FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LÍDERES EN ACCIONES DE DESARROLLO

STRENGTHENING LEADER CAPACITIES IN DEVELOPMENT PROJECTS

Isabel Ortiz Marcos
Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de empresas y Estadística.
Universidad Politécnica de Madrid.
Isabel.ortiz@upm.es
Victor Vallejo Viciana
Fundación Augere.
victorvallejo@coachvital.es
José Ramón Cobo Benita
ESCP Europe Business School
jcobo@escpeurope.eu

Resumen

En esta comunicación se presenta el trabajo desarrollado por un Grupo de investigadores de la Universidad Politécnica de Madrid, con ONGAWA y con la colaboración de la Augere Foundation.

El proyecto se llevó a cabo con la finalidad de fortalecer la organización en Tanzania a través del fortalecimiento de capacidades de sus líderes. La experiencia consistió en el desarrollo de un diagnóstico organizativo; el diseño de una acción formativa acorde a las necesidades de los participantes; la realización de sesiones de formación presencial en Tanzania y sesiones de coaching ejecutivo que se llevaron a cabo desde España vía telefónica.

Los resultados obtenidos, dificultades y capacidades que se han visto más fortalecidas se presentan en esta comunicación.

Palabras clave

Fortalecimiento de capacidades; Líderes en terreno; Acciones de Desarrollo.

Abstract

The work developed by a group of researchers from the Universidad Politécnica de Madrid, with ONGAWA and in collaboration with the Foundation Augere is presented in this communication.

The project was carried out in order to strengthen the organization in Tanzania through capacity building of its leaders. The experience was the development of an organizational diagnosis, design of a training tailored to the needs of the participants, conducting classroom training sessions in Tanzania and executive coaching sessions that were conducted by telephone from Spain.

The results obtained, challenges and capabilities that have been most strengthened are presented in this communication.

Key words

Capacity building; Leaders; Development Actions

1. Introducción

En esta comunicación se presenta el trabajo desarrollado por el Grupo de Cooperación, Calidad y Medioambiente de la Universidad Politécnica de Madrid, con una ONGD española (antes Ingeniería sin Fronteras y ahora ONGAWA) y con la colaboración de la Augere Foundation. El proyecto ha sido financiado por la Universidad Politécnica de Madrid.

El proyecto se llevó a cabo con la finalidad de fortalecer la organización en Tanzania a través del fortalecimiento de capacidades de sus líderes (Argyris, 1996; Blackburn et al., 2000). La experiencia consistió en el desarrollo de un diagnóstico organizativo que permitiera valorar las fortalezas y debilidades de la organización en los aspectos relativos a la gestión de recursos humanos.

El diagnóstico ayudó a definir previamente las competencias críticas a desarrollar de los perfiles de líderes de proyecto y mandos intermedios (supervisión y acompañamiento de los proyectos).

Para diseñar la formación acorde a las necesidades de los participantes se realizaron dos cuestionarios de diagnóstico: uno en el que se les solicitaba a los participantes que autoevaluaran sus habilidades de liderazgo y otro sobre los “siete hábitos de Covey”, en el que los líderes debían responder a una serie de preguntas que ayudaran a conocer el punto de partida de los participantes de cara al desarrollo de los hábitos de un líder excelente basados en el modelo de Covey.

Posteriormente se realizaron sesiones de formación presencial en Tanzania. El número de líderes que participaron en la formación fueron 13, todos ellos con puestos de responsabilidad en Tanzania en ONGAWA, ONGD española dedicada al diseño, ejecución, control y seguimiento de proyectos y programas de agua y saneamiento. Sólo uno de los participantes tenía nacionalidad española, el resto eran todos de nacionalidad tanzana.

A continuación se realizaron las sesiones de coaching ejecutivo que se llevaron a cabo desde España vía telefónica. Con el fin de orientar el posterior proceso de coaching personalizado para cada uno de los participantes, se les realizó vía on-line el cuestionario Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®). Este cuestionario permite definir el tipo de personalidad de forma constructiva y positiva de cada uno de los participantes apreciando las diferencias que existen entre las personas y comprender cómo los diferentes tipos pueden trabajar juntos y complementarse.

