

Recibido: 18/07/2018

Aceptado: 13/08/2018

Reflexiones sobre el Coaching: herramienta orientadora de cambios conducentes al cumplimiento de acciones socialmente responsables

Reflections on Coaching: guiding tool for changes leading to the fulfillment of socially responsible actions.

Seijo Suárez, Cristina¹

Universidad del Zulia (LUZ). Venezuela

cristinaseijoa@gmail.com

RESUMEN

La corriente globalizada está demandando del mundo económico y empresarial cambios profundos sobre estrategias corporativas y filosofías gerenciales, como requisito para ser altamente competitivos, planteando con ello la necesidad de gestionar las organizaciones con una directriz distinta a lo demarcado varias décadas atrás, donde se gerenciaba sin tomar en consideración el conocimiento aportado por sus activos humanos. En consecuencia, se reconoce el hecho de lograr la aceptación por parte de las personas de invertir todo su talento en la organización, con un nivel de participación, involucramiento y compromiso mayor. En este marco, Andrade (2005), destaca que han surgido una serie de modelos como el coaching, los cuales reconocen el valor del conocimiento, pretendiendo promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o válido para las empresas, facilitando con ello la aportación del activo humano, lo cual da como resultado una combinación entre la persona y su modelo mental. Desde esta perspectiva según Villa (2018), la participación del talento humano en las organizaciones, junto con el entorno circundante pudiera ser factor clave estratégico en la creación de valor agregado como andamiaje motivacional para el mismo, en pro de concatenar esfuerzos en conjunto para llevar a la práctica la responsabilidad social de la organización de manera eficiente y certera. En este sentido, la investigación que se presenta a continuación es de tipo documental bajo un enfoque no experimental y tiene como propósito reflexionar sobre el Coaching como herramienta orientadora de cambios conducentes al cumplimiento de acciones socialmente responsables.

Palabras clave: Coaching, Competencias, Talento humano.

ABSTRACT

The globalized current is demanding from the economic and business world profound

¹ Abogada. Especialista en Recursos Humanos. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Doctora en Ciencias Gerenciales. Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Postdoctora en Gerencia de la Educación Superior, Postdoctora en Políticas Públicas, Estado y Paz Social. Investigadora activa. Abogado Asesor Petróleos de Venezuela. Directora de Recursos Humanos Terminales Maracaibo, C.A. Correo electrónico: cristinaseijoa@gmail.com.

changes on corporate strategies and managerial philosophies, as a requirement to be highly competitive, thus raising the need to manage organizations with a different direction than what was demarcated several decades ago, where it was managed without Take into consideration the knowledge provided by your human assets. Consequently, it is recognized the fact of achieving the acceptance by people of investing all their talent in the organization, with a higher level of participation, involvement and commitment. In this framework, Andrade (2005), highlights that a series of models has emerged such as coaching, which recognize the value of knowledge, trying to promote it, structure it and make it operational or valid for companies, thereby facilitating the contribution of human assets, which results in a combination between the person and their mental model. From this perspective according to Villa (2018), the participation of human talent in organizations, together with the surrounding environment could be a key strategic factor in the creation of added value as a motivational scaffolding for the same, in order to concatenate efforts together to carry to practice the social responsibility of the organization in an efficient and accurate manner. In this sense, the research presented below is documentary under a non-experimental approach and aims to reflect on Coaching as a guiding tool for changes leading to the fulfillment of socially responsible actions.

Key words: Coaching, Competencies, Human Talent.

INTRODUCCIÓN

El nuevo entorno de los negocios, los acelerados cambios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, así como, la nueva fuerza de trabajo basado en el talento, son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno; como consecuencia de ello, muchas empresas no solamente entienden que es necesario renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios; también entienden, que es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso.

Siendo así, las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las cuales trabajan; en este sentido, es necesario contar con una plana gerencial con formación en coaching, inspirada además en una nueva filosofía de trabajo, en la cual los valores humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, cultura y práctica habitual; en suma, es todo un equipo humano sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado, comprometido en una misión y visión compartida por todos.

De acuerdo a lo establecido por Brooking, (2002) y Bueno (2002), la gerencia moderna justamente requiere de acrecentar procesos y actividades generadoras de valores, crecimiento, motivación, normas de comportamiento, responsabilidad y disciplina dentro de las estructuras organizacionales.

