

están destruyendo las buenas prácticas de gerencia» (*Academy of Management, Learning & Education*, marzo de 2005), el artículo dice lo siguiente:

La principal tarea de los últimos cincuenta años ha sido convertir los estudios de negocios en una rama de las ciencias sociales. Cuando rechazamos el «romanticismo» de analizar el comportamiento de las organizaciones según las opciones, acciones y logros de las personas, adoptamos el enfoque «científico» para intentar descubrir tendencias y leyes. Para explicar el desempeño de las empresas reemplazamos la intención de los seres humanos por la creencia en un determinismo causal. O sea, decimos que los negocios se reducen a una especie de «física» en la cual, aun si las personas desempeñan un papel, éste está determinado por leyes económicas, sociales y psicológicas que inevitablemente dan forma a las acciones de los seres humanos. Estas creencias dominan en las escuelas de administración de muchos países.

El segundo artículo fue escrito por Warren G. Bennis, conocido profesor e investigador de comportamiento organizacional, y James O'Toole. Se titula «Cómo perdieron su camino las escuelas de negocios» (*Harvard Business Review*, mayo de 2005) y dice lo siguiente:

La crisis actual en la educación gerencial puede atribuirse a un cambio cultural en las escuelas de administración. Durante las últimas décadas las escuelas líderes adoptaron calladamente un modelo inapropiado de excelencia que, en última instancia, conduce al fracaso. Su evaluación parte de la rigurosidad del método científico, en lugar de basarse en las habilidades de sus graduados o en cuán bien entienden sus profesores por qué las empresas son exitosas. Su modelo de

ciencia utiliza análisis económicos y análisis financieros abstractos, regresiones múltiples estadísticas y psicología de laboratorio. Algunas investigaciones son excelentes; pero, como se basan poco en las prácticas de los negocios, el énfasis de la educación de posgrado en administración de empresas se restringe cada vez más; por lo cual es cada vez menos pertinente para el mundo de los negocios. El «modelo científico» se basa en la falsa premisa de que el estudio de administración de empresas es una disciplina similar a la química o la geología.

Jeffrey Garten, decano saliente de la Escuela de Gerencia de Yale, expresó lo siguiente en una entrevista (*The New York Times* on the web, 19 de junio de 2005): «Creo que el modelo educativo actual de las escuelas de gerencia necesita un cambio radical. La cuestión fundamental es cómo ser pertinente. Se debe volver a pensar en cómo preparar a los estudiantes para desempeñarse en un mercado global. Se habla mucho de esto y muchos cursos llevan la etiqueta 'internacional'; pero muchas escuelas tienen características insulares. Se debe buscar experiencia en el mundo real».

Recuerdo un concepto mencionado por Robert G. Sproul presidente de la Universidad de California durante 28 años (registro inigualado hasta la fecha), cuando egresé de la maestría en administración de empresas: «La enseñanza es necesariamente conservadora. Las reformas deben encararse cuando corresponde; pero se debe ser conservador, porque no se pueden hacer ensayos improvisados cuando las consecuencias de eventuales errores habrán de recaer en jóvenes estudiantes». ¿Compartimos este concepto?

**Guillermo S. Edelberg**  
Profesor emérito del Incae  
(Costa Rica)

## Liderazgo y coaching en la organización

*Coaching* es un proceso mediante el cual un líder motiva a una o a varias personas para que cambien una conducta disfuncional y crezcan como personas y profesionales. Lo más usual es que el *coach* sea un especialista externo. Cuando no es así, sino que se trata de un líder de la propia organización, el *coaching* forma parte de la gestión diaria del líder al frente de su equipo. En este contexto liderazgo se entiende como la habilidad de quien dirige un equipo para crear una visión compartida y convertirla en realidad, mediante la motivación y el compromiso de cada uno de sus miembros.