Las sesiones de coaching ejecutivo se desarrollaron durante los meses de septiembre de 2011 a enero de 2012 a los trece líderes participantes parte de profesionales de Augere Foundation. En concreto cada coachee (cada líder) recibió cinco sesiones de una hora de duración en las cuales se pudo trabajar sobre la definición de metas y planes de acción para la mejora de su competencia profesional, de sus habilidades de liderazgo (tanto personales como de trabajo en equipo) y su identificación con la misión y visión de la organización. En el proyecto han participado seis coaches contratados por Augere Foundation.

2. Presentación de la experiencia

La primera acción desarrollada en el proyecto fue la realización de un diagnóstico organizativo que permitiera detectar las fortalezas y debilidades de la organización en cuanto a la gestión de sus recursos humanos (Afrored, 2007; Argyris, 1999; Middle et al., 2006; OCDE, 2009). El diagnóstico se realizó utilizando una

herramienta diseñada por el equipo investigador en el año 2010 y ya validada mediante la realización de diversos diagnósticos con anterioridad. La herramienta mencionada contempla el diagnóstico organizativo de cinco criterios que abarcan la actividad de la organización: política y estrategia, recursos materiales y financieros, recursos humanos, relaciones estratégicas y procesos. El diagnóstico se centró en el criterio 3 (recursos humanos) por ser el que estaba directamente vinculado con los resultados de este proyecto.

Concretamente, en relación a este criterio la herramienta contempla el diagnóstico de los siguientes aspectos:

Subcriterio: Selección, formación y desarrollo de personas

- Descripción de puestos de trabajo
- Política y procesos de selección de personal
- Formación y desarrollo de programas

Subcriterio: Motivación, código de conducta y regulación interna

- Código de conducta
- Sistema de motivación y disciplinario.

Subcriterio. Prevención de riesgos laborales

- Sistema de prevención de riesgos laborales

Subcriterio. Remuneración

- Sistema de remuneración

A continuación y para conseguir un diseño de la formación acorde con las necesidades de los destinatarios así como para su correcto desarrollo, se pasó a los participantes dos cuestionarios. En uno de ellos, “Leadership Self Assessment for Managers”, debían hacer una autoevaluación de distintas habilidades de liderazgo, concretamente las habilidades evaluadas fueron:

Tabla 1: Habilidades de liderazgo evaluadas.

• Analizar los hechos • Actuar estratégicamente • Emplear habilidad financiera • Influir en otros • Coach y desarrollo de otros • Promover el trabajo en equipo y la colaboración • Establecer relaciones	• Gestión del conflicto • Gestión de la ejecución • Construir planes realistas • Liderar con valentía • Relaciones de confianza • Mostrar adaptabilidad

En el segundo cuestionario, basado en “The Seven Habits of Highly Effective People” (Covey, 2000), los líderes debían responder a una serie de preguntas que ayudaran a conocer el punto de partida de los participantes de cara al desarrollo de los hábitos de un líder excelente basados en el modelo de Covey.
Se presentan los aspectos considerados y evaluados en este cuestionario:

Hábito 1: Sea proactivo

Considero que las circunstancias o comportamientos de otros limitan mi trabajo.
Asumo la responsabilidad para conseguir que las cosas ocurran.
Cuando aparece una dificultad, informo del problema y espero a que otros puedan asumir la responsabilidad de resolverlo.
Soy capaz de seguir el desarrollo de mi trabajo.
Hago propuestas que pueden mejorar la organización en la que trabajo.

Hábito 2: Comience con el fin presente

El trabajo que realizo está en línea con mis valores personales y mi proyecto de vida.
Considero que poseo principios vitales y valores para guiar la conducta de mi vida **profesional**.
Considero que poseo principios vitales y valores para guiar la conducta de mi vida

personal.
Conozco la visión y la misión de la organización en la que trabajo.
Cuando estoy desarrollando un trabajo, me ayuda visualizar el resultado final.

Hábito 3: Ponga primero las cosas importantes

Organizo y ejecuto mis actividades de acuerdo con las prioridades establecidas.
Creo listas de tareas que me ayudan a organizar mi trabajo.
Programo mis actividades y eventos futuros con antelación.
Eventos imprevistos, urgentes y fechas límite del proyecto ocupan la mayor parte de mi tiempo.
Utilizo la mayor parte de mi tiempo en construir relaciones, crear nuevos modelos de trabajo y prevenir posibles riesgos o problemas.
Considero que mi vida está bien equilibrada: trabajo, placer, familia y vida social, salud y desarrollo personal.
Delego y transfiero responsabilidades a mis compañeros de equipo.