Por tanto, el líder estratégico o coach en la función de personal, tiene nuevas responsabilidades, su formación como estratega, es fundamental; para ello dispone hoy de más y mejores herramientas, instrumentos, técnicas, conceptos, sistemas y filosofías gerenciales, más adaptables a diferentes entornos y situaciones para impulsar el desarrollo

de una auténtica gestión empresarial con criterios de responsabilidad social; basada en un conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, derivados de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

COMPETENCIAS DEL COACH EN LA GERENCIA: UNA FÓRMULA PARA LOGRAR UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL.

El ejecutivo o gerente según Rogow (2018), para convertirse en coach en la gerencia requiere de maestría en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como entrenador de negocios en un contexto de liderazgo de sistemas humanos configurados por personas, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y complejas redes conversacionales verbales y no verbales que intentan lograr objetivos individuales y colectivos. De tal manera, el éxito de una empresa depende en buena medida, de la capacidad de desarrollo de las personas y equipos que la forman.

En este sentido, Jiménez (1998), destaca que aplicar las competencias en la gestión del talento humano, se ha convertido en buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Mientras que, incorporar las competencias implica cuestionarse no sólo por los resultados esperados, sino por la forma en la cual las diferentes funciones que trabajan con estas personas en la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

Bajo esta óptica, un gerente que quiera actuar como coach, pero no dispone de competencias organizacionales, estratégicas y de liderazgo adecuadas o suficientes, no podrá hacer ver al coachee todo lo que sería deseable, lo cual haría viable su avance hacia la situación deseada: probablemente basará su actividad de coaching tanto en la superación como en el desarrollo personal del coachee. No obstante, las competencias requeridas por los coaches para la gestión del talento humano en las organizaciones, son las siguientes:

(a) Competencias emocionales: Goleman (1999), la define como una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional, que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. La inteligencia emocional determina la capacidad potencial disponible para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes elementos compositivos: autoconocimiento o autoconciencia, motivación, autocontrol, empatía y capacidad de relación.

(b) Competencias comunicacionales: Los ejecutivos de hoy son personas que generan valor, no sólo económico, sino que contribuyen a crear y consolidar las fortalezas de la organización dentro de una cultura de generación de valor corporativo. Por tanto, tal como lo argumenta Marín (2006), deben entender que el fundamento de su éxito, está en alinear su visión con sus capacidades, y sus objetivos con los de la empresa; así como su misión es hacer realidad un potencial de valor latente en toda la organización, debe renovar no sólo sus conocimientos, sino las capacidades gerenciales y de liderazgo.

(c) Competencias corporales: El gerente como coach, de acuerdo con lo planteado por Perry y Skiffngton (2003), en su incesante búsqueda de una óptima situación de desempeño, debe conocer esto y hacerlo manejable: Saber respirar, relajarse, centrarse, sincronizarse consigo mismo, actuar con presencia física, contacto humano; y enseñar a los demás a hacerlo de manera científica, según las circunstancias, y desplegando empatía. Ahora bien, como el cuerpo humano representa todo lo que el ser bio-físico-químico permite, cuerpo y psiquis se influyen mutuamente; la misma interacción sistémica se da entre lo corporal, lingüístico y emocional.

(d) Competencias lingüísticas: Esta competencia tiene como propósito acotar la importancia de los actos lingüísticos en el manejo del negocio. Al respecto, **manifiestan la importancia para el gerente como coach conducirse con destreza, son las peticiones y las ofertas, por cuanto una vez aceptadas se convierten en promesas que se cumplirán o no, dependiendo de la competencia lingüística de las partes, pero afectando inevitablemente el desempeño y la confianza.**

A tal efecto, detrás de cada acto lingüístico existe un compromiso social que puede cumplirse o no, y éste cumplimiento o incumplimiento reiterado irá configurando inevitablemente la imagen pública.

(e) Competencias de coordinación de acciones: La formación de los gerentes en coaching de negocios, para Carvajal (2018), incrementa en alto grado sus competencias en la coordinación de acciones previamente planificadas y organizadas, facilitándoles el proceso, para:

- Detectar anticipadamente las necesidades e inquietudes a satisfacer.
- Decidir explícitamente cuáles necesidades e inquietudes, y cuándo, requerirían ser satisfechas.
- Contextualizar seductoramente sobre el particular con los elegidos para satisfacerlas, (es ideal lograr ofrecer lo que se va a pedir sin solicitarlo).
- Pedir oportunamente a ellos la satisfacción de ellas, especificando las condiciones requeridas.
- Renegociar efectivamente, y en consecuencia con los resultados que se vayan obteniendo.
- Evaluar el grado de satisfacción para después de detectar y decidir los ajustes necesarios.

