro de las ONG's encontramos un gran porcentaje de personal voluntario, esa podría ser una de las razones por las cuales la mayoría de los gerentes muestran su disposición a defender la labor que su equipo realiza. El resto podría no conocer o no dar mucha importancia a uno de los principios fundamentales del Coaching, que es velar por el bienestar de su gente y por su seguridad.

Pregunta # 6:

¿Explica con claridad las metas cuando le confía un proyecto nuevo a su equipo?

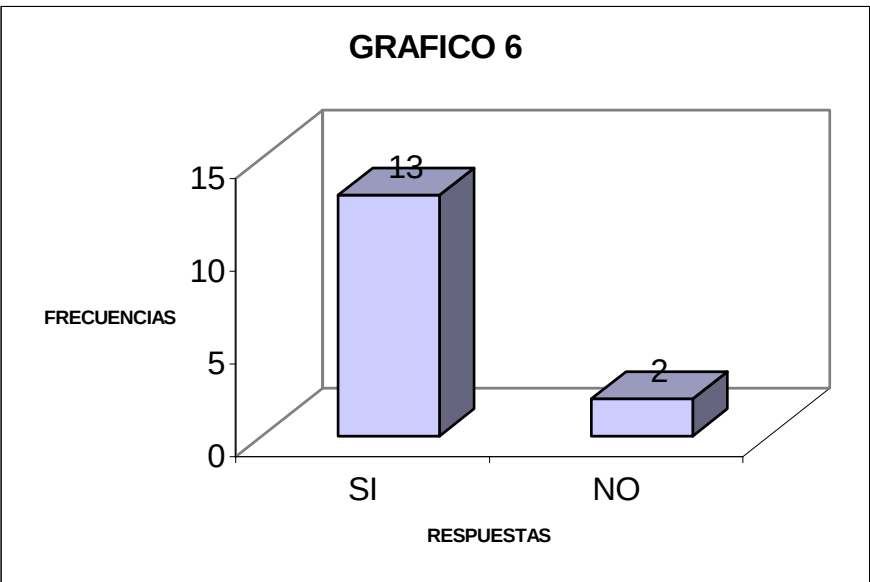
Objetivo:



Conocer si los gerentes son claros en cuanto a la definición de metas y resultados a la hora de confiar un proyecto o una nueva tarea a sus subalternos.

Resultados:

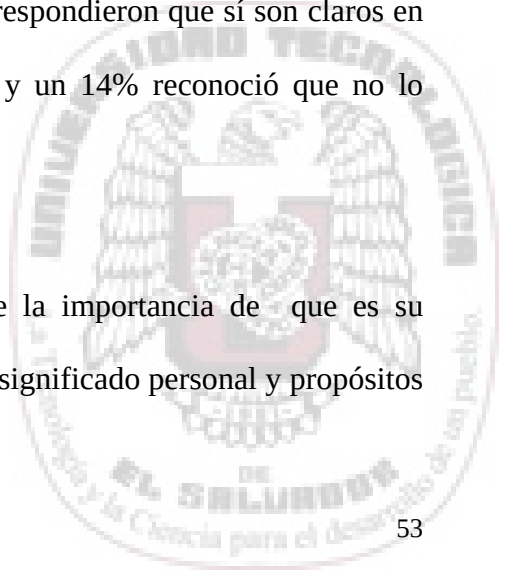
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	86%
NO	2	14%
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que un 86% de las personas encuestadas respondieron que sí son claros en cuanto al establecimiento y explicación de las metas y un 14% reconoció que no lo hacen de manera clara y específica.

Favorablemente, la mayoría de los gerentes reconoce la importancia de que es su responsabilidad ayudar a que el trabajador encuentre el significado personal y propósitos



más valiosos en su trabajo, e incluso en su vida personal. Desarrollando esto como un principio del coaching efectivo, los gerentes que respondieron positivamente lo están aplicando, en su mayoría, sin conocer específicamente el término Coaching

Pregunta # 7:

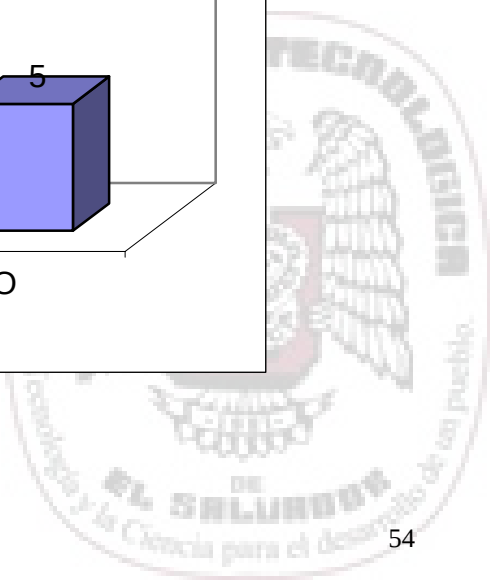
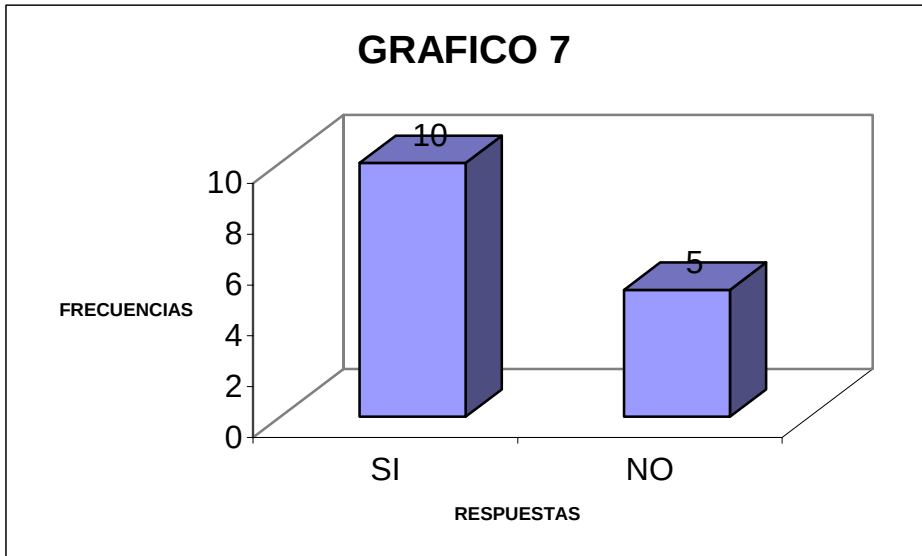
¿ Da libertad a sus empleados para que ellos desarrollen la toma de decisiones?

Objetivo:

Que los gerentes evalúen personalmente la libertad que conceden a sus subalternos para que los mismos desarrollen su capacidad de tomar decisiones bajo su responsabilidad.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	66%
NO	5	34%
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que un 66% de la muestra tomada para esta investigación afirmaron que si permiten que sus empleados desarrollen la toma de decisiones, mientras que un 34% reconoció que no está permitiendo el desarrollo de esta habilidad entre los subalternos que tiene a su cargo.

Se observa cierta deficiencia en esta área, y debe ser fortalecida ya que los empleados se enorgullecen de ser parte de un equipo efectivo que confíe en su capacidad de decisión y de compartir la gloria de los triunfos de su equipo, así como también los fracasos del mismo.

Pregunta # 8:

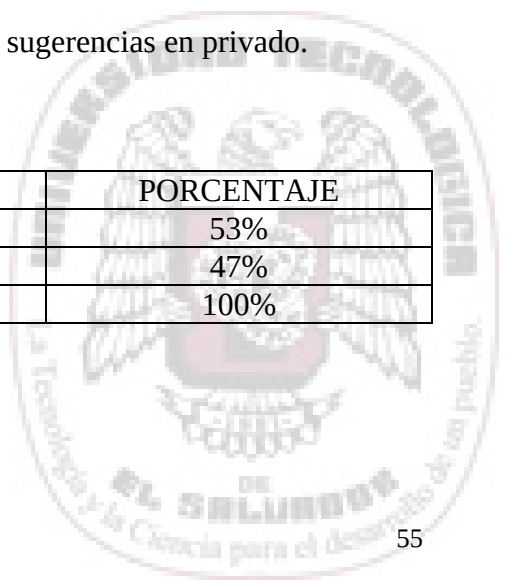
¿Expone sus críticas y/o sugerencias a cada uno de sus empleados en sesiones privadas únicamente?

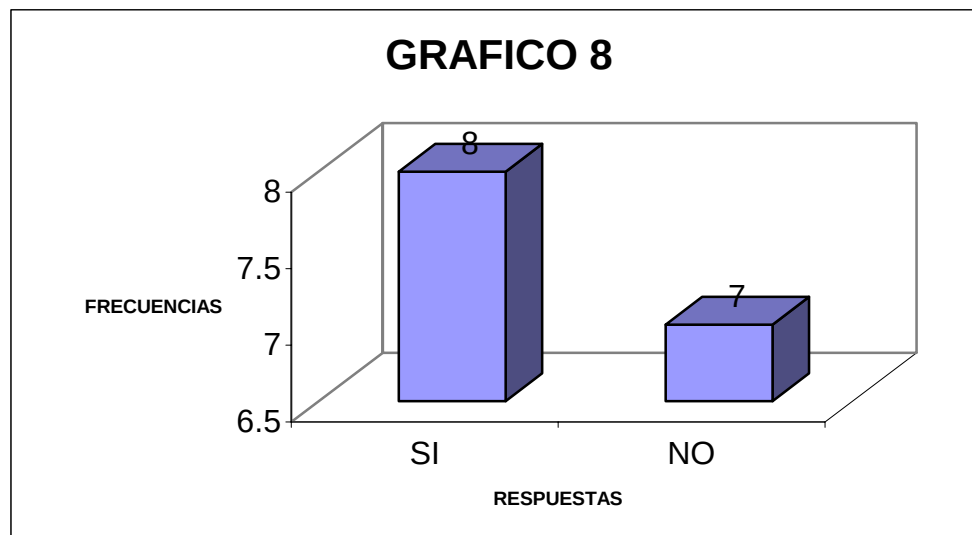
Objetivo:

Conocer si los gerentes manejan los asuntos de cada subalterno de manera individual y confidencial, exponiendo personalmente sus críticas y/o sugerencias en privado.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	53%
NO	7	47%
TOTAL	15	100%

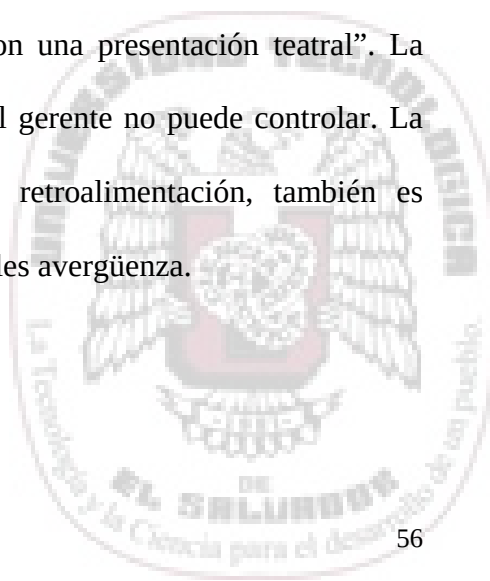




Análisis e Interpretación de Resultados:

Del 100% de las personas encuestadas, un 53% aseguró que sí expone sus críticas o sugerencias a sus empleados de manera personal y en privado, mientras que un 47% aceptó que no realiza esta función en forma confidencial.

El porcentaje que ha respondido negativamente a esta pregunta, debe reconsiderar su actitud con respecto a la forma de hacer llegar sus sugerencias al personal, ya que el gerente debe crear una comunicación directa, tomando como base el principio del Coaching de que: “Dos son retroalimentación, tres son una presentación teatral”. La presencia de testigos altera el mensaje en forma que el gerente no puede controlar. La crítica expresada en público es castigo en vez de retroalimentación, también es humillante y nada útil aprenden las personas cuando se les avergüenza.



Pregunta # 9:

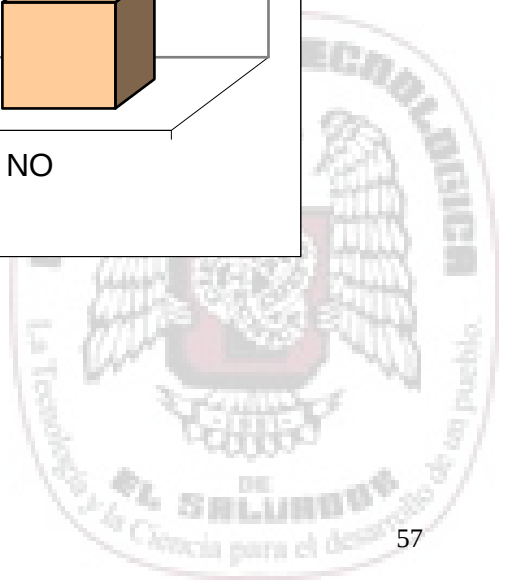
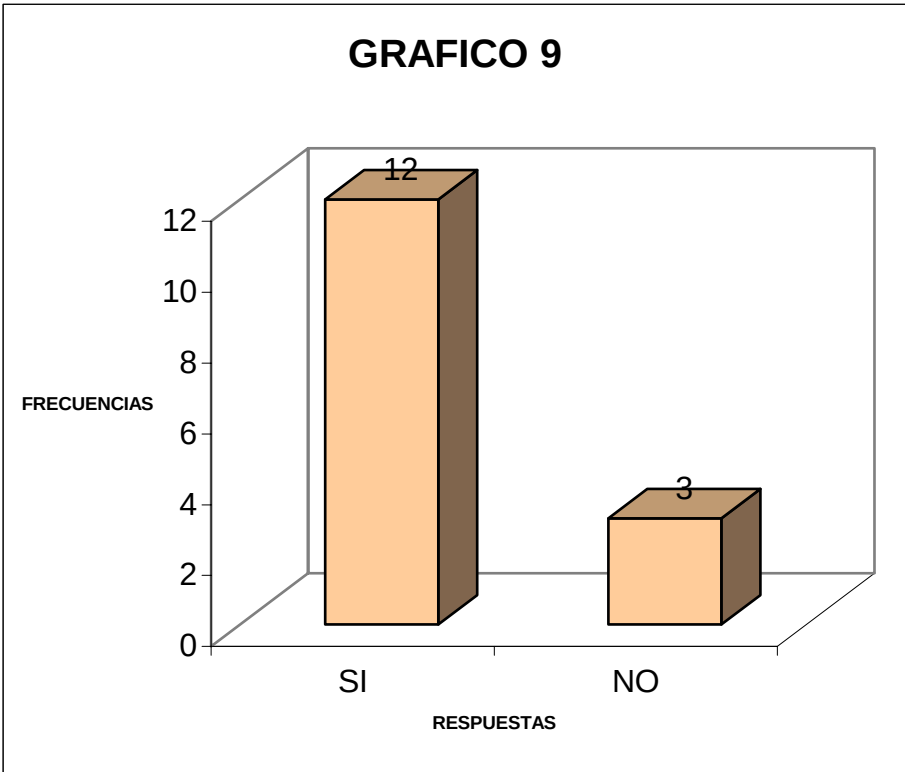
¿Ayuda a desarrollar las habilidades personales y profesionales de sus empleados?

Objetivo:

Determinar si los gerentes consideran que están contribuyendo con el desarrollo personal y profesional del personal que está bajo su responsabilidad.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 80% de las personas encuestadas consideran que, como gerentes, sí están contribuyendo y se preocupan por ayudar al Recurso Humano en su desarrollo, no solo profesional sino personalmente, mientras que un 20% reconoció no estar ayudando en esta área a sus subalternos.

Una de las principales características de un gerente que ejerce un liderazgo efectivo es que se interesa en las personas a las cuales dirige. Debe apoyar el anhelo de contribuir asignándoles trabajos que valgan la pena, nunca desperdiciando el tiempo de sus empleados. Las acciones de ellos deben valer y deben saber el por qué de cada una de sus actividades.

Pregunta #10:

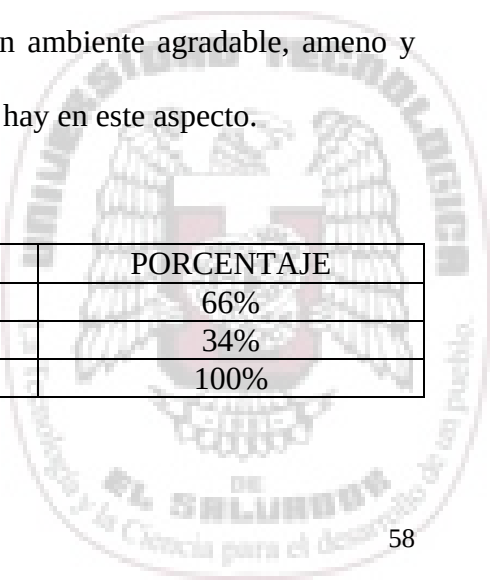
¿Fomenta las relaciones laborales amenas y productivas entre su personal?

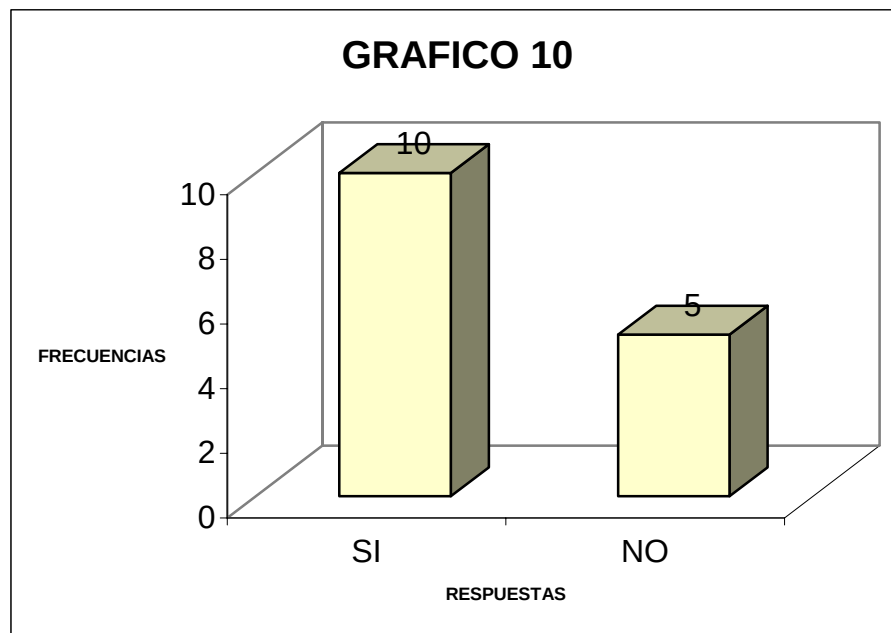
Objetivo:

Que el gerente analice si realmente está fomentando un ambiente agradable, ameno y productivo entre su personal y determinar cuánto interés hay en este aspecto.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	66%
NO	5	34%
TOTAL	15	100%

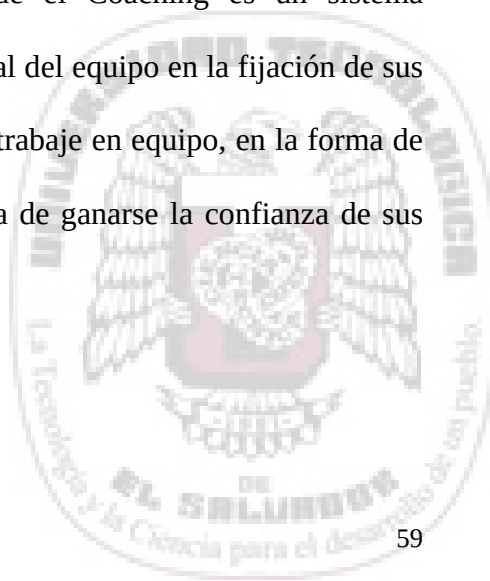




Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que del 100% de las personas encuestadas, un 66% afirma estar fomentando las relaciones laborales amenas y productivas en su lugar de trabajo, mientras que un 34% reconoció no estar realizando esta función directamente con su personal a cargo.

Para fortalecer esta área es necesario reconocer que el Coaching es un sistema motivacional especial que mantiene muy en alto la moral del equipo en la fijación de sus planes, en la orientación y dirección para que el grupo trabaje en equipo, en la forma de estudiar y establecer estrategias e incluso en la manera de ganarse la confianza de sus seguidores.



Pregunta 11:

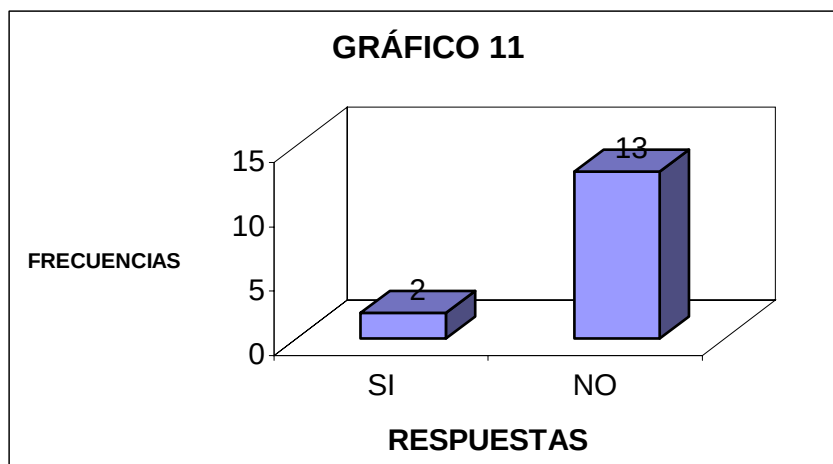
¿Considera que su organización estaría dispuesta a realizar una inversión a fin de recibir capacitaciones para mejorar las relaciones de trabajo?

Objetivo:

Establecer si existe en las organizaciones el deseo y el recurso económico para promover capacitaciones que ayuden a optimizar los resultados de las mismas.

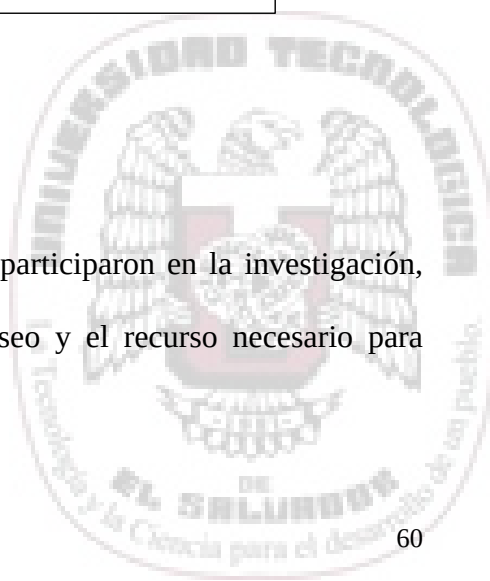
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	13%
NO	13	87%
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Quedó establecido que un 13% de los ejecutivos que participaron en la investigación, consideran que si existe en sus organizaciones el deseo y el recurso necesario para



promover actividades capacitadoras que contribuyan con el mejor desempeño de las actividades. Un 87% reconoció que no se cuenta con ese recurso.

El resultado de esta pregunta puede ser un reflejo de la falta de recursos con los que cuentan las ONG's, ya que en su mayoría muestran un deseo por capacitarse pero el factor económico es un impedimento para hacerlo. Sin embargo si se han mostrado abiertos a recibir apoyo gratuito ya que sí están preocupados por su desarrollo, reconociendo que el entrenamiento debe ser continuo a fin de convertirlo en un proceso de crecimiento.

Pregunta 12:

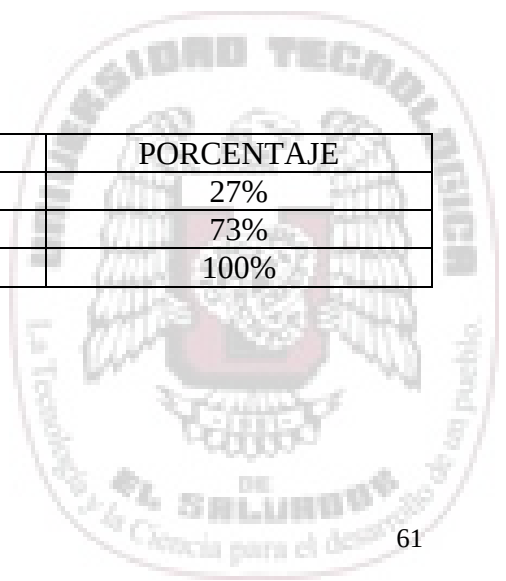
¿Tiene usted algún conocimiento del término Coaching?