Cuando un líder organizacional conduce el *coaching* de manera adecuada, suele producir un impacto permanente y profundo en su equipo y, por ende, en la organización. Este proceso exige del líder capacidad para identificar la mejor manera de acercarse a la persona cuya conducta se desea modificar, capacidad para llevar la estrategia a la práctica, conocimiento profundo de la naturaleza humana, sentido de la oportunidad para identificar el momento más adecuado para aproximarse, sinceridad manifiesta, excelente capacidad de comunicación y espíritu cálido y bondadoso que le permita ganarse la confianza y la voluntad de cooperar de la persona seleccionada. El proceso debe estar despersonalizado y referido exclusivamente al contexto de trabajo. El líder debe plantear, sin ambigüedad alguna, que el problema no es la persona, sino una conducta determinada; no se desea reemplazar al sujeto, sino modificar un comportamiento.

Para que el líder sea exitoso como *coach* debe poseer una serie de atributos y competencias personales que le

permitan ser percibido como una persona con autoridad moral e intelectual. Estos atributos se resumen en los siguientes elementos:

- **Credibilidad.** Ante todo el líder debe haberse ganado la confianza de su gente. Esta condición requiere tiempo y es independiente de la autoridad formal. A menudo, para que el equipo crea en él, el líder debe invertir años en los que muestre integridad personal y honestidad intelectual.
- **Respeto.** El líder se gana el respeto del equipo cuando es capaz de percibir la diversidad y el disenso como parte de la naturaleza de la interacción humana, y cuando logra comprender que una actitud respetuosa implica aceptar y, aún más, estimular la diversidad sin pretender imponer valores ni ideas propias. Este atributo, al igual que la credibilidad, no tiene relación con la posición formal de la persona en una organización.
- **Autoridad.** Además de liderazgo, quien pretenda ser un *coach* efectivo debe estar investido de una autoridad que le permita ser reconocido como una persona de valores trascendentes, peso específico y opinión valorada.
- **Empatía.** Este atributo se refiere a la capacidad del líder para colocarse «en el lugar del otro» y entender genuinamente sus problemas; es decir, reemplazar la aproximación de «formalidad impersonal corporativa» por otra más genuina que se apoye en el conocimiento de las verdaderas necesidades y motivaciones de la persona con quien interactúa.
- **Comunicación.** Esta característica, que parece tan evidente, muchas veces se convierte en la piedra de tranca para lograr un *coaching* efectivo. En este contexto, la comunicación exitosa estimula una interacción en la cual el líder motiva y crea un ambiente de intimidad y confianza que

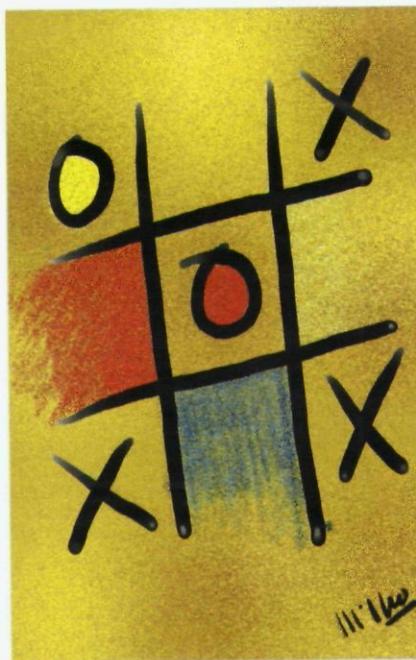


Ilustración: Milko González

estimula a la persona a reflexionar con libertad.