(f) Competencias de liderazgo transformador: El gerente estratégico que se forma en el negocio del coaching, en un contexto de liderazgo, para Perry y Skiffngton (2003), adquiere especiales competencias en liderazgo transformador, para poder generar un mayor grado de compromiso, participación, lealtad y desempeño, con un menor grado de stress pese a las contingencias, emergencias, conflictos, o crisis imprevistas o previsibles; de acuerdo a las circunstancias, poder reforzar o cambiar la cultura, así como, la política organizacional, en forma participativa o flexible, y en concordancia con su rango y status.

Sin embargo, un gerente que quiera actuar como coach, pero no dispone de competencias organizacionales, estratégicas y de liderazgo adecuadas o suficientes, no podrá hacer ver al coachee todo lo que sería deseable y haría viable su avance hacia la situación deseada; probablemente basará su actividad de coaching en la superación y desarrollo personal del aprendiz.

A tal efecto, se podría señalar que la formación en coaching gerencial en un contexto de

gerencia estratégica y liderazgo transformador amplía las competencias del gerente, ejecutivo o directivo, para afrontar estratégicamente el liderazgo de personas, grupos y organizaciones, con la finalidad de mejorar radicalmente los niveles de desempeño y satisfacción, lo cual implica lograr una situación de óptimo desempeño, porque ser coach, además de poseer una sólida formación integral, con un fuerte contenido humanista, se puede complementar con una dimensión ética, personal, más allá del ámbito profesional, con elementos motivadores en la gestión del coachee.

FUNCIONES DEL COACH: LÍDER HUMANISTA QUE LLEVA IMPLÍCITO EL SIGNIFICADO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Según Crane (2003), la intervención de un coach, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización. El coach a pesar de ser un observador activo que cuestiona, interroga y enseña; debe abstenerse de establecer conclusiones. A menudo, ni siquiera da respuestas, y en el desarrollo de las funciones que se ha propuesto, quizás pueda compararse con un entrenador, pero sólo desde la óptica de la potenciación, y si acaso el desarrollo de habilidades del aprendiz, pues con frecuencia, ni siquiera prescribe, sólo observa y estimula al coachee. Las razones por las cuales el coaching es importante para las empresas, son las siguientes:

- (a) Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- (b) Moviliza los valores centrales y compromisos del ser humano.
- (c) Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- (d) Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- (e) Predispone a las personas para la colaboración, trabajo en equipo y creación de consenso.
- (f) Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.
- (g) No tienen límites técnicos, sino que se obtienen límites paradigmáticos.

Sobre la base de las consideraciones expuestas, los coaches realizan muchas actividades pero entre las principales funciones del coach, a juicio de Perry y Skiffngton (2003), se tienen las siguientes:

- (a) Liderazgo visionario inspirador: El coach debe poseer un estilo particular y diferenciado con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas. Es decir, el coach ha de ser: Creativo, innovador, intuitivo, con pensamiento divergente, se expande y sabe lo que quiere.
- (b) Seleccionador de talentos: Un coach en grande debe seleccionar a los mejores dentro de su equipo; por lo cual requiere una estricta selección de personas con potencial para desarrollarlos. Por tanto, para escoger talentos, es necesario tener presente que sus resultados dependen de las competencias en conocimiento, correspondiendo a sus saberes,

habilidades y comportamiento ético. Las técnicas a utilizar en esta función son: reclutamiento y selección.

(c) Entrenador de equipos. Una característica de los grandes equipos es el entrenamiento diario, en una parte es, la preparación individual donde se desarrollan las habilidades cada día, pero también, para superar debilidades, nivelarlas y convertirlas en fortalezas.

(d) Acompañamiento de vendedores en el campo. El sitio de trabajo de un coach se encuentra en el campo de venta, todos los días de su vida, observando, dando instrucciones de grupo o individuales, dirigiendo y practicando el entrenamiento del equipo, comunicándose cada minuto con él; esto con el propósito de confirmar las necesidades del cliente, áreas de mejora, y así desarrollar un curso que cumpla con las prioridades de la empresa, convirtiéndose en consultores del desempeño de los vendedores.

(e) Motivador y mentor de desarrollo de carrera. El coach dirige a su grupo con un sistema de seguimiento y motivación personal; le enseña a entender y desarrollar la mayor responsabilidad consigo mismo.

