

COACHING PARA LÍDERES: META COMPETENCIA PARA LA TRANSFORMACIÓN

Ing. Víctor Dezerega Cáceres, MBA IESA, Presidente del Instituto Venezolano de Coaching (IVC), de DEZEREGA Consulting, estrategias inspiradoras e innovadoras, y de Atrache y Dezerega Consulting: www.dezerega.com, coaches@dezerega.com.

La 8ª re-edición de este artículo, reseña el enfoque seguido, en una muy intensa y exitosa práctica de consultoría, coaching y capacitación -en **diseño e implementación** de planes estratégicos y gestión del cambio como a actividades de negociación y mediación, formación y sostenimiento de equipos, coordinación de acciones, y formación profesional de ejecutivos como gerentes, coaches, líderes, estrategas, consultores, facilitadores, negociadores, coordinadores, etc. a varios niveles en diferentes áreas. Resume *también la publicación de una serie de **artículos** de profundización sobre liderazgo y coaching – enviados a nuestros clientes VIP-* tratando importantes temas sobre excelencia en actuación y alto desempeño en equipos, negociaciones ganar-ganar, conversaciones cruciales y confrontaciones cruciales, comportamientos vitales para cambiar cualquier cosa, elevando sistemáticamente el nivel de influencia, para liderar, etc.

El propósito de éste artículo es inducir el aprendizaje inicial tanto de diversos participantes en nuestras múltiples actividades de consultoría, coaching y desarrollo de competencias en gestión estratégica, liderazgo integral, business coaching, etc. como el de otros lectores también interesados en estos temas. Invitamos a todos a enviarnos dudas, preguntas, comentarios, críticas, peticiones, sugerencias, proposiciones, reclamos, quejas, etc., ¡ojalá! aclarando a fondo sus puntos de vista: prometemos atenderlos con presteza. Mi enfoque está fuertemente influenciado por Maturana, Flores, Echeverría, Olaya, Goldsmith, O'Connor, etc. -en **coaching**- por Bass, Yukl, Kotter, Bennis, Nanus, Northouse, Kaplan, Kaiser, Kouzes & Posner, Scheerr, Jensen, Erhard, Granger, Zaffron, etc. -en **liderazgo**- y por Ohmae, Hax, Majluf, Porter, Prahalad, Hamel, etc. -en **estrategia**- siendo el suscrito el único responsable de lo aquí sintetizado y presentado...: Espero les sea útil...

El creciente uso de expresiones como **COACHING INTEGRAL**, business coaching, executive coaching, strategic coaching, o coaching de negocios, gestión, empresarial, o coaching para gerentes, ejecutivos o directivos -y el gran número de coaches en ejercicio- refleja la fuerza que el aprendizaje y uso de ésta meta competencia ejecutiva ha adquirido también en nuestro medio. De hecho muchos directivos, ejecutivos, gerentes, etc. de avanzada empresarial y social -no iniciados en ésta disciplina- manifiestan la necesidad sentida de conocer su significado e importancia, solicitando charlas y talleres e incluso diplomados abiertos e in company en coaching y liderazgo.

No menos intensa es la inquietud de ellos acerca de para qué sirve, cómo se usa, aprende, domina, etc. ésta meta competencia. Éste artículo pretende tanto satisfacer éstas necesidades e inquietudes como servir de iniciación formal en esta disciplina, desde la perspectiva ontológica –como interpretación humana de lo humano por humanos- de empresas y organizaciones que desean ser más exitosas.

MICRO INTRODUCCIÓN AL COACHING

Coaching es el servicio que un coach presta a un coachee -o grupo de coachees- para *facilitarle(s) llegar a ser quien(es) siempre ha(n) querido ser, y no se ha(n) atrevido, o no ha(n) podido lograrlo, solos.* El coaching impulsa *motivación y dominio óptimo de competencias, para que las personas sean mucho más efectivas en lograr lo que quieren* (Belasco, Goldsmith), *convirtiendo la excelente actuación y alto desempeño en un hábito de vida y trabajo:* de ahí su enorme incidencia en liderazgo y gestión, estrategia y operaciones, cambio y transformación... e **inteligencia social** en empresas y organizaciones.

La palabra coach ha sido muy utilizada en el campo deportivo, asociada a las actividades propias de un entrenador, pero las actividades de un coach -deportivo o no- van mucho más allá de las de solo entrenamiento en un deporte u otro quehacer humano. No todo entrenador tiene competencias de coach, aún cuando le sería útil dominarlas, para poner a valer -al máximo- a su(s) entrenando(s).