Para garantizar la máxima efectividad del *coaching*, el líder debe prepararse a conciencia. Para ello debe seguir un método, sencillo pero efectivo, que logre integrar la actividad en un cuerpo articulado que incluye el diagnóstico, la aceptación del participante, el compromiso con los resultados y el plan de acción. El método abarca los siguientes pasos:

- **Identificar el problema.** Esto es fundamental para asegurar que el resultado sea funcional para la persona y para la organización. El fin último es el crecimiento personal mediante la modificación de una conducta, pero las rutas para llegar a este resultado pueden ser diversas. Es importante definir si el problema consiste en una ejecución inadecuada, un desempeño inferior al esperado o una interacción negativa. Estos elementos están íntimamente relacionados y a veces no resulta sencillo desvincularlos. Por ello es importante que el líder se prepare antes de comenzar el proceso y recabe la mayor informa-

ción posible con las personas cercanas al sujeto, con evaluaciones previas de 360 grados y con cualquier referencia circunstancial que ayude a identificar el trasfondo del problema.

- **Identificar los factores que influyen en la conducta.** Debe llegar a conocerse qué condiciona la conducta del sujeto. Algunos factores son controlables o modificables por el líder o por el participante, y otros pueden estar fuera del control de ambos. Sólo se puede influir en los factores controlables por alguna de las partes. Cuando las fuerzas actúan de manera independiente, hay que desarrollar ciertos mecanismos; por ejemplo, la persona deberá recibir ayuda externa, bien de un *coach* con quien pueda establecer una relación a más largo plazo o de un psicólogo. En casos extremos, la persona deberá incluso cambiar de actividad. Todo depende de la naturaleza del problema.
- **Organizar y coordinar las sesiones de trabajo.** El líder que ejerce como *coach* debe tener claro su papel: ser agente de cambio y despojarse de cualquier investidura jerárquica. Los participantes deben percibir al *coach* como un profesional investido solamente de sus competencias como consultor interno. El líder debe comenzar la sesión con un planteamiento del problema expresado en forma clara y objetiva, para luego pedir opinión a la persona y recabar poco a poco sus ideas sobre la mejor manera de producir la transformación deseada. Es conveniente dejar que sea la persona misma quien descubra la naturaleza del problema y aporte ideas para su solución. Una vez que existe acuerdo con respecto a lo que debe modificarse, se establece un compromiso de trabajo, un plan de acción y un lapso para evaluar las transformaciones. En ese momento debe decidirse si es menester una nueva sesión o si el plan marcha por buen camino.

El *coaching* llevado a cabo por un líder organizacional implica múltiples riesgos. Su éxito depende, en gran medida, de la capacidad del líder para generar la confianza necesaria y ser genuinamente percibido en un papel diferente del habitual. Lograr esta situación ideal supone que el líder ha logrado mantener una conexión profunda con su gente. Cuando las organizaciones logran colocar a sus líderes fundamentales en la función de *coaches* internos, añaden valor a la integración y a la cohesión de sus equipos de trabajo. —

**Raúl Maestres M.**

Socio Senior de  
Korn/Ferry International

## **Capital social: ¿un eslabón perdido?**

Los economistas siguen encontrando variables sociales para entender el crecimiento económico. Durante la última década se descubrió el capital social: el civismo, los valores de la gente, ser buenos ciudadanos, conectarse con otros, construir organizaciones y sentido de comunidad. Los pueblos con más civismo tienen mejor educación, mejores gobiernos, menos violencia y crimen, mejor salud y más esperanza de vida que los de menor capital social.

Mientras los estudios se refirieron al sur de Italia o al análisis de pequeños países en desarrollo, el interés internacional en el tema no fue tan grande. Una llamada de alerta fue el estudio de Robert Putnam sobre la acelerada disminución del capital social en Estados Unidos (*Bowling alone: the collapse and revival of American community*, Nueva York, Simon & Schuster, 2000). Cuando empezó a ser evidente que el capital social podía aumentar o deteriorarse y que eso tendría consecuencias claras sobre el bienestar de cualquier país, el asunto pasó a ser vital.

