



[www.chcapacita.cl](http://www.chcapacita.cl)

*ESTRATEGIAS DE COACHING Y  
LIDERAZGO EFECTIVO*

#### 4.1. INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO

El constante cambio que hoy forma parte de cualquier organización, realza la creciente importancia que tienen los líderes como actores principales y efectores dentro de una institución (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Ya es sabido que el logro de los objetivos organizacionales depende de muchos factores, pero la literatura señala que los valores y actitudes de los colaboradores (Dose, 1999; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989) y las características del líder (Chan & Drasgow, 2001) van a resultar decisivas a la hora de alcanzar resultados extraordinarios (Bass, 1985).

Si escribimos en google “liderazgo” vamos a encontrar una serie de recetas de cómo ser un buen líder. El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Su estudio se ha llevado a cabo desde diferentes disciplinas y perspectivas, tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004).

La idea original del liderazgo sostenía que el objetivo principal de los directivos era mantener el orden, la estabilidad y el equilibrio de las empresas para que los cambios que se habían planificado pudiesen alcanzar los resultados estipulados. No obstante, la visión que hoy existe de las organizaciones como sistemas abiertos insertados en mundo realmente cambiante, considera que el liderazgo debe asumir el cambio promoviendo lo que Heifetz, Grashow y Linsky en 2009 llamaron un desequilibrio productivo.

Definir que es el liderazgo es más complejo de lo que parece. Todos creemos tener una idea clara sobre lo que es el liderazgo, pero al comparar lo que cada uno entiende nos encontramos que pensamos cosas diferentes. A nivel general las personas esperan diferentes cosas de un líder, lo que hace que su visión sobre qué es un líder varíe de unas a otras. Aunque podemos tener diferentes concepciones sobre qué es un líder, todos estamos de acuerdo que el liderazgo implica dos cosas, alguien que guía y otros que siguen. Establecer el por qué guía una persona y otros lo siguen es lo que termina definiendo el concepto de líder y en consecuencia también el de liderazgo.

Bajo esta mirada el liderazgo y el coaching se encuentran profundamente relacionados, no sólo porque el liderazgo efectivo debe movilizar al igual que el coaching, sino porque para lograr y aprender a liderar equipos es necesario que el líder como tal se movilice a través del coaching.

En las próximas líneas entenderán que para el ejercicio del liderazgo es necesario liderarse a través de transformaciones personales, para luego poder desarrollar personas.

#### 4.1.1. UNA MIRADA A LA INVESTIGACIÓN SOBRE LIDERAZGO

El primer impulso de la investigación sobre liderazgo hay que fecharlo en torno a las décadas de 1930 y 1940 cuando se desarrollan una serie de investigaciones bajo el paraguas conceptual denominada teoría de los rasgos. Este planteamiento partía de la premisa que los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada. De esta forma, los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder. Los cientos de estudios amparados bajo esa teoría no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que ésta siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla (Watkins, 1989, Northouse, 2004).

Visto ese fracaso por encontrar las características personales de los líderes ideales, la investigación se centró en sus conductas y comportamientos. Con ello se inició la llamada teoría conductual sobre liderazgo (Short y Creer, 2002). Los estudios desarrollados desde ese marco teórico se desarrollaron en dos líneas diferenciadas: por un lado la investigación sobre las características del trabajo directivo, es decir qué actividades, funciones, responsabilidades asumen los directivos y cómo distribuyen su tiempo; y, por otro, los estudios sobre las conductas sobre los directivos eficaces. Como producto de la primera línea de trabajo se propusieron diferentes relaciones de estilos directivos; de la segunda, distintas listas de tareas o comportamientos propios de los líderes eficaces.

De entre los estudios que identifican diferentes estilos directivos destaca la propuesta de Kurt Lewin. Este autor establece tres estilos de ejercicio de liderazgo (p.e. Lewin, Lippit y White, 1939):

- ✓ El liderazgo autoritario. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
- ✓ El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- ✓ El liderazgo "laissez faire". El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

De entre los estudios clásicos que buscan identificar las características de los líderes eficaces, sobresale el trabajo de Likert (1961). Este autor encuentra que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

- ✓ Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- ✓ Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- ✓ Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales.
- ✓ Tener conocimientos técnicos.
- ✓ Coordinar y planificar.

Sin embargo, tal y como señala Watkins (1989), esta nueva perspectiva tuvo muchas dificultades en encontrar el estilo de liderazgo más adecuado, llegándose a la conclusión de que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla. De ahí surge el planteamiento que se concretó en la teoría de la contingencia, que aspira a prescribir un estilo de liderazgo adecuado contingente a factores como las relaciones líder-miembros, los miembros o seguidores de sí mismos, el clima o cultura organizativa y otros factores ambientales.

Tres propuestas dentro de este marco teórico han de ser destacadas: la aproximación de Fiedler (1967), la de House (1971), y la de Hersey y Blanchard (1977).

El profesor Fiedler defendió la idea de que la eficacia del liderazgo tiene relación con dos variables: El estilo del líder (idea procedente de la teoría conductual) y en qué medida éste logra controlar la situación. El control de la situación, como él lo denomina, está directamente ligado al grado de control del líder de su entorno inmediato. Si tiene un alto grado de control quiere decir que las decisiones del líder producirán resultados efectivos y podrá influir en el grupo. Por el contrario, si el grado de control es bajo es posible que el líder no influya en los resultados del grupo.

#### **El control de la situación depende de tres variables:**

- ✓ Relación líder-miembros: se refiere a la relación afectiva entre el líder y sus subordinados. Una buena relación entre el líder y los miembros del grupo asegura un buen cumplimiento de las metas y objetivos que el líder haya planteado. Es la variable más importante en cuanto al control de la situación.

- ✓ Estructura de la tarea: tiene relación con la organización, el orden, la claridad, de las tareas que el grupo tiene que ejecutar. Una tarea muy estructurada necesita una serie de directrices para ser realizada y por ello, el líder ejercerá un mayor control sobre los sujetos que realicen dichas tareas.
- ✓ Poder de posición: tiene relación con el grado de poder formal que tiene el líder en la organización.

Según este autor, dependiendo de cómo sean cada una de estas tres variables, es cómo el directivo deberá enfrentar el liderazgo.