Hábito 4: Piense en acuerdos “Win/Win”

Gracias a la ética de mi trabajo, consigo mis objetivos a pesar de la opinión de otras personas.
En mi trabajo me adapto a las expectativas y demandas de otros.
Gracias a mi actitud conciliadora, contribuyo a crear un entorno de trabajo armonioso.
En el trabajo busco resultados que son beneficiosos para todos los implicados.

Hábito 5: Primero trate de entender, luego de ser entendido

Las personas que se comunican conmigo tienden a sentirse entendidas,

reafirmadas, valoradas y apreciadas.
Soy digno de confianza.
Tiendo a expresar mis ideas y opiniones con claridad, gráficamente y de manera sólida.
Entiendo los puntos de vista de otros y les puedo objetar claramente y sin violencia.

Hábito 6: Sinergia

Valoro y respeto las diferencias y me ayudan a ampliar mi percepción de la realidad.
En mi organización hay una comunicación honesta, auténtica y de respecto.
La participación de los empleados y la creatividad no se fomentan en mi entorno de trabajo.
Soy más eficiente hacienda mi trabajo de manera independiente mientras que otros toman el camino.

Hábito 7: Afilar la sierra.

El aprendizaje continuo me hace estar mejor preparado para mi trabajo.
Considero que mi trabajo beneficia a otros.
En mi organización el personal se siente reconocido y pueden desarrollar su propio talento.
En mi organización a los empleados se les trata con corrección.
Considero que mi organización es coherente con los valores que promueve.

El número de líderes que participaron en la formación fueron 13, todos ellos con puestos de responsabilidad en Tanzania en una ONGD española dedicada al diseño, ejecución, control y seguimiento de proyectos y programas de agua y saneamiento. Sólo uno de los participantes tenía nacionalidad española, el resto eran todos de nacionalidad tanzana.

Como complemento a los test presentados anteriormente y con el fin de orientar la formación y el posterior proceso de coaching personalizado para cada uno de los participantes, se les realizó vía on-line el cuestionario Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®). Este cuestionario permite definir el tipo de personalidad de forma constructiva y positiva de cada uno de los participantes apreciando las diferencias que existen entre las personas y comprender cómo los diferentes tipos pueden trabajar juntos y complementarse. El test tiene en cuenta ocho rasgos característicos de la personalidad que todos podemos utilizar en diferentes momentos de nuestro desarrollo personal o profesional. Estos ocho rasgos se presentan a través de cuatro dicotomías. Una vez realizado el test, los cuatro rasgos que se detectan como prioritarios constituyen lo que se conoce como el "tipo". Las cuatro dicotomías se presentan en la tabla 2:

Tabla 2: Cuatro dicotomías presentadas en el test MBTI ®

Where you focus your attention	Extraversion (E)	or	Introversion (I)
The way you take in information	Sensing (S)	or	Intuition (N)
The way you make decisions	Thinking (T)	or	Feeling (F)
How you deal with the outer world	Judging (J)	or	Perceiving (P)

Fuente: MBTI ®

Para poder interpretar correctamente los resultados del test es importante tener en cuenta que esta herramienta describe y no prescribe, esto es, se usa para abrir posibilidades en el desarrollo de la personalidad, no para limitarlas; identifica preferencias, pero no habilidades o competencias; asume que todas las preferencias son igualmente importantes y pueden ser utilizadas por cualquier persona; son test validados por el trabajo de profesionales durante más de sesenta años y miles de estudios científicos y finalmente son test que siguen en proceso de investigación.

Con toda la información mencionada para cada uno de los participantes se diseñó la formación presencial en Tanzania que se impartió durante julio de 2011. El taller formativo presencial tuvo una duración de 16 horas. En los talleres participaron los 13 líderes de la ONGD en Tanzania y se centraron en el desarrollo y fortalecimiento de hábitos básicos para lograr ser un líder altamente eficiente tomando como partida

un análisis de los rasgos de personalidad de cada uno de los participantes ya presentados. El taller, si bien se basó en el marco teórico expuesto por S. Covey en el libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.”, tuvo un carácter eminentemente práctico con la realización de ejercicios en sala y dinámicas. Para el trabajo de los rasgos de personalidad de cada participante, como ya hemos mencionado, se trabajó con los test del MBTI ®.

Figura 1: Desarrollo de una de las dinámicas durante los talleres.