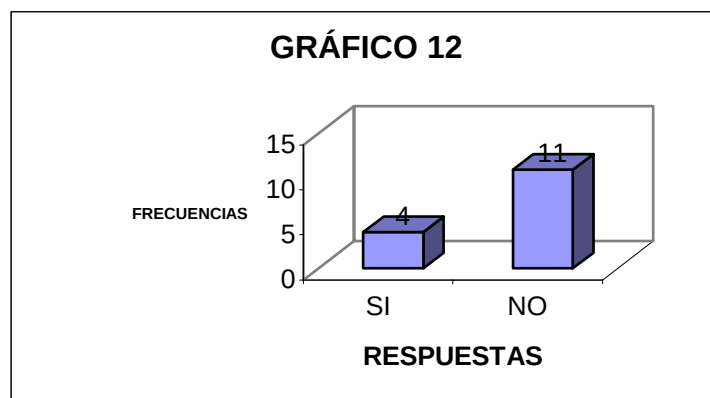
Objetivo:

Realizar un sondeo con respecto a los conocimientos que los gerentes puedan tener con respecto a nuestro tema de investigación.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

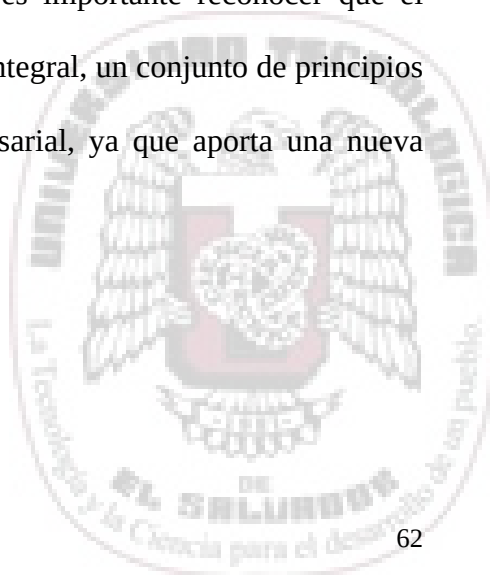




Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que un 27% de los gerentes encuestados si tienen algún conocimiento del término Coaching, mientras que un 73% reconoció que no conoce dicho término, que es el tema de investigación del presente estudio.

Se considera importante que los gerentes se mantengan actualizados en cuanto a las nuevas corrientes administrativas y a las nuevas herramientas que les pueden ayudar a lograr sus resultados efectivamente. En este sentido es importante reconocer que el Coaching se ha convertido en un sistema de liderazgo integral, un conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana y empresarial, ya que aporta una nueva manera de comprender el sitio de trabajo.



Pregunta 13:

¿Qué es Coaching?

Objetivo:

Determinar el conocimiento que tienen los gerentes en relación a esta nueva herramienta administrativa que es la base del presente estudio.

Resultados:

Solamente 4 personas contestaron esta pregunta, expresando ideas generales de sus conocimientos, el resto no tiene en mente lo que coaching significa.

El gerente social enfrenta retos a nivel de organización y también a nivel personal, por lo que se debe comprometer consigo mismo y con su trabajo a fin de adquirir todo el conocimiento que le pueda ayudar ser un excelente negociador y estar de la mano con la tecnología y los últimos avances en materia administrativa, con el propósito de aprender todo aquello que lleve al éxito a su organización.



Pregunta 14:

¿Considera que usted puede desarrollarse como Coach?

Objetivo:

Conocer si los gerentes consideran que tienen la capacidad para desenvolverse como mejores líderes y entrenadores a través de la práctica del Coaching.

Resultados:

Los cuatro gerentes que respondieron a esta última sección del cuestionario, creen que sí cuentan con las características que los convertiría en aplicadores del Coaching se recibieran la instrucción requerida, ya que saben que el líder siempre marca el paso, recordando que la calidad de la relación que tenga el gerente con sus seguidores es lo más importante. Los líderes exitosos tienen expectativas altas de sí mismos como de quienes les siguen, manteniendo siempre una actitud positiva, lo que influye en el rendimiento de las personas y las organizaciones.



CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

Pregunta # 1:

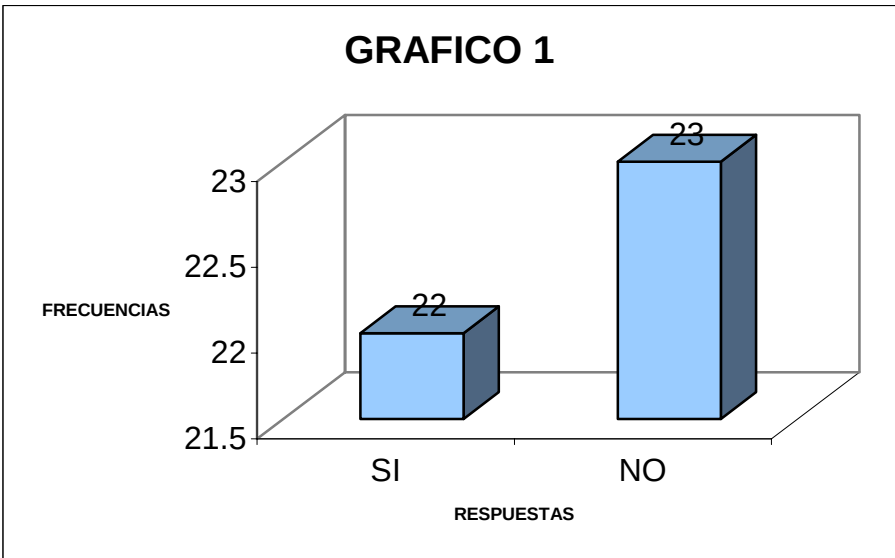
¿Su jefe le brinda la oportunidad para que usted actúe con iniciativa en su trabajo?

Objetivo:

Conocer si el empleado considera que su jefe le permite tener iniciativa propia en sus actividades laborales.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	49%
NO	23	51%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 49% de las personas encuestadas si consideran que sus superiores les brindan la oportunidad de trabajar y desarrollar su iniciativa personal en el desempeño de sus labores, mientras que un 51% respondieron que no reciben de sus jefes esa oportunidad.

Es importante determinar este aspecto, ya que según ha evolucionado la historia también se reconoce que ha evolucionado el pensamiento. Ahora los empleados tienen estudios, conocen el mundo y están concientes de sus opciones. Necesitan sentir su compromiso con el trabajo y con la sociedad debido a la labor de desarrollo comunitario que realizan; este compromiso depende de la confianza que sus líderes depositen en él y su capacidad de iniciar nuevas ideas en el trabajo.

Pregunta # 2:

¿Se preocupa su jefe para que usted se desarrolle personal y profesionalmente en la empresa?

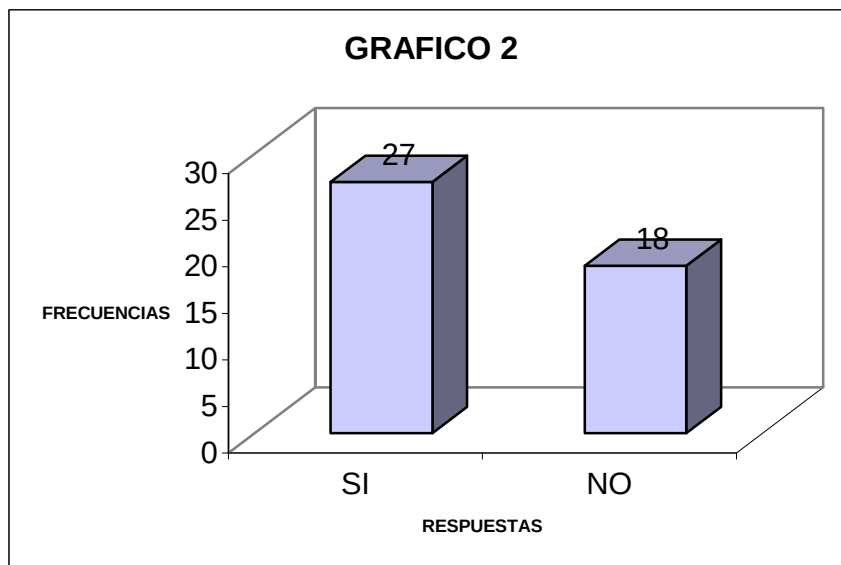
Objetivo:

Conocer cuál es la percepción que el trabajador tiene con respecto a la preocupación de su superior por el desarrollo personal y profesional de él como subalterno.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	60%
NO	18	40%
TOTAL	45	100%

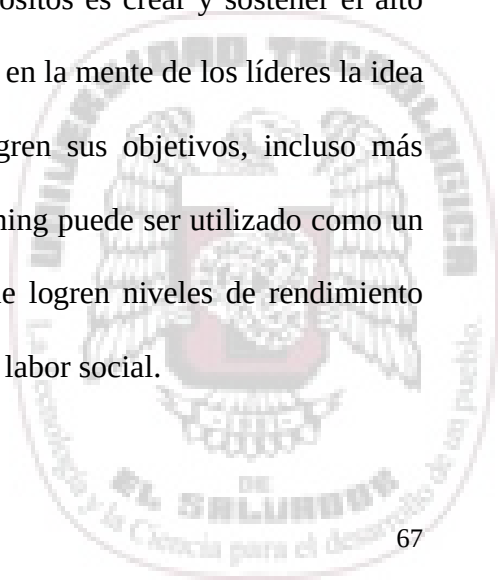




Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 60% de las personas encuestadas si consideran que sus jefes se preocupan por su desarrollo personal y profesional dentro de la empresa, mientras que un 40% indican lo contrario, es decir que no existe esa preocupación por parte del superior.

Es muy agradable reconocer que un buen porcentaje de las personas encuestadas siente el apoyo y la preocupación de sus jefes en cuanto a su desarrollo personal y profesional. El cocahing fomenta esta área ya que uno de sus propósitos es crear y sostener el alto rendimiento dentro de las organizaciones y trata de fijar en la mente de los líderes la idea de que ellos pueden y deben ayudar a que otros logren sus objetivos, incluso más efectivamente si comparten lo que ellos saben. El cocahing puede ser utilizado como un proceso de habilitación e inspiración de otros para que logren niveles de rendimiento más altos y transformar la proyección de las ONGs y su labor social.



Pregunta # 3:

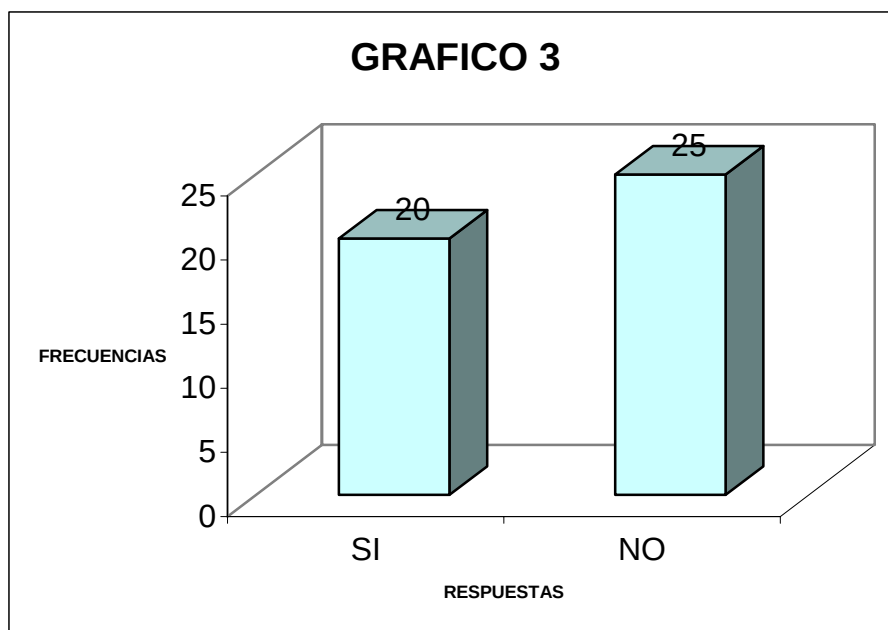
¿Le gusta, a su jefe, efectuar cambios y mejoras en la forma de hacer su trabajo?

Objetivo:

Conocer si el empleado percibe que a su jefe le gusta realizar cambios y mejoras constante en cuanto a las formas de realizar las labores que se le asignan.

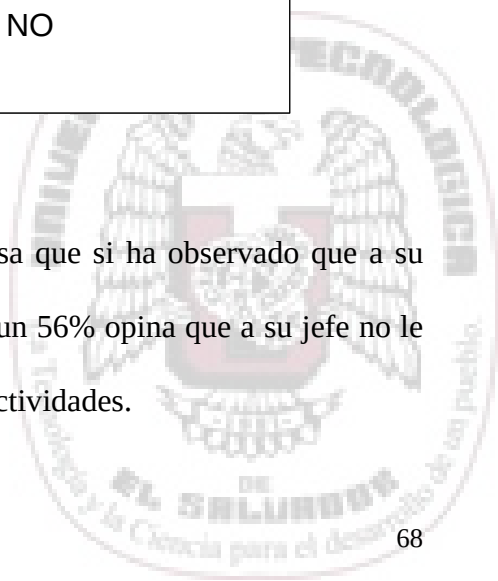
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	44%
NO	25	56%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Del 100% de las personas encuestadas, un 44% expresa que si ha observado que a su jefe le gusta efectuar cambios y mejoras, mientras que un 56% opina que a su jefe no le gusta efectuar cambios en la forma de desempeñar las actividades.



Pregunta # 4:

¿Su jefe es honesto, ético y le inspira confianza en el ambiente de trabajo?

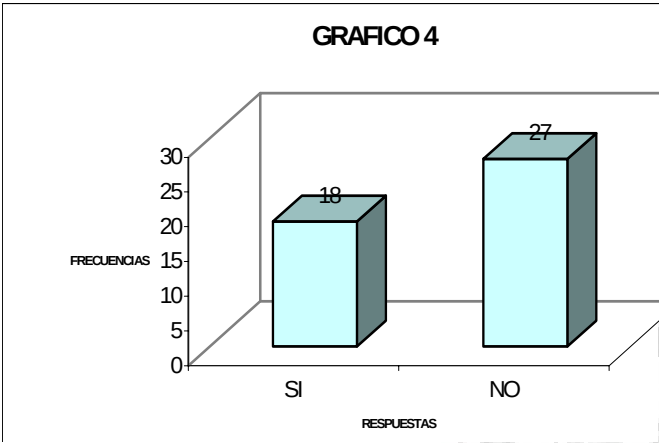
Objetivo:

Determinar qué idea tienen los empleados con respecto a su jefe en cuestiones de honestidad, confianza, etc., en el entorno laboral.

Resultados:

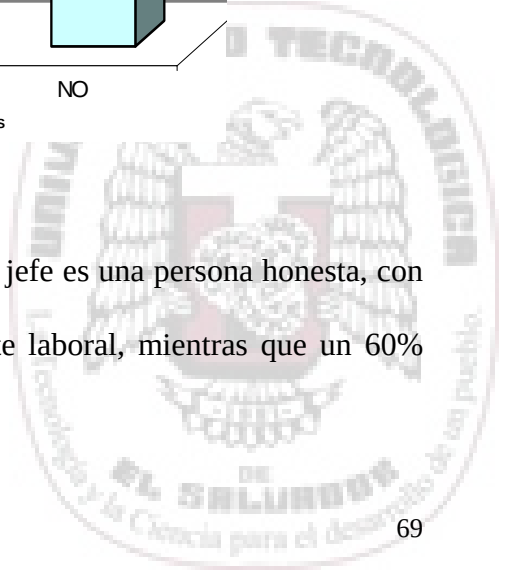
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	40%
NO	27	60%
TOTAL	45	100%

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	40%
NO	27	60%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 40% de las personas encuestadas consideran que su jefe es una persona honesta, con ética profesional y le inspira confianza en su ambiente laboral, mientras que un 60% opina que su jefe carece de estas características.



Este aspecto tiene una gran relevancia y es un punto que tiene algunas deficiencias en las ONGs que sirvieron como muestra, debido a que todavía se refleja cierta resistencia a los cambios en cuanto a la forma de realizar el trabajo.

El coaching ayuda a las personas para que utilicen diferentes enfoques, que cambien su forma de definir objetivos, que puedan aclarar su visión y obtener el apoyo a los demás dejando de hacer las cosas como siempre se han hecho y contribuyendo a mejorar las probabilidades de que se den los cambios en las Organizaciones de labor social.

Pregunta # 5:

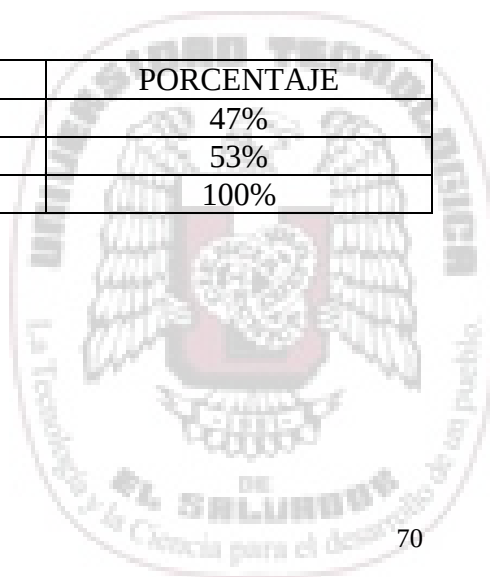
¿Su jefe respeta y comprende las necesidades, requerimientos y expectativas tuyas en el desempeño de su trabajo?

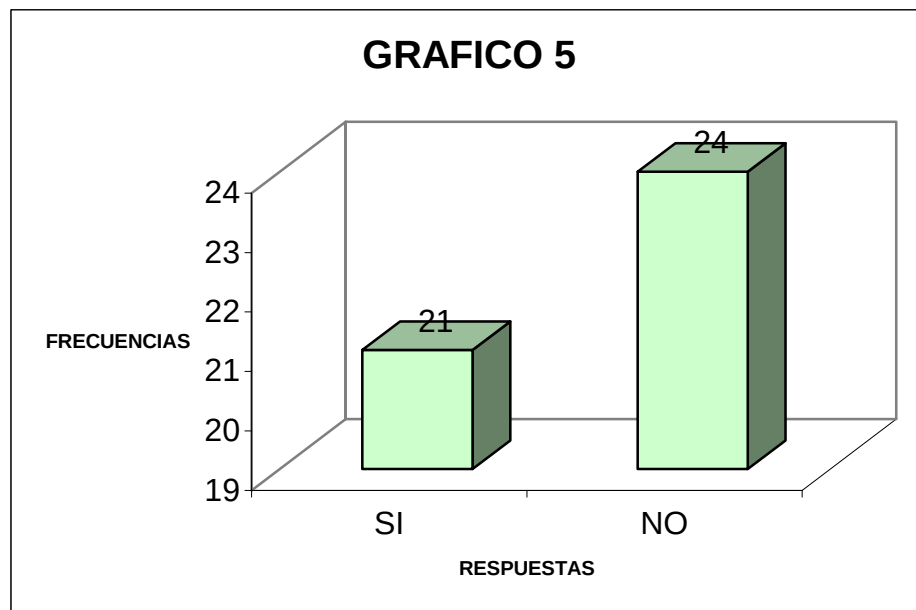
Objetivo:

Establecer si el empleado percibe que su jefe respeta y comprende las necesidades y expectativas que él tiene como trabajador.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	47%
NO	24	53%
TOTAL	45	100%





Análisis e Interpretación de Resultados:

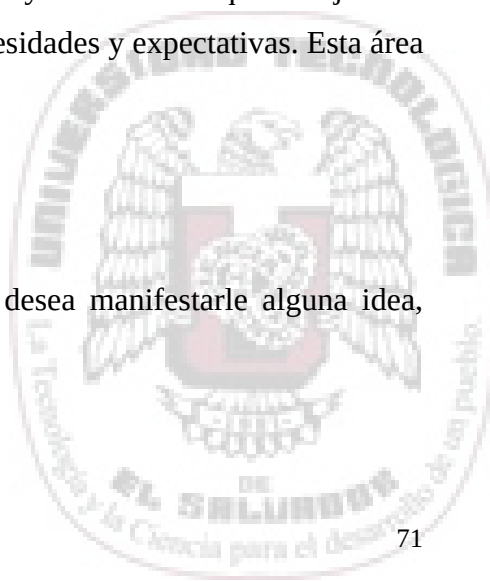
Un 47% de las personas encuestadas consideran que su jefe respeta y comprende sus necesidades y expectativas, mientras que un 53% respondió de una manera negativa ante esta interrogante.

Todo líder que permite que sus colaboradores lo vean como amigo que los trata con respeto y a la vez con autoridad, está contribuyendo psicológicamente al desarrollo individual de la persona porque siente que como ser humano tiene un valor único y este aspecto le permite desarrollar su trabajo con mayor eficiencia; esta es una de las razones por las que el líder debe ser conocedor de las emociones y de la cultura que reflejan sus subalternos, para tratar a cada uno de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Esta área necesita ser reforzada a nivel gerencial.

Pregunta # 6:

¿Su jefe le escucha comprensivamente cuando usted desea manifestarle alguna idea, opinión o inquietud?

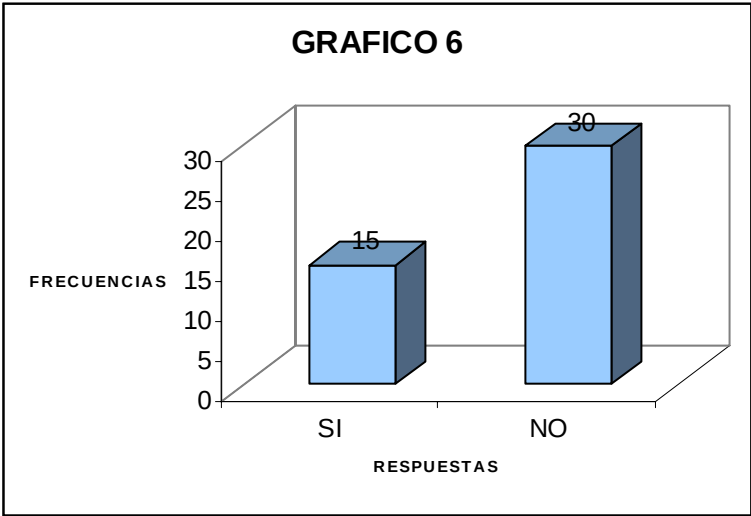
Objetivo:



Conocer si el empleado considera que su jefe es un buen oyente cuando él desea manifestar o expresar alguna idea, opinión o inquietud.

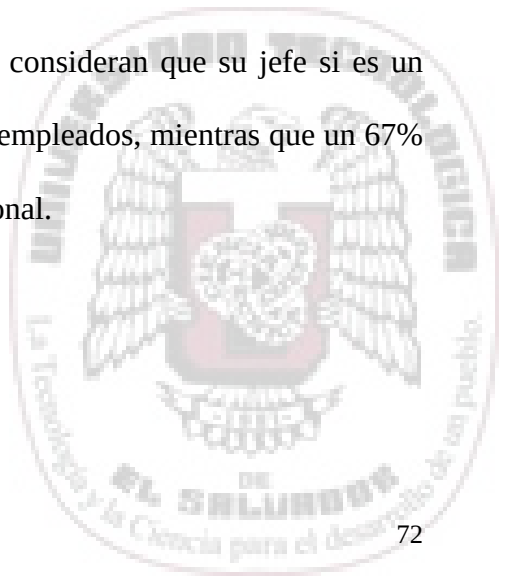
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	33%
NO	30	67%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que el 33% de las personas encuestadas consideran que su jefe si es un buen oyente y que escucha las opiniones e ideas de los empleados, mientras que un 67% manifestó que su jefe no escucha las opiniones del personal.



Psicológica y socialmente está demostrado que una de las mayores necesidades de todo ser humano es la de recibir atención y ser escuchado, esto le da la seguridad de que su opinión y su pensamiento es valioso, aunque no siempre sea correcto.

Todo líder debe preocuparse por realizar una introspección y descubrir si está llenando este aspecto en sus colaboradores y podría memorizar la frase que dice: “No estoy de acuerdo con lo que dices, pero defenderé hasta la muerte tu derecho a decirlo”, y es que cada individuo tiene el derecho a expresarse libremente siempre y cuando no altere la armonía en su lugar de trabajo.

Las Organizaciones no Gubernamentales se prestan para crear ambientes más abiertos en donde todos los participantes pueden aportar nuevas ideas de proyectos , actividades para recaudar los fondos necesarios, nuevos sectores de atención, etc.

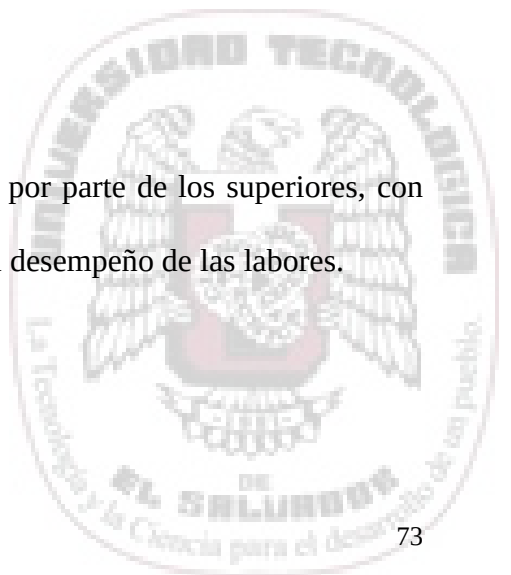
Pregunta # 7:

¿Su jefe le provee de los instrumentos y herramientas necesarias para que desempeñe eficientemente sus tareas?