House (1971) propone una teoría que explica la eficacia del líder en la interacción de su comportamiento y las características del entorno. Este autor identifica cuatro comportamientos del liderazgo: directivo, orientado hacia el rendimiento, de apoyo y participativo; y dos variables del entorno: las características de los seguidores y las demandas ambientales, tales como los procedimientos y las normas organizativas, que más contribuyen a la eficacia de los líderes.

Hersey y Blanchard (1977), por su parte, defienden que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de los seguidores, disposición que denominan madurez. Definen madurez como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia necesarios para realizar la tarea), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza para llevar a cabo la actividad).

**En función de la combinación de esas dos variables, establecen cómo debe ser el estilo del director. Así:**

- ✓ Si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad el líder debe “dirigir”. El líder es el que dirige, establece los objetivos, da las instrucciones, etc., proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo.
- ✓ Si el grupo no tiene capacidad pero sí voluntad, el directivo ha de persuadir. El líder explica sus objetivos e intenta convencer a los sujetos para que los acepten y se impliquen en la tarea. El líder quien proporciona dirección y guía.

- ✓ Si el grupo tiene competencia pero no voluntad, el directivo hace fomentar la participación. El líder traslada bastante responsabilidad a los seguidores, les alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso. El papel del líder es facilitar y alentar el ingreso de la participación del seguidor.
- ✓ Por último si el grupo tiene capacidad y voluntad, el líder ha de delegar. El líder observa y acompaña. Los integrantes del grupo serán quienes tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas. El líder entrega al subordinado la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones.

Luego de varios estudios ya en los 90, Daniel Goleman, psicólogo estadounidense que adquiere fama mundial a partir de su libro Inteligencia Emocional, incorpora la inteligencia emocional como el factor crítico del desempeño del liderazgo. Goleman encuentra como resultado que el intelecto era efectivamente un motor sobresaliente. Las habilidades cognoscitivas, como el pensamiento amplio y la visión a largo plazo fueron realmente importantes, pero de todos los factores que influían en el desempeño, la inteligencia emocional resultó tener el doble de importancia que los demás.

Cuando se trata de definir un líder Goleman nos conduce hacia una propuesta que hemos visto, seguramente muchísimas veces: una persona puede tener un coeficiente elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Sólo pueden ser líderes efectivos quienes tienen inteligencia emocional, es decir la capacidad de captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. La buena noticia que propone Goleman es que este talento se puede adquirir y entrenar.

## **4.2. Liderazgo Personal**

En el entendimiento que nadie es líder sin quererlo es importante abarcar el liderazgo personal y algunos conceptos relacionados.

Como señalamos previamente, Goleman nos conduce a la inteligencia emocional como factor clave para un liderazgo efectivo, desde esta mirada resulta lógico pensar que para poder generar liderazgo debo poder liderarme. El liderazgo personal responde a la habilidad de liderarse uno mismo con respecto a la propia vida.

#### **4.2.1. Inteligencia emocional y liderazgo**

El concepto de Inteligencia Emocional ya no es desconocido, ha llegado a prácticamente todos los rincones y el mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta mayúscula para entender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos.

No en vano, la Harvard Business Review ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como un concepto revolucionario, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Revelando de forma esclarecedora el valor subestimado de la misma y ha puesto de relieve que los líderes y directores de grandes empresas comúnmente son contratados por su capacidad intelectual y experiencia comercial, pero despedidos por su falta de inteligencia emocional.

Goleman concibe la inteligencia emocional como un conjunto de características clave para resolver con éxito los problemas vitales entre las que destacan: la habilidad de auto-motivarse y persistir sobre las decepciones; controlar el impulso para demorar la gratificación; regular el humor; evitar trastornos que disminuyan las capacidades cognitivas; mostrar empatía, y generar esperanza. Este modelo, al igual que el de Mayer y Salovey (1997), se ha ido perfeccionando a través del tiempo, la versión final, afirma que la inteligencia emocional se integra por cinco componentes:

##### **Autoconciencia:**

La conciencia de sí mismo es el primer componente de la inteligencia emocional, significa tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. Las personas con una fuerte autoconciencia no son demasiado críticas ni tampoco tienen esperanzas irreales. Más bien, son honestos consigo mismos y con los demás. Aquellos con un alto grado de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos los afectan (a sí mismos), a otras personas y al desempeño en el trabajo. Entendamos que una persona autoconsciente que conoce que las fechas límite despiertan lo peor de él/ella, va a planear su tiempo para realizar su trabajo con anterioridad.

La autoconciencia se extiende al entendimiento que cada persona tiene de sus valores y metas. Una persona altamente autoconsciente sabe hacia dónde se dirige y por qué, y por ello es capaz de ser firme a la hora de declinar una oferta de trabajo tentadora en el aspecto financiero que no es acorde con sus principios y metas de largo plazo. Las decisiones de las personas autoconscientes son acordes con sus valores y, en consecuencia, encuentran que su trabajo las llena de vigor.

**¿Cómo puede uno reconocer la autoconciencia?** En primer lugar porque se presenta como la habilidad para evaluarse a sí mismo en forma realista. Las personas con alta autoconciencia son capaces de hablar en forma abierta y precisa, aunque no necesariamente de forma efusiva, acerca de sus emociones y del impacto que éstas tienen en su trabajo.

La autoconciencia también puede ser identificada mediante las evaluaciones de desempeño. Las personas autoconscientes conocen sus fortalezas y sus debilidades, y se sienten cómodas al hablar de estas; muchas veces con un afán por la crítica constructiva. En contraste, las personas con baja autoconciencia interpretan el mensaje de que tienen que mejorar como una amenaza o un signo de fracaso. Otra forma como se puede identificar a las personas autoconscientes es por la confianza en sí mismas. Tienen una fuerte comprensión de sus capacidades y son menos propensas a dejarse llevar al fallo con tareas en exceso forzadas, por ejemplo. También saben cuándo pedir ayuda. Los riesgos que toman en su trabajo son calculados. Nunca aceptarán un reto que saben que no pueden manejar solos o que no tengan calculado. Las investigaciones indican que a pesar de lo valioso que resulta tener personas autoconscientes en el trabajo, en la búsqueda de líderes potenciales, muchos altos ejecutivos no le dan a esto el valor que se merece. Muchas veces confunden esta desprevisión respecto a los sentimientos con debilidad, y no les dan el debido respeto a los empleados que reconocen abiertamente sus limitaciones. Estas personas son descartadas fácilmente al considerar que no son "suficientemente fuertes" para liderar a otros.