(f) Gestor del trabajo en equipo. Un equipo llega a ser campeón cuando se sincroniza en todas sus partes y juega como una unidad, es decir, si el sentido de equipo está por encima de lo individual, y todo el grupo trabaja con la convicción de su interdependencia, fusionando sus esfuerzos para lograr una meta en común.

(g) Estratega innovador. Todo buen gerente caracterizado por sus atributos de estrategia, innovador, creativo, motivador, proactivo, capaz de interpretar los cambios que los actuales escenarios presentan, así como generarlos, está comprometido en desarrollar una auténtica cultura organizacional que favorezca el comportamiento de su empresa.

Dichas funciones proponen un proceso el cual se dirige a gestionar, administrar, dirigir la empresa o área de negocio bajo su responsabilidad de una manera sostenible, ética, solidaria, humanista y, consecuentemente, rentable, productiva y competitiva, si el referido proceso de coaching lleva implícito un enfoque o método asociado al concepto, contenido y significado de responsabilidad social.

EL GERENTE-COACH RESOLVIENDO PROBLEMAS.

Solucionar problemas y tomar decisiones es una función propia de un gerente. Permanentemente está tomando decisiones de alcance global, así como facilitando el proceso de solución de problemas de sus colaboradores individualmente o de los equipos de trabajo bajo su autoridad funcional.

Un Gerente-Coach según Hoffmann (2015), maneja las herramientas necesarias para alcanzar los resultados deseados, como gerente, y para su equipo de manera integral.

En este sentido, el Coaching provee un marco de acción claro a través de la estructura de trabajo basada en la pregunta, observación y facilitación del aprendizaje, que posibilita al gerente-coach el desarrollo de sus habilidades en este proceso complejo y delicado. El estilo cultural anclado en algunas organizaciones respecto a la solución de problemas está caracterizado por la reactividad y las soluciones a medias, especialistas en apagar el fuego.

Sin embargo, deja mucho que desear en lo que se refiere el manejo de la indagación a través de preguntas, de la escucha u observación acuciosa.

Atendiendo el problema desde esta perspectiva de intervención, hace que las probabilidades de error y reproducción de acontecimientos indeseados tiendan a ser menos considerables. Simplemente, con el recurso diestro en el arte de la pregunta, la observación, la escucha; siguiendo un protocolo en la formulación del problema y su análisis, se generan resultados exitosos y diametralmente opuestos a los que comúnmente se obtienen en el esquema gerencial tradicional. El Coaching provee estas herramientas y la habilidad en su uso.

Las premisas del gerente-coach en proceso de Coaching son:

- La actuación del gerente-coach siempre privilegia la creación del aprendizaje organizacional.

- La actuación del gerente-coach siempre está dirigida a desarrollar integralmente a sus colaboradores.

- La actuación del gerente-coach tiene su razón de ser en el logro de resultados eficientes y consistentes en el tiempo.

Una situación que se presente es el conjunto de elementos, factores o circunstancias que dificultan y colocan en riesgo real el alcanzar resultados según se desean. En este sentido, es útil diferenciar “la situación” en una fase inicial donde los factores o circunstancias son una amenaza; en virtud que coloca el logro de los resultados en peligro potencial y, aunque los están dificultando, no es un hecho definitivo y además es subsanable; y la “situación” en su fase consumada, en virtud que los resultados deseados fueron impedidos y esta realidad genera consecuencias indeseadas.

Adicionalmente, el gerente-coach necesita establecer si la situación de amenaza es considerada crítica; en este caso se amerita por la situación decisiones inmediatas, delicadas y acertadas, o si, por el contrario, ha sido calificada como común, en virtud que ha sido detectada con suficiente tiempo y no reviste peligro inminente por sus características.

Cuando se trata de una “situación amenazante común”, el gerente-coach simplemente recurre a la aplicación de la Metodología de los cinco pasos.

Asimismo, de tratarse una “situación amenazante crítica”, el gerente-coach necesita aplicar la siguiente metodología: Establezca Rapport, Clarifique y entienda integralmente el tema o situación, Revise de manera integral y exhaustiva la situación o tema; en este caso se debe asumir control de la decisión. Luego de solventada la etapa crítica, generar una reunión para facilitar el aprendizaje y revisión de toda la situación. Sin embargo, esta decisión o solución urgente del planteamiento requiere que el gerente tome en consideración los siguientes aspectos:

A. *Redefinir creativamente la situación y transformarlo en un reto*

Junto a la capacidad de identificar la situación y sus causas, el gerente-coach necesita desarrollar la habilidad de redefinir desde el lenguaje la situación observada y, de esta forma, producir nuevos entendimientos del planteamiento y de sus posibles opciones de solución. Por ejemplo:

Situación inicial observada

El gerente comenta: “Nuestro cliente principal acaba de llamar para informar que ha decidido no trabajar más con nosotros”.