En todos los campos, a todos los interesados en adquirir maestría en el arte y la ciencia de facilitar y liderar procesos individuales y colectivos de aprendizaje guiado -como a todos los directivos, ejecutivos o gerentes que les interese dominar las competencias para influir y **liderar** y lograr éxito individual y colectivo, social y empresarial, con alto desempeño, prosperidad y felicidad- les será muy pertinente y útil. Para optimizar la atención a clientes es siempre imprescindible. Jóvenes, estudiantes, políticos, dirigentes sociales y comunitarios, gobernantes y gobernados, mandatarios y mandantes, etc. han comenzado a formarse profesionalmente como **coaches.. y líderes.**

Etimológicamente, coaching denota la actividad de un cochero especial, al llevar a un pasajero especial -en un coche especial- a un lugar específico requerido por el pasajero. Al cochero lo podemos identificar como coach, guía, conductor, líder, etc. Al pasajero lo podemos identificar como coachee, guiado, pasajero, seguidor, etc.

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

Al coche lo podemos identificar con los medios especializados que coaches o guías utilizan, para intentar llevar al coachee al lugar o situación que desea alcanzar. Al coaching lo podemos identificar entonces con la actividad conducente a lograr el avance o desplazamiento efectivo del coachee hacia el lugar o situación deseada, para **mejorar ostensiblemente su actuación, desempeño y deleite, y de quienes tiene a cargo...**

El grado de éxito del servicio de coaching se mide tanto por el grado en que se logra el avance o desplazamiento convenido y el grado de sostenimiento y efectividad -de dicho avance- en el tiempo como por **el grado de mejora de su actuación, desempeño y deleite, y de quienes tiene a cargo...**

Los grados de avance y sostenimiento dependen del esfuerzo, tenacidad, competencias e intuición del coach y del(os) coachee(s).

El coach del prestigioso Galarraga, no necesita ser un campeón de béisbol, para ser un excelente coach en beisbol: lo que importa es que él sea capaz de ver las fortalezas y debilidades de Galarraga y hacérselas ver -a él- en relación con las oportunidades y amenazas que conjuntamente puedan visualizar en el entorno presente y futuro, para determinar cómo lograr lo que Galarraga quiere lograr... y mantener a resguardo lo ya logrado y que le interese sostener (evitando dormirse en los laureles, como síntoma de no cambio o anquilosamiento premonitorio, evitando abandonar a la primera por enfermedad, dificultad, etc.).

Vidal, el destacado campeón de natación y líder deportivo, fue uno de mis más brillantes alumnos de coaching, llegando a ser un súper excelente coach. Muchos exitosos presidentes y gerentes generales también lo han sido y han logrado niveles de excelencia reconocidos.

Todo coach debe tener la competencia para ver lo que el coachee no ve en sí mismo, para ser más efectivo: **1.** Hacer que se de cuenta... **2.** Hacer que se haga cargo de lo que se dé cuenta... y **3.** Hacer que se atenga a las consecuencias de hacerse cargo o no hacerse cargo...

Ahora bien, hasta ahora nadie puede lograr que un caballo tome agua si él no quiere tomarla...

Nadie puede enseñar cosa alguna a nadie que no quiera aprenderla: no hay profesores que enseñen sino alumnos que aprenden lo que quieren aprender (según Maturana, los seres humanos somos sistemas de información cerrados).

INTRODUCCIÓN AL COACHING PARA LÍDERES

El directivo, ejecutivo o gerente -para convertirse en **COACH** 360º- requiere adquirir maestría en competencias personales e interpersonales que -más allá de sus conocimientos especializados y de gestión- le habiliten como **coach integral** profesional en un contexto promotor de **liderazgo transformador de personas y equipos humanos**, que lo convierta en auténtico **LÍDER** profesional, socialmente inteligente y responsable, altruista, servicial y empático.

Esto es, auténtico líder de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y complejas redes conversacionales -tanto verbales como no verbales- que intentan lograr -exitosamente- propósitos, objetivos y metas individuales y colectivos, compartidos.

En éste contexto tener éxito es lograr lo que se quiere -pese a perturbaciones- con deleite y sin distress, respetando valores propios y ajenos. Un gerente o líder transaccional q hasta ahora solo usa premios o penalizaciones -para llegar a ser líder transformador- requiere tanto entender a fondo todo lo que esto significa como también aprender a liderar con las 4 i´s de BASS:

1. Influenciar *ideales*
2. Incitar *inspiración*
3. Instigar *intelecto*
4. Instilar en *individuos* y equipos, emocionalidad positiva... adquiriendo las competencias emocionales, corporales y lingüísticas necesarias y suficientes, para liderar y formar líderes, induciendo los cambios personales, culturales y organizacionales requeridos, para lograr oportunamente lo que se desea lograr...

