

El gerente como coach

Una investigación hecha por Deloitte muestra que el rendimiento de los empleados crece hasta 21% cuando un manager utiliza habilidades de coaching para atender al desarrollo de sus empleados. Además, no es casualidad que Google, en su estudio sobre gerentes ejemplares, destaque la habilidad de coaching como una característica fundamental de un gerente efectivo.

Con esto, no quiero decir que un alto gerente que no incorpore habilidades de coaching en su estilo de gerencia no pueda ser efectivo. Más bien, quiero sugerir que ejecutivos que desarrollan esta sensibilidad encuentran una relación directa entre la buena comunicación y el crecimiento de los talentos, con el alto rendimiento de sus empleados. Después de todo, a los gerentes en la actualidad se les pide cada vez más atender al crecimiento de su personal. Hoy en día, una gerencia enfocada en el control y en dar órdenes es obsoleta, dado que el énfasis está en la importancia de la inteligencia emocional. El gerente hoy es cada vez menos el experto que se sabe todas las respuestas (lo que además resulta imposible en un mundo exponencial), y cada vez más el líder que da lineamientos, promueve la colaboración, toma decisiones acertadas, y tiene habilidades de pensamiento sistémico.

Joseph Weintraub y James Hunt, autores del libro *The Coaching Manager*, evidencian que los gerentes que adoptan un enfoque de coaching en la relación con sus subalternos consideran prioritario para el éxito involucrarse personalmente en el desarrollo del talento. Además, están sinceramente interesados en saber más sobre cómo van las cosas, qué tipo de problema tienen las personas, dónde están las brechas y las oportunidades, y qué se debe hacer mejor. Finalmente, son gerentes a los cuales



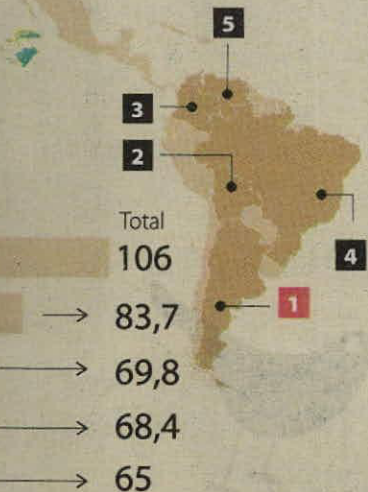
ALDO CIVICO
Antropólogo y estratega de liderazgo
aldo@aldocivico.com

les importa establecer conexiones efectivas. De hecho, la empatía le permite al gerente desarrollar una comprensión de lo que cada empleado necesita y ajustar adecuadamente su estilo. En otras palabras, los gerentes que hacen énfasis en una relación de coaching, priorizan la colaboración y delegan más responsabilidades. Además, hablan menos y escuchan más, dan menos órdenes y hacen más preguntas, no juzgan sino que dan una retroalimentación específica.

Seguramente no se trata de ser más cariñosos. Un gerente efectivo mantiene un enfoque riguroso hacia los objetivos y los resultados. Pero el gerente que se ve también como un coach es alguien que simplemente no pregunta para recopilar datos, sino también para obtener soluciones, ideas y nuevos pensamientos. Si el objetivo es desarrollar empleados, hacer preguntas desafía a pensar más y más ampliamente sobre los problemas, ampliando de esta manera la perspectiva y mejorando las habilidades de análisis. En definitiva, se trata de ampliar el círculo de las ideas y experiencias. En su libro *Coaching for Performance*, **John Whitmore** se pregunta si un gerente puede ser un buen coach. La respuesta es afirmativa, siempre cuando el gerente posea altos niveles de empatía, integridad, y desapego. No hay duda que alguien con estas características logre los niveles más altos de rendimiento.

que en lo de *Odebrecht* se siguen ocultando verdades. Los implicados deben responder a la justicia pues los pasajeros tienen la seguridad de que algo anda mal y nada indica que lleguemos a buen puerto.

Se equivocan los que tratan de imponer orden con los encargados de seguridad o volviendo trizas los códigos de vuelo. **Petro** es un pasajero más que interpreta la inconformidad de la clase económica cansada de subsidiar a los de primera. Bajarlo a la brava, solo incrementará el desorden y la inconformidad a bordo. Es urgente eliminar las injustas diferencias en el valor de los tiquetes y ajustar el rumbo antes de que sea demasiado tarde.



"MEGAINVERSIONES", CONSIDERADAS COMO AQUELLAS QUE GENEREN AL MENOS 50 EMPLEOS DIRECTOS

la por 10 años y para la inversión en la denominada economía naranja por cinco años. Se estima que de aprobarse estos beneficios, sumados a la reducción del impuesto de renta, tendrían un costo de \$10 billones (!), solo por la deducción del IVA se dejarían de recaudar 0,8% del PIB.

Como si lo anterior fuera poco, se propone extender los beneficios a las llamadas "megainversiones", consideradas como aquellas que generen al menos 50 empleos directos y realicen nuevas inversiones de mínimo \$1,7 billones en un período máximo de cinco años. Entre estos beneficios se cuentan la tasa de impuestos sobre la renta de 27%, la depreciación acelerada de los activos, se les excluye del impuesto sobre la renta presuntiva y se blindan frente a la posibilidad de que los dividendos lleguen a ser gravados, como también con respecto al impuesto sobre el patrimonio. Bien dijo **Einstein** que "locura es hacer lo mismo una y otra vez... y esperar resultados diferentes".

ben hacerse más temprano que tarde.