Situación inicial redefinida

El gerente comenta: “Nuestro cliente principal requiere de condiciones privilegiadas que le

persuadan de quedarse con nuestros servicios”.

B. Capacidad de pensamiento inusual para soluciones diferentes

Ser abierto a formas diferentes de pensamiento, opuestos a los paradigmas instalados de manera tradicional, junto a sus formas de operar y responder ante situaciones críticas. Permitir comparar, relacionar, diferenciar, incorporar todos los elementos que desee para la comprensión sistémica de los procesos. Esto permitirá respuestas creativas, flexibles y con un alta capacidad de efectividad.

C. Apertura a todas las opiniones y sugerencias

Es necesario diferir los juicios, dando el mayor número de respuestas u opciones a la situación problemática, erradicando la autocensura y la crítica de las ideas, sin importar su origen o naturaleza. Un factor clave de éxito es consultar, estar abierto a solicitar ayuda y opiniones que faciliten y aclaren la solución del problema.

D. Analizar racionalmente todas las posibilidades de solución

El gerente-coach elaborará una lista exhaustiva de soluciones, las cuales evaluará y puntuará (del 1, nada útil, a 10, completamente útil) tomando en cuenta los siguientes parámetros: ¿Qué solución?

¿Qué recursos requiere?

¿Qué costos genera?

¿Qué dificultad o consecuencia colateral general?

¿Tiempo de solución?

¿Existen antecedentes exitosos?

El gerente-coach es alguien que se conoce a sí mismo, en términos de recursos y limitaciones. Resolver problemas y tomar decisiones está íntimamente ligado al respecto psicológico del gerente decisor. En este sentido, Noone (1996), en su libro *Solucione sus Problemas Creativamente*, presenta una serie de creencias limitantes que dificultan la solución de problemas en forma efectiva:

- El Dictador: El individuo centrado en “Sé lo que es mejor”.
- El Acusador: Las personas que no asumen la culpa de nada.
- El Absurdo: La sin razón. ¿Por qué pasó? “No debía haber pasado”.
- La Víctima: El no merecimiento. ¿Por qué yo, por qué a mí?
- El Perfeccionista: Ideal. “La solución tiene que ser perfecta”.
- El Blando: Se dedican a Esperar. “Hay que esperar, voy a ver”.
- El Camaleón: Profesional de la lisonja. “Hombre, sí, desde luego”.
- El Resistente: Adorar la rutina. “Siempre así, no hay necesidad”.

Estas creencias limitantes indican que en las organizaciones muchos gerentes clave toman decisiones guiados por estas formas limitadas de pensamiento, las cuales se vuelven en contra de ellos mismos la mayoría de las veces. Esto es un reto para los gerentes de la actualidad, que necesitan ser muy buenos técnicos y a la vez líderes efectivos para influir positivamente y relacionarse nutritivamente con su entorno. Esto se aprende y es necesario adquirir la habilidad para desempeñarse como un excelente gerente.

Se recomienda al gerente-coach tomar las siguientes precauciones para garantizar el éxito:

- Hay que centrarse en lo que se puede controlar, donde se tiene influencia o capacidad de

transformación. Querer solucionar todo solo generará presión y ansiedad innecesaria. Enfocarse en lo que le compete y puede solucionar le dará al gerente-coach el foco necesario para atender y resolver los problemas verdaderos.

- Estar atento a su estado interior. Las mejores decisiones se toman cuando el gerente-coach experimenta calma. En un estado de ansiedad, miedo o presión extrema, disminuye al mínimo la capacidad de analizar objetivamente la situación.

- Resolver una cosa por vez y darse el tiempo para analizar cómo estas decisiones están interrelacionadas y su influencia. El tema del tiempo y la presión es ochenta por ciento mental y exacerbada por la mente inquieta del gerente. Ocupar el tiempo necesario para conocer y relacionar las variables.

- Seguir la intuición, incorporarla en este proceso. Sin embargo, hacerlo después de que disponga de información numérica, objetiva de la situación. Evaluar cada opción para tomar la decisión oportuna.

- Es importante tener un plan de acción para un “posible” escenario negativo. Ser precavido solo traerá beneficios y aprendizaje poderosos.