La verdad es justamente lo contrario.

### **Autorregulación:**

La autorregulación, que es como una conversación interna constante, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos o emociones. Quienes están comprometidos con esta conversación también sienten mal humor e impulsos emocionales como cualquier persona, pero la gran diferencia es que encuentran la manera de controlarlos y canalizarlos en forma útil.

Imaginemos a un jefe de área que acaba de observar a un grupo de sus empleados exponiendo un análisis mediocre a la junta directiva de la empresa. Después del fracaso, el ejecutivo puede estar tentado a golpear la mesa con furia o hasta patear una silla, podría gritarle a todo el grupo. Si él tuviera el don de la autorregulación, tomaría otro camino, escogería cuidadosamente sus palabras, reconociendo el pésimo desempeño del grupo, pero sin adelantarse a hacer juicios precipitados. Después se haría a un lado para reflexionar sobre las razones del fracaso. **¿Serían razones personales o faltas de esfuerzo? ¿Existe algún factor atenuante? ¿Cuál fue el papel que el**



***ejecutivo cumplió en esto?*** Después de hacerse estas preguntas, llamaría a todo el equipo, expondría las consecuencias del incidente y presentaría sus sentimientos frente al hecho. Después presentará un análisis del problema y una solución conveniente.

La autorregulación se torna importantísima en el ejercicio del liderazgo por las siguientes razones:

Porque las personas que están en control de sus sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. En ambientes liderados por la autorregulación, la politiquería y las peleas internas se reducen drásticamente y la productividad aumenta, las personas con talento se congregan en la organización y no están tentadas a dejarla. Aún más, como nadie quiere ser conocido como alguien exaltado y de mal genio cuando el jefe es conocido por su serenidad podemos decir que la autorregulación tiene un efecto multiplicador hacia abajo. Menos mal humor en los altos niveles significa aún menos mal humor en toda la organización.

1. Por razones competitivas. Todos sabemos que en la actualidad los negocios están llenos de ambigüedad y cambios, las empresas se fusionan y se separan regularmente. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso y quienes logran dominar sus emociones pueden manejar los cambios. Cuando se anuncia un nuevo programa de cambio no entran en pánico, por el contrario, son capaces de suspender los juicios y empezar a buscar información y escuchar a los ejecutivos que explican el nuevo programa. La autorregulación, bajo esta mirada, no es sólo una virtud personal sino también una fortaleza organizacional. Muchas de las cosas negativas que ocurren en las empresas son resultado de los comportamientos impulsivos.

Las señas de la autorregulación emocional no son difíciles de identificar: Encontraremos en los sujetos autorregulados propensión a la reflexión y el pensamiento, conformidad con la ambigüedad y el cambio, integridad y habilidad para decir no a los instintos impulsivos.

Lamentablemente como la autoconciencia, la autorregulación tampoco se recompensa con frecuencia. Las personas que pueden dominar sus emociones son consideradas muchas veces como frías y faltas de pasión. Las que tienen temperamentos fuertes son consideradas como los líderes clásicos, sus explosiones son consideradas como signos de carisma y poder. Cuando este tipo de personas llega a lo más alto, su impulsividad muchas veces juega en contra de ellas. En las investigaciones, las demostraciones extremas de emociones negativas nunca han surgido como motor de un buen liderazgo.

## Motivación:

Si hay una cualidad que casi todos los líderes poseen es la motivación. Los líderes son impulsados a alcanzar logros por encima de las expectativas propias y la de los demás.

Muchas personas son motivadas por factores externos, como un salario alto o el status resultante de tener una posición con un título llamativo, o formar parte de una empresa prestigiosa. En contraste, quienes tienen potencial para ser líderes se motivan por un deseo profundo de tener logros, por el hecho mismo de alcanzarlos.

Si está buscando líderes, **¿Cómo puede distinguir aquellos que están motivados por el impulso del logro y los que están movidos por recompensas externas?** La primera señal es una pasión por el trabajo mismo: estas personas buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También despliegan una incansable energía para hacer mejor las cosas, las personas con este tipo de energía a menudo parecen impacientes con el statu quo, son muy persistentes con cuestionamientos acerca de por qué las cosas se hacen de una forma y no de la otra; y están ansiosas por explorar nuevos enfoques en su trabajo. Las personas motivadas siempre quieren incrementar su nivel de desempeño y siempre quieren tener registros de ese nivel. Durante las evaluaciones de desempeño, las personas con alta motivación suelen pedir a sus superiores que les exijan más. Claro está, un empleado que combine la autoconciencia con la motivación interna reconocerá sus límites, pero no por ello se transará por objetivos que son demasiado fáciles de cumplir.

Y esto deriva naturalmente que las personas que tienen el impulso de desempeñarse mejor quieren tener una forma de seguirle la pista a su propio progreso, al de su equipo y al de su empresa. Mientras que las personas con baja motivación hacia el logro son, en ocasiones, muy quisquillosas con respecto a los resultados, aquellas con alta motivación hacia el logro registran su desempeño con medidas como rentabilidad o participación en el mercado.

Es interesante ver que las personas con alta motivación permanecen optimistas, incluso cuando la calificación de su desempeño esté en su contra. En estos casos, la autorregulación se combina con la motivación al logro para sobrellevar la frustración y la depresión que aparece después de un fracaso o un retroceso. Si queremos identificar altos niveles de motivación hacia el logro en un equipo de trabajo podemos atender a una última evidencia: compromiso hacia la organización. Cuando las personas quieren su empleo por el trabajo en sí, se sienten muchas veces comprometidas con las organizaciones que hacen posible el trabajo.

No es difícil entender cómo y por qué la motivación al logro se puede traducir en un fuerte liderazgo, si uno se establece una escala de desempeño alta para sí mismo, cuando se encuentre en una

posición adecuada hará lo mismo para la organización. De la misma forma, una orientación a sobrepasar las metas y un interés por llevar registros de desempeño, puede ser contagiosa y es que los líderes con estas cualidades a menudo pueden rodearse de un equipo de gerentes con las mismas cualidades. Por supuesto, el optimismo y el compromiso organizacional son fundamentales para el liderazgo.