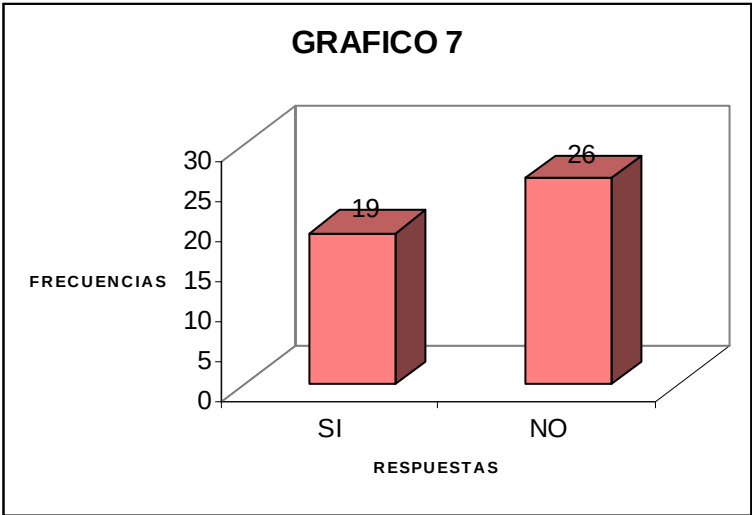
Objetivo:

Conocer si los empleados creen que hay preocupación por parte de los superiores, con relación a proveer de las herramientas necesarias para el desempeño de las labores.

Resultados:



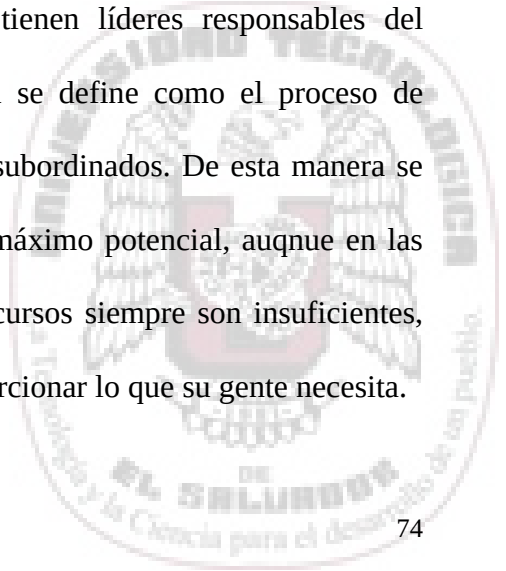
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	42%
NO	26	58%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 42% de las personas encuestadas considera que en sus puestos si recibe por parte de los superiores, las herramientas necesarias para ejecutar sus funciones, mientras que un 58% manifiesta lo contrario, es decir, que no recibe dichas herramientas.

Las organizaciones que son consideradas efectivas tienen líderes responsables del desarrollo de todos los subordinados. La habilitación se define como el proceso de brindar capacidades, herramientas y motivación a los subordinados. De esta manera se provee la oportunidad de que cada uno desarrolle su máximo potencial, aunque en las ONGs a veces se dificulta por el hecho de que los recursos siempre son insuficientes, pero el Gerente Social es capaz (o debiera ser) de proporcionar lo que su gente necesita.



Pregunta # 8:

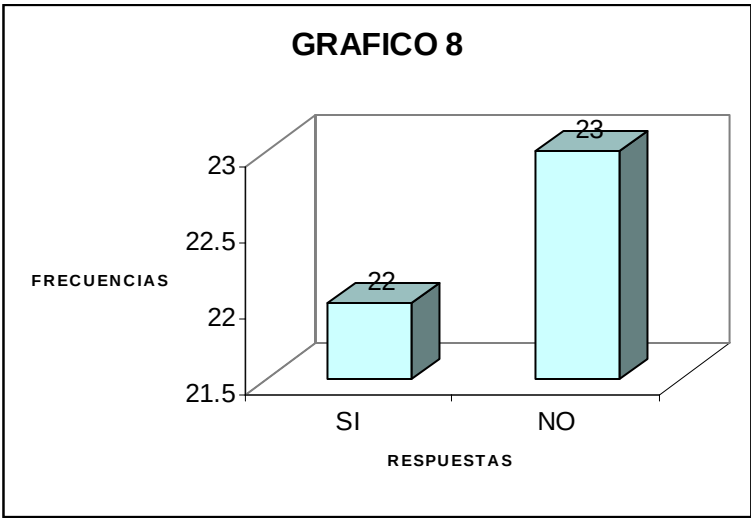
¿A su jefe le gusta unirlo e integrarlo a usted con otros miembros de su equipo de trabajo?

Objetivo:

Determinar si los empleados consideran que su jefe promueve la integración y unidad en el equipo de trabajo.

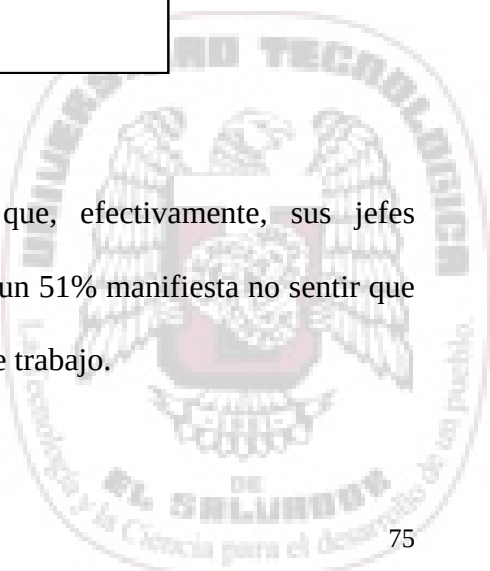
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	49%
NO	23	51%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 49% de las personas encuestadas consideran que, efectivamente, sus jefes promueven la integración y unidad laboral, mientras que un 51% manifiesta no sentir que su jefe promueve la integración del equipo en su lugar de trabajo.



El líder necesita desarrollar su labor dentro de un agradable ambiente a fin de que su equipo de trabajo se sienta cómodo y satisfecho, por esta razón se ha considerado importante conocer cuál es la impresión que los subalternos tienen con respecto a este punto. La integración del equipo en las ONGs necesita y requiere ser fortalecido por los Gerentes Sociales para poder sentir la satisfacción de laborar en un lugar que, además de realizar una labor social y de beneficio para su país, se convierta en una fuente de constantes momentos de superación y compañerismo.

Pregunta # 9:

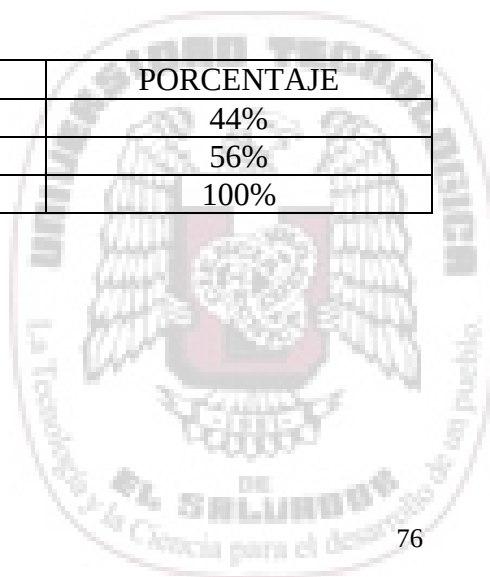
¿Su jefe se mantiene constantemente actualizado sobre los conocimientos y habilidades relacionados con el desarrollo de su profesión y el desempeño de su cargo?

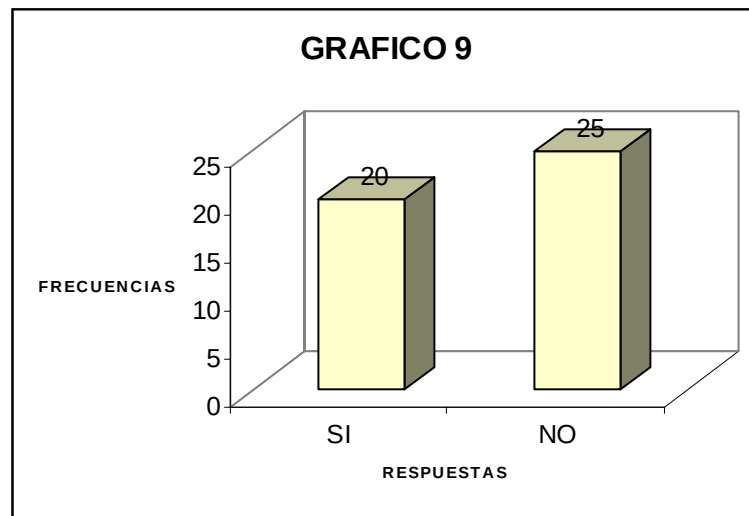
Objetivo:

Conocer si el empleado observa en su superior un deseo constante de permanecer al día con los conocimientos referentes al área en donde se desempeña.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	44%
NO	25	56%
TOTAL	45	100%





Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que un 44% de los empleados considera que su jefe trata de actualizar sus conocimientos periódicamente, mientras que un 56% menciona que no observa ese interés constante en su jefe o superior.

Es importante que un Gerente Social, jefe o coach tenga en mente que no tiene todas las respuestas, y que nunca las tendrá, pero también es muy importante que crea en sí mismo y en su capacidad de estar constantemente aprendiendo algunas cosas y desprendiendo otras que ya no sean beneficiosas para la organización.

El Gerente Social debe propiciar el éxito en sus colaboradores, pero no olvidarse de que él mismo necesita también ser exitoso en su labor.



Pregunta # 10:

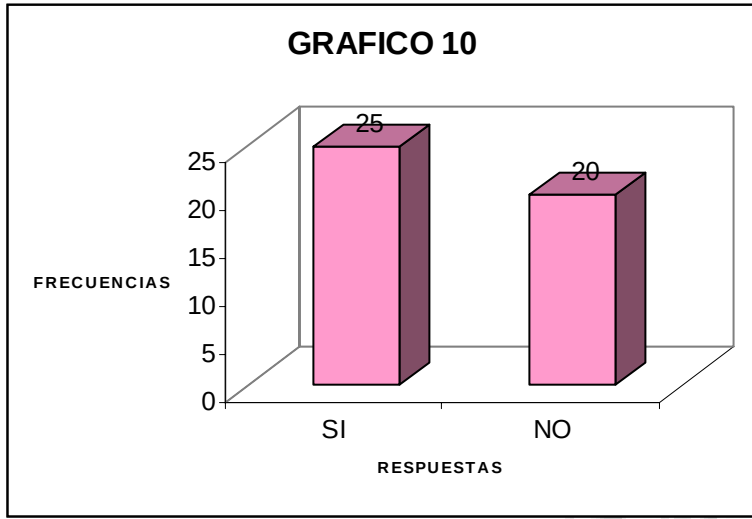
¿Su jefe posee una visión amplia y compartida y un criterio abierto para solucionar los problemas relacionados con su trabajo?

Objetivo:

Determinar si los empleados manifiestan que su jefe posee una mente abierta y una amplia visión, así como un criterio abierto ante las dificultades y problemas laborales.

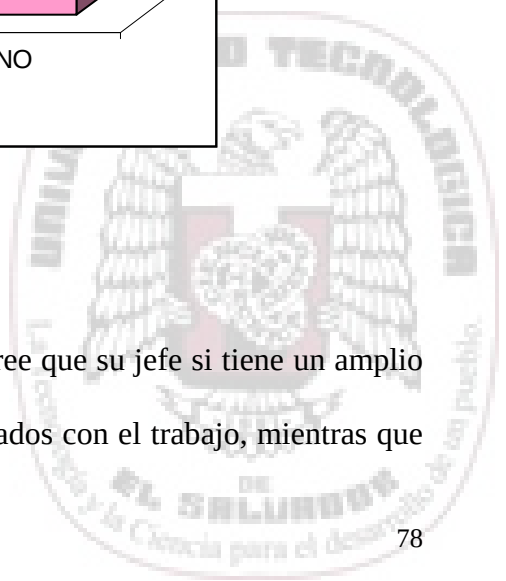
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	56%
NO	20	44
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Según los resultados, puede establecerse que un 56% cree que su jefe si tiene un amplio criterio y amplia visión frente a los problemas relacionados con el trabajo, mientras que



un 44% considera que su jefe no posee esta característica frente a las situaciones laborales que se presentan.

El Gerente Social necesita conocer mucho con respecto al comportamiento de las personas, no solamente porque su labor así lo exige, sino también porque en el día a día se encontrará con situaciones que, considerándose negativas, pueden ser convertidas en experiencias positivas y en oportunidades de aprendizaje para todo el grupo; para ello debe conocer cómo actúan y como responden sus colaboradores ante las diferentes circunstancias.

Pregunta # 11:

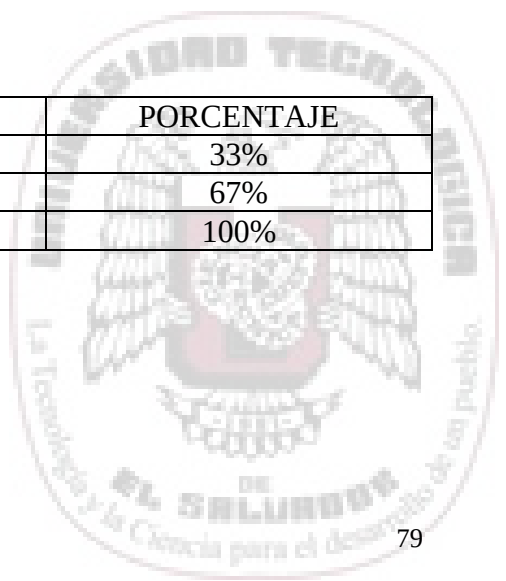
¿Su jefe muestra interés y compromiso para que usted logre el éxito en su trabajo?

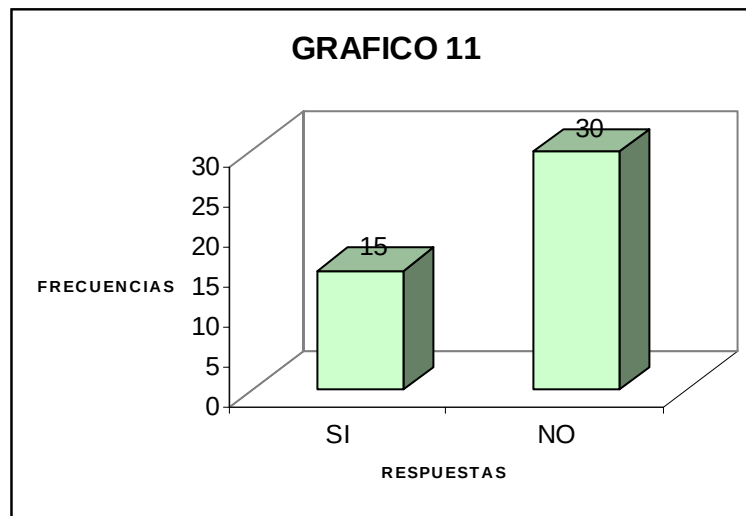
Objetivo:

Establecer si el subalterno observa que su jefe tiene interés y compromiso con él, a fin de que se desarrolle eficazmente en el trabajo.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	33%
NO	30	67%
TOTAL	45	100%

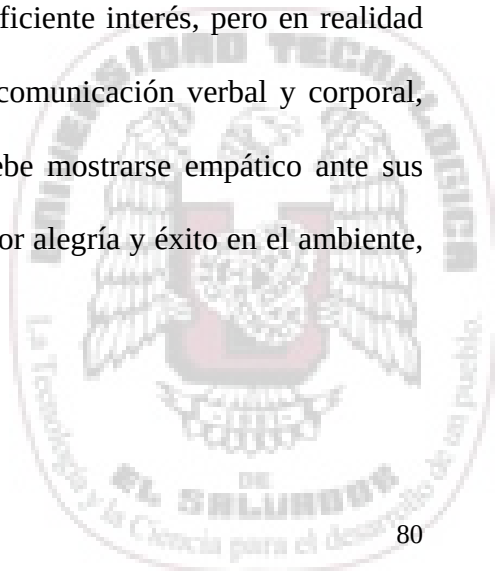




Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 33% de las personas encuestadas consideran que su jefe manifiesta interés por el desarrollo del éxito en el trabajo del empleado, mientras que es un 67% la parte que manifiesta lo contrario, que no existe ese interés.

Necesita fortalecimiento el principio de Coacing que mantiene en el camino del desarrollo del líder ejemplar existe una verdad que debe enfrentarse, y es precisamente la pregunta que se ha efectuado en el cuestionario ¿Cuánto se interesa el líder en las personas que dirige?. Posiblemente se crea que hay suficiente interés, pero en realidad no es así y este se percibe a través de los gestos, la comunicación verbal y corporal, recordando que es el líder el que marca el paso y debe mostrarse empático ante sus colaboradores, de esta manera no sólo encontrarán mayor alegría y éxito en el ambiente, sino también el líder mismo.



Pregunta # 12:

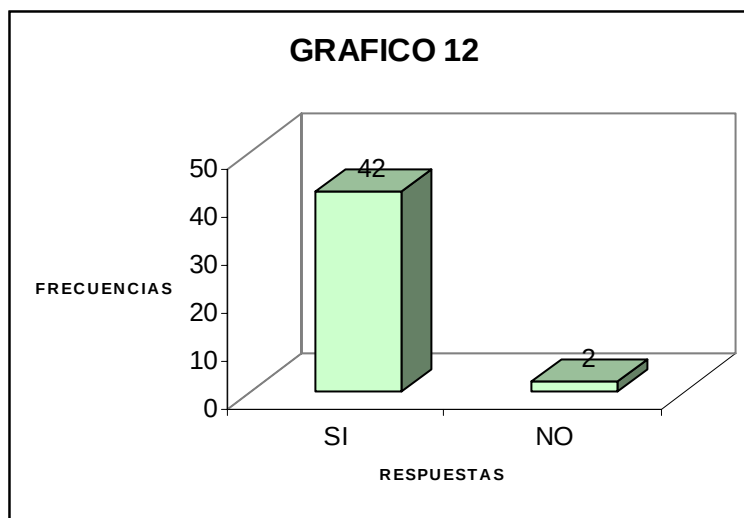
¿Su jefe le trata a usted con dignidad y respeto?

Objetivo:

Determinar si el empleado se siente tratado dignamente y se siente respetado en su lugar de trabajo por el jefe o superior.

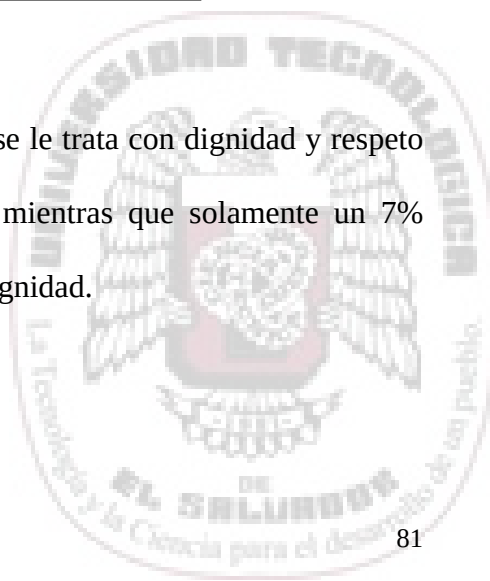
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	93%
NO	2	7%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

De las personas encuestadas, un 93% considera que si se le trata con dignidad y respeto en su trabajo, que su jefe muestra estas cualidades; mientras que solamente un 7% manifiesta que no siente que es tratado con respeto y dignidad.



Definitivamente, las mejores relaciones, y las más exitosas, están fundamentadas en la confianza y el respeto mutuo. El Gerente Social debe aprender a respetar a sus colaboradores sin importar la labor que estos realicen y también a mostrar confianza en sus capacidades.

Pregunta # 13:

¿Su jefe le proporciona frecuentemente reconocimientos y elogios sinceros por sus logros y méritos en el desempeño de su trabajo?

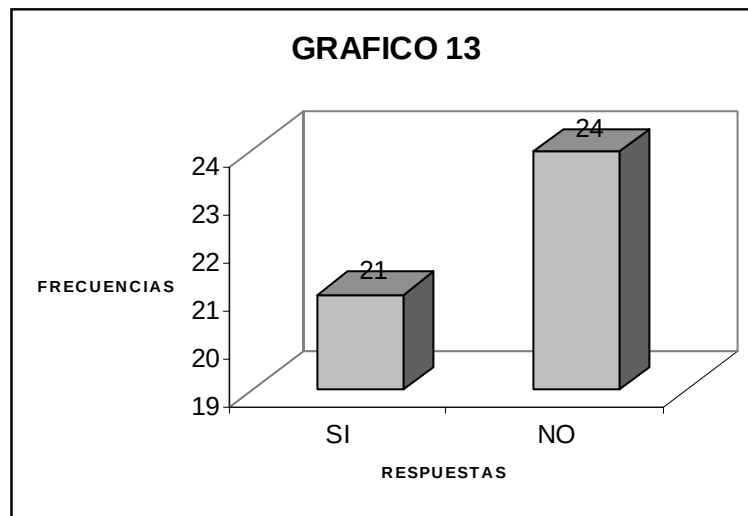
Objetivos:

Determinar si el empleado siente que su jefe reconoce sus logros y lo manifiesta a través de elogios y motivación sincera.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	47%
NO	24	53%
TOTAL	45	100%

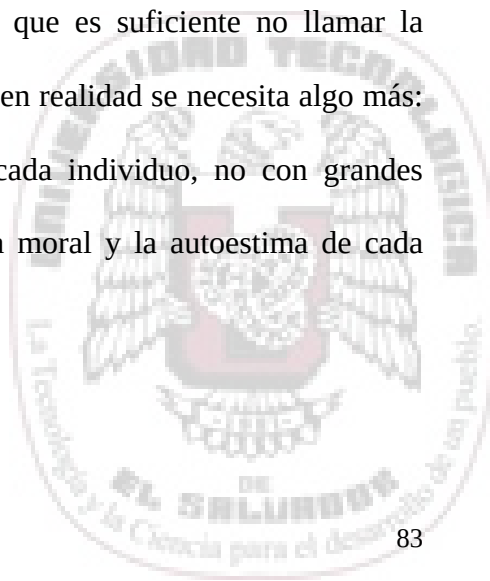




Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 47% de las personas que participaron en la investigación, consideraron que su jefe si les proporciona elogios sinceros y reconoce sus logros laborales, mientras que un 53% considera que su jefe no reconoce sus logros ni los menciona.

Los resultados nos muestran que dentro de las ONGs hace falta el reconocimiento por los logros de la organización. Esto no necesariamente indica que no se alcancen los objetivos, sino que los niveles superiores deben expresar más abiertamente su satisfacción con el personal. Generalmente se piensa que es suficiente no llamar la atención para asumir que las cosas tuvieron éxito, pero en realidad se necesita algo más: Expresar la conformidad y celebrar los triunfos de cada individuo, no con grandes actividades de festejo, sino con detalles que eleven la moral y la autoestima de cada subalterno.



Pregunta # 14:

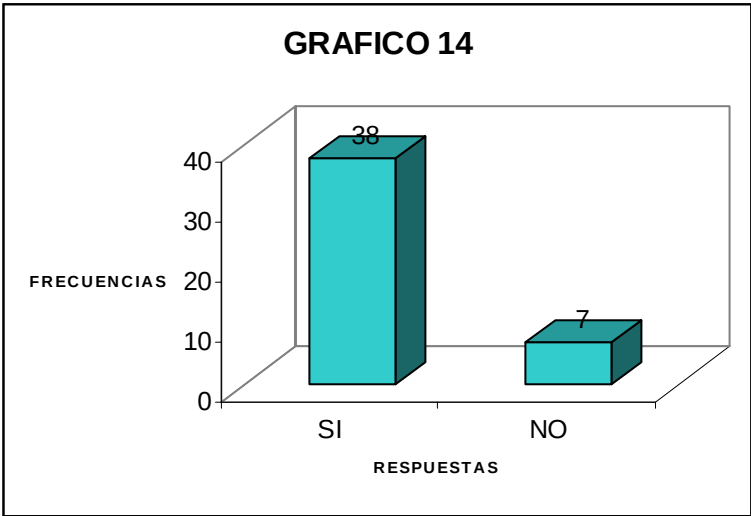
¿Su jefe es sensitivo y humanista ante los problemas personales que a usted le afectan?

Objetivo:

Determinar el grado de humanismo y sensibilidad que los subalternos perciben por parte de sus jefes.

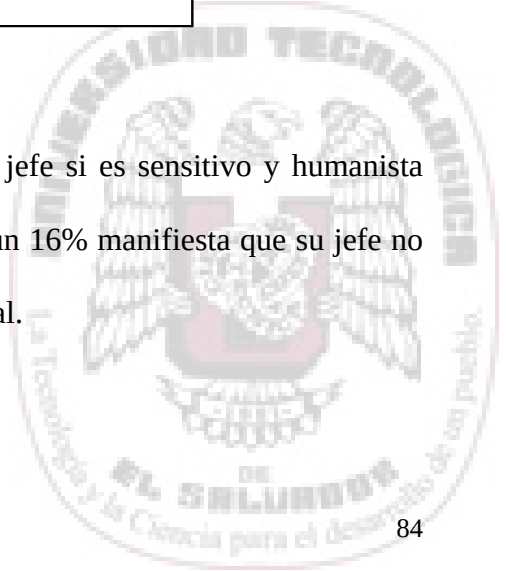
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	84%
NO	7	16%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 84% de la población encuestada considera que su jefe si es sensitivo y humanista ante las necesidades de los trabajadores, mientras que un 16% manifiesta que su jefe no es sensible ante las necesidades y problemas del personal.