- Generalmente, las situaciones de presión e incertidumbre generan cambios dramáticos en la emocionalidad, estilo de comunicación, en la capacidad analítica y de relación. La autoconsciencia de los cambios que operan en el gerente es fundamental y es recomendable establecer un protocolo que contribuya al funcionamiento eficaz al afrontar estas situaciones. Rodearse de gente que ayude, que aporten valor y cumplan roles de apoyo a su gestión de decisor.

- Una vez tomada la decisión actuar y facilitar la acción acordada, establecer mecanismos de control adecuados, que permitan monitorear la situación simplemente, no para acorralar a los colaboradores ejecutores.

- Si se detecta un error en la decisión e implementación, es preciso actuar rápidamente en los correctivos y asumir la responsabilidad. Esto permitirá al gerente-coach tener el respaldo y respeto de su equipo de trabajo. De sabios es errar y mucho más reconocerlos procediendo a solventarlos.

EMPRESAS QUE ASUMEN ENFOQUES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EFICIENTE Y CERTERA: ACCIONES ORIENTADAS A SU ENTORNO Y A SU NEGOCIO.

Según González (2000), la acción responsable integral implica el análisis, definición y medición del alcance que la organización tendrá con relación a las distintas necesidades y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y de las sociedades, tales como vivienda, salud, condiciones de vida y trabajo, seguridad e higiene, sociales, estéticas, trascendentales, políticas, conocimiento, educación y ecología.

Por tanto, el análisis lleva a la definición de las estrategias de acción específicas para cada empresa: desde el respeto pero no ingerencia, la tolerancia o aceptación, llegando hasta la promoción, contribución o actuación plena a fondo tomando a su cargo y costo la realización completa de proyectos, en virtud de ello, la responsabilidad social empresarial se comprende, a juicio de González (2000), se ejerce y mide de acuerdo a cuatro enfoques o

Líneas estratégicas:

(a) Responsabilidad social y ética empresarial. De acuerdo a lo establecido por Teixidó (2000), la responsabilidad social es concebida como algo que emana de los valores a los cuales se adscribe una empresa o las personas a cargo de ésta. La ética empresarial es la base de relaciones más sólidas entre la empresa sus proveedores, clientes, accionistas y otros. La responsabilidad social no puede ser parte de acciones espontáneas o reactivas sino que deben permear a todas las áreas de la empresa como parte de los valores y objetivos estratégicos de la misma.

Brenson (1999), infiere que la responsabilidad social se basa en los mismos principios éticos y morales del ámbito general, de las personas, y dentro de la misma organización, las personas que hacen vida en ella, están permanentemente evaluando si su proceder es ético o no.

Asimismo agrega el autor, si verdaderamente la empresa mantiene preocupación y responsabilidad por los empleados (calidad, ambiente, remuneración, sentido de familia, incentivos, seguridad), proporcionándoles dignidad y respeto, los trabajadores podrán estar más satisfechos o motivados a producir calidad, a dar su mayor esfuerzo, así como a formar parte de la organización. Este estado de ánimo y disposición de los trabajadores, se puede considerar ético, por cuanto valoran el comportamiento de la organización como responsable.

Igualmente ocurre en el ambiente externo, la sociedad en general espera de las organizaciones demostraciones de actitudes responsables hacia la comunidad y todos aquellos grupos que se relacionan directa o indirectamente con ellas. Se exige un comportamiento responsable, midiendo el impacto de su actuación en estos grupos, respetando sus derechos e intereses legítimos. La comunidad confiará en la empresa, en la medida en la que ésta le manifieste un proceder caracterizado por la rectitud y honestidad.

Es necesario destacar que la empresa puede ser considerada como una persona y al existir en una comunidad específica, es vista por los miembros de la misma como un ciudadano más, cuyo comportamiento es observado con mucha atención debido a la importante posición ocupada en la sociedad, y a la influencia que tiene en el devenir socio-económico de la misma.

En tal sentido, el concepto de ética es trasladado a la consideración del comportamiento empresarial como bueno o malo, dependiendo de los efectos positivos o negativos que puedan tener las acciones de la empresa en la comunidad; lo cual puede ser medido por la satisfacción o no de la expectativas de los diferentes grupos sociales de la comunidad.

(b) Responsabilidad social en la vinculación de la empresa con la comunidad: Para González (2000), identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene de ella, la innovación e involucramiento sostenido de miembros, autoridades u organizaciones de la comunidad deben estar incluidos. Además, busca la sinergia entre sectores (empresa, gobierno y organizaciones de la sociedad civil) que le permita multiplicar los resultados en solución de problemas sociales.