### **Empatía:**

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la más fácil de reconocer, es muy común en el lenguaje cotidiano, pero cuando se trata de negocios raramente se oye que las personas son elogiadas o recompensadas por su empatía. La palabra misma parece alejada de la vida de los negocios y fuera de lugar entre las duras realidades del mercado.

Pero la empatía no tiene que ver con aquel sentimentalismo del estilo de "yo estoy bien, tú estás bien". Para un líder, la empatía no significa adoptar las emociones de otros como propias y tratar de complacer a todos, sería una pesadilla y haría la acción imposible. Por el contrario, empatía significa considerar los sentimientos de los colaboradores, junto con otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes.

Como componente del liderazgo, la empatía es particularmente importante en la actualidad, por lo menos por tres razones:

1. El creciente uso de equipos de trabajo, la velocidad de la globalización y la necesidad de retener el talento. Consideremos la necesidad de liderar un equipo: como lo podrá confirmar cualquiera que haya formado parte de un equipo, éstos son ollas a presión saturadas de emociones. Muchas veces se les pide a quienes pelean llegar a un acuerdo, pero si esto es difícil entre dos personas, es mucho más complicado cuando los miembros del equipo aumentan. El líder de un equipo debe ser capaz de percibir y entender los puntos de vista de cada uno de los miembros alrededor de la mesa de trabajo.
2. La globalización es otra razón para la creciente importancia de la empatía en los líderes de negocios. El diálogo intercultural puede llevar fácilmente a equivocaciones y malos entendidos. Las personas empáticas tienen un profundo entendimiento de la existencia e importancia de las diferencias étnicas y culturales.
3. Finalmente, la empatía juega un papel clave en la retención del talento, particularmente en la economía actual de la información. Los líderes siempre han necesitado la empatía para desarrollar y retener a la gente buena, pero ahora lo que está en juego es más importante.

Cuando las personas excelentes se marchan, se llevan el conocimiento de la compañía con ellas.

Aquí es donde aparece el coaching como herramienta fundamental de intervención del líder. En repetidas ocasiones, se ha demostrado que el coaching es beneficioso, no sólo para un mejor desempeño, sino también para una mayor satisfacción en el trabajo y una disminución de la rotación. Los líderes consejeros, mentores sobresalientes impactan la razón de las personas a quienes ayudan, ellos perciben cómo dar una retroalimentación efectiva y saben cuándo empujar para un mejor desempeño y cuándo frenar.

Aunque parezca que se repite un refrán, la empatía no goza de mucho respeto en los negocios. Las personas se preguntan cómo hacen los líderes para tomar decisiones complicadas si están "sintiendo" por todos los afectados. Pero los líderes con empatía hacen mucho más que simpatizar con las personas que se encuentran a su alrededor: utilizan su conocimiento para mejorar sus empresas en forma sutil, pero importante.

### **Habilidades sociales:**

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son habilidades de automanejo, propias, de mí para mí y conmigo. Las dos últimas (empatía y habilidades sociales) tiene que ver con la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás.

Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan sencillas como parecen, uno pensaría que es ser amistoso, pero es mucho más que eso, a pesar de que las personas con altos niveles de habilidades sociales rara vez no lo sean. La gran diferencia es que la habilidad social es amistad con un propósito: conducir a las personas hacia la dirección que se desee, ya sea un acuerdo para una nueva estrategia de marketing o entusiasmo frente a un nuevo producto. Suena frío o calculador, pero no es tan así y tampoco lo deja de ser por completo. Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y tienen un don para encontrar cosas en común con personas de todo tipo, un don para despertar simpatía, lo que no quiere decir que socialicen continuamente. Significa que trabajan conforme a la suposición de que nada importante se puede hacer solo y por ende tienen y mantienen una red de conocidos lista para ser activada cuando es necesario.

Las habilidades sociales son la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas tienden a ser muy afectivas al manejar relaciones en las cuales puedan entender y controlar sus propias emociones y puedan tener empatía con los sentimientos de los otros. Incluso

la motivación contribuye a las habilidades sociales. Recordemos que las personas que están orientadas al logro tienden a ser optimistas, a pesar de los fracasos y retrocesos. Cuando las personas están muy bien, su "brillo" se ve reflejado en las conversaciones y encuentros sociales. Son populares, y con razón.

Al ser resultado de otras dimensiones de la inteligencia emocional, las habilidades sociales son reconocibles en el trabajo en muchas formas que sonarán familiares, por ejemplo: Las personas con habilidades sociales son adeptas al manejo de equipos de trabajo: ésta es la empatía en pleno funcionamiento, son expertas en persuasión: ésta es una manifestación que combina autoconciencia, autorregulación y empatía. Dadas estas habilidades, quienes son buenos para persuadir saben cuándo deben hacer una súplica emotiva y cuándo funcionará mejor un llamado a la razón. La motivación, cuando es visible públicamente, hace de estas personas excelentes colaboradores: su pasión por el trabajo se expande a los otros y éstos se ven impulsados a buscar soluciones.

Pero algunas veces, la habilidad social se manifiesta en formas diferentes a como lo hacen los otros componentes de la inteligencia emocional. Por ejemplo, algunas veces puede pensarse que las personas con habilidades sociales no hacen nada en su trabajo. Parecen más bien estar charlando en los pasillos con los colegas, o bromeando con personas que ni siquiera están conectadas con sus verdaderos trabajos, pero saben que en estos tiempos pueden necesitar la ayuda de personas que empiezan a conocer.

La habilidad social está considerada una capacidad clave de liderazgo en las empresas, en especial cuando se compara con otros componentes de la inteligencia emocional.

La gente parece saber intuitivamente que los líderes necesitan manejar relaciones de manera efectiva. Ningún líder es una isla. Después de todo, la labor de éste es la de hacer el trabajo con la ayuda de otras personas y las habilidades sociales permiten que los líderes pongan a trabajar su inteligencia emocional.