Fuente: elaboración propia.

Durante los meses de septiembre de 2011 a enero de 2012 se desarrollaron las sesiones de coaching ejecutivo a los trece líderes de la ONGD por parte de profesionales de Augere Foundation. En concreto cada coachee (cada líder) recibió cinco sesiones de una hora de duración en las cuales se pudo trabajar sobre la definición de metas y planes de acción para la mejora de su competencia profesional, de sus habilidades de liderazgo (tanto personales como de trabajo en equipo) y su identificación con la misión y visión de la organización. En el proyecto han participado seis coaches contratados por Augere Foundation.

Hay que destacar, como valor diferenciador de este proyecto, la unidad entre la parte formativa y las sesiones de coaching. El coaching sirvió de apoyo y desarrollo de los nuevos hábitos de liderazgo que se habían trabajado durante la formación.

Cara a la realización de las sesiones de coaching, los coaches contaban con todos los resultados de los test previos a la formación y con los informes del MBTI ® de cada uno de sus coachees. También hay que resaltar que, previamente al desarrollo del proyecto, los coachees tuvieron una reunión con la responsable de Recursos

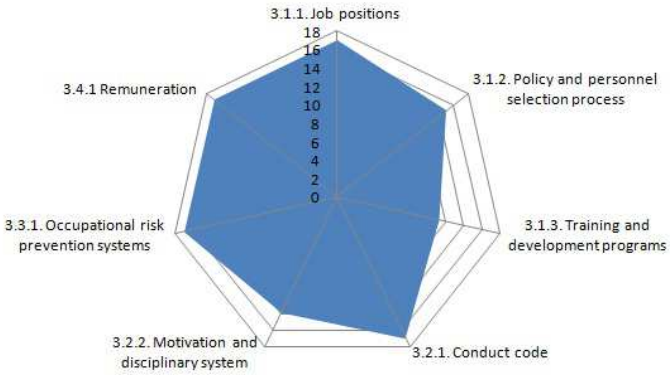
Humanos de la ONGD para contextualizar su labor tanto en la visión y misión de la organización como en la realidad en la que trabajan los líderes de Tanzania. Tras esa reunión tuvieron una sesión de formación de cuatro horas para poder trabajar con los informes del MBTI®. Justo antes del comienzo del proceso se tuvo una sesión de trabajo de una hora para coordinar y alinear metodologías y estrategias para el coaching. A mitad del proceso, también se realizó una sesión de seguimiento para compartir impresiones y valorar la marcha del proceso de coaching.

3. Resultados

3.1. Resultado del Diagnóstico Organizativo

Los resultados del diagnóstico se presentan en la figura 2:

Figura 2: Resultados diagnóstico Criterio 3 (Gestión Recursos Humanos).



Fuente: elaboración propia.

Se puede ver en la figura que la mayor debilidad detectada en la organización se refiere al subcriterio relativo a “Formación y desarrollo de programas” comprobándose la pertinencia del desarrollo de este proyecto.

3.2. Resultados de los cuestionarios de autoevaluación

En la tabla 3 se presentan los resultados obtenidos del primer cuestionario “Leadership Self Assessment for Managers”.

Tabla 3: resultados del cuestionario de autoevaluación “Leadership Self Assessment for Managers” para todos los participantes.