La empatía es una de las características que no puede faltar en un Gerente Social, iniciando con su gestión, le exige ser una persona con alto sentido de humanidad. Se observa que los encuestados, en su mayoría consideran que sí sus jefes cumplen con esta actitud que es verdaderamente indispensable en su posición.

Pregunta # 15:

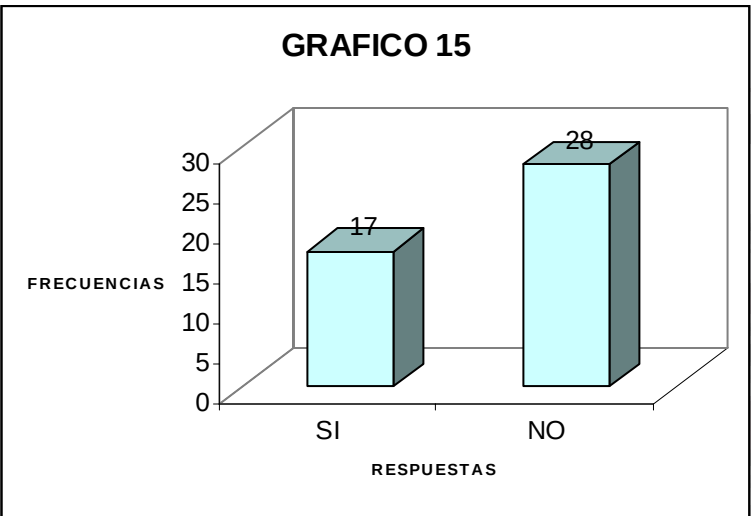
¿Su jefe cumple con los compromisos y promesas que le ha expresado a usted con anterioridad?

Objetivo:

Determinar si el empleado confía en las promesas y compromisos que su jefe expresa o manifiesta.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	38%
NO	28	62%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 38% de la población laboral encuestada considera que su jefe si cumple con los compromisos y promesas efectuados con anterioridad, mientras que un 62% manifiesta no tener esa confianza en la palabra de su superior.

Es muy conocido un antiguo consejo que invita a las personas a “mejor no prometer, antes que prometer y no cumplir”. Un Gerente Social no puede permitir que sus colaboradores piensen de él o ella que es una persona que no cumple sus promesas.

El subalterno necesita y desea confiar en la palabra de sus superiores. Este aspecto necesita ser fortalecido y profundamente analizado, a fin de que crezcan los niveles de confianza existentes actualmente.



CAPITULO II:

DIAGNOSTICO SOBRE EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1 Objetivo General

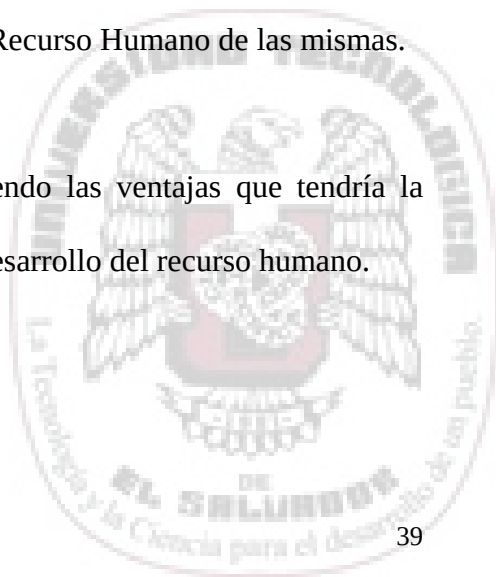
Diagnosticar, mediante una investigación de campo, el desarrollo del Recurso Humano dentro de las ONG's del Área Metropolitana de San Salvador

2 Objetivos Específicos

2.1 Conocer a través de técnicas de investigación si los empleados cuentan con las herramientas que necesitan para desarrollar su trabajo satisfactoriamente.

2.2 Proponer a las Organizaciones no Gubernamentales en estudio, las estrategias de aplicación del Coaching para el Recurso Humano de las mismas.

2.3 Asesorar al personal de Gerencia proponiendo las ventajas que tendría la aplicación del Coaching como herramienta de desarrollo del recurso humano.



B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

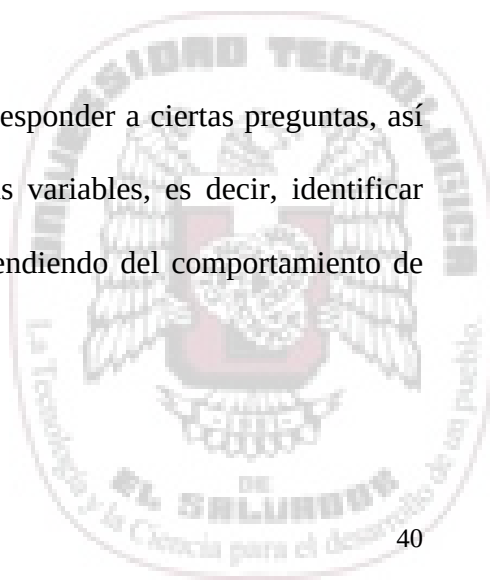
1. Naturaleza de la Investigación

Hay diversos tipos de estudio en los que puede clasificarse una investigación, pero no siempre es posible ubicar un estudio en una sola clasificación debido a que en algunos casos las investigaciones combinan ciertas características de dos o más tipos de estudio.

Para el caso de la presente investigación se considera que la misma se inicia como un estudio exploratorio, ya que el objetivo inicial es examinar un tema que ha sido muy poco abordado en el contexto que se está analizando actualmente.

Cuando el estudio pasa de simplemente una revisión de información y literatura concerniente al tema, y trata de especificar las propiedades importantes de los individuos y las organizaciones, está convirtiéndose en un estudio de tipo descriptivo, ya que, como su nombre lo dice, está tratando de “describir” lo que se está investigando.

Posteriormente, la investigación tuvo como propósito responder a ciertas preguntas, así como medir el grado de relación que existía entre las variables, es decir, identificar cómo se podía comportar un concepto o variable dependiendo del comportamiento de las otras variables relacionadas.



Finalmente, se pretende explicar o determinar porqué ocurren determinados fenómenos dentro de los individuos y las organizaciones y porqué se relacionan las herramientas del Desarrollo del recurso humano con el quehacer de las ONGs en San Salvador. Por tanto la investigación es principalmente de tipo descriptiva.

2. Metodología Utilizada para realizar la Investigación de Campo

Las ONG's dedicadas al desarrollo humano del Área Metropolitana de San Salvador serán tomadas como Unidad de Análisis en la presente investigación, tomando dos factores importantes para el estudio:

- Muestra de empleados que trabajan en las ONG's sometidas al estudio, en la que cada uno de ellos contestará un cuestionario preparado especialmente para ese nivel.
- Muestra de los gerentes que trabajen en las ONG's en estudio y que también tendrá la oportunidad de contestar un cuestionario especial.

Se obtendrá la información a través de :

- La recopilación de datos de los gerentes y empleados al contestar los cuestionarios
- Registro, ordenamiento y tabulación de los datos obtenidos



3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas que van a ser utilizadas en la presente investigación son las siguientes:

- Entrevista

Se utilizó esta técnica con el fin de obtener información que ayudara a realizar objetivamente el estudio de campo necesario para lograr los objetivos de la investigación.

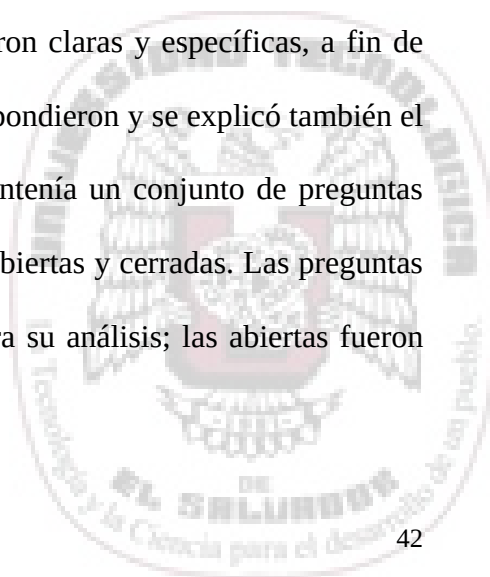
- Observación

Consistió en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento ó conducta de las personas. La observación puede ser participante o no participante, en la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción.

Herramienta a utilizar para recolectar información:

- Cuestionarios:

Se formuló un cuestionario cuyas indicaciones fueron claras y específicas, a fin de evitar confusiones por parte de las personas que respondieron y se explicó también el propósito de dicho instrumento. El cuestionario contenía un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, estas eran abiertas y cerradas. Las preguntas cerradas fueron fáciles de codificar y preparar para su análisis; las abiertas fueron



útiles cuando no se tenía información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando la información era insuficiente.

- Análisis de Contenido:

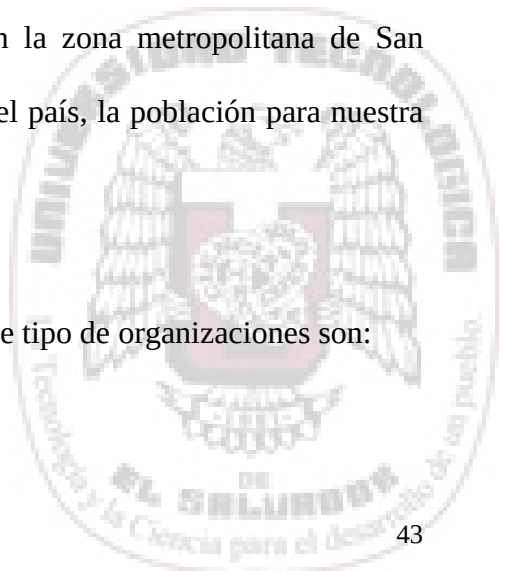
Este se efectuó por medio de la codificación, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje sea transformado a unidades que permitan su descripción y análisis preciso. Lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de escribir y analizar. Para poder codificar fue necesario definir el universo, las unidades y las categorías de análisis.

4. Determinación del Universo y la muestra

El universo para nuestra investigación fueron las ONG's del área metropolitana de San Salvador.

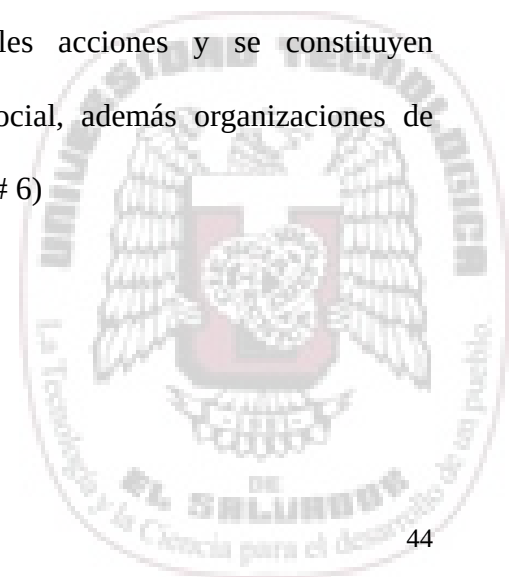
Se eligió las ONG's ubicadas geográficamente en la zona metropolitana de San Salvador dedicadas exclusivamente al desarrollo del país, la población para nuestra investigación fue de 15 ONG's.

Las razones por las que se realizó este estudio en este tipo de organizaciones son:



- Principalmente se ha descuidado al recurso humano de tal forma que los empleados no se sienten motivados para trabajar.
- Las Organizaciones no Gubernamentales se han convertido en una parte fundamental del desarrollo social de nuestro país y el recurso humano que en ellas labora necesita conocer nuevas técnicas y herramientas a fin de realizar una mejor labor social.
- Se ha considerado también que hay un poco mas de accesibilidad para poner en práctica esta herramienta tan importante, ya que llevan a cabo actividades sin fines de lucro y con el objetivo de beneficiar a la población.

Las ONG's se clasifican de acuerdo a su Área de Servicio, en este caso, las organizaciones que se tomaron como muestra se encuentran ubicadas dentro del Primer Plano; unas en el Primer Nivel de la clasificación, ya que sus acciones dependen de personal remunerado y constituyen instituciones de desarrollo y promoción humana y de salud; otras en el Segundo Nivel de la Clasificación, ya que canalizan trabajo de voluntariado para la realización de sus principales acciones y se constituyen organizaciones filantrópicas y obras de beneficio social, además organizaciones de servicios de emergencia y de salvamento. (Ver Anexo # 6)



5. Tabulación y Análisis de los Datos

El objetivo consiste en identificar los resultados en cuanto a cada una de las preguntas e interrogantes planteadas a las diferentes personas que fueron encuestadas, a fin de conocer cuál es la situación laboral actual para los empleados de las diferentes Organizaciones no Gubernamentales del Área Metropolitana de San Salvador y poder definir si hay aplicación correcta de las técnicas administrativas en cuanto al Recurso Humano se refiere.

Con la información recolectada a través de las encuestas realizadas en las 15 ONG's que conforma la muestra, se concluye y presenta la siguiente tabulación y análisis de los resultados, mencionando también que de algunas Empresas se obtuvo una reacción negativa con respecto a la investigación, ya que no permitieron el acceso a la información, pero la mayor parte de las empresas sí se mostraron accesibles y con mucho interés en la participación del personal.



TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE CUESTIONARIO PARA GERENTES

Pregunta # 1:

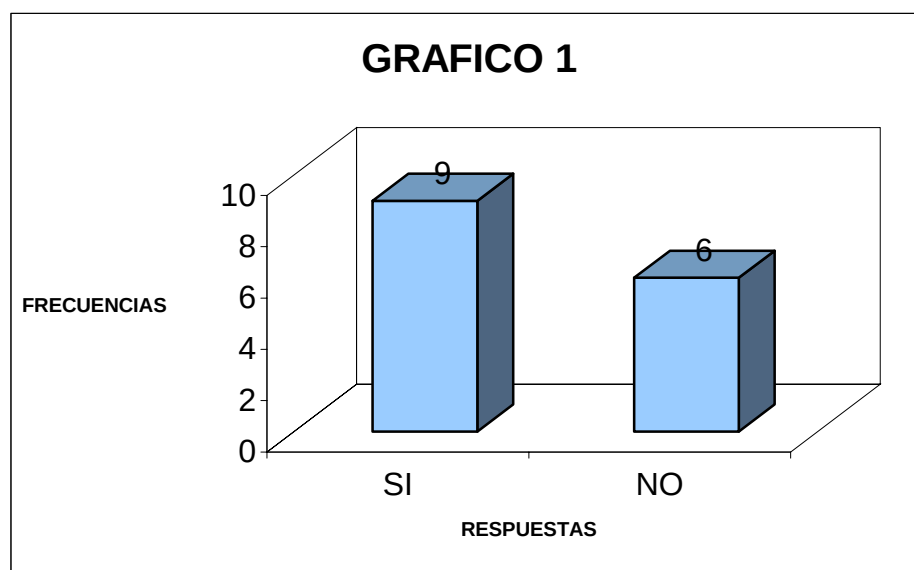
¿Solicita con frecuencia la opinión de los subalternos?

Objetivo:

Conocer y determinar si los gerentes recurren con frecuencia a escuchar los comentarios y opiniones del personal que tienen a su cargo.

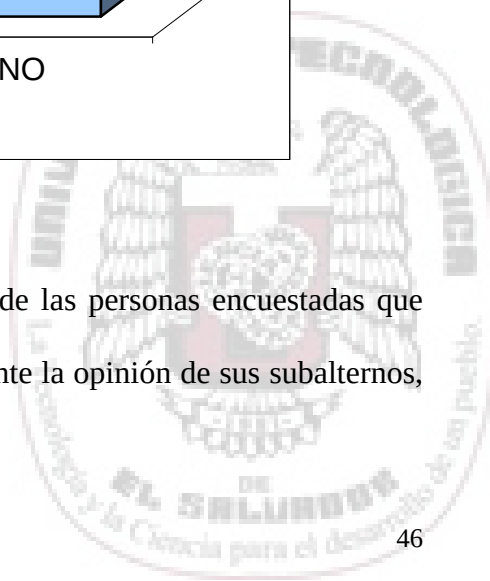
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Como puede observarse en el gráfico, existe un 60% de las personas encuestadas que consideran que como Gerentes sí solicitan frecuentemente la opinión de sus subalternos,



esto es bueno ya que el empleado se siente importante de aportar sus conocimientos, mientras que un 40 % reconocen que no lo hacen frecuentemente.

De acuerdo con los principios fundamentales del Coaching, la comunicación es primordial, ya que el Coaching más efectivo que se puede realizar será mediante la comunicación directa con la otra persona, cara a cara, tomando en cuenta la opinión y las ideas del personal. En este caso se puede observar que es muy necesario reafirmar los canales de comunicación dentro de las ONG's, ya que no es del todo efectiva y se puede mejorar.

Pregunta # 2:

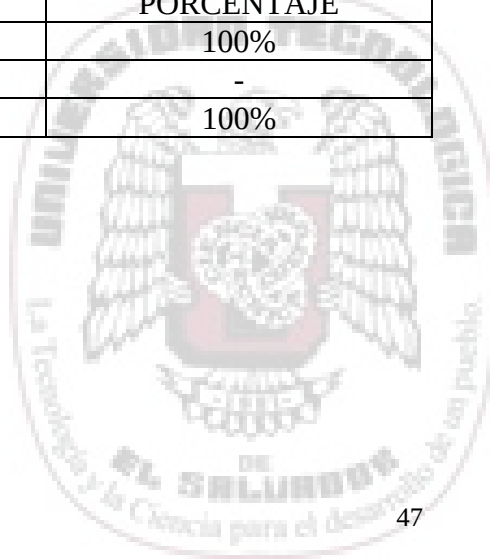
¿Escucha las sugerencias del personal a su cargo?

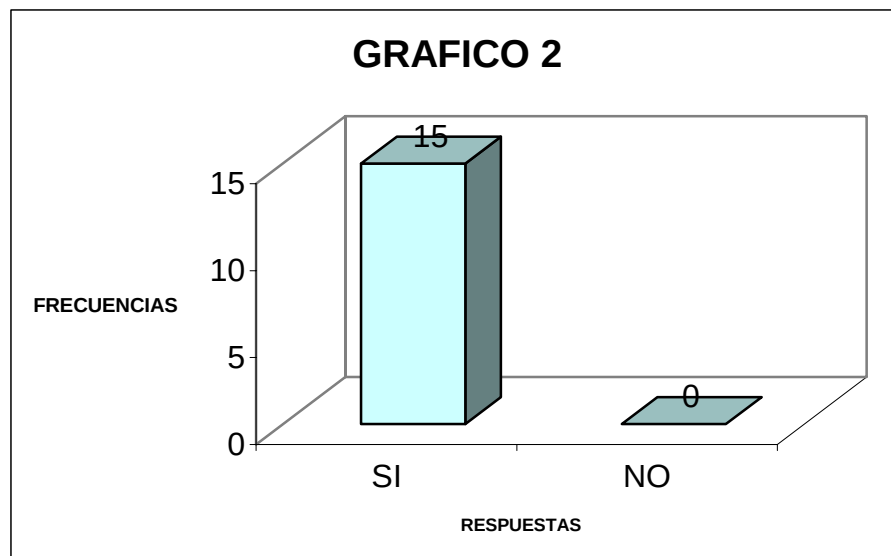
Objetivo:

Determinar si existe dentro de las ONG's la oportunidad de que las sugerencias y/o recomendaciones de los subalternos puedan ser escuchadas por los gerentes.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	-	-
TOTAL	15	100%





Análisis e Interpretación de Resultados:

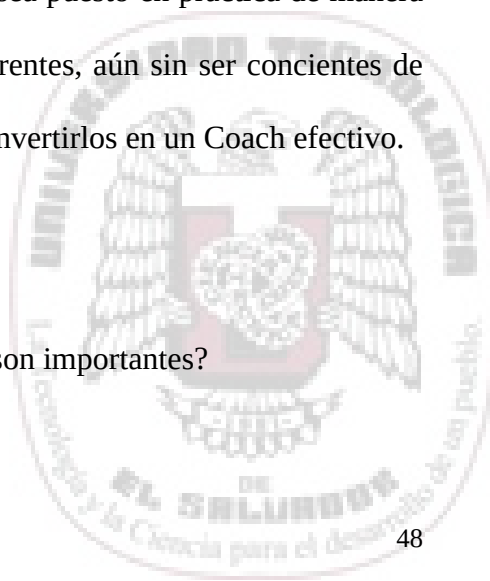
Según los resultados obtenidos, un 100% de las personas encuestadas afirman que escuchan y prestan atención a las sugerencias que sus subalternos realizan, mientras que ninguno de los encuestados admitió lo contrario, de manera que de los 15 Gerentes encuestados, todos aseguran escuchar a su personal.

Se puede interpretar que todos los gerentes reconocen la importancia de ser un buen oyente, no siendo esto una garantía de que en realidad sea puesto en práctica de manera excelente, pero los resultados nos muestran que los gerentes, aún sin ser concientes de ello, creen tener una de las características que podría convertirlos en un Coach efectivo.

Pregunta # 3:

¿Considera que las ideas y opiniones de los empleados son importantes?

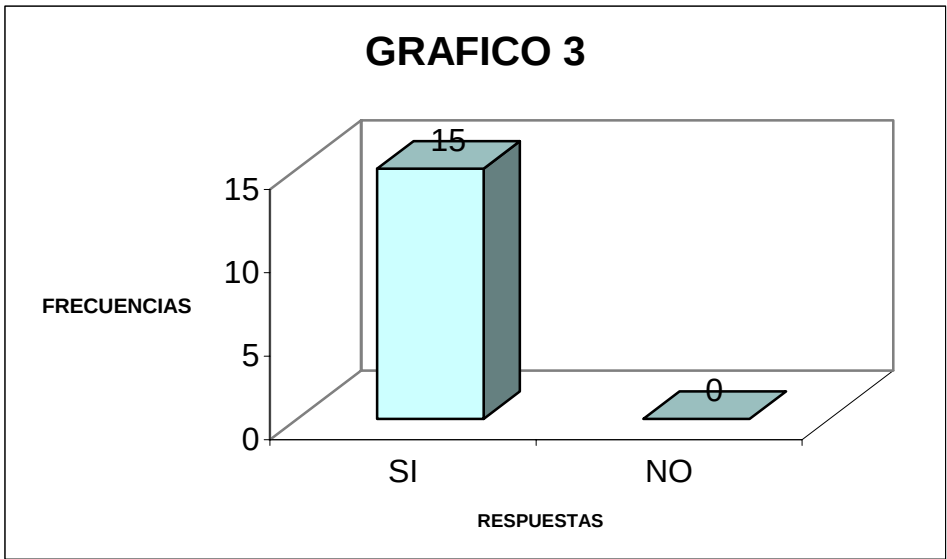
Objetivo:



Conocer la opinión de los Gerentes con respecto a las ideas y pensamientos de su personal y determinar si éstos consideran que son importantes dichas ideas.

Resultados:

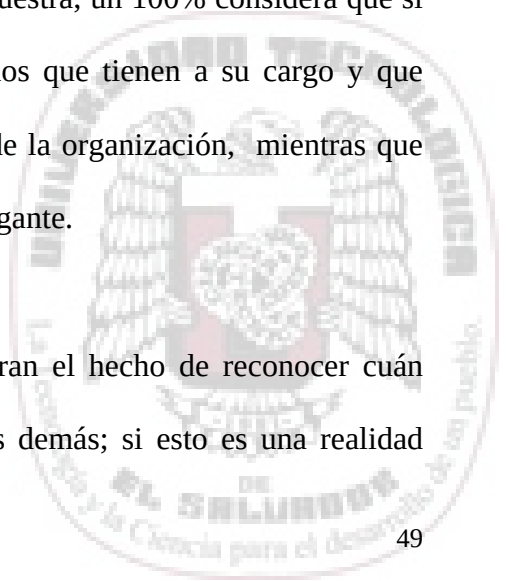
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	-	-
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

De las 15 personas encuestadas que corresponde a la muestra, un 100% considera que sí son importantes las ideas y opiniones de los empleados que tienen a su cargo y que algunas cosas las ponen en practica para el beneficio de la organización, mientras que ninguno de ellos respondió negativamente a esta interrogante.

Al igual que la pregunta anterior, los gerentes muestran el hecho de reconocer cuán importante es el tomar en cuenta las opiniones de los demás; si esto es una realidad



puede afirmarse que podrían aplicar la técnica del Coaching porque permiten que los jugadores(empleados) “jueguen el juego” y tengan una participación activa en el mismo.