Sería un pecado afirmar que el tradicional cociente intelectual y las habilidades técnicas no son ingredientes importantes para un fuerte liderazgo. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. Alguna vez se pensó que "sería simpático y positivo" que los líderes de los negocios tuvieran los componentes de la inteligencia emocional. Ahora ya sabemos que, para que el desempeño sea superior, los líderes deben tener estos ingredientes.

Entonces, es afortunado que la inteligencia emocional pueda aprenderse. El proceso no es fácil. Toma tiempo y más que todo compromiso, pero los beneficios de tener una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para el uso individual como para el de la organización, hacen que valga la pena el esfuerzo, ahí la importancia de entender las emociones antes de ejercer el liderazgo.

### 4.3. Las emociones como predisposición a la acción

Los seres humanos nos movemos y accionamos desde un contexto y un espacio de posibilidades determinado, cuando un acontecimiento modifica ese escenario de posibilidades en forma significativa estableciéndonos nuevas fronteras, nuevas formas de accionar futuro, se puede decir que estamos ante un quiebre o cambio. Lo que antes era ya no necesariamente es, lo que creíamos imposible probablemente ya no lo sea y esto desencadena innatamente en emociones.

*“La emoción, por lo tanto, es una distinción que hacemos en el lenguaje para referirnos al cambio en nuestro espacio de posibilidades a raíz de determinados acontecimientos”.*

Entonces, entendemos que los quiebres producen emociones, pero quien produce el quiebre: **¿El contexto o nosotros mismos?** La respuesta que deben estar pensando es “el contexto obvio”, pero si ampliamos nuestro pensamiento podría ser que es la manera en que nosotros vemos el contexto. Para responder la pregunta, el quiebre es generado por nosotros, no existe en el mundo real. Un acontecimiento cualquiera puede ser una catástrofe para un persona (un quiebre y por ende un nuevo mundo de posibilidades) o puede pasar inadvertido por otras.

Las emociones son específicas y reactivas como dice Echeverría. Al referirnos a ellas, estamos observando la forma en que la acción o los acontecimientos modifican nuestra frontera de posibilidades gracias a ese quiebre. Partiendo de esta premisa podríamos tratar de buscar el origen de nuestras emociones en los acontecimientos que las originaron, como así también podemos interpretar nuestras posibilidades concretas de acción desde ellas.

Es importante ver la distinción que hace Echeverría entre las emociones y los estados de ánimo. Las emociones son específicas de eventos dados y generan reacciones, podemos decir que los acontecimientos las preceden. En cambio, los estados de ánimo no pueden ser relacionados a un acontecimiento, son una emocionalidad que no nos remite a condiciones específicas.

*“Los estados de ánimo viven en el trasfondo desde el cual actuamos. Ellos se refieren a esos estados emocionales desde los cuales se realizan las acciones”, dice Echeverría.*

Entendamos que tanto las emociones como los estados de ánimo tienen que ver con nuestras posibilidades de acción, pero hay una diferencia muy grande entre ellos: las emociones son el efecto generado a partir de un acontecimiento que modifica nuestro horizonte de posibilidades, mientras los estados de ánimo revierten esta situación, los estados de ánimo condicionan nuestro abanico de posibilidades y por ende determina nuestro accionar. Habrá un horizonte de posibilidades correspondiente para el estado de ánimo en el cual nos encontramos, y desde allí actuaremos en consecuencia.

Nuestros estados emocionales nos controlan, esos estados de ánimos personales y colectivos arrastran y condicionan nuestro comportamiento. Muchas veces vemos difícil generar cambios significativos en nuestra emotividad, y aún más en las de los demás, por lo que es más fácil bajar los brazos y no hacer nada. Lo importante es conocer que es posible producir cambios en nuestros estados anímicos para contemplar nuevas posibilidades de respuesta a nuestros acontecimientos. Ello demandará tomar responsablemente una posición activa de nuestros estados emocionales y los de nuestro contexto, la idea es que no sean los estados emocionales los que forjen nuestro accionar sino que seamos nosotros quienes activamente diseñemos nuestros estados anímicos.

O sea, en otras palabras, la propuesta no es cambiar lo que está fuera nuestro que nos perturba, sino cambiar lo que está dentro nuestro.

Controlar las emociones es otra de las claves importantes del liderazgo, el estado emocional del responsable de un equipo influye directamente en el resto de los miembros. Expertos aseguran que una de las principales claves de un liderazgo exitoso comienza no sólo en hacer consciente las emociones sino en hacer uso de ellas de forma inteligente, en beneficio propio y en pos de mejorar resultados a nivel general.

Las emociones se relacionan directamente con la satisfacción laboral, clima, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones y por ende en el desempeño.

#### **4.3.1. Modelos mentales**

Existe una relación directa entre nuestra forma de observar el mundo, las acciones que emprendemos y los resultados que obtenemos. Cuando nos damos cuenta que el resultado no es el esperado, lo que tendemos a cambiar primero son las acciones para alcanzar uno distinto. Efectivamente, agregando algunas acciones y reemplazando otras, obtenemos un resultado diferente (Aprendizaje de primer orden), aunque a veces esto es suficiente para modificar el resultado, otras veces, el cambio de acciones puede no cambiarlo, ya que lo que se produce es más

de lo mismo. En este caso, hay que modificar la manera de observar la situación (Aprendizaje de segundo orden).

De este modo si el líder logra resultados distintos, a través del aprendizaje de segundo orden (siendo un observador diferente), logrará ver nuevas oportunidades, permitiéndose una expansión de sus percepciones y su modo de pensar y actuar.

En este segundo orden de aprendizaje existe aún un nivel más profundo de cambio, que llamamos Aprendizaje transformacional que tiene que ver con la posibilidad de entrar en la forma propia y particular de ser y estar de cada individuo: creencias, valores, juicios, emociones, etc., el modo de ser que se formó desde su cultura, su entorno social y su historia personal. Somos el resultado de eso y vemos, escuchamos y sentimos el mundo a partir de ese bagaje aprendido y desde ahí intervenimos y actuamos. Este aprendizaje, que modifica a la persona a través de un cambio en su particular manera de ser, muchas veces modifica el sentido más profundo de nuestra vida. El coaching no siempre nos conduce a este aprendizaje; ello dependerá de la intervención a la que apunte el coach con la aceptación del cliente. Para que esta transformación del observador sea perdurable en el tiempo, necesitará estar acompañada de la transformación del sistema.