	P1	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**	**P6**	**P7**	**P8**	**P9**	**P10**	**P11**	**P12**	**P13**	**Avg team**
1.1. Analizar los hechos	6,00	6,29	7,57	6,14	6,57	6,71	8,86	7,68	7,29	6,43	8,14	7,43	7,86	**7,15**
1.2. Actuar estratégicamente	6,50	6,50	8,25	8,38	7,00	7,25	9,50	7,74	8,38	7,25	8,00	7,75	7,38	**7,68**
1.3. Emplear habilidad financiera	6,40	6,20	7,00	8,00	7,40	7,60	8,60	7,85	7,20	7,80	10,00	9,00	7,60	**7,74**
2.1. Influir en otros	8,50	7,88	8,00	8,00	7,38	7,25	8,75	7,53	7,13	6,75	9,00	8,00	7,88	**7,85**
2.2. Coach y desarrollo de otros	8,50	5,83	8,17	7,17	7,00	7,50	8,33	7,72	8,00	6,33	9,17	7,00	7,17	**7,53**
2.3. Promover el trabajo en equipo y la colaboración	7,88	5,88	7,75	7,38	6,13	6,50	9,00	7,94	7,75	7,25	9,75	8,88	8,25	**7,72**
2.4. Establecer relaciones	8,25	7,50	8,00	6,63	7,00	6,75	8,75	7,60	8,00	7,63	9,75	9,13	8,25	**7,94**
2.5. Gestión del conflicto	7,57	7,00	7,43	6,71	6,43	6,29	8,71	7,46	7,43	7,29	9,43	8,57	8,43	**7,60**
3.1. Gestión de la ejecución	6,20	5,40	7,00	7,40	6,60	6,60	9,20	7,40	6,80	8,00	9,40	8,80	8,20	**7,46**
3.2. Construir planes realistas	5,25	6,00	6,50	7,50	6,25	7,00	9,50	7,69	7,00	7,75	9,25	9,00	7,50	**7,40**
3.3. Liderar con valentía	7,50	6,00	7,33	8,00	6,33	6,83	9,17	8,41	7,33	6,17	10,0	9,20	7,67	**7,69**
4.1. Relaciones de confianza	9,00	6,67	8,67	9,00	6,33	7,33	10,0	7,89	8,00	8,67	10,0	9,83	8,00	**8,41**
4.2. Mostrar adaptabilidad	7,86	6,43	7,71	8,43	6,00	6,57	9,43	8,00	8,00	8,00	9,43	9,43	7,29	**7,89**

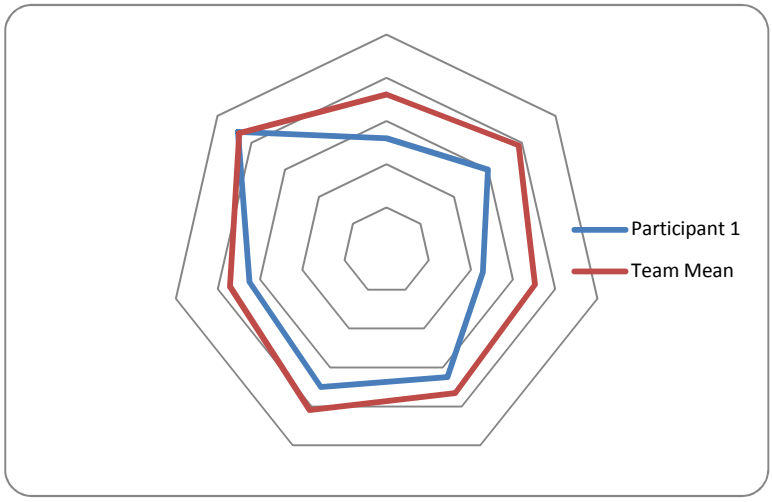
Fuente: elaboración propia.

Se puede ver, de los resultados, que todos ellos se autoevalúan de manera elevada, destacando las relaciones de confianza entre ellos.

Sobre los resultados del segundo cuestionario, “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, con los resultados de las valoraciones, se preparó un informe para cada uno de los participantes. Se presenta un ejemplo del resultado de la autoevaluación enviada a cada uno de los participantes se presenta en la figura 2. Se puede ver cómo se comparaba, los resultados de cada uno de ellos, con la media del equipo. De esta manera, cada participante, podía valorar sus fortalezas frente al resto de sus

compañeros, así como las áreas en la que había recorrido para mejorar y fortalecer durante el desarrollo del curso y los talleres:

Figura 3: Resultados de la autoevaluación cuestionario “Seven habits test”. Ejemplo participante 1.