Pregunta # 4:

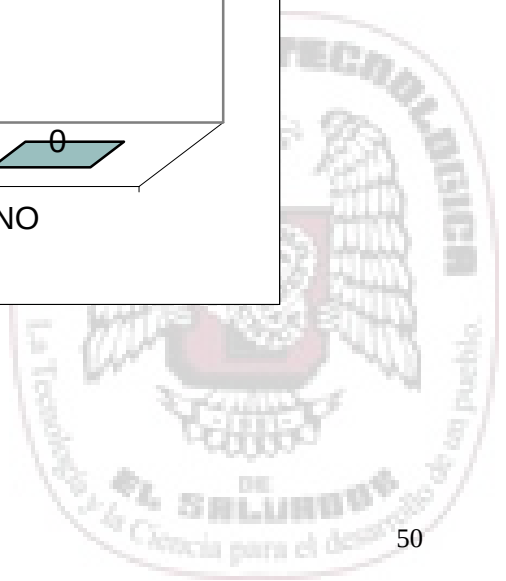
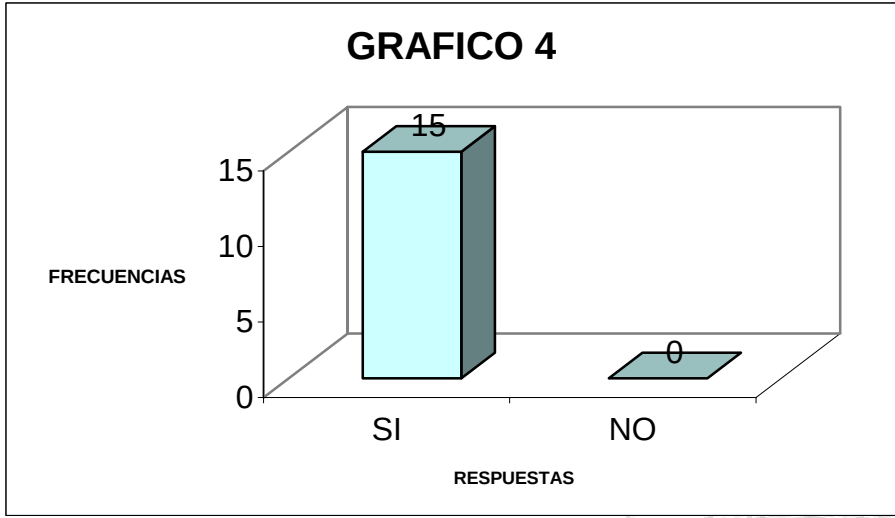
¿Verifica personalmente antes de tomar una decisión que afecte a su personal?

Objetivo:

Conocer y determinar si los gerentes se preocupan por la seguridad de sus empleados y toman en cuenta todas las consecuencias de una decisión, verificando personalmente.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	-	-
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que el 100% de las personas encuestadas respondieron que si verifican personalmente antes de tomar una decisión que afecte a su personal, ninguno de los que participaron contestó lo contrario.

Los gerentes afirman que realizan una eficiente labor como jefes, ya que están pendientes de las situaciones que podrían afectar a su personal, previniendo en muchos casos que las actividades laborales se desarrollen en un clima desagradable. Esta actitud los convierte en Coach potenciales.

Pregunta # 5:

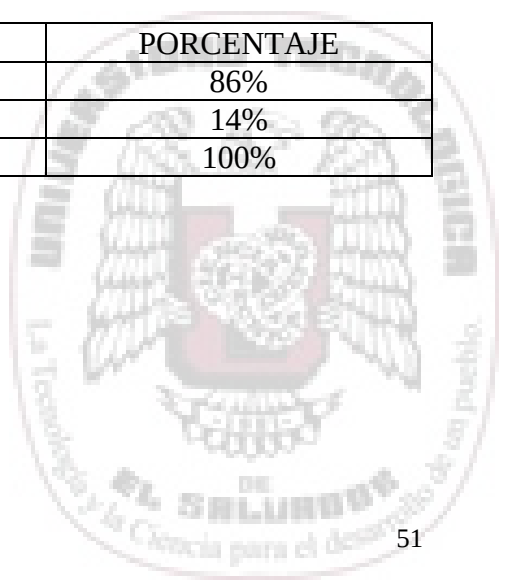
¿Defendería usted a sus empleados en una reunión de los niveles superiores?

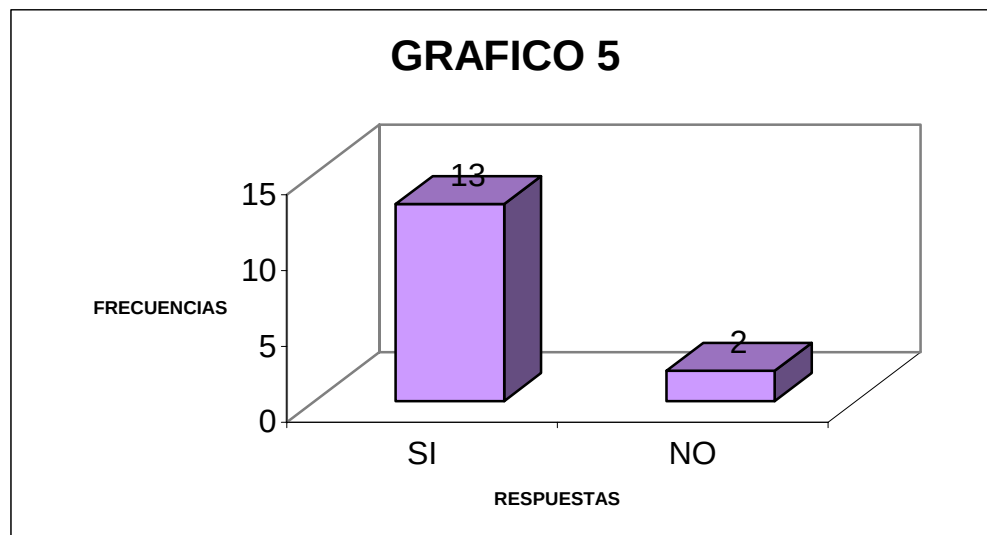
Objetivo:

Establecer, a través de las respuestas, qué porcentaje de la muestra asegura que defendería a su personal ante los niveles superiores en una situación laboral complicada.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	86%
NO	2	14%
TOTAL	15	100%





Análisis e Interpretación de Resultados:

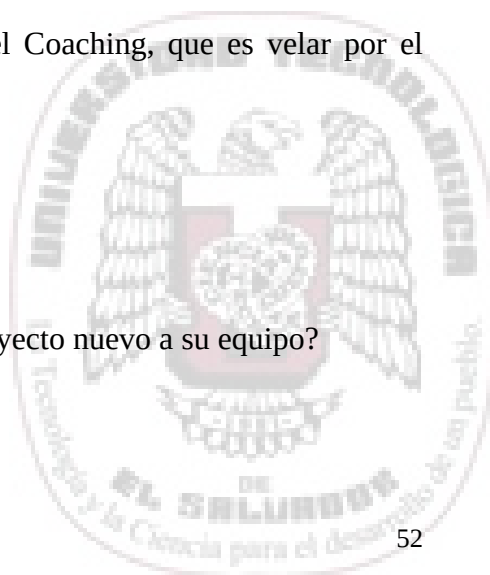
Del total de personas encuestadas, un 86% contestó que sí estarían dispuestos a defender al personal bajo su cargo en una reunión de niveles superiores y solamente un 14% dijo que no lo haría.

Dentro de las ONG's encontramos un gran porcentaje de personal voluntario, esa podría ser una de las razones por las cuales la mayoría de los gerentes muestran su disposición a defender la labor que su equipo realiza. El resto podría no conocer o no dar mucha importancia a uno de los principios fundamentales del Coaching, que es velar por el bienestar de su gente y por su seguridad.

Pregunta # 6:

¿Explica con claridad las metas cuando le confía un proyecto nuevo a su equipo?

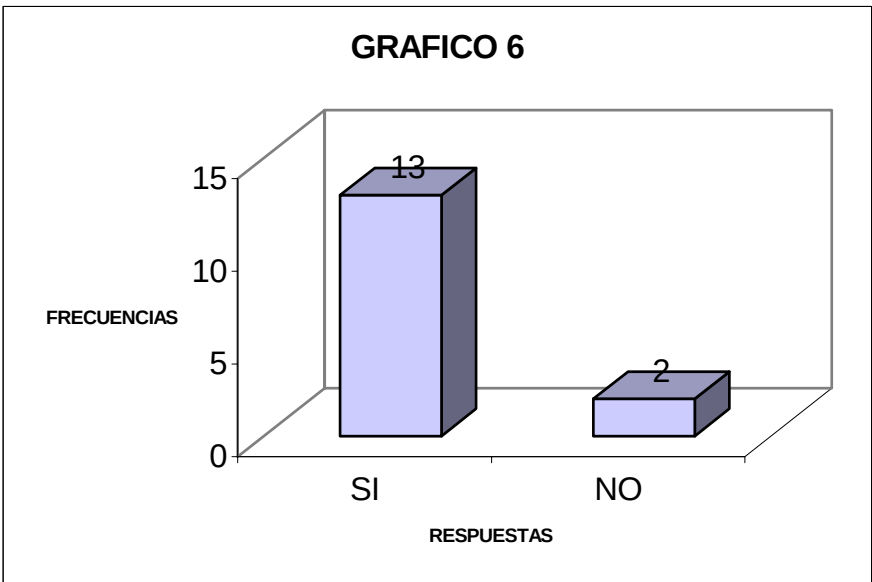
Objetivo:



Conocer si los gerentes son claros en cuanto a la definición de metas y resultados a la hora de confiar un proyecto o una nueva tarea a sus subalternos.

Resultados:

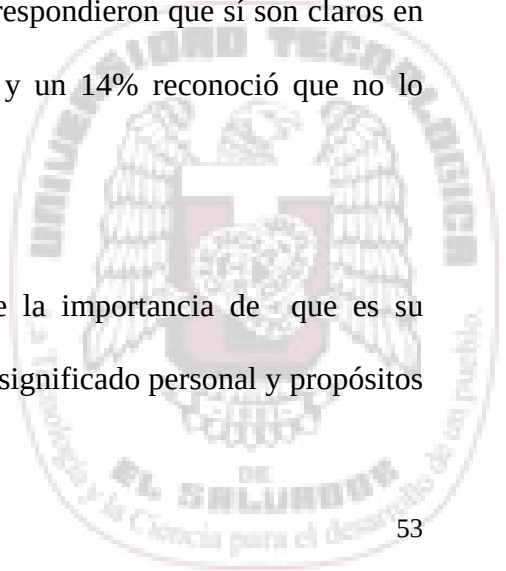
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	86%
NO	2	14%
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que un 86% de las personas encuestadas respondieron que sí son claros en cuanto al establecimiento y explicación de las metas y un 14% reconoció que no lo hacen de manera clara y específica.

Favorablemente, la mayoría de los gerentes reconoce la importancia de que es su responsabilidad ayudar a que el trabajador encuentre el significado personal y propósitos



más valiosos en su trabajo, e incluso en su vida personal. Desarrollando esto como un principio del coaching efectivo, los gerentes que respondieron positivamente lo están aplicando, en su mayoría, sin conocer específicamente el término Coaching

Pregunta # 7:

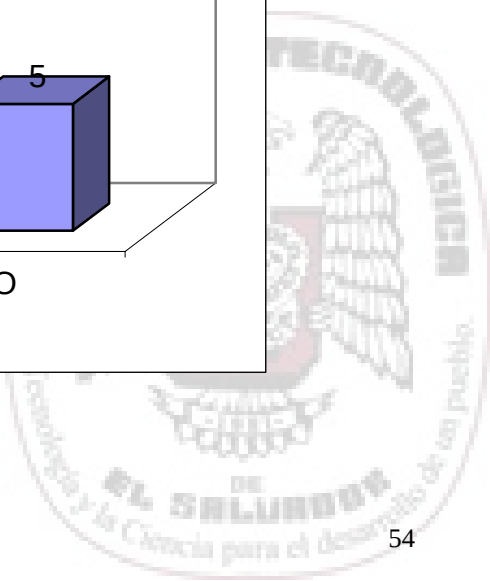
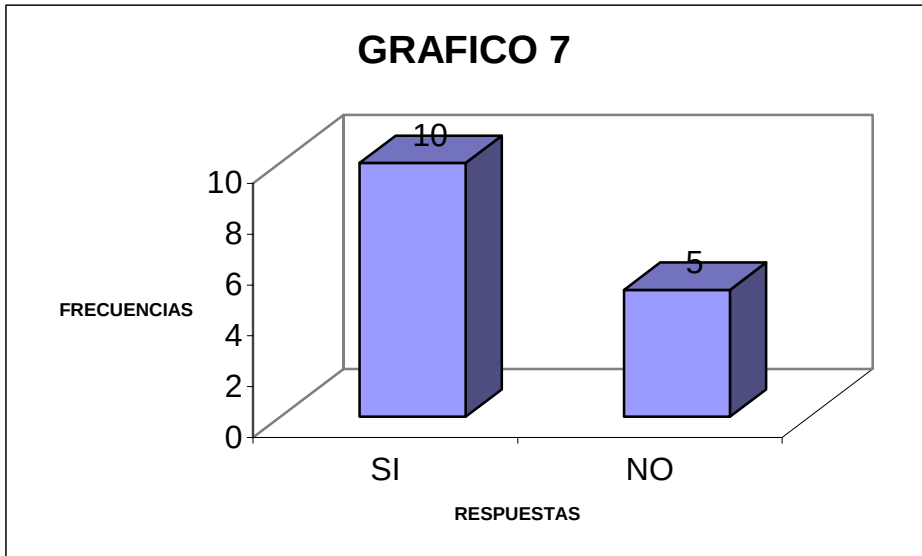
¿ Da libertad a sus empleados para que ellos desarrollen la toma de decisiones?

Objetivo:

Que los gerentes evalúen personalmente la libertad que conceden a sus subalternos para que los mismos desarrollen su capacidad de tomar decisiones bajo su responsabilidad.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	66%
NO	5	34%
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que un 66% de la muestra tomada para esta investigación afirmaron que si permiten que sus empleados desarrollen la toma de decisiones, mientras que un 34% reconoció que no está permitiendo el desarrollo de esta habilidad entre los subalternos que tiene a su cargo.

Se observa cierta deficiencia en esta área, y debe ser fortalecida ya que los empleados se enorgullecen de ser parte de un equipo efectivo que confíe en su capacidad de decisión y de compartir la gloria de los triunfos de su equipo, así como también los fracasos del mismo.

Pregunta # 8:

¿Expone sus críticas y/o sugerencias a cada uno de sus empleados en sesiones privadas únicamente?

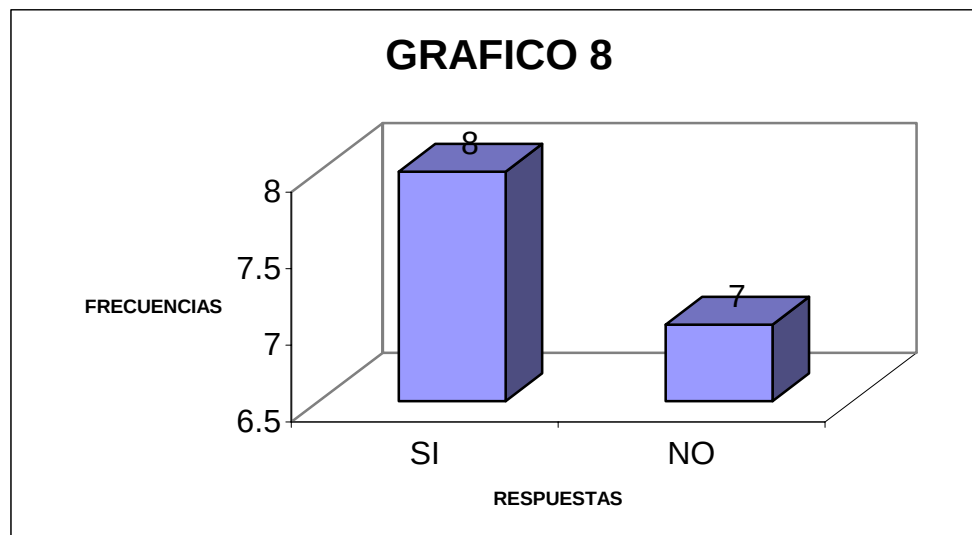
Objetivo:

Conocer si los gerentes manejan los asuntos de cada subalterno de manera individual y confidencial, exponiendo personalmente sus críticas y/o sugerencias en privado.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	53%
NO	7	47%
TOTAL	15	100%

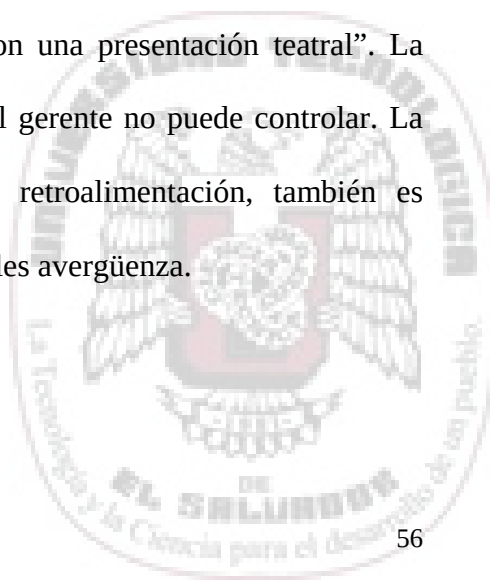




Análisis e Interpretación de Resultados:

Del 100% de las personas encuestadas, un 53% aseguró que sí expone sus críticas o sugerencias a sus empleados de manera personal y en privado, mientras que un 47% aceptó que no realiza esta función en forma confidencial.

El porcentaje que ha respondido negativamente a esta pregunta, debe reconsiderar su actitud con respecto a la forma de hacer llegar sus sugerencias al personal, ya que el gerente debe crear una comunicación directa, tomando como base el principio del Coaching de que: “Dos son retroalimentación, tres son una presentación teatral”. La presencia de testigos altera el mensaje en forma que el gerente no puede controlar. La crítica expresada en público es castigo en vez de retroalimentación, también es humillante y nada útil aprenden las personas cuando se les avergüenza.



Pregunta # 9:

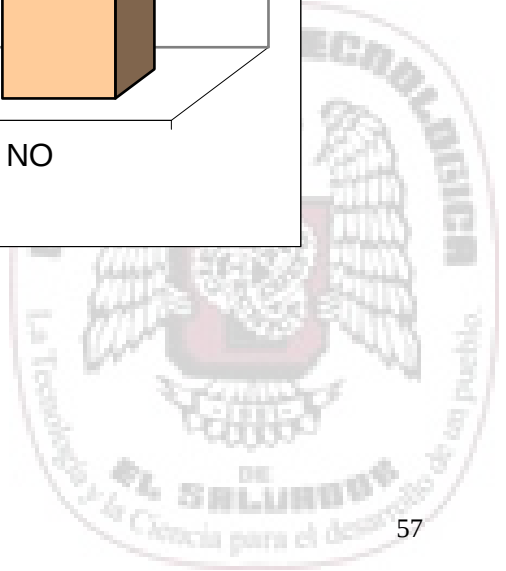
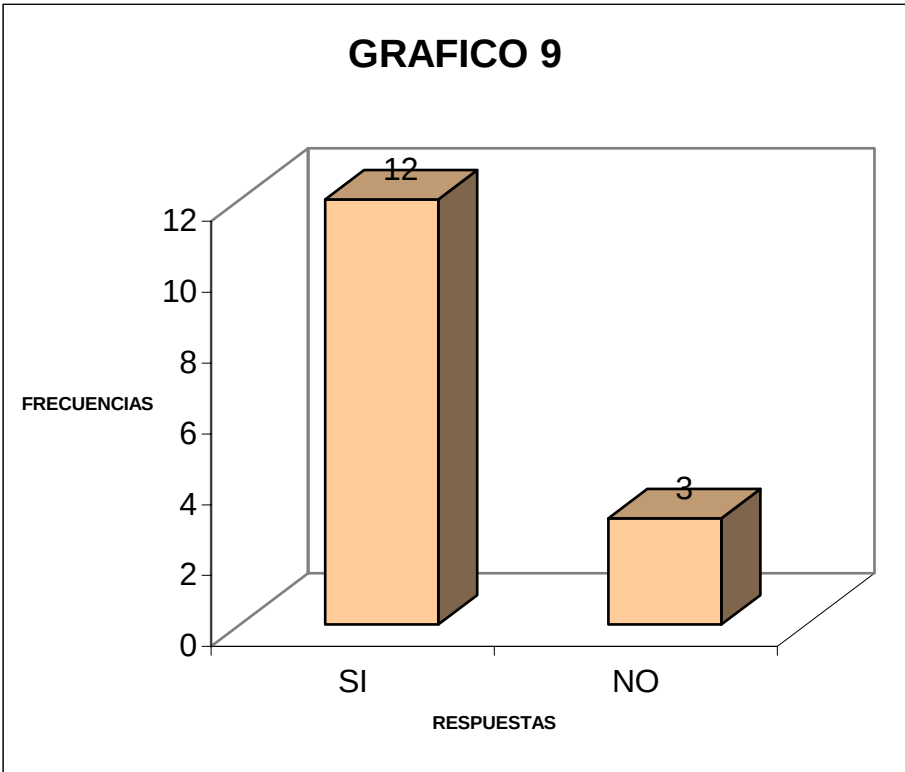
¿Ayuda a desarrollar las habilidades personales y profesionales de sus empleados?

Objetivo:

Determinar si los gerentes consideran que están contribuyendo con el desarrollo personal y profesional del personal que está bajo su responsabilidad.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 80% de las personas encuestadas consideran que, como gerentes, sí están contribuyendo y se preocupan por ayudar al Recurso Humano en su desarrollo, no solo profesional sino personalmente, mientras que un 20% reconoció no estar ayudando en esta área a sus subalternos.

Una de las principales características de un gerente que ejerce un liderazgo efectivo es que se interesa en las personas a las cuales dirige. Debe apoyar el anhelo de contribuir asignándoles trabajos que valgan la pena, nunca desperdiciando el tiempo de sus empleados. Las acciones de ellos deben valer y deben saber el por qué de cada una de sus actividades.

Pregunta #10:

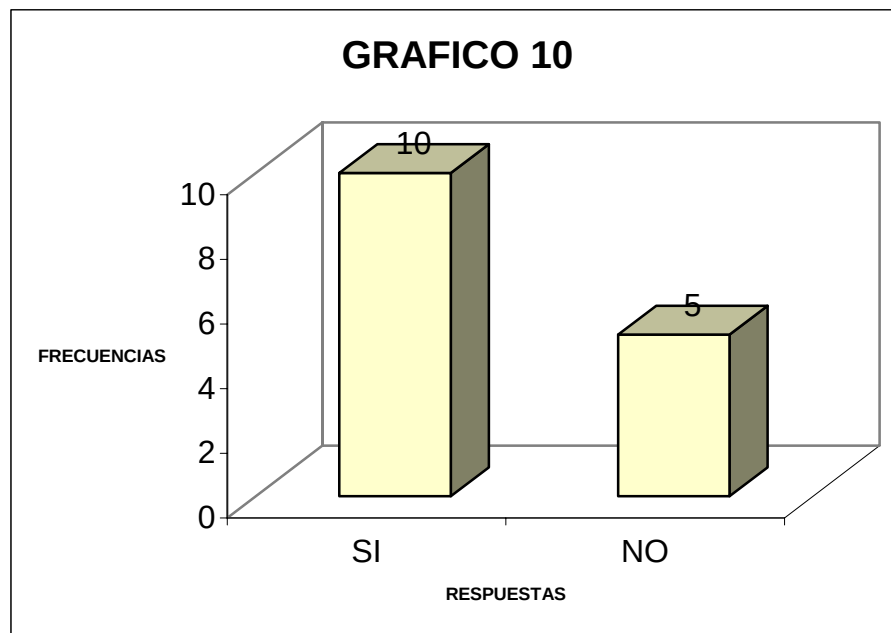
¿Fomenta las relaciones laborales amenas y productivas entre su personal?

Objetivo:

Que el gerente analice si realmente está fomentando un ambiente agradable, ameno y productivo entre su personal y determinar cuánto interés hay en este aspecto.

Resultados:

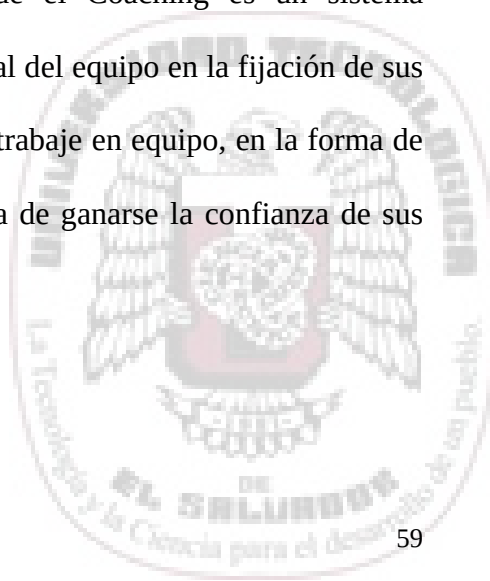
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	66%
NO	5	34%
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que del 100% de las personas encuestadas, un 66% afirma estar fomentando las relaciones laborales amenas y productivas en su lugar de trabajo, mientras que un 34% reconoció no estar realizando esta función directamente con su personal a cargo.

Para fortalecer esta área es necesario reconocer que el Coaching es un sistema motivacional especial que mantiene muy en alto la moral del equipo en la fijación de sus planes, en la orientación y dirección para que el grupo trabaje en equipo, en la forma de estudiar y establecer estrategias e incluso en la manera de ganarse la confianza de sus seguidores.