El primer filtro que poseemos al observar la realidad es nuestro modelo mental o sistema cognoscitivo, de manera más fácil de entender es el cómo se organizan nuestros pensamientos. Nuestros modelos mentales toman de la realidad aquellos hechos que encajan en su estructura y los adecua de manera que puedan ser comprendidos por nuestra mente. Kofman define al modelo mental como “el conjunto de sentidos, reglas de razonamiento, inferencias, etc. que nos llevan a hacer determinada interpretación”.

Los modelos mentales se encuentran actuando permanentemente en nuestro subconsciente, en nuestra vida. Ellos condicionan nuestros actos, nuestros pensamientos, las formas de ver la realidad, la forma de percibir a otro o a mi equipo de trabajo. Los modelos mentales le dan un sentido a la realidad de forma tal que podamos interactuar con ella, nos permiten ordenar la infinidad de estímulos que genera el mundo real de forma tal que podamos vivir en él. Es por ello que son fundamentales para el ejercicio del liderazgo efectivo.



La importancia de comprender los esquemas mentales en el ejercicio del liderazgo es que en un contexto de cambios tan bruscos como el que vivimos, los modelos mentales nos pueden pasar una mala jugada en ciertas ocasiones. La atrofia mental de la automaticidad puede cegarnos frente a nuevas tendencias sociales, cambios en el contexto laboral, en las costumbres y gustos de nuestros clientes, etc. Es importante distinguir que los modelos mentales son también particulares para cada persona. Cada individuo tiene un modelo mental propio que es distinto del resto de la gente. De acuerdo a Kofman, ello se debe a que los modelos mentales están nutridos de cuatro fuentes: biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal.

#### 4.4. El poder del lenguaje

Robert Dilts afirma que el lenguaje es parte fundamental en la construcción de nuestros modelos mentales y ejerce una importante influencia sobre la forma en que percibimos la realidad y respondemos a ella.

*“Palabras y Magia fueron al principio una y la misma cosa, incluso hoy las palabras siguen reteniendo gran parte de su poder mágico. Con ellas podemos darnos unos a otros la mayor felicidad o la más grande de las desesperaciones, con ellas imparte el maestro sus enseñanzas a sus discípulos, con ellas arrastra el orador a quienes les escuchan, determinando sus juicios y sus decisiones. Las palabras apelan a las emociones y constituyen, de forma universal, el medio a través del cual influimos sobre nuestros congéneres”, Sigmund Freud*

El poder mágico del lenguaje o de la conversación puede generar cambios extraordinarios, tanto en la manera de percibir de las personas como en sus supuestos, juicios y creencias. Según Dilts las palabras no sólo representan nuestra experiencia sino que a menudo la encuadran. En el caso, por ejemplo, de las palabras conectivas como “pero”, “y” o “aunque”, según cuál de ellas usemos, estaremos enfocando nuestra atención hacia distintos aspectos de una situación: “Deseo alcanzar mi objetivo, pero tengo un problema.” “Deseo alcanzar mi objetivo y tengo un problema.” “Deseo alcanzar mi objetivo aunque tengo un problema.” En la primera expresión, estamos haciendo foco en el problema: el “pero” anula lo anterior. En la segunda, el resultado queda equilibrado. En la tercera, hacemos foco en el objetivo, dejando el problema en segundo término. Estos patrones influyen en la forma habitual de pensar, interpretar y responder. Otro ejemplo: “Hoy me siento capaz pero no sé si me durará.” “Hoy me siento capaz y no sé si me durará.” “Hoy me siento capaz aunque no sé si me durará.” Las palabras que conectan las proposiciones y el orden del enunciado les confieren significados diferentes. Si quiero reencuadrar la situación, invierto los términos: “Aunque no sé si me durará, hoy me siento capaz”, expreso una creencia que me afirma y me potencia. Estas

herramientas lingüísticas ayudan a influir en el significado que percibimos como resultado de una experiencia.

Desde el liderazgo y el coaching el poder de las palabras o las conversaciones resulta inherente y significativo en el entendimiento de que podemos resignificar la realidad para nosotros mismos y para otros a través del adecuado uso del lenguaje y la conversación.

Julio Olalla, uno de los referentes a nivel mundial del Coaching Ontológico señala que gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros. Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros.

Cabe preguntarnos entonces: si nuestras conversaciones son tan relevantes en nuestra vida ¿habrá alguna forma de aprender a conversar más efectivamente? ¿Habrá algún conocimiento o herramienta que nos permita mejorar los resultados que generamos con nuestras conversaciones?

Si partimos de la explicación básica de que para comunicarnos necesitamos un emisor y un receptor, el éxito de la transmisión y la recepción del mensaje necesita que ambos compartan un código y que dicho mensaje llegue con la menor cantidad de ruido e interferencias posibles.

Como ejemplo podemos señalar que cada vez que emitimos un “sí” o un “no” emitimos tonos distintos, el “sí” en respuesta a cualquier pregunta es más agudo, más alto en la escala, mientras que el “no” es más grave, más bajo en la escala. (Puedes ponerlo a prueba si quieres). Ahora cuando se miente en la respuesta y en vez de entregar un no verdadero se emite un sí falso, este es más grave que el sí verdadero, de la misma manera que un no falso será más agudo que un no verdadero.

Las personas no pueden mantener la congruencia entre su tono y la respuesta, al estar diciendo lo contrario a lo que es verdad. Cuanto más afinamos nuestro oído, más detectamos las utilidades de estos dos tonos en la comunicación, a los que llamamos “la voz del sí” y “la voz del no”.

Existen estudios que comprueban que hay un registro consciente de incomodidad o desagrado, hasta un cierto nivel de hostilidad o inquietud física (la persona se mueve en su silla o hace gestos de molestia) cuando utilizamos la voz del no en la emisión de un mensaje.

Todo el tiempo nos estamos comunicando, pero hasta ahora no contábamos con una herramienta que nos permitiera poner la atención en la importancia del tono de la voz en relación al código del interlocutor. Este concepto nos da un nuevo elemento para comprender estos dos sistemas. Si estamos atentos a las voces del otro, podemos utilizar nuestro tono de voz como estrategia de comunicación para asegurarnos de eliminar filtros muy importantes en la recepción del mensaje y comprender el proceso.