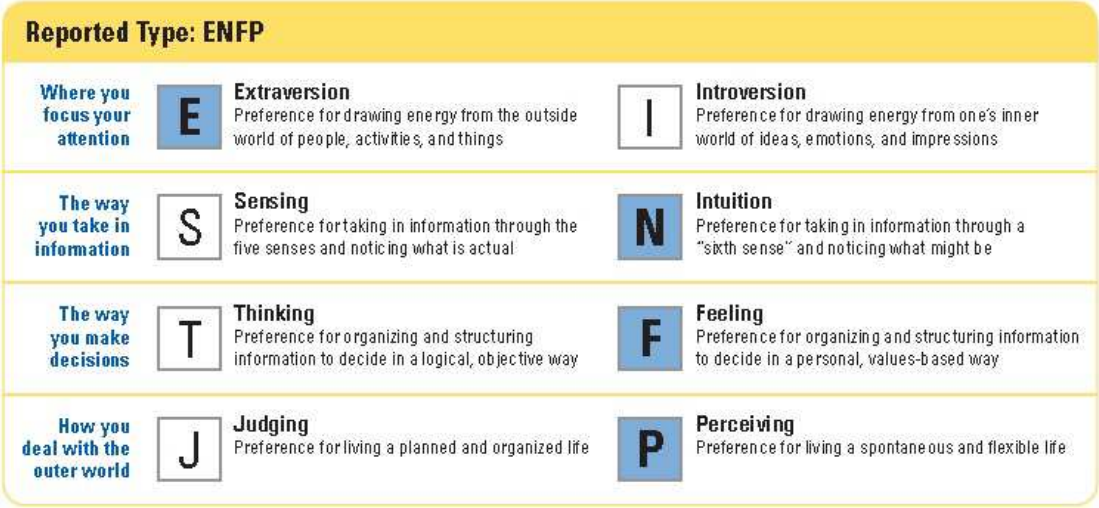


Fuente: elaboración propia.

3.3. Resultados de los test MBTI ®

Los participantes recibieron los resultados del test MBTI® durante la formación para trabajar con ellos en el desarrollo de los talleres presenciales. En la figura 3 se presenta un ejemplo del resumen de los resultados del test presentado para uno de los participantes:

Figura 4: Ejemplo de resultados del test MBTI ® para uno de los participantes. Tipo “ENFP”.



Fuente: MBTI ®

3.4. Resultados de evaluación de los talleres presenciales

Tras los talleres se pasaron encuestas de satisfacción a todos los participantes. Los resultados (se presentan en la tabla 4 y se realizaron sobre una escala de 1 (no satisfecho) a 4 (muy satisfecho)) evidencian el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 4: Resultado de la encuesta de satisfacción realizada a los participantes tras la formación presencial.

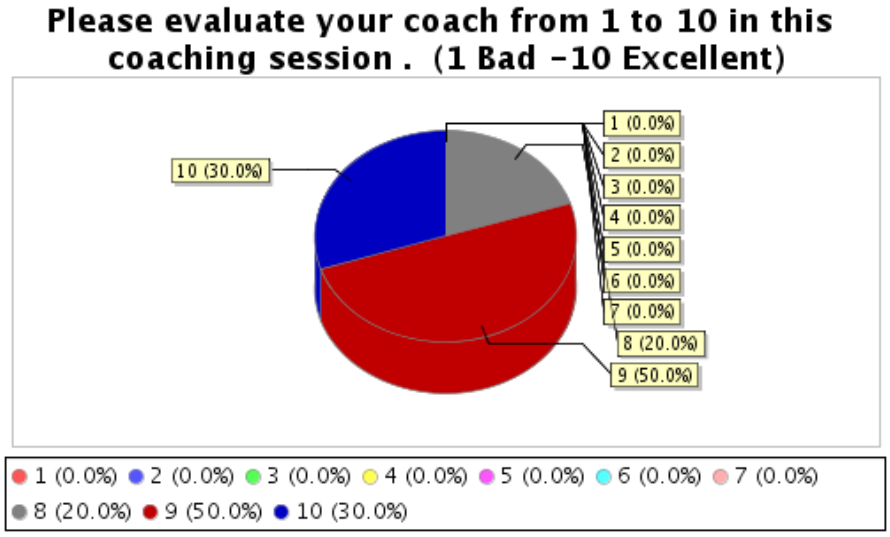
STRENGTHENING OF LEADERSHIP ABILITIES IN DEVELOPMENT ORGANIZATIONS														
EVALUATION OF TRAINING ACTIVITIES	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	Media global
1 COURSE ORGANIZATION														
1.1 The course has been well organized (information, materials, keeping to timetable)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
1.2 Number of participants has been adequate for the course development	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,92
2 CONTENTS AND METHODOLOGY														
2.1 The contents of the course matched my learning needs	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,92
2.2 The mix between theory and practice has been adequate	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3,85
3 LENGTH AND TIMETABLE														
3.1 The total length has been enough according to the goals and contents of the course	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3,46
3.2 The timetable has helped the course attendance	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3,69
4 TRAINERS														
4.1 The way of giving the course has helped the learning	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4.2 Knows the subject in depth	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,92
5 LEARNING MATERIAL														
5.1 The documentation and materials delivered are understandable and adequate	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,92
5.2 The learning materials and updated	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,85
6 TECHNOLOGICAL MEANS AND INSTALLATIONS														
6.1 The classroom, workshop and installations have been adequate for the course development	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,85
6.2 The technical means have been adequate to present the course contents (computer, blackboard	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3,77
7 GENERAL EVALUATION OF THE COURSE														
7.1 It allowed me to obtain new skills/capacities that I can use in my workplace	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
7.2 It has improved my possibilities to change my position in the NGO	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3,77
7.3 I have increased my knowledge to progress in my career	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,92
7.4 It has contributed to my personal development	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
8 TECHNOLOGICAL MEANS AND INSTALLATIONS														
8.1 The place, the classroom, the physical atmosphere created have been adequate	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,85
8.2 The time planning has been adequate	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3,54
8.3 The group exercises have helped the learning	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
9 OVERALL COURSE SATISFACTION														
9.1 My global mark of the training is...	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,92
Media por participante	4	3,9	3,7	3,8	4	3,9	3,7	3,9	4	3,8	3,8	4	3,8	