Pregunta 11:

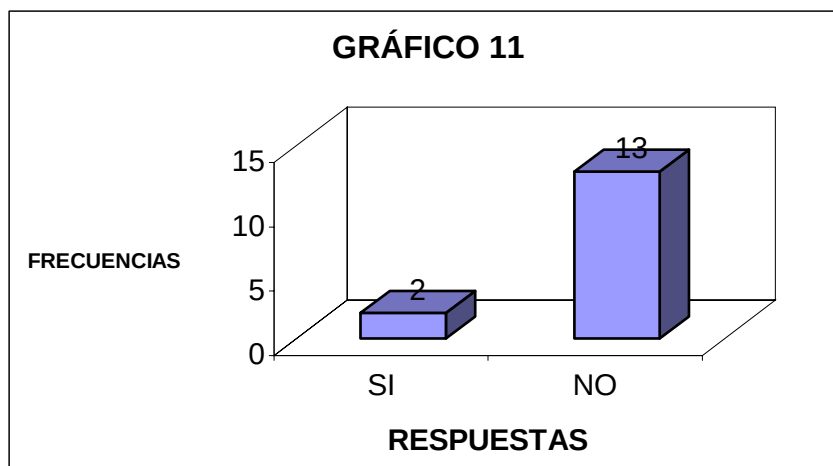
¿Considera que su organización estaría dispuesta a realizar una inversión a fin de recibir capacitaciones para mejorar las relaciones de trabajo?

Objetivo:

Establecer si existe en las organizaciones el deseo y el recurso económico para promover capacitaciones que ayuden a optimizar los resultados de las mismas.

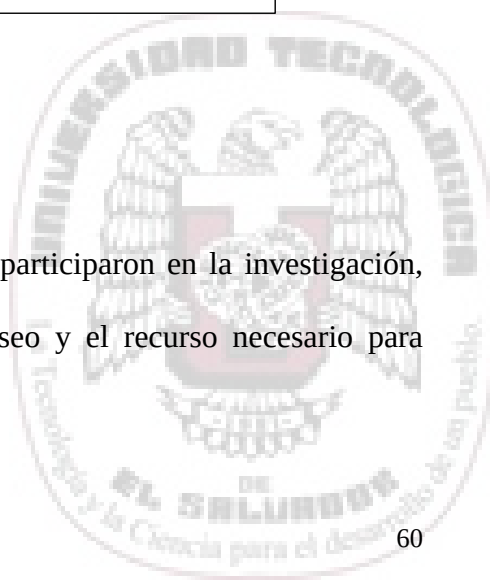
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	13%
NO	13	87%
TOTAL	15	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Quedó establecido que un 13% de los ejecutivos que participaron en la investigación, consideran que si existe en sus organizaciones el deseo y el recurso necesario para



promover actividades capacitadoras que contribuyan con el mejor desempeño de las actividades. Un 87% reconoció que no se cuenta con ese recurso.

El resultado de esta pregunta puede ser un reflejo de la falta de recursos con los que cuentan las ONG's, ya que en su mayoría muestran un deseo por capacitarse pero el factor económico es un impedimento para hacerlo. Sin embargo si se han mostrado abiertos a recibir apoyo gratuito ya que sí están preocupados por su desarrollo, reconociendo que el entrenamiento debe ser continuo a fin de convertirlo en un proceso de crecimiento.

Pregunta 12:

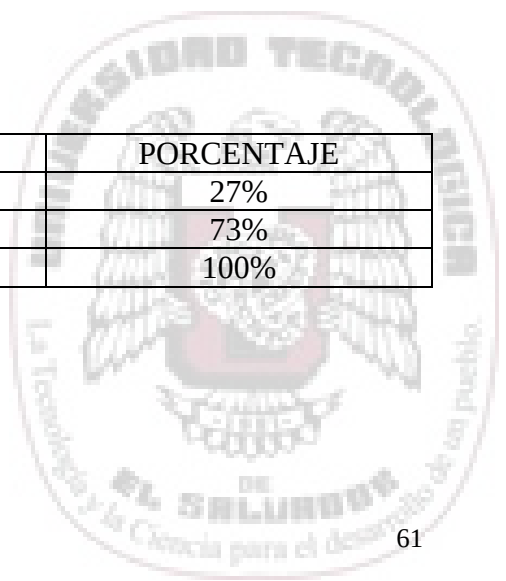
¿Tiene usted algún conocimiento del término Coaching?

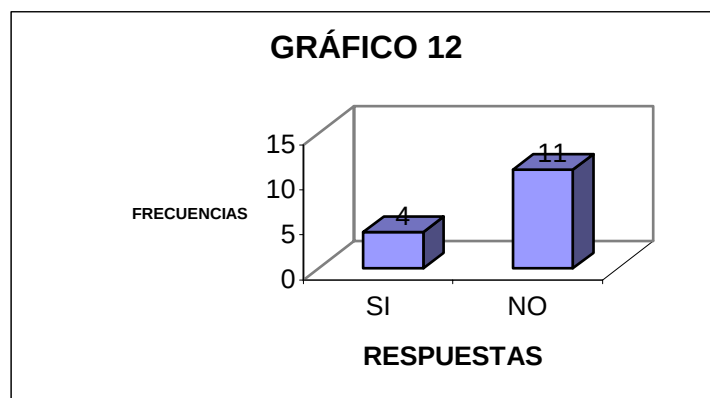
Objetivo:

Realizar un sondeo con respecto a los conocimientos que los gerentes puedan tener con respecto a nuestro tema de investigación.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

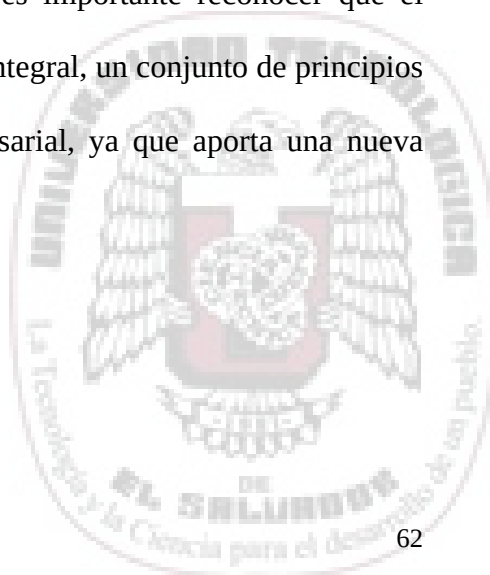




Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que un 27% de los gerentes encuestados si tienen algún conocimiento del término Coaching, mientras que un 73% reconoció que no conoce dicho término, que es el tema de investigación del presente estudio.

Se considera importante que los gerentes se mantengan actualizados en cuanto a las nuevas corrientes administrativas y a las nuevas herramientas que les pueden ayudar a lograr sus resultados efectivamente. En este sentido es importante reconocer que el Coaching se ha convertido en un sistema de liderazgo integral, un conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana y empresarial, ya que aporta una nueva manera de comprender el sitio de trabajo.



Pregunta 13:

¿Qué es Coaching?

Objetivo:

Determinar el conocimiento que tienen los gerentes en relación a esta nueva herramienta administrativa que es la base del presente estudio.

Resultados:

Solamente 4 personas contestaron esta pregunta, expresando ideas generales de sus conocimientos, el resto no tiene en mente lo que coaching significa.

El gerente social enfrenta retos a nivel de organización y también a nivel personal, por lo que se debe comprometer consigo mismo y con su trabajo a fin de adquirir todo el conocimiento que le pueda ayudar ser un excelente negociador y estar de la mano con la tecnología y los últimos avances en materia administrativa, con el propósito de aprender todo aquello que lleve al éxito a su organización.



Pregunta 14:

¿Considera que usted puede desarrollarse como Coach?

Objetivo:

Conocer si los gerentes consideran que tienen la capacidad para desenvolverse como mejores líderes y entrenadores a través de la práctica del Coaching.

Resultados:

Los cuatro gerentes que respondieron a esta última sección del cuestionario, creen que sí cuentan con las características que los convertiría en aplicadores del Coaching se recibieran la instrucción requerida, ya que saben que el líder siempre marca el paso, recordando que la calidad de la relación que tenga el gerente con sus seguidores es lo más importante. Los líderes exitosos tienen expectativas altas de sí mismos como de quienes les siguen, manteniendo siempre una actitud positiva, lo que influye en el rendimiento de las personas y las organizaciones.



CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

Pregunta # 1:

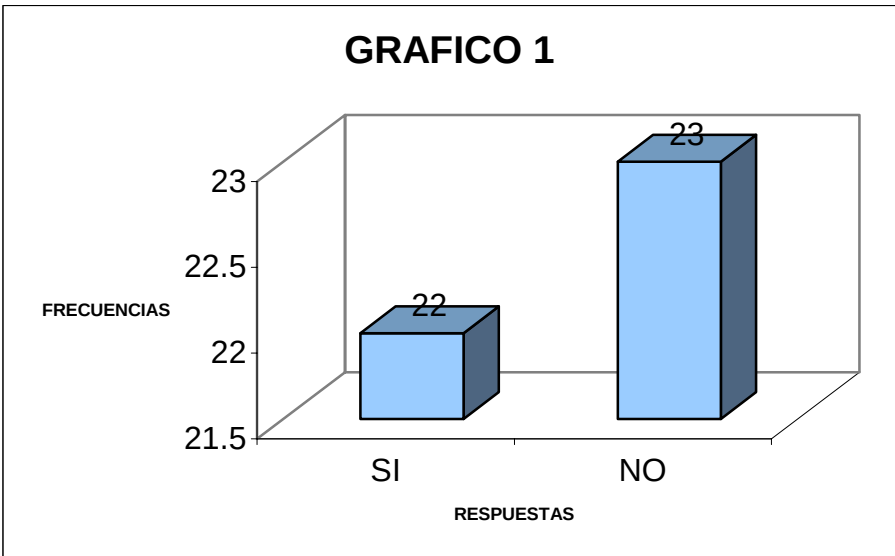
¿Su jefe le brinda la oportunidad para que usted actúe con iniciativa en su trabajo?

Objetivo:

Conocer si el empleado considera que su jefe le permite tener iniciativa propia en sus actividades laborales.

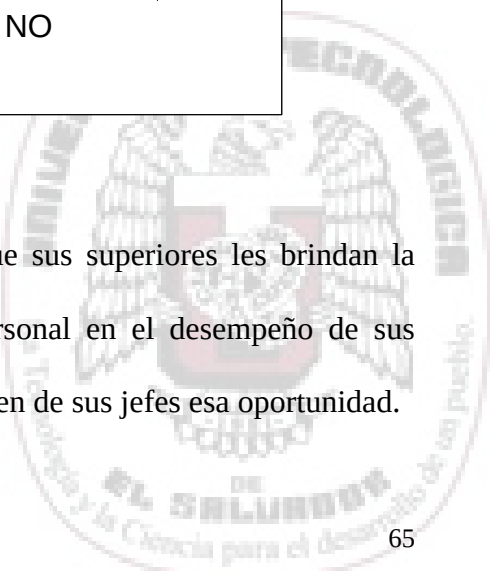
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	49%
NO	23	51%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 49% de las personas encuestadas si consideran que sus superiores les brindan la oportunidad de trabajar y desarrollar su iniciativa personal en el desempeño de sus labores, mientras que un 51% respondieron que no reciben de sus jefes esa oportunidad.



Es importante determinar este aspecto, ya que según ha evolucionado la historia también se reconoce que ha evolucionado el pensamiento. Ahora los empleados tienen estudios, conocen el mundo y están concientes de sus opciones. Necesitan sentir su compromiso con el trabajo y con la sociedad debido a la labor de desarrollo comunitario que realizan; este compromiso depende de la confianza que sus líderes depositen en él y su capacidad de iniciar nuevas ideas en el trabajo.

Pregunta # 2:

¿Se preocupa su jefe para que usted se desarrolle personal y profesionalmente en la empresa?

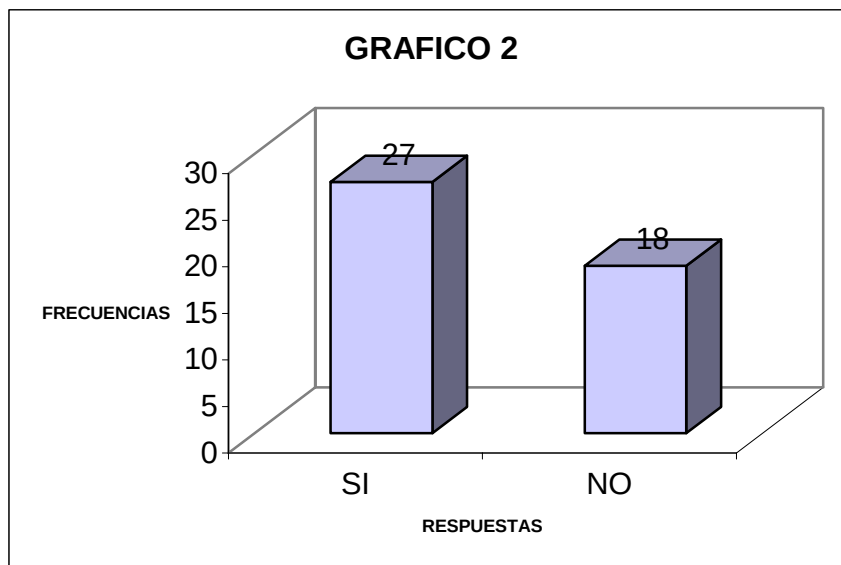
Objetivo:

Conocer cuál es la percepción que el trabajador tiene con respecto a la preocupación de su superior por el desarrollo personal y profesional de él como subalterno.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	60%
NO	18	40%
TOTAL	45	100%

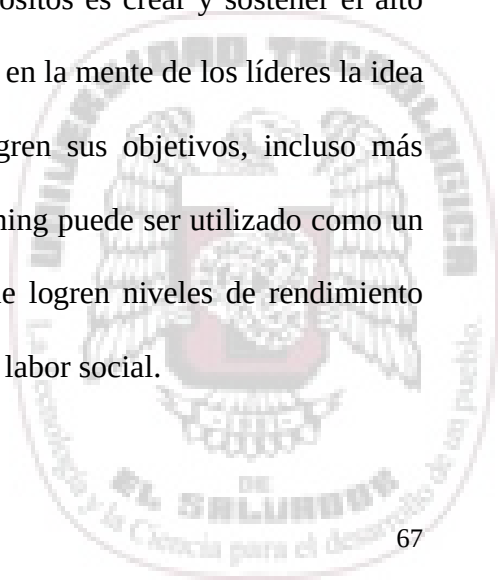




Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 60% de las personas encuestadas si consideran que sus jefes se preocupan por su desarrollo personal y profesional dentro de la empresa, mientras que un 40% indican lo contrario, es decir que no existe esa preocupación por parte del superior.

Es muy agradable reconocer que un buen porcentaje de las personas encuestadas siente el apoyo y la preocupación de sus jefes en cuanto a su desarrollo personal y profesional. El cocahing fomenta esta área ya que uno de sus propósitos es crear y sostener el alto rendimiento dentro de las organizaciones y trata de fijar en la mente de los líderes la idea de que ellos pueden y deben ayudar a que otros logren sus objetivos, incluso más efectivamente si comparten lo que ellos saben. El cocahing puede ser utilizado como un proceso de habilitación e inspiración de otros para que logren niveles de rendimiento más altos y transformar la proyección de las ONGs y su labor social.



Pregunta # 3:

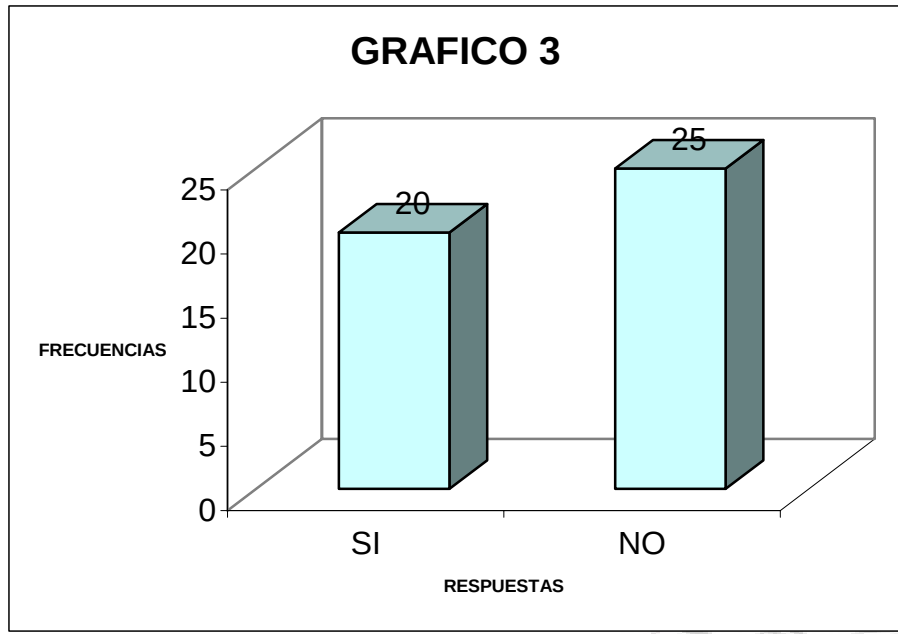
¿Le gusta, a su jefe, efectuar cambios y mejoras en la forma de hacer su trabajo?

Objetivo:

Conocer si el empleado percibe que a su jefe le gusta realizar cambios y mejoras constante en cuanto a las formas de realizar las labores que se le asignan.

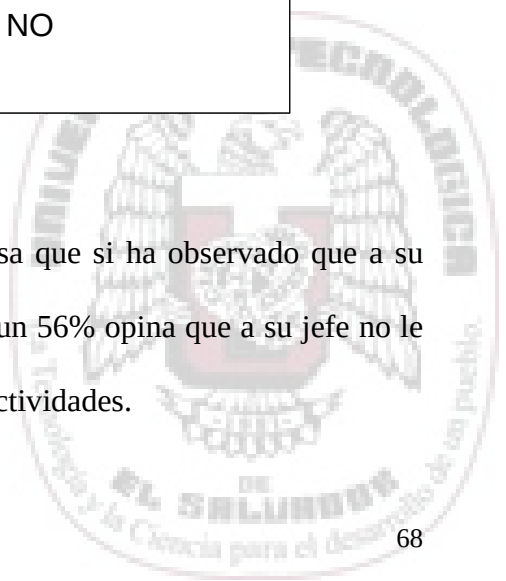
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	44%
NO	25	56%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Del 100% de las personas encuestadas, un 44% expresa que si ha observado que a su jefe le gusta efectuar cambios y mejoras, mientras que un 56% opina que a su jefe no le gusta efectuar cambios en la forma de desempeñar las actividades.



Pregunta # 4:

¿Su jefe es honesto, ético y le inspira confianza en el ambiente de trabajo?

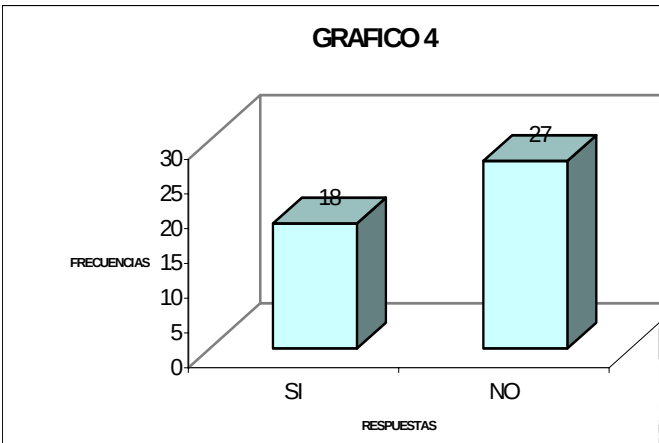
Objetivo:

Determinar qué idea tienen los empleados con respecto a su jefe en cuestiones de honestidad, confianza, etc., en el entorno laboral.

Resultados:

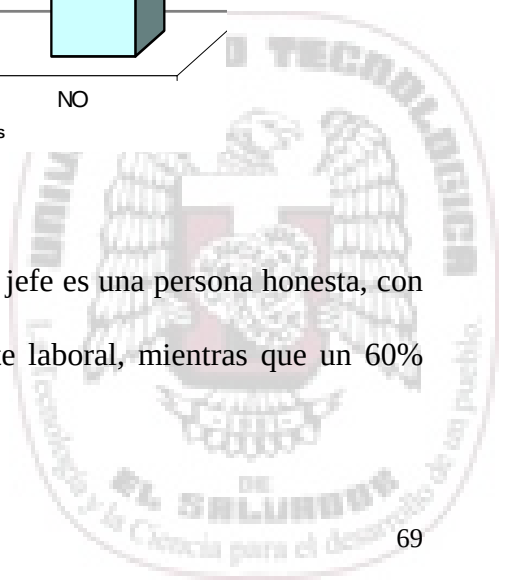
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	40%
NO	27	60%
TOTAL	45	100%

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	40%
NO	27	60%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 40% de las personas encuestadas consideran que su jefe es una persona honesta, con ética profesional y le inspira confianza en su ambiente laboral, mientras que un 60% opina que su jefe carece de estas características.



Este aspecto tiene una gran relevancia y es un punto que tiene algunas deficiencias en las ONGs que sirvieron como muestra, debido a que todavía se refleja cierta resistencia a los cambios en cuanto a la forma de realizar el trabajo.

El coaching ayuda a las personas para que utilicen diferentes enfoques, que cambien su forma de definir objetivos, que puedan aclarar su visión y obtener el apoyo a los demás dejando de hacer las cosas como siempre se han hecho y contribuyendo a mejorar las probabilidades de que se den los cambios en las Organizaciones de labor social.

Pregunta # 5:

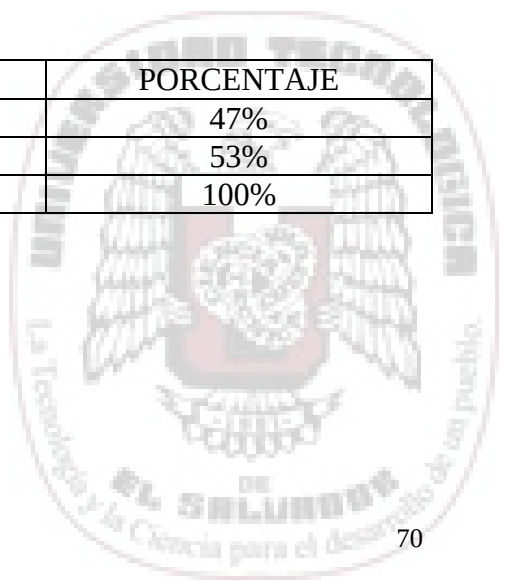
¿Su jefe respeta y comprende las necesidades, requerimientos y expectativas tuyas en el desempeño de su trabajo?

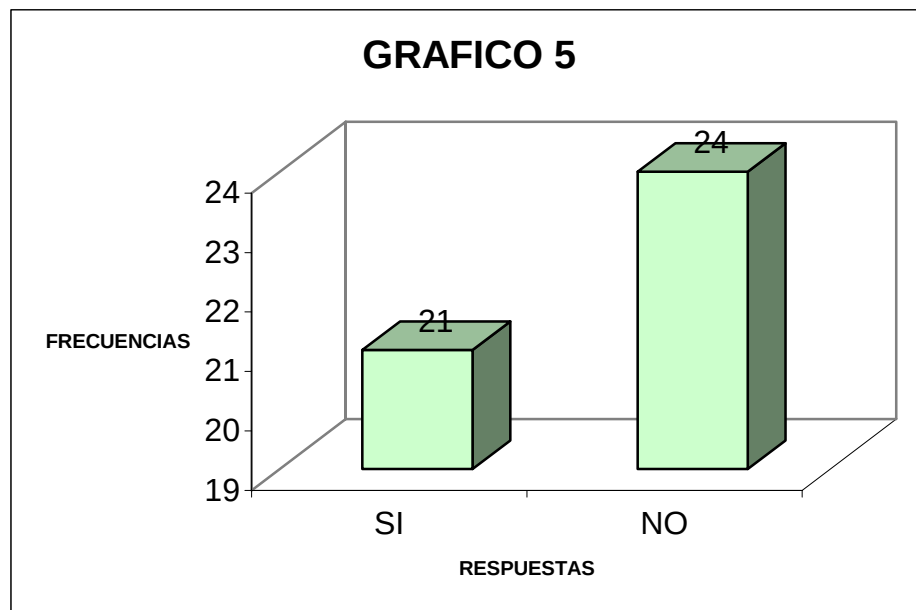
Objetivo:

Establecer si el empleado percibe que su jefe respeta y comprende las necesidades y expectativas que él tiene como trabajador.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	47%
NO	24	53%
TOTAL	45	100%





Análisis e Interpretación de Resultados:

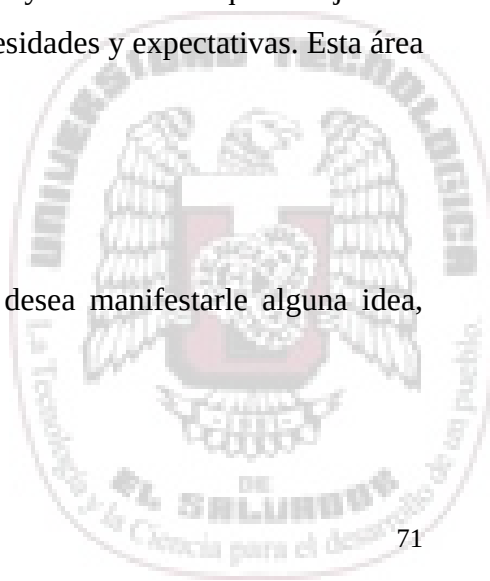
Un 47% de las personas encuestadas consideran que su jefe respeta y comprende sus necesidades y expectativas, mientras que un 53% respondió de una manera negativa ante esta interrogante.