Si llevamos el mismo ejemplo a otros ámbitos: conversaciones del líder a su equipo, de coaching, o los vínculos personales, nos daremos cuenta de la enorme importancia de aplicar esta herramienta tan simple en la emisión de nuestro mensaje. Escuchemos la voz del sí del interlocutor y luego podremos estar utilizando esos tonos para reforzar la congruencia de nuestras afirmaciones y negaciones, o para sugerir la respuesta desde una analogía tonal.

El lenguaje es el mecanismo por el cual nos comunicamos, pero muchas veces olvidamos que lo importante es comunicar, que se entienda lo que queremos decir. En la práctica he evidenciado que es importante también conocer al receptor, quien es, que lo motiva, desde donde se comunica, cuáles son sus miedos y sus defensas, para luego comunicar desde ahí, desde el conocimiento del otro. De lo contrario no nos estamos comunicando, sino vaciando, desahogando sin un fin en particular. ¿Tomarme tanto tiempo para hablar con alguien? Sí, es necesario si es que lo que buscamos es que entiendan nuestro mensaje. Si buscamos liderar.

#### **4.5. Liderazgo organizacional**

Conocemos hasta ahora las principales herramientas del liderazgo, focos en los que se debe poner especial cuidado, ahora bien es importante también tener en claro que el liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía, multiplicó las interrogantes y las opciones de las empresas. Los líderes son hombres persiguiendo sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa.

Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con este) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo.

Para introducirnos en el liderazgo organizacional propiamente tal, comencemos por entender que toda empresa que tenga intenciones de proyectarse con relativo éxito tiene que implementar estrategias, la planeación estratégica está orientada a mejorar los procesos de las organizaciones y por ende su competitividad (Worden, 2003).

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo, es el cómo lograré cumplir mis objetivos. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa y comúnmente desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

El liderazgo como tal, afecta el desempeño de las organizaciones y por consiguiente, para el desarrollo de las mismas, el liderazgo adecuado deberá ejercerse desde de una visión que incorpora los objetivos estratégicos de la organización.

Cada vez más ejecutivos en empresas de gran desarrollo global están utilizando el coaching gerencial como estilo de liderazgo, y se espera éste sea el estilo de liderazgo para el futuro. Es evidente la contribución del coaching en los procesos de aprendizaje individual, de equipo y organizacional por cuanto éste se enfoca al cambio y al desarrollo de las personas de la organización. Consecuentemente, este desarrollo de las personas permite el desarrollo de la organización. Los casos muestran que los procesos de coaching incluyen una serie de situaciones que cada gerente debe resolver para ser exitoso. La tarea del gerente, además de enfocarse a resultados, implica enfocarse a las personas y a los procesos. Por ello, hoy muchas empresas exitosas en los negocios se han propuesto facilitar programas de coaching a sus gerentes como forma de apoyar su desarrollo y como forma de capacitación para que utilicen este estilo de liderazgo con sus colaboradores y equipos, que promete un aumento de la salud y del bienestar de las personas y de la competitividad de las empresas frente al reto de la globalización.

El coaching gerencial como estilo de liderazgo rompe con el paradigma que prioriza el enfoque a resultados financieros para la eficiencia de las empresas. La relevancia del estilo de liderazgo de coaching radica en que, a través de él se desarrollan las personas, lo cual apoya tanto los procesos, como los resultados organizacionales.

El coaching gerencial ofrecido por un coach externo consiste en una relación individualizada con un gerente (coachee) diseñada para el desarrollo y potenciación de la eficacia profesional y del desempeño en el trabajo (Zeus y Skiffington, 2004). Estos autores consideran también que el coaching está relacionado con el cambio a distintos niveles, mejorando las competencias actuales, las técnicas de aprendizaje, los valores, las creencias y los comportamientos tanto en el ámbito personal como organizativo. La meta es que el gerente, una vez recibido el coaching puede ofrecerlo tanto a sus colaboradores de forma individual, como a sus equipos de trabajo. El acompañamiento del gerente como coach es de vital importancia para los equipos autoadministrados que necesitan lograr sus metas en tiempos específicos.

El Método Socrático, entendido como el estilo que Sócrates utilizaba en sus procesos de enseñanza donde empleaba preguntas para facilitar el aprendizaje, es utilizado exitosamente por los coaches. De esta manera Sócrates, con una filosofía denominada Mayéutica, ayudaba a aprender a su interlocutor dejando que encontrara las respuestas por sí mismo, era el arte de alumbrar los espíritus (Gautier y Vervisch, 2001). Está comprobado, como lo indica Lyons (2001, p.6) que “el poder estratégico o direccional de todo diálogo de coaching radica principalmente en la capacidad para cuestionarse.” El proceso de preguntar es característico en el coaching desde que se establece la relación, hasta que se define y monitorea el plan de acción para el logro de las metas planteadas por el gerente.

Un estudio realizado por Carter (2001) encontró que hay cinco motivos principales por los que las organizaciones introducen el coaching gerencial. Entre ellos se encuentra por ejemplo, el interés de promover la implementación de cambios organizacionales a través del apoyo de equipos y personas y el intento de acelerar el desarrollo de individuos visualizados como de alto potencial.

Esta última razón se puede relacionar con la necesidad de las empresas de hoy, de conservar sus altos ejecutivos y expandirse a mercados globales más competitivos. Conservar saludables a esos altos ejecutivos no es tan fácil como parece. No es un secreto tampoco, que las empresas exitosas como resultado de los esfuerzos por mantener sus altos estándares de rendimiento y un crecimiento sostenido, pueden provocar altos niveles de estrés en gerentes de alto potencial. Estos incesables esfuerzos por mantener el liderazgo de la empresa en el mercado, la creatividad y la innovación, pueden a veces, acabar con el tan deseado balance trabajo-vida personal. Por ello, “las compañías con el mejor rendimiento brindan mayor apoyo al desarrollo integral de la persona” (Pinchot & Pinchot, 2001, p.43). El rol del coaching en estas empresas, entonces, va más allá del acompañamiento para que el gerente logre con éxito sus metas, porque de hecho estos gerentes son exitosos en el logro de las mismas. El rol del coach está orientado en estos casos, a apoyar al gerente de tal manera que el estrés no tenga un impacto devastador en su vida como persona.