En este sentido, las empresas se relacionan con la comunidad en varias formas, de acuerdo a lo planteado por Business for Social Responsibility (2003), como las aportaciones caritativas, o acción voluntaria de los empleados, con lo cual aumenta su lealtad hacia la

empresa, contribuye a su desarrollo personal; y las inversiones sociales en combinación con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para apoyar iniciativas en educación y problemáticas sociales.

(c) Responsabilidad social y calidad de vida en la empresa. Para González (2000), la empresa crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio o participativo en el cual todos sus miembros interactúan bajo bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano, profesional; contribuyendo al alcance de una mejor calidad de vida.

(d) Responsabilidad social en el cuidado y preservación del medio ambiente: Al respecto, González (2000), indica que uno de los grandes retos de la empresa es la generación de riqueza y la conservación del medio ambiente. Estas prácticas demuestran como la empresa respeta el medio ambiente, promueve la optimización de recursos, prevé la generación de desperdicios y/o desarrolla procesos de reciclaje o reaprovechamiento de recursos. La empresa considera los factores ambientales como un elemento importante en su toma de decisiones y reflejar claramente el liderazgo de la empresa en alcanzar la máxima calidad en su manejo y relación con el medio ambiente. Es por ello que una empresa socialmente responsable es considerada como aquella que asume líneas estratégicas orientadas hacia su ciudadanía, fundamentando su visión y compromiso social en políticas, programas y toma de decisiones. Así como también, en aquellas acciones que benefician a su negocio impactando positivamente a las comunidades de su entorno.

La responsabilidad social constituye según Guédez (2006), sin lugar a dudas, una de las manifestaciones más expresivas de la ética organizacional, al representar el compromiso de la institución con la sociedad donde opera.

Resulta evidente que quienes dirigen las organizaciones deben participar de manera responsable y solidaria con el desarrollo de las políticas públicas destinadas a lograr el bien común y la justicia social, lo cual demanda un serio compromiso ético por parte de las mismas.

Tal situación indudablemente condiciona un cambio de actitud por parte de quienes dirigen las organizaciones y un cambio de paradigma para quienes estén dispuestos a operar procesos disruptivos en el asunto considerado, y las universidades no escapan de esta situación, por el contrario, deben hacer esa transformación desde la formación profesional.

Por esta razón, la responsabilidad social se encuentra inmersa dentro de la esencia y la estrategia de la organización. Ello demanda el compromiso de la alta gerencia y el ejercicio voluntario de todos los miembros de la institución, puesto que no se trata de un mero ejercicio de caridad, sino de un compromiso serio de la organización con la sociedad.

De acuerdo a lo establecido por Pizzolante (1998), la responsabilidad social empresarial es un estado de conciencia del impacto del negocio según los planteamientos expresados por De la Cuesta (2002), es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. La Responsabilidad Social Empresarial se trata más bien de un conjunto comprensivo de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma decisiones empresariales.

A este respecto, la adopción de criterios de Responsabilidad Social en la gestión empresarial, entraña la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental; también, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos; y, finalmente, el escrutinio externo de los mismos.

En opinión de la autora, la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que asume la empresa de aportar el máximo valor posible y equilibrado hacia los grupos de interés, entiéndase trabajadores, proveedores, clientes, medio ambiente, entorno, entre otros. Es una iniciativa que incluye todas las actividades de carácter voluntario y sin fines de lucro, realizadas como expresión de la interacción asertiva con las principales audiencias con quienes el ente productivo guarda relación, entre las cuales se destacan los clientes, empleados, accionistas, proveedores, comunidad, medio ambiente, entre otros.

CONSIDERACIONES FINALES

Las gerencias en la actualidad, deben encaminar todos sus esfuerzos a cumplir a cabalidad la responsabilidad de diseñar e implementar programas de formación que adaptados a las nuevas realidades gerenciales y empresariales, tengan como objetivo fundamental el desarrollo de las competencias necesarias para que, quienes reciban esa formación cumplan con eficiencia y eficacia, pero sobre todo con efectividad, los roles que les corresponda cumplir en el ámbito organizacional.

De la misma manera, el coach debe estimular al coachee a conocerse a sí mismo, es decir, cuanto mejor se conoce, mejores decisiones puede tomar.