Todo líder que permite que sus colaboradores lo vean como amigo que los trata con respeto y a la vez con autoridad, está contribuyendo psicológicamente al desarrollo individual de la persona porque siente que como ser humano tiene un valor único y este aspecto le permite desarrollar su trabajo con mayor eficiencia; esta es una de las razones por las que el líder debe ser conocedor de las emociones y de la cultura que reflejan sus subalternos, para tratar a cada uno de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Esta área necesita ser reforzada a nivel gerencial.

Pregunta # 6:

¿Su jefe le escucha comprensivamente cuando usted desea manifestarle alguna idea, opinión o inquietud?

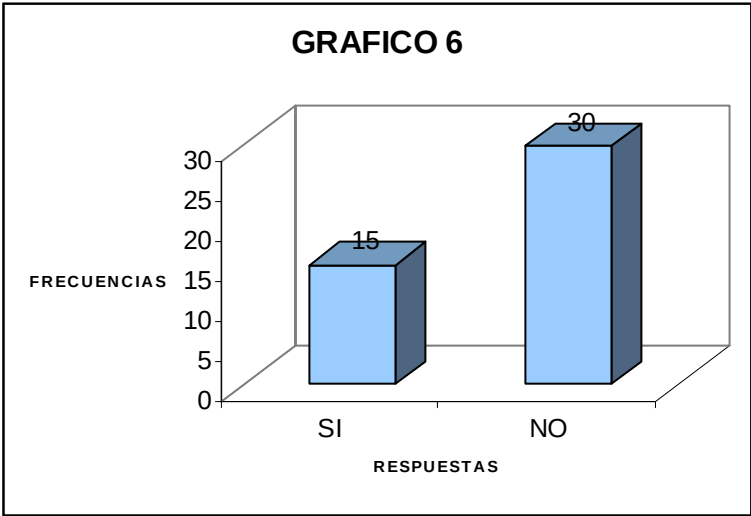
Objetivo:



Conocer si el empleado considera que su jefe es un buen oyente cuando él desea manifestar o expresar alguna idea, opinión o inquietud.

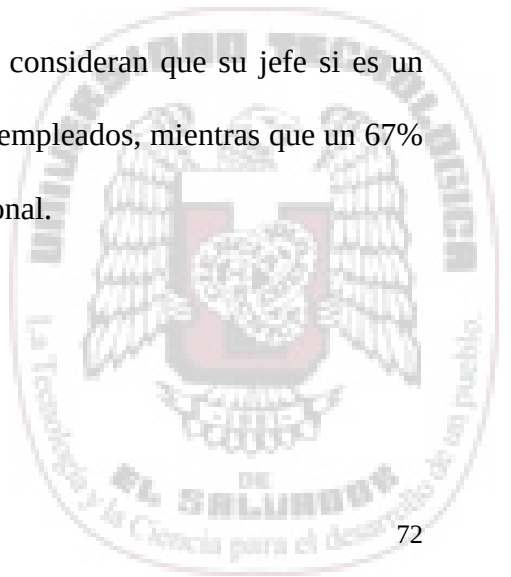
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	33%
NO	30	67%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que el 33% de las personas encuestadas consideran que su jefe si es un buen oyente y que escucha las opiniones e ideas de los empleados, mientras que un 67% manifestó que su jefe no escucha las opiniones del personal.



Psicológica y socialmente está demostrado que una de las mayores necesidades de todo ser humano es la de recibir atención y ser escuchado, esto le da la seguridad de que su opinión y su pensamiento es valioso, aunque no siempre sea correcto.

Todo líder debe preocuparse por realizar una introspección y descubrir si está llenando este aspecto en sus colaboradores y podría memorizar la frase que dice: “No estoy de acuerdo con lo que dices, pero defenderé hasta la muerte tu derecho a decirlo”, y es que cada individuo tiene el derecho a expresarse libremente siempre y cuando no altere la armonía en su lugar de trabajo.

Las Organizaciones no Gubernamentales se prestan para crear ambientes más abiertos en donde todos los participantes pueden aportar nuevas ideas de proyectos , actividades para recaudar los fondos necesarios, nuevos sectores de atención, etc.

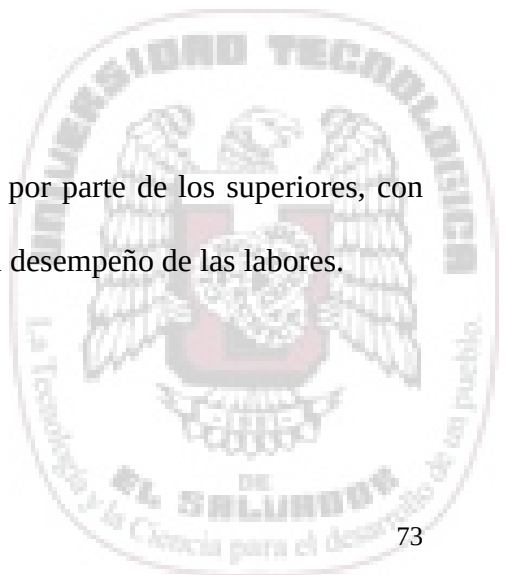
Pregunta # 7:

¿Su jefe le provee de los instrumentos y herramientas necesarias para que desempeñe eficientemente sus tareas?

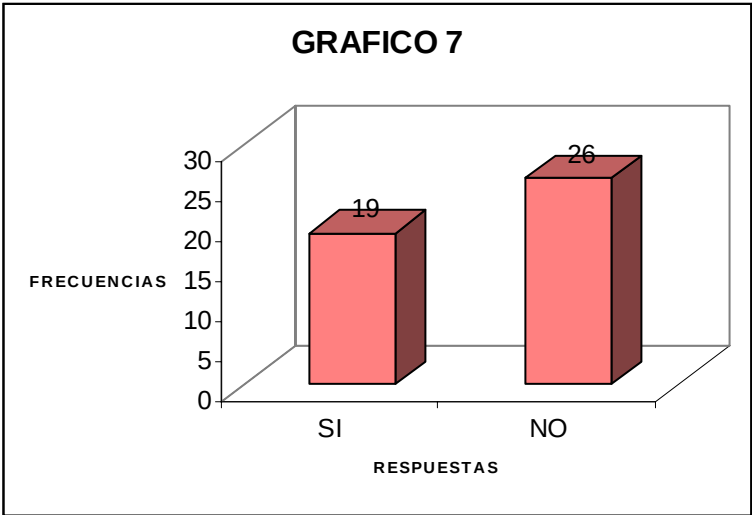
Objetivo:

Conocer si los empleados creen que hay preocupación por parte de los superiores, con relación a proveer de las herramientas necesarias para el desempeño de las labores.

Resultados:



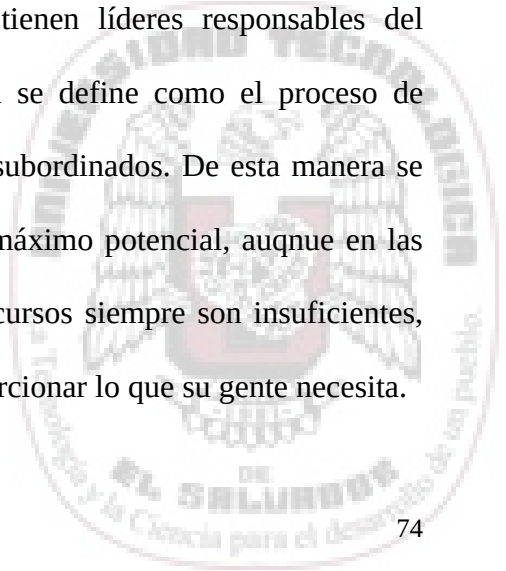
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	42%
NO	26	58%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 42% de las personas encuestadas considera que en sus puestos si recibe por parte de los superiores, las herramientas necesarias para ejecutar sus funciones, mientras que un 58% manifiesta lo contrario, es decir, que no recibe dichas herramientas.

Las organizaciones que son consideradas efectivas tienen líderes responsables del desarrollo de todos los subordinados. La habilitación se define como el proceso de brindar capacidades, herramientas y motivación a los subordinados. De esta manera se provee la oportunidad de que cada uno desarrolle su máximo potencial, aunque en las ONGs a veces se dificulta por el hecho de que los recursos siempre son insuficientes, pero el Gerente Social es capaz (o debiera ser) de proporcionar lo que su gente necesita.



Pregunta # 8:

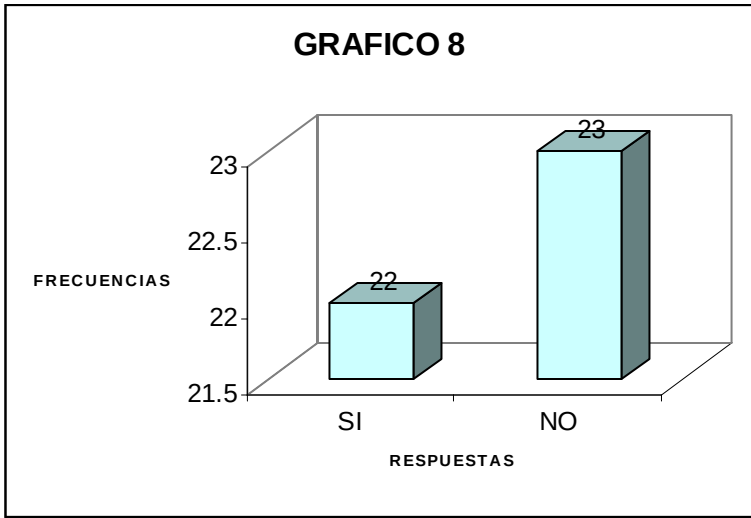
¿A su jefe le gusta unirlo e integrarlo a usted con otros miembros de su equipo de trabajo?

Objetivo:

Determinar si los empleados consideran que su jefe promueve la integración y unidad en el equipo de trabajo.

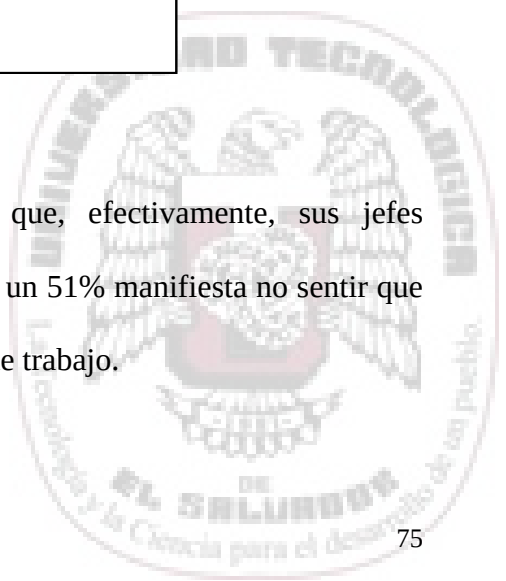
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	49%
NO	23	51%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 49% de las personas encuestadas consideran que, efectivamente, sus jefes promueven la integración y unidad laboral, mientras que un 51% manifiesta no sentir que su jefe promueve la integración del equipo en su lugar de trabajo.



El líder necesita desarrollar su labor dentro de un agradable ambiente a fin de que su equipo de trabajo se sienta cómodo y satisfecho, por esta razón se ha considerado importante conocer cuál es la impresión que los subalternos tienen con respecto a este punto. La integración del equipo en las ONGs necesita y requiere ser fortalecido por los Gerentes Sociales para poder sentir la satisfacción de laborar en un lugar que, además de realizar una labor social y de beneficio para su país, se convierta en una fuente de constantes momentos de superación y compañerismo.

Pregunta # 9:

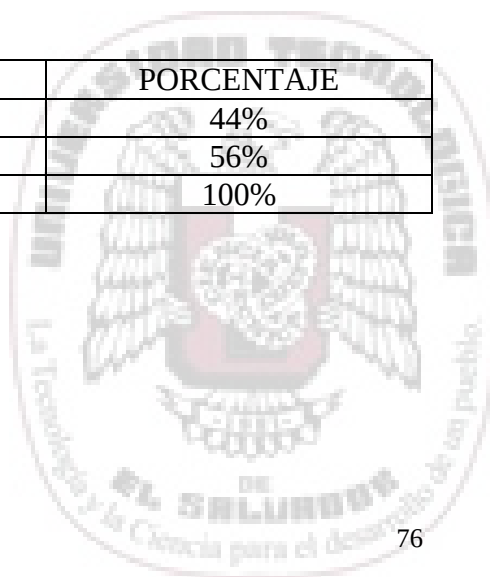
¿Su jefe se mantiene constantemente actualizado sobre los conocimientos y habilidades relacionados con el desarrollo de su profesión y el desempeño de su cargo?

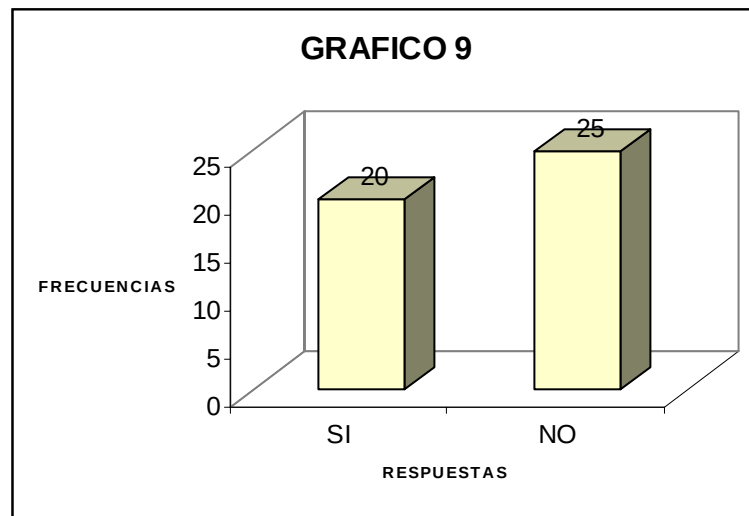
Objetivo:

Conocer si el empleado observa en su superior un deseo constante de permanecer al día con los conocimientos referentes al área en donde se desempeña.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	44%
NO	25	56%
TOTAL	45	100%





Análisis e Interpretación de Resultados:

Se estableció que un 44% de los empleados considera que su jefe trata de actualizar sus conocimientos periódicamente, mientras que un 56% menciona que no observa ese interés constante en su jefe o superior.

Es importante que un Gerente Social, jefe o coach tenga en mente que no tiene todas las respuestas, y que nunca las tendrá, pero también es muy importante que crea en sí mismo y en su capacidad de estar constantemente aprendiendo algunas cosas y desprendiendo otras que ya no sean beneficiosas para la organización.

El Gerente Social debe propiciar el éxito en sus colaboradores, pero no olvidarse de que él mismo necesita también ser exitoso en su labor.



Pregunta # 10:

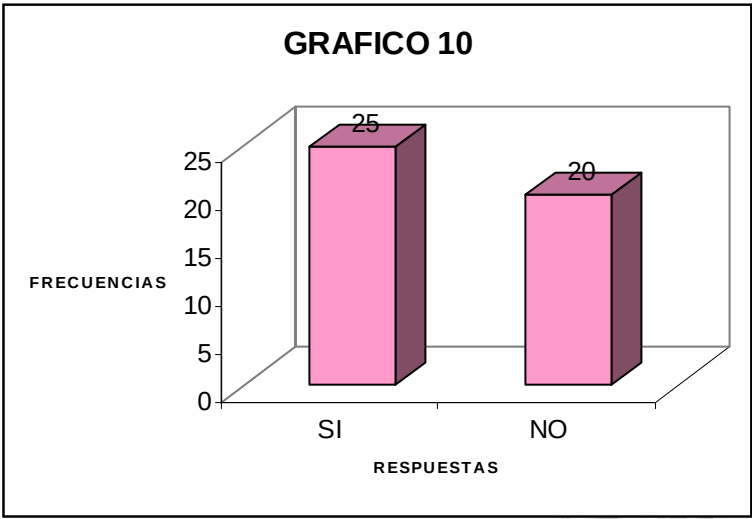
¿Su jefe posee una visión amplia y compartida y un criterio abierto para solucionar los problemas relacionados con su trabajo?

Objetivo:

Determinar si los empleados manifiestan que su jefe posee una mente abierta y una amplia visión, así como un criterio abierto ante las dificultades y problemas laborales.

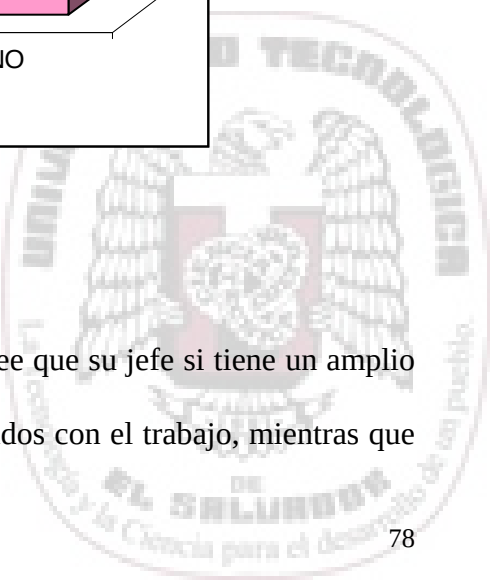
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	56%
NO	20	44
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Según los resultados, puede establecerse que un 56% cree que su jefe si tiene un amplio criterio y amplia visión frente a los problemas relacionados con el trabajo, mientras que



un 44% considera que su jefe no posee esta característica frente a las situaciones laborales que se presentan.

El Gerente Social necesita conocer mucho con respecto al comportamiento de las personas, no solamente porque su labor así lo exige, sino también porque en el día a día se encontrará con situaciones que, considerándose negativas, pueden ser convertidas en experiencias positivas y en oportunidades de aprendizaje para todo el grupo; para ello debe conocer cómo actúan y como responden sus colaboradores ante las diferentes circunstancias.

Pregunta # 11:

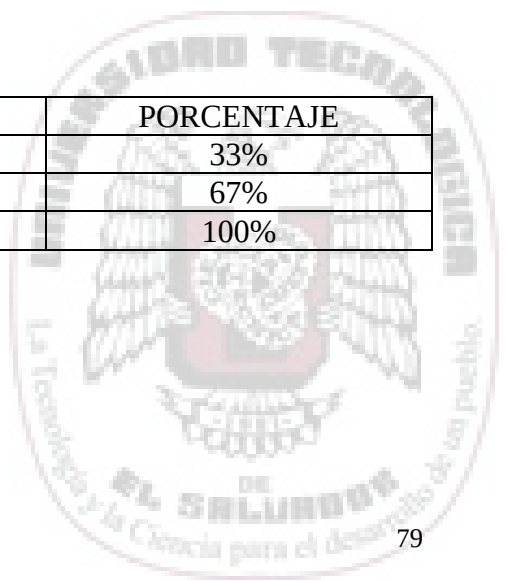
¿Su jefe muestra interés y compromiso para que usted logre el éxito en su trabajo?

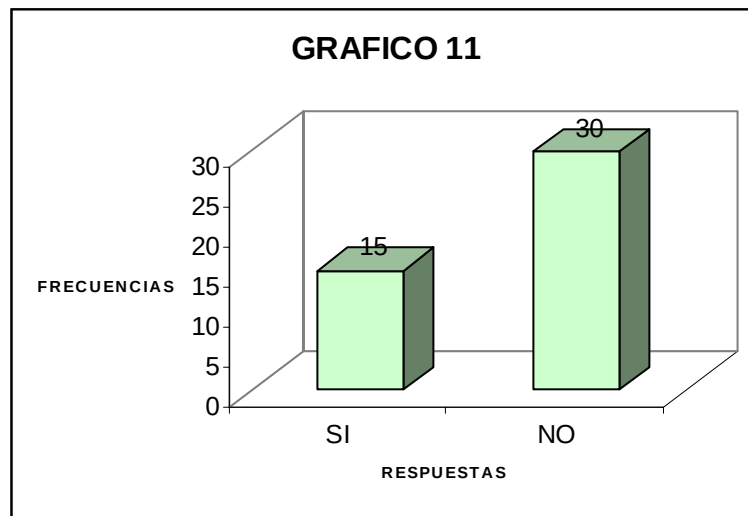
Objetivo:

Establecer si el subalterno observa que su jefe tiene interés y compromiso con él, a fin de que se desarrolle eficazmente en el trabajo.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	33%
NO	30	67%
TOTAL	45	100%

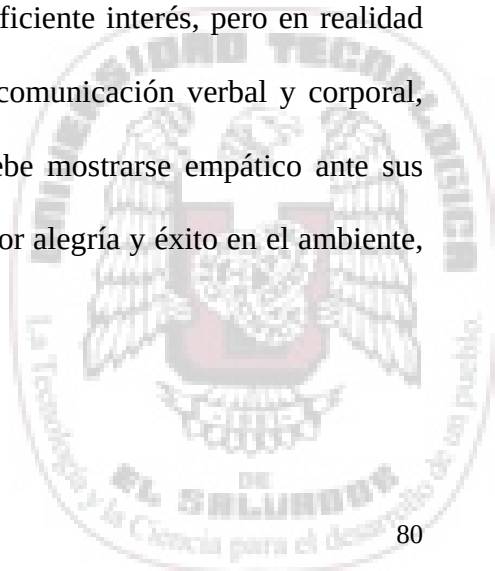




Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 33% de las personas encuestadas consideran que su jefe manifiesta interés por el desarrollo del éxito en el trabajo del empleado, mientras que es un 67% la parte que manifiesta lo contrario, que no existe ese interés.

Necesita fortalecimiento el principio de Coacing que mantiene en el camino del desarrollo del líder ejemplar existe una verdad que debe enfrentarse, y es precisamente la pregunta que se ha efectuado en el cuestionario ¿Cuánto se interesa el líder en las personas que dirige?. Posiblemente se crea que hay suficiente interés, pero en realidad no es así y este se percibe a través de los gestos, la comunicación verbal y corporal, recordando que es el líder el que marca el paso y debe mostrarse empático ante sus colaboradores, de esta manera no sólo encontrarán mayor alegría y éxito en el ambiente, sino también el líder mismo.



Pregunta # 12:

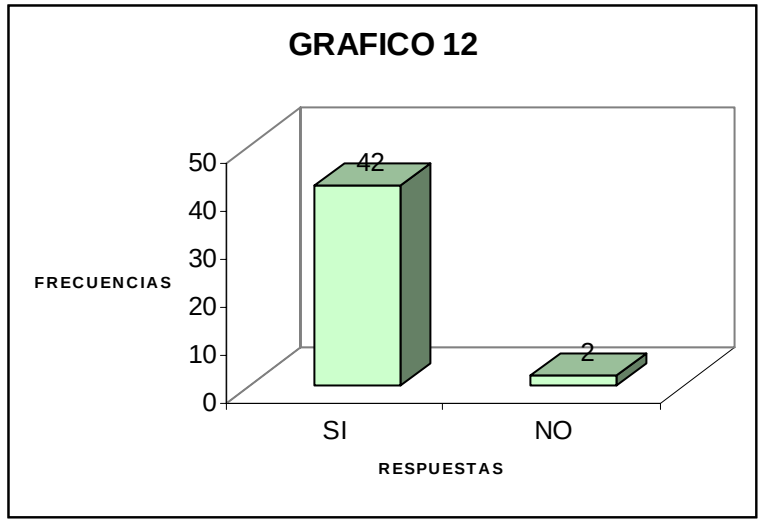
¿Su jefe le trata a usted con dignidad y respeto?

Objetivo:

Determinar si el empleado se siente tratado dignamente y se siente respetado en su lugar de trabajo por el jefe o superior.

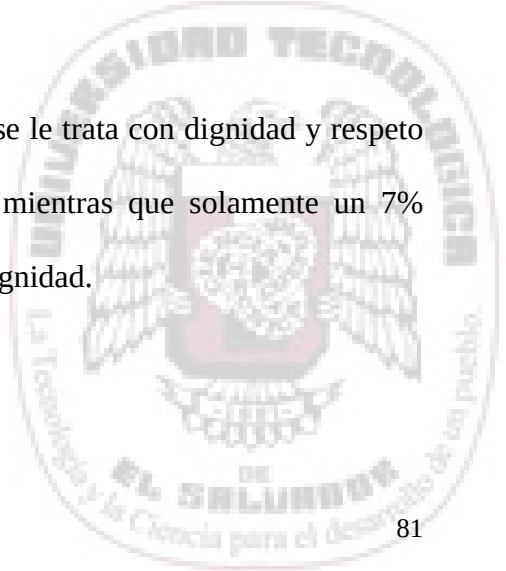
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	93%
NO	2	7%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

De las personas encuestadas, un 93% considera que si se le trata con dignidad y respeto en su trabajo, que su jefe muestra estas cualidades; mientras que solamente un 7% manifiesta que no siente que es tratado con respeto y dignidad.



Definitivamente, las mejores relaciones, y las más exitosas, están fundamentadas en la confianza y el respeto mutuo. El Gerente Social debe aprender a respetar a sus colaboradores sin importar la labor que estos realicen y también a mostrar confianza en sus capacidades.

Pregunta # 13:

¿Su jefe le proporciona frecuentemente reconocimientos y elogios sinceros por sus logros y méritos en el desempeño de su trabajo?