Fuente: elaboración propia.

3.5. Resultados evaluación sesiones de coaching

Al finalizar las sesiones de coaching, estas fueron evaluadas por los participantes, destacando la buena valoración que las sesiones han tenido por parte de los coachees. Tal y como se muestra en la figura 5, la valoración global de los coaches ha sido de 9,1/10:

Figura 5: Resultado de la evaluación de los coach por parte de los participantes en el proyecto.



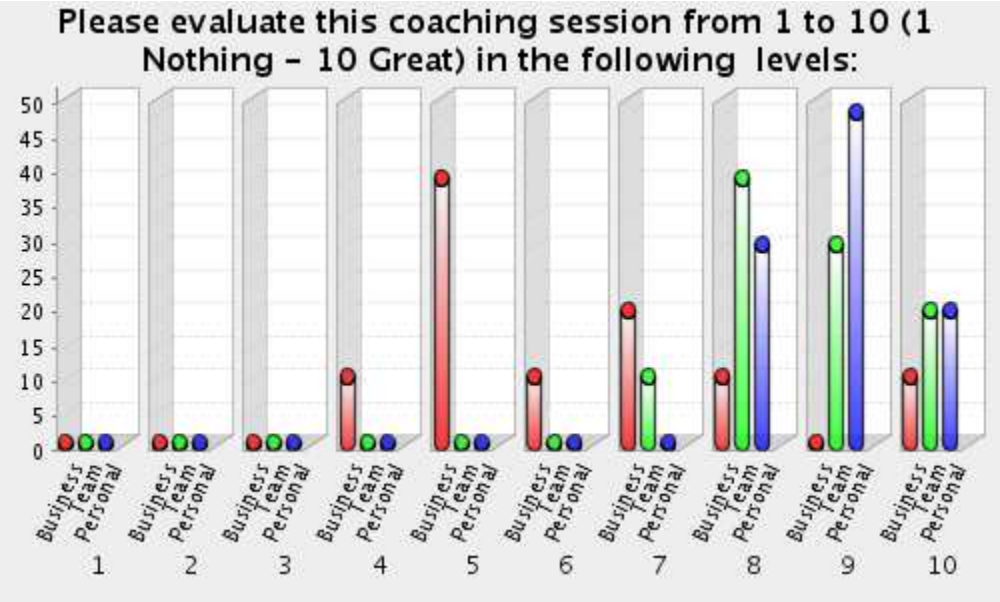
Fuente: elaboración propia.

Durante las sesiones de coaching desarrolladas con los participantes los temas trabajados fueron los siguientes:

- Los siete hábitos
- El liderazgo
- Resultados del liderazgo
- Los líderes
- MBTI®
- Otros: Organización y planificación. Comunicación con los colaboradores. Escucha activa. Curiosidad. Hacer frente a las interacciones. Autogestión. Gestión emocional en el entorno laboral. Impacto que como líder tiene en el proyecto a su cargo. Delegación de tareas.

En cuanto al impacto que las sesiones de coaching tuvieron sobre los participantes, se destacan los resultados en la figura 6. Se puede apreciar en la figura cómo los participantes consideran que el desarrollo de las sesiones ha tenido un impacto medio sobre la organización, un impacto alto sobre el equipo y un impacto muy alto sobre las capacidades personales de desarrollo del liderazgo de los participantes:

Figura 6: Resultado de la evaluación del impacto de las sesiones de coaching sobre los participantes en el proyecto.