Los \$7,5 billones que pretenden recaudar el fisco, están muy lejos de los \$14 billones que inicialmente presentó el Gobierno como el faltante para el próximo año. Queda el mal sabor de seguir improvisando, pues no será fácil, por la vía de la austeridad o del control a la evasión, cumplir la meta inicial. Los colombianos pueden tener la absoluta certeza de una nueva reforma antes de 2020. Los precios del petróleo no garantizan estabilidad en las finanzas y la rebaja de tarifas a las grandes empresas genera un faltante a futuro.

La confusión es total y nada contribuye a clarificar el rumbo. La clase dirigente no quiere dar

el brazo a torcer y tampoco aparecen las reformas que el país reclama para mantener el curso del vuelo y la calma. El debate sobre el caso *Odebrecht* dejó al descubierto los malos olores de un proceso lleno de sombras y dudas. Los dueños del avión, los encargados del orden y la tripulación, dan palos de ciego y le hablan a 27% de los pasajeros, pues el resto no les cree ni les para bolas. Al Fiscal, nadie le puede creer que no sabía. Es claro que sabía, como es claro que el dueño del avión, el *Grupo Aval*, también sabía lo que ocurría en la cabina de mando. Nadie que tiene dinero se levanta de hombros cuando sus subalternos le informan que alguien los está robando, y está claro



GUSTAVO MORENO MONTALVO
Consultor independiente
gustavomoren@gmail.com

El mercado de capitales

El mercado de capitales permite evitar el intermediario financiero en la tarea de movilizar recursos para propósitos empresariales. Antes de que existieran estos mercados los banqueros conocían el propósito de las solicitudes de quienes necesitaban crédito para sus aventuras empresariales y las disponibilidades de quienes tenían excedentes, y hacían las asignaciones que su evaluación de riesgo recomendaba. Además compraban y vendían en forma privada instrumentos de crédito emitidos por terceros. El surgimiento del mercado de capitales en Amberes (1460) y Londres (1570) facilitó el acceso a recursos de manera ordenada, e inició el proceso de creación de una cultura de divulgación adecuada sobre los propósitos que respaldan la venta del instrumento, sea acción o bono, y sobre su ejecución. Hoy la bolsa más importante del mundo es la de Nueva York, establecida en 1797. También son muy importantes la de Tokio y la de Londres, aunque perderá relieve con la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea. En años recientes las emisiones de renta fija en los mercados internacionales han tenido bajas tasas de interés como consecuencia de las medidas expansivas con las que se neutralizó la contracción de la economía global en EE.UU. entre 2008 y 2009. Esta situación ha facilitado la valorización de los instrumentos de renta variable. Así, aunque el número de empresas registradas en la bolsa de Nueva York se ha reducido en años recientes, el valor de los patrimonios de los grandes accionistas ha aumentado en forma significativa.

Los mercados de capitales facilitan la colocación de títulos valores a emisores dispuestos a revelar al mercado en forma transparente, sus planes de negocios, el desenvolvimiento de su ejecución a lo largo del tiempo y, en general, los hechos relevantes de la firma. Su cimiento es la confianza de los compradores en los agentes del mercado, quienes deben estar en disposición de comprar una emisión si el público no la acoge: el respaldo de su propuesta para el mercado son sus propios recursos. Esta es la prueba de la eficacia de su análisis, y es a ese concepto que alude la expresión "Banca de Inversión", abusada en nuestro medio por entidades que asesoran transacciones en ámbitos privados y sin garantía de colocación.

En Colombia el mercado no cumple la misión de financiar la acumulación de capital para impulsar el desarrollo económico porque la propiedad está muy concentrada, como consecuencia de la mala distribución del ingreso, y porque los fondos de pensiones tienen un papel menos inferior al que tendrían si la economía creciera mucho más rápido y la participación del trabajo informal no fuera tan elevada. El crecimiento que dinamizaría de verdad el mercado sería posible si el país tuviera buenas instituciones públicas, estrategias de desarrollo con políticas cambiantes, fiscales y monetarias consistentes, y educación pertinente e infraestructura para aprovechar las ventajas comparativas de las regiones. Además la atención del Estado al mercado de capitales debería incluir la promoción de su crecimiento, pero en Colombia la tarea es de prioridad limitada en la *Superintendencia Financiera*, pese a que los fondos de inversión mueven más recursos que el mercado bancario. *Interbolsa* colapsó por conductas indebidas de administradores y no ha habido la debida reflexión; la Misión anunciada tiene la palabra.

EN COLOMBIA EL MERCADO BURSÁTIL NO CUMPLE LA MISIÓN DE FINANCIAR LA ACUMULACIÓN DE CAPITAL



CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ
@liderazgomr

"En cuestiones de liderazgo la palabra más importante es confianza".

MIKE KRZYZEWSKI