En su análisis de Estados Unidos Putnam llegó a relacionar las variables más inesperadas. Las personas que tienen el comportamiento social típico de unirse hoy a un nuevo grupo social tienen la mitad de probabilidad de morir al año si-

guiente, y aquellos que se unen a dos nuevos grupos disminuyen la probabilidad de morir durante el año siguiente a una cuarta parte, en comparación con los que permanecen aislados. Por cada diez minutos adicionales que una persona gasta en trasladarse a su casa o al trabajo, se reducen en diez por ciento sus reuniones con amigos, en diez por ciento su tiempo recreativo y en diez por ciento las actividades comunales... El tiempo que perdemos en el tránsito ciudadano empobrece todas las formas de capital social. ¿Qué le asegura mejores resultados educativos a una ciudad: diez por ciento más de profesores o diez por ciento más de padres y madres que se ocupen de la educación de sus hijos? Ojalá le haya apuntado a la segunda opción: el capital social corresponde a valores de comunidad, de responsabilidad por la suerte de sus cercanos y vecinos.

¿Se está deteriorando la capacidad de desarrollo de su país o está aumentando? El crecimiento económico puede destruir capital social, pero el capital social incide positivamente en el desarrollo económico. El progreso no es un proceso lineal, no tiene una secuencia fija, los países pueden pasar por estadios diversos. La modernización puede propiciar desarrollo económico por un tiempo, pero si destruye capital social el progreso será efímero. Aunque el capital social y el capital humano no son equivalentes, las inversiones en educación dan como resultado un mejoramiento del capital social a largo plazo. Esto es evidente en los datos históricos comparativos de los países centroamericanos y explica buena parte de sus diferencias actuales.

Desarrollo económico no es necesariamente desarrollo social. Un caso dramático de destrucción de capital social es Colombia, país en el cual la pujanza y el crecimiento económico sostenido durante 25 años estuvieron acompañados de un aumento de la desconfianza, la ruptura de la legitimidad institucional, el sentimiento de «sálvese quien pueda». El estudio pionero de John Sudarsky (*El capital social de Colombia*, Bogotá, Departamento Nacional de Planeación, 2002)

midió diez dimensiones del capital social: participación cívica en actividades locales y voluntarias, confianza de la gente en las instituciones, solidaridad y mutualidad en caso de necesidad, presencia de relaciones de igualdad, pertenencia a organizaciones, control de la gente sobre el gobierno, civismo político de la ciudadanía y aplicación de las reglas sin excepciones, participación política, información y transparencia públicas, y uso y participación en medios de información. Sudarsky anota tangencialmente que las palabras inglesas *accountability* y *constituency* (rendir cuentas al pueblo y a sus electores), no son corrientes en la cultura política hispanoamericana, pues el poder viene de Dios o de la Nación, pero no del pueblo. En este trabajo, el más exhaustivo realizado en el ámbito latinoamericano, se concluye que el factor estadísticamente más significativo es el control de los ciudadanos sobre el gobierno.

¿Podría usted, personalmente, incrementar el capital social de su comunidad? Esto se hace con detalles de la vida cotidiana. Aquí van algunas cosas que usted podría hacer: haga una fiesta e invite a todos los vecinos de su barrio, organice un equipo de fútbol con sus compañeros de trabajo o de estudios, llame por teléfono a sus viejos amigos que no ve hace mucho tiempo y organice una actividad positiva con ellos, vote en las elecciones, done sangre, no hable mal de nadie ni propague chismes, participe en cualquiera de las actividades de la escuela de sus hijos (deportivas, sociales, académicas), celebre el cumpleaños de la abuela con todos sus nietos y póngala a hablar con ellos, no tire basura a la calle ni desde un carro (y recójala si la encuentra), inscribese en algún trabajo voluntario.

El capital social depende de todos y se logra con pequeños pasos que tienen consecuencias en la prosperidad y el bienestar de nuestros países. El civismo tiene mayor importancia para el desarrollo económico que la misma economía. —

**Enrique Ogliastri**

Profesor del Incae (Costa Rica)

Copyright of Debates IESA is the property of Instituto de Estudios Superiores de Administracion and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.