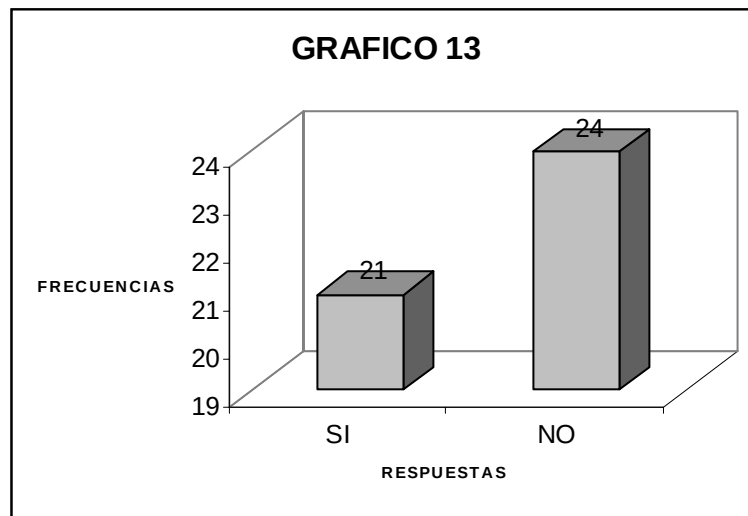
Objetivos:

Determinar si el empleado siente que su jefe reconoce sus logros y lo manifiesta a través de elogios y motivación sincera.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	47%
NO	24	53%
TOTAL	45	100%

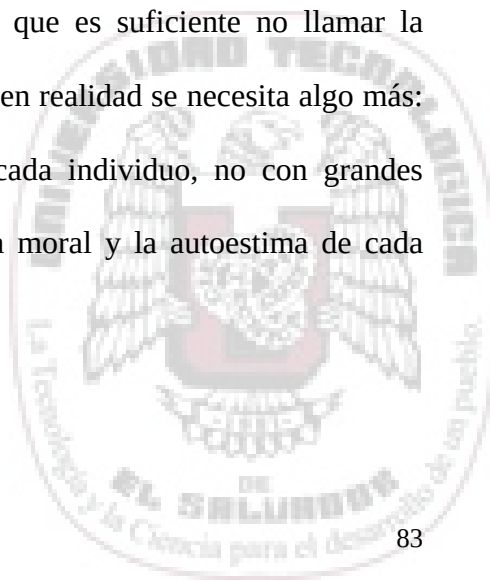




Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 47% de las personas que participaron en la investigación, consideraron que su jefe si les proporciona elogios sinceros y reconoce sus logros laborales, mientras que un 53% considera que su jefe no reconoce sus logros ni los menciona.

Los resultados nos muestran que dentro de las ONGs hace falta el reconocimiento por los logros de la organización. Esto no necesariamente indica que no se alcancen los objetivos, sino que los niveles superiores deben expresar más abiertamente su satisfacción con el personal. Generalmente se piensa que es suficiente no llamar la atención para asumir que las cosas tuvieron éxito, pero en realidad se necesita algo más: Expresar la conformidad y celebrar los triunfos de cada individuo, no con grandes actividades de festejo, sino con detalles que eleven la moral y la autoestima de cada subalterno.



Pregunta # 14:

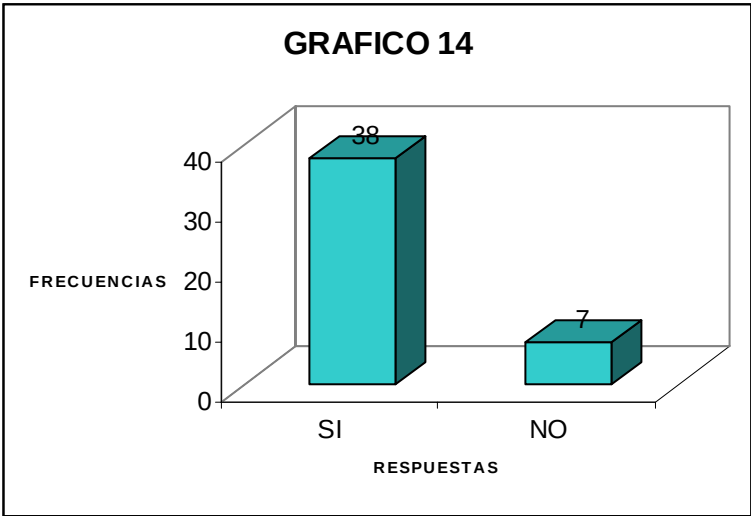
¿Su jefe es sensitivo y humanista ante los problemas personales que a usted le afectan?

Objetivo:

Determinar el grado de humanismo y sensibilidad que los subalternos perciben por parte de sus jefes.

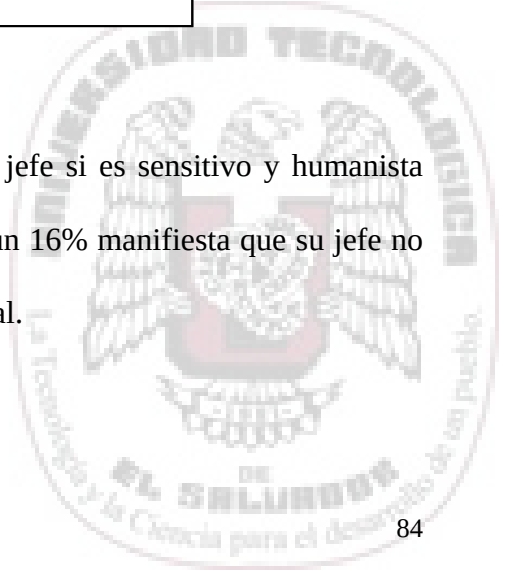
Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	84%
NO	7	16%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 84% de la población encuestada considera que su jefe si es sensitivo y humanista ante las necesidades de los trabajadores, mientras que un 16% manifiesta que su jefe no es sensible ante las necesidades y problemas del personal.



La empatía es una de las características que no puede faltar en un Gerente Social, iniciando con su gestión, le exige ser una persona con alto sentido de humanidad. Se observa que los encuestados, en su mayoría consideran que sí sus jefes cumplen con esta actitud que es verdaderamente indispensable en su posición.

Pregunta # 15:

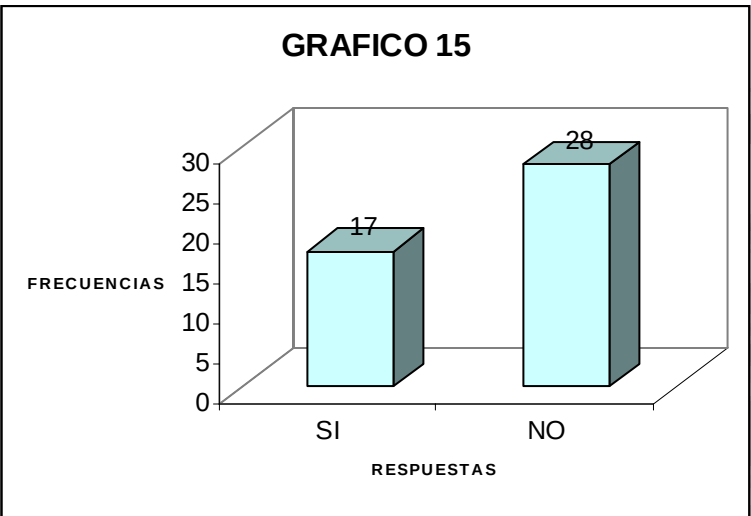
¿Su jefe cumple con los compromisos y promesas que le ha expresado a usted con anterioridad?

Objetivo:

Determinar si el empleado confía en las promesas y compromisos que su jefe expresa o manifiesta.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	38%
NO	28	62%
TOTAL	45	100%



Análisis e Interpretación de Resultados:

Un 38% de la población laboral encuestada considera que su jefe si cumple con los compromisos y promesas efectuados con anterioridad, mientras que un 62% manifiesta no tener esa confianza en la palabra de su superior.

Es muy conocido un antiguo consejo que invita a las personas a “mejor no prometer, antes que prometer y no cumplir”. Un Gerente Social no puede permitir que sus colaboradores piensen de él o ella que es una persona que no cumple sus promesas.

El subalterno necesita y desea confiar en la palabra de sus superiores. Este aspecto necesita ser fortalecido y profundamente analizado, a fin de que crezcan los niveles de confianza existentes actualmente.



GLOSARIO

ACTIVIDAD: Conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o persona.

ANÁLISIS: Método que va de lo compuesto a lo sencillo, descomposición o estudio de un todo en sus partes.

APRENDIZAJE: Acción y efecto de aprender o adquirir algún conocimiento.

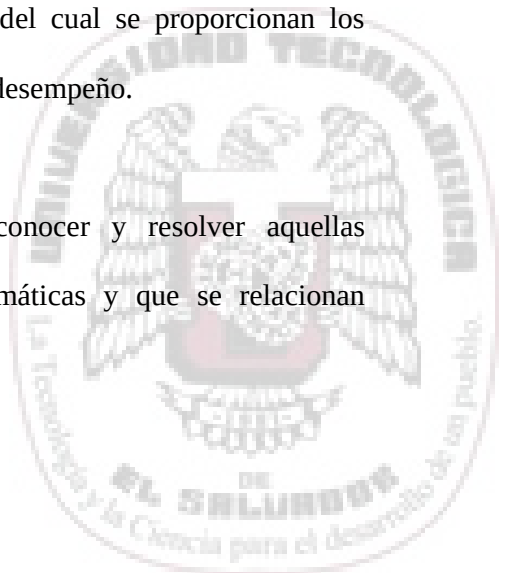
BENEFICIO: Utilidad, provecho, sinónimo de ganancia.

BIENES: Aquello que se hace objeto de un derecho o de una obligación

CALIDAD ADMINISTRATIVA: Es el conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen más o menos adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor o del usuario. Significa una atención muy cuidadosa a una multitud de aspectos de cualquier tipo de la empresa, o del proyecto.

CAPACITACIÓN: Proceso de enseñanza a través del cual se proporcionan los conocimientos y herramientas necesarios para el buen desempeño.

COACHING: Es una herramienta que permite conocer y resolver aquellas situaciones que suelen ser juzgadas como problemáticas y que se relacionan directamente con la organización y su rendimiento.



COACH: Se refiere al entrenador o al director técnico. Al líder de equipo empresarial que desarrolla una manera particular de conducción, dirección y movilización de su grupo.

COACHEE: Es el jugador o empleado de una institución.

COMPETITIVIDAD: cacofónico término introducido en los años 80, por capacidad para competir.

COSTO: Es el precio que se paga por un artículo, cosa u objeto.

DESARROLLO: Proceso de crecimiento, a lo largo del cual se aplican nuevas tecnologías y se producen transformaciones sociales.

ECONOMIA: Administración recta y prudente de los bienes. Riqueza pública, conjunto de intereses. Buena distribución del tiempo y otras cosas inm. Ahorro de trabajo, tiempo y dinero. Ciencia que estudia los problemas derivados de la insuficiencia de medios para atender a todos los fines imaginables, teóricamente infinitos y que analiza los conflictos de intereses para proponer medidas de acción.

ENCUESTA: Reunión de opiniones recogidas por medio de un cuestionario para aclarar un asunto.



EN VÍAS DE DESARROLLO: sirve de denominación genérica de los territorios que tienen un bajo nivel de renta per cápita, y se utiliza como sinónimo de otras expresiones como países menos desarrollados, países del tercer mundo, etc.

EMPRESA: Es una entidad jurídica o natural que combina recursos humanos, materiales, técnicos y financieros y se vale de la administración para lograr los objetivos que quiere.

ESTRATEGIAS: Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones mas ventajosas.

FINANCIAR: Aportar los recursos económicos necesarios para la creación de una empresa, el desarrollo de un proyecto o el buen fin de una operación comercial.

GERENTE: el que dirige los negocios y lleva la firma en una sociedad o empresa mercantil, administrándola de conformidad con las indicaciones del consejo de administración, pero con autonomía suficiente para la toma cotidiana del mayor número de las necisiones necesarias.

GERENTE SOCIAL: El que dirige los asuntos de entidades de proyección y beneficio social.



GLOBALIZACION: Libre apertura de mercados internacionales. Mercado que abre las puertas a todos los países y que contribuye a integrarse para adquirir y ofrecer nuevos productos y servicios en cualquier parte del mundo, al mismo tiempo y con los mismos estándares de calidad y niveles de precios.

HABILIDAD: Capacidad para realizar una actividad, destreza.

INNOVACION: es la acción de poner en práctica inventos propios de cualquier clase, o procesos productivos nuevos que inciden en las estructuras de la producción y organización.

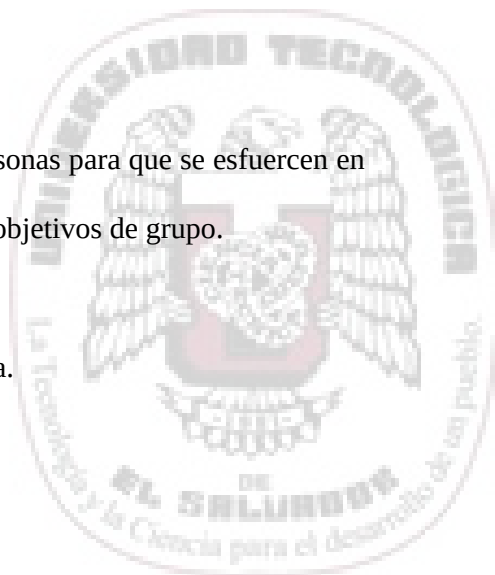
INTEGRACION: Proceso por el cual se unen dos o más elementos individuales, para formar un todo.

INVERSIÓN: Es el empleo de dinero en negocios productivos.

INVESTIGACIÓN: Acción y efecto de investigar o indagar, hacer diligencias para descubrir una cosa.

LIDERAZGO: Arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta en la consecución de los objetivos de grupo.

LUCRO: Ganancia o provecho que se saca de una cosa.



MANUALES ADMINISTRATIVOS: Contienen información sobre diversos aspectos acerca de la organización tales como: los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, tareas, relaciones integrales de cada unidad organizacional por separado y de la empresa como un todo.

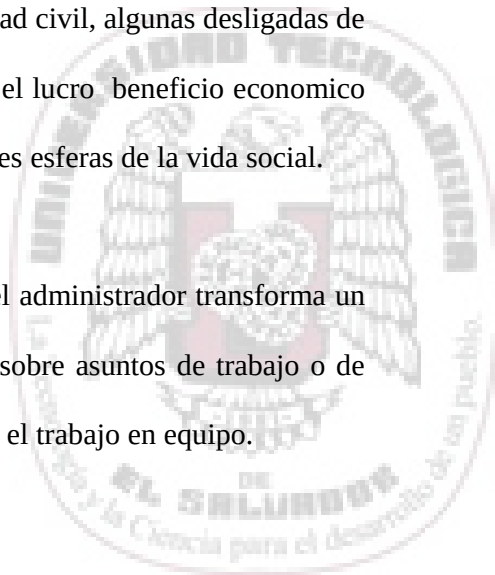
MODELO ECONOMICO: En general, la explicación sintética del funcionamiento económico de un país o un sistema.

MOTIVACIÓN: Es un termino general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares, o que presenta una persona en la interrelación con sus semejantes.

OBSERVACIÓN: Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento ó conducta de las personas. La observación puede ser participante o no participante, en la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción.

ONG: Constituyen organizaciones propias de la sociedad civil, algunas desligadas de los organos del gobierno, su fin es publico, no buscan el lucro beneficio economico para sus integrantes, sino un fin altruista en las diferentes esferas de la vida social.

ORGANIZACIÓN: Es un proceso mediante el cual el administrador transforma un caos en orden, evitando conflictos entre las personas sobre asuntos de trabajo o de responsabilidad y establece un ambiente adecuado para el trabajo en equipo.



PROCESO ADMINISTRATIVO: Este proceso descrito como un modelo se utiliza para explicar relaciones complejas en terminos sencillos. Es una serie de partes separadas, que constituyen un proceso total.

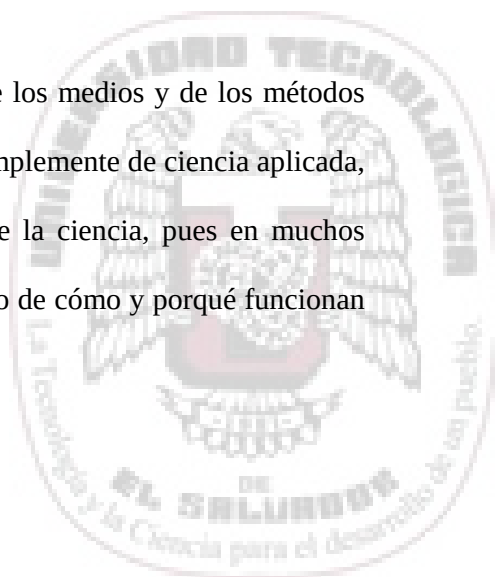
PROGRAMA: Son esquemas donde se establecen la secuencia de actividades especificas que se realizaran para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

RECURSOS HUMANOS: Es la caracterización más amplia del factor trabajo, para un tratamiento complejo de su mejor aprovechamiento por medio de las técnicas laborales.

RENDIMIENTO: En el mercado, es la suma de los ingresos por intereses o dividendos obtenidos de la posición del título o depreciación del mismo.

SECTOR SOCIAL: la parte de un todo que presenta características peculiares en torno a una cuestión o asunto.

TECNOLOGIA: Es la suma de los conocimientos de los medios y de los métodos destinados a producir bienes y servicios. No se trata simplemente de ciencia aplicada, puesto que a menudo la tecnología va por delante de la ciencia, pues en muchos casos concretos se produce sin un conocimiento preciso de cómo y porqué funcionan los procesos que tienen resultados concretos.



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
UNIDAD DE EGRESADOS**

CUESTIONARIO PARA GERENTES

El presente cuestionario tiene como propósito conocer la situación actual de su empresa en cuanto a las áreas de Liderazgo y Desempeño Laboral. Sus resultados serán utilizados estrictamente para fines educativos y con absoluta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Nombre de la

Institución: _____

Profesión / grado Académico: _____ Sexo: _____

Edad: _____

Fecha: _____

INDICACIONES: Lea detenidamente cada punto y conteste SI o NO, de acuerdo a su experiencia como Gerente; le rogamos sea muy objetivo en sus respuestas.

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Solicita con frecuencia la opinión de sus subalternos?		
2	¿Escucha las sugerencias del personal a su cargo?		
3	¿Considera que las ideas y opiniones de los subalternos son importantes?		
4	¿Verifica personalmente antes de tomar una decisión que afecte a su personal?		
5	¿Defendería Usted a sus empleados en una reunión de los niveles superiores?		
6	¿Explica con claridad las metas cuando le confía un proyecto nuevo a su equipo?		
7	¿Da libertad a sus empleados para que ellos desarrollen la toma de decisiones?		
8	¿Expone sus críticas y/o sugerencias a cada uno de sus empleados en sesiones privadas únicamente?		
9	¿Ayuda a desarrollar las habilidades personales y profesionales de sus empleados?		
10	¿Fomenta las relaciones laborales amenas y productivas entre su personal?		
11	¿Considera que su organización estará dispuesta a realizar una inversión a fin de recibir capacitaciones para mejorar las relaciones de trabajo?		
12	¿Tiene usted algún conocimiento del termino coaching?		
Solamente conteste las dos ultimas preguntas si la respuesta anterior fue SI:			
13	¿Qué es Coaching?		
14	¿Considera que usted puede desarrollarse como Coach? SI ____ NO ____ ¿Por qué?		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
UNIDAD DE EGRESADOS

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

El presente cuestionario tiene como propósito conocer la situación actual de su empresa en cuanto a las áreas de Liderazgo y Desempeño Laboral. Sus resultados serán utilizados estrictamente para fines educativos y con absoluta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Nombre de la

Institución:_____ Fecha:_____

Departamento en que labora:_____ Cargo que
desempeña_____ Nombre de su jefe inmediato

Superior:_____

INDICACIONES: Lea detenidamente cada punto y conteste SI o NO, de acuerdo a su experiencia con su jefe inmediato actual, le recordamos que estos cuestionarios no serán entregados a las jefaturas de la Organización, pero es muy importante que responda con objetividad.

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Le brinda la oportunidad para que usted actúe con iniciativa en su trabajo?		
2	¿Se preocupa para que usted se desarrolle personal y profesionalmente en la empresa?		
3	¿Le gusta efectuar cambios y mejoras en la forma de hacer su trabajo?		
4	¿Es honesto, ético y le inspira confianza en el ambiente de trabajo?		
5	¿Respeto y comprende las necesidades, requerimientos y expectativas suyas en el desempeño de su trabajo?		
6	¿Le escucha comprensivamente cuando usted desea manifestarle alguna idea, opinión o inquietud?		
7	¿Le provee de los instrumentos y herramientas necesarias para que desempeñe eficientemente sus tareas?		
8	¿Le gusta unirlo o integrarlo a usted con otros miembros de su equipo de trabajo?		
9	¿Se mantiene constantemente actualizado sobre los conocimientos y habilidades relacionados con el desarrollo de su profesión y el desempeño de su cargo?		
10	¿Posee una visión amplia y compartida y un criterio abierto para solucionar los problemas relacionados con su trabajo?		
11	¿Muestra interés y compromiso para que usted logre el éxito en su trabajo?		
12	¿Le trata con dignidad y respeto?		
13	¿Le proporciona frecuentemente reconocimientos y elogios?		

	sinceros por sus logros y meritos en el desempeño de su trabajo?		
14	¿Es sensitivo y humanista ante los problemas personales que a usted le afectan?		
15	¿Cumple con los compromisos y promesas que le ha expresado a usted con anterioridad?		

16. ¿Qué otros comentarios, observaciones y/o sugerencias podría formular para retroalimentar positivamente la actuación y desempeño de su jefe inmediato?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

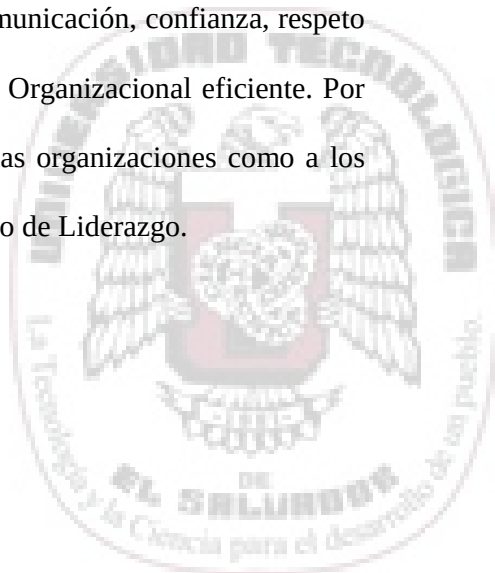




RESUMEN

El trabajo denominado: “El Coaching como Herramienta de Desarrollo del Recurso Humano en las Organizaciones no Gubernamentales del área Metropolitana de San Salvador” presenta lo siguiente:

Definimos generalidades sobre el termino Coaching, las estrategias de aplicación, conceptos, generalidades sobre las ONG's del área metropolitana que se dedican al desarrollo del país y las características de estas instituciones. Realizamos una investigación de campo a fin de conocer la situación actual de las ONG's; para la recopilación de información se diseño un cuestionario el cual contiene datos generales de identificación y el resto para conocer la situación laboral de cada empleado, el cuestionario esta dirigido a los gerentes y empleados de la Institución; con los resultados obtenidos realizamos una propuesta de solución para mejorar el desempeño de los empleados de las ONG's, asesorando al personal de Gerencia y proponiendo las ventajas que tendrá la aplicación del Coaching, elaboramos un Seminario que será impartido por profesionales en el área y esta dirigido a todo el personal de la Organización. Se pretende que al ser desarrollado este seminario se ponga en marcha los conocimientos impartidos y que las instituciones experimenten cambios en cuanto a la calidad de las relaciones, la comunicación, confianza, respeto y otros factores importantes que determinan un Clima Organizacional eficiente. Por esto, no dudamos que este proyecto ayudara tanto a las organizaciones como a los empleados que apliquen esta nueva técnica de desarrollo de Liderazgo.



BIBLIOGRAFÍA

Salazar Triviño, Gilberto. “Coaching en Acción para Desarrollar Equipos Ganadores en Ventas”. 2a. ed. Prensa Ibérica. España, Barcelona, 1998. Pág. 10-67

Bravernan, Harry. “Trabajo y fuerza de trabajo: en El mercado de trabajo; teorías y Aplicaciones. Alianza. España, Madrid. 1983. Pág. 5-46

Chuck, Daly. Et al. El Dream Team: La Leyenda del Baloncesto Americano. España , Barcelona, 1992. Pág. 15-56

Molano Camacho, Mauricio. De la Calidad total a la calidad integral. Bancarias y Financieras. Bogotá, Colombia, 1955. Pág. 12-33

Hernández Sampieri, Roberto. Et al. “ Metodología de la Investigación”. 2a. ed. McGraw–Hill. México, D.F. 1998. Pág. 1-188

Goldsmith, Marshall. Et al. “Coaching La ultima palabra en Desarrollo de Liderazgo”. Prentice-Hall. México, D.F. 2001. Pág. 3-62



Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro y su Reglamento. Jurídica Salvadoreña. San Salvador, El Salvador, 2002. Pág. 5-152

Santos Martínez, José Luis. Tesis. Diseño de un modelo del desarrollo organizacional para las empresas beneficiadoras de arroz de la zona metropolitana Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 1994. Pág. 2-115

www.coachingempresarial.com

www.coachonline.com.ar

www.coachfederation.org