Por otro lado, Pinchot & Pinchot (2001, p.46) sugieren que la esencia del coaching para ejecutivos, en el caso de empresas exitosas, es ayudar a que el cliente “mejore lo que ya es bueno”. Lo anterior queda claro cuando estamos frente a una empresa exitosa cuyo liderazgo es visto como uno de los aspectos de mayor impacto en su desempeño. Aquí podríamos incluir el planteamiento de García (2005) cuando nos dice que el “coaching y el líder coach no es una herramienta, es una filosofía y estilo de vida”. Este es el resultado esperado, cuando estas empresas piensan en facilitar el aprendizaje individual, de equipo y organizacional.

*Un ejemplo de aprendizaje individual se evidencia en un proceso de coaching ofrecido a un exitoso alto ejecutivo de una empresa global cuya fortaleza es la orientación hacia los resultados. Las áreas de mejora para trabajar en el coaching, señaladas por este ejecutivo están relacionadas con su dificultad para orientarse hacia los procesos y hacia las personas. Indica el coachee que tiene problemas para dar seguimiento a procesos iniciados por sus colaboradores y que, lo más importante, tiene dificultades en la comunicación con éstos. Por ello, muy importante para el diseño del plan de acción a desarrollar, es facilitarle un mayor conocimiento de sí mismo. Acortar la distancia emocional y lograr una comunicación eficaz con sus colaboradores requiere de un proceso de aprendizaje, basado en un análisis de sus relaciones y del origen de su estilo de comunicación. El método Socrático será la herramienta eficaz que guía el proceso de aprendizaje donde la reflexión y el descubrimiento se hacen presentes para hacer lo consciente sobre los aspectos intervinientes, en su desempeño presente.*

La capacidad de crear cambios y ajustarse a los cambios de las empresas inteligentes, las hace abiertas a todos los procesos de aprendizaje facilitados por el coaching. Por ello, el coaching gerencial se ha visto como una herramienta estratégica debido a su enfoque estratégico para lograr las metas de los gerentes. Lo anterior está asociado con la posibilidad de desarrollar procesos estratégicos en las empresas donde la visión y misión son cruciales para su desempeño. Aún en organizaciones donde los cambios son difíciles, como son las empresas gubernamentales, el coaching gerencial aporta claridad sobre los roles gerenciales y la capacidad de apoyar a personas y a equipos en pro del desarrollo organizacional.

#### **4.5.1. La capacitación y desarrollo para el éxito del coaching gerencial**

Hoy en día hay muchas empresas grandes que han incluido el coaching dentro de sus programas de desarrollo de ejecutivos. Por ejemplo, la Ford Motor Company, en 1997 planteó un programa de desarrollo de liderazgo llamado Capstone que ha dado muy buenos resultados (Freas, 2001). Por otro lado, Alabama Power, ha logrado que su programa de coaching para ejecutivos sea parte del

cambio estratégico y de los programas de retención de líderes. Ellos consideran que los ejecutivos de alto rendimiento siempre “quieren retroalimentación de cómo están trabajando y como podrían mejorar” (Freas, 2001, p.38).

Dotlich y Cairo (2002, p.51) nos comentan que el presidente de Levi-Struss consideró importante la contratación de un coach para que le ayudara a “configurar su agenda, su visión y el equipo que había heredado”. En la 3M se “define el coaching como una herramienta de Desarrollo de Negocios que se conecta directamente con su misión de ser la empresa más innovadora y el proveedor preferido en todos los mercados a los cuales sirve” (Fuenzalida, 2005). Este autor también cita el caso de la IBM, como una empresa que valora la relación empleado-gerente y que, con el programa de coaching busca reforzar esta relación. La Coca Cola por otra parte, participa en un programa que se llama ‘coaching and Feedback’ con instructores internos que facilitan un proceso de aprendizaje de conceptos al principio, para luego introducir una capacitación grupal (Fuenzalida, 2005). Aunque podemos ver las empresas anteriores como empresas de alto rendimiento, éstas también pasan por situaciones que les indican que los procesos de retroalimentación facilitados por el coaching gerencial brindan beneficios a largo plazo. Los procesos de capacitación y desarrollo les han permitido promover y mantener culturas organizacionales de aprendizaje que consecuentemente, facilitan su éxito en un mundo global.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Cook, J. (2000). Coaching Efectivo. Colombia: McGraw-Hill.
- ✓ **Dotlich, D., y Cairo, P. (2002). El Entrenamiento en Acción. Argentina: Paidós.**
- ✓ Freas, A. (2001) Coaching para ejecutivos en busca de resultados empresariales. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts), Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo, (pp. 27-42). México: Pearson Education.
- ✓ **Fournies, F. (2000). Coaching for Improved Work Performance. How to get better results from your employees! New York: McGraw-Hill.**
- ✓ Fuenzalida, R. Coaching y Liderazgo. Portal del coaching, la referencia del coaching. <http://portaldelcoaching.com/columna/coaching-y-liderazgo/>
- ✓ **Gautier, B., y Vervisch, M. (2001). Coaching directivo para el desarrollo profesional de las personas y equipos. Madrid: OBERON.**
- ✓ **Goleman, D. (2000).** "Leadership that gets Results". Revista Harvard Business Review. Vol. 78, (2), Marzo/Abril, pp. 78-90.
- ✓ **Goleman, D., Boyatzis, R., y MacKee, A. (2002). El Líder Resonante Crea Más. España: Random House Mondadori S.A.**
- ✓ **Hersey, P. y Chevalier, R. (2001).** Liderazgo Situacional y coaching de Rendimiento. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts.), Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo, (pp. 247-256). México: Pearson Education.
- ✓ **Pinchot, E. y Pinchot, G. (2001). Raíces y Límites del coaching para Ejecutivos. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts), Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo, (pp. 43-63). México: Pearson Education.**
- ✓ **Lyons, L. (2001).** El coaching en el corazón de la estrategia. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts), Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo, (pp. 3-20). México: Pearson Education.
- ✓ **Miedaner, T. (2002). Coaching para el Éxito. España: Ediciones Urano, S.A.**