Por otro lado, incorporar en el plan de negocios la responsabilidad social como un aspecto integrado a toda la gestión del negocio y no sólo como una actividad ligada se traducirá en beneficios a corto plazo para el sector, por cuanto se incrementará el desempeño financiero, aumentará la lealtad de los trabajadores y la reducción de los conflictos laborales, así como también, la productividad y calidad, mejorará la capacidad para retener y contratar a los mejores trabajadores y favorecerá el acceso a capitales de las empresas.

Desde esta perspectiva, la participación del talento humano, junto con el entorno circundante pudiera ser factor clave estratégico en la creación de valor agregado como andamiaje motivacional para él mismo, en pro de concatenar esfuerzos en conjunto para llevar a la práctica la responsabilidad social de la organización, utilizando las empresas al coaching en la gerencia como orientador de cambios conducentes a una gestión exitosa del activo humano.

Esto permite puntualizar el rescate al factor humano dentro de las organizaciones, los cuales puedan combinar exitosamente el Coaching en la gerencia como herramienta orientadora de cambios conducentes al cumplimiento de una responsabilidad social eficiente y certera, que coadyuvan a integrar todos los miembros, en pro del crecimiento de ambas partes, tanto para incentivar como para motivar al personal a desarrollar sus potencialidades; ello generaría un valor agregado significativo, tomando en cuenta el entramado motivacional aportado por el coaching y ser visto éste como un adminículo de la responsabilidad social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H (2005). **Comunicación organizacional interna**. La Coruña, Netbiblo. España.
- Báez, C. J (2000). **La comunicación efectiva**. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana.
- Brenson, G (1999). **El camino organizacional hacia el Siglo XXI: Responsabilidad Social Corporativa**. Disponible en: <http://www.neo-humanista.org/rsc.hum.htm>. Consulta: marzo de 2008.
- Brooking, A (1996). **Capital intelectual. Principal activo para el tercer milenio empresa**. 1.^a edición. Editorial Internacional Thomson Business Press, Londres.
- Bueno, E (2002). **Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva**, Ariel. Barcelona.
- Business for Social Responsibility (2003). Disponible en: <http://www.bsr.org/>. Consulta: Marzo de 2008.
- Carvajal, M. (2018). **Escucha primero. Cuenta un Cuento después**. Audio Resumen Oficial DC30DIAS. Desafío Coaching 30 días.
- Crane, T. (2003). **El coaching, un ejemplo de crecimiento personal**. España.
- De la Cuesta, M. (2002). **Inversiones Éticas en Empresas Socialmente Responsables**. UNED. Madrid.
- Escribá, E. (2002). **La esencia del coaching**. Pamplona: PNLNET. Disponible en: <http://www.pnl.net.com>. Fecha de consulta: Noviembre de 2007.
- Goleman, D (1999). **La inteligencia emocional en la empresa**. Editorial Vergara. Buenos Aires.
- González, E. (2000). **Un modelo teórico-práctico de la responsabilidad social corporativa, Curso de Verano: La responsabilidad social corporativa: entre la ética y la estrategia**. ISBN: Universitat Jaume I. España.
- Guédez, V. (2006). **La ética gerencial**. Venezuela: Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Hoffmann, W (2015). **Gerente, Devuelve la Pelota. Herramientas de Coaching para gerentes**. Idear.
- Jiménez, A. (1998). **La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Marín, A. (2006). Fonoaudióloga. Directora de Voces Ltda. **Comunicación. Competencias. El buen líder sabe comunicarse**. LEGIS S.A
- Noone, D. (1996). **Solucione sus Problemas Creativamente**. Plaza & Janes. Barcelona.
- Palazzi, M; Starcher, G. (2001). **Responsabilidad social corporativa y el éxito del negocio**. Francia: European Baha'i Business Forum.
- Perry, Z; Skiffington, S (2003). **Guía completa de coaching en el trabajo**. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. Año 2003. España.

- Pizzolante, I. (1998). **Gobernabilidad Corporativa** (15/04/2007). www.pizzolante.com
- Pizzolante, I. (1998). **Por una Comunicación Humanizada**. Venezuela. Diario El Nacional. Sección Comunicación e Imagen. Cuerpo F. Nov.
- Rogow, M. (2018). Alquimia del Crecimiento. Audio Resumen Oficial DC30DÍAS. Desafío Coaching 30 días.
- Teixidó, C. (2000). **Filantropía y responsabilidad social en Chile**. Documento presentado en el congreso internacional LASA 2000., EEUU.
- Villa, L. (2018). **Emocionalmente Responsable**. Audio Resumen Oficial DC 30 días. Desafío Coaching 30 días.