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, como gran obstáculo, hay que dejar constancia de las grandes dificultades que los coaches han tenido para contactar con los coachees en Tanzania por problemas técnicos en la línea telefónica tanzana (las sesiones no se pudieron realizar vía skype también por deficiencias técnicas). No todos los procesos se han podido finalizar y los que no se han completado ha sido por este problema técnico. Dados los serios problemas con la conexión telefónica, se valora como un éxito que el 93,8% de los procesos se realizaran en su totalidad gracias al esfuerzo extra que los coaches tuvieron que realizar para conseguir ponerse en contacto con sus respectivos coachees.

4. Conclusiones

Uno de los aspectos más importantes a destacar en este proyecto es el alto nivel de participación e implicación de los beneficiarios durante la vida del proyecto. Durante el desarrollo del taller de formación participaron 13 líderes con los que luego se completó el proceso a través de las sesiones personalizadas de coaching. Los resultados de las evaluaciones demuestran la fortaleza del proceso desarrollado durante el proyecto, así como las competencias que han sido más fortalecidas en los participantes.

Ha sido también destacable la capacidad técnica y de gestión de las organizaciones tanto participantes como beneficiarias. La mayor dificultad encontrada ha sido, como se ha mencionado anteriormente, los problemas técnicos de conexión telefónica o vía internet con los participantes para poder mantener las sesiones de coaching.

Este proyecto ha demostrado que la aplicación y adaptación de herramientas de gestión de recursos humanos pueden ser implementadas en organizaciones en terreno, tanto para diagnosticar cuáles son las habilidades específicas de cada líder, como para poner en práctica técnicas de mejora de la planificación, de la comunicación en equipos de proyecto, de autogestión, de delegación y de interacción con otros agentes involucrados con la organización y con su misión.

Otro aspecto a destacar del proyecto fue que todos los participantes entendieron y aplicaron que las diferencias en los equipos son buenas y necesarias ya que permiten la complementariedad de aspectos técnicos y de comportamiento que permiten un mayor desempeño organizativo.

Como conclusión, recogemos uno de los testimonios que uno de los participantes registró en una evaluación on-line que refleja cómo se ha conseguido el objetivo propuesto en el proyecto de que el desarrollo y mejora de las competencias de liderazgo de los directivos de ISF ApD (ONGAWA) repercuta, en último término, en los beneficiarios últimos de los proyectos de desarrollo que llevan a cabo: “I am very much impressed with coaching techniques used, during the coaching session the coach help me to identify my problems and facilitate and guide me towards finding solutions.(If you have problem means you have also solution to it). At the end of our coaching session I have discovered that I have been carrying both problems and at the same time carrying solutions (full back of solution). Thanks to my coach to be

able to help me in this. I'm going to pass this knowledge to the rest of my team and the people I meet in humanitarian life."

Agradecimientos

Los participantes agradecen a la Universidad Politécnica de Madrid la oportunidad brindada con la financiación de este proyecto.

Referencias bibliográficas

AFRICAN FORUM AND NETWORK ON DEBT AND DEVELOPMENT (2007). A Critical Assessment of Aid Management and Donor Harmonisation: The case of Mozambique. AFRODAD.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D.A. (1996). Organizational Learning II. New York: Addison-Wesley.

ARGYRIS, C. (1999). Organizational Learning. New York: Blackwell Publishing, 2nd Ed

BLACKBURN, J., CHAMBERS, R., GAVENTA, J. (2000). Mainstreaming Participation in Development. OED Working Paper Series, 10. Banco Mundial: Washington DC.

COVEY, S. (2000). The Seven Habits of Highly Effective People. Ed. Simon&Cluster.

DE VITA, CJ., FLEMING, C. (2001). Building Capacities in Nonprofit Organizations. Ed. The Urban Institute.

EADE, D. (1997). Capacity building. An approach to people-centred development. Oxfam.

MIDDEL, R., COGHLAN, D., COUGHLAN, P., BRENNAN, L., MCNICHOLS, T. (2006). Action research in collaborative improvement. International Journal of Technology Management, 33(1), 1-15.

OCDE-DAC (2009). Development Co-operation Report 2009. OECD Journal on Development, 10 (1), 23-35.