De allí que al gerente o líder para actuar como coach -en un contexto de liderazgo transformador- no le basta con incrementar sus competencias puramente **lingüísticas** o cognitivas -necesariamente perfectibles- sino que requiere -además- dominar competencias **emocionales** y **corporales** que le faciliten a él -y a las personas, grupos y equipos a cargo- alcanzar **situaciones de óptimo desempeño individual, grupal, de equipo y organizacional** (Loehr y Schwarts), conducentes al logro de elevados niveles de **prosperidad y felicidad**, sin límite y discriminación de tipo alguno que no sea ética.

Esto implica adquirir y dominar los **COMPORTAMIENTOS VITALES** requeridos, para poder lograrlo: lo que implica pasión, motivación y competencia, a nivel personal, social y sistémico (Patterson et al).

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

No se puede ser completamente feliz sin prosperidad: pero ojo, prosperidad no implica tener más, sino necesitar menos y sentirse feliz.

La felicidad -a diferencia de otros fines humanos- es un fin final: nunca es un medio para otro fin, es el único fin en sí mismo.

Todo directivo, ejecutivo, gerente, etc. debería poder lograr -incluso- **confortabilidad espiritual**: Claridad y tranquilidad con respecto a lo que es ser un ser humano y convivir correctamente con otros seres, aceptando y respetando las diferencias (Maturana et al, Loehr y Schwarts et al).

Esto implica no eludir los aspectos éticos relacionados con los **valores**: a la inversa, implica afrontarlos con fuerza, valentía e ingenio (en concordancia con todos y cada uno de los otros 7 **aspectos organizacionales** relevantes: **símbolos**, **sistemas** y **estructuras**, **personas** y **competencias**, y asignación de **responsabilidades** por el logro individual y colectivo de metas y asignación de **recursos**, para lograrlas).

Para bien o para mal, preparados o no, quienes nos crían son nuestros primeros coaches. Un coach debe quererse a sí mismo y querer a los demás, dedicándose de lleno al servicio de los demás.

El coachee para lograr lo que quiere debe entregarse de lleno a su proceso de cambio. Debe comprometerse con su crecimiento, adecuando su actitud y disposición (mindset) a lo que sea necesario, para progresar.

No hay líder exitoso sin competencia para motivar, inspirar, negociar, coordinar, lograr, etc. Un líder lidera, un coach hace coaching: es vocación de ambos lograr servir a otros, para q otros logren lo q ellos quieren lograr (Belasco) con su contribución y la de ellos.

La diferencia entre grupos y **EQUIPOS**, implica que los equipos -más allá de cumplir tareas como grupos- establecen *compromisos*, *enfoques*, y *propósitos* comunes, para lograr un muy alto *desempeño*, con *competencias* complementarias, y *responsabilidades* compartidas.

La idea es actuar con *coordinación*, interdependencia y sinergia, fomentando la *confianza* entre sus miembros, y actuando entre todos sin temor a confrontar y superar *conflictos*, con *liderazgo* siempre compartido (Katzenbach et al, Lencioni et al). Nótese que son 10 los **asuntos** a manejar interdependientemente.

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

El equipo es siempre más inteligente -en todo sentido- que su miembro más inteligente, en todo sentido.

Los atributos de directivos, ejecutivos y gerentes, para ejercer liderazgo con éxito, son hoy mucho más exigentes que los de antaño:

Las exigencias que demanda el desafiante y cambiante entorno son ahora mayores y muy diferentes, como lo son los tipos de liderazgo utilizables y lo que ellos involucran, para líderes y liderados.

Mucho más allá del benchmarking, la calidad total y el mejoramiento continuo de procesos y productos, que han desvaído imágenes y disminuido márgenes -y de aquellos más recientes como coopectencia e hipercompetencia, opuestos entre sí... nos encontrábamos en un mundo global de tecnología informática e **INNOVACIÓN -RADICAL- no solo en productos y servicios, y la manera de conducir negocios** y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que genera imágenes distintivas y logros sin parangón, en tiempo record... sino principalmente en la **INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE LIDERAZGO Y GESTIÓN** (Hamel, Prahalad, Yunus, etc.).

¿Impulsará todo esto más cambios aún?: aparentemente sí... notables e irreversibles.

Probablemente el nuevo tipo de situaciones, generará nuevos desafíos y nuevas maneras de afrontarlos con éxito, de lo cual esperamos que toda la humanidad salga -a la larga- fortalecida y beneficiada... pero desgraciadamente no es seguro que ello sea así, a corto plazo.

Las desmesuradas oscilaciones del precio del petróleo y de los alimentos, asociada a la creciente explotación de fuentes alternativas de energía, y al consecuencial incremento del consumo de agua e insumos agroindustriales que ello induce, el calentamiento global sin que la emisión de contaminantes disminuya, el aumento sostenido de la longevidad, el progreso y consumo creciente de miles de millones de chinos e hindúes, la recesión y hambruna mundial en perspectiva, si la última crisis no termina de superarse, etc., generarán desafíos de proporciones... que no se resolverán espontáneamente, sin el concurso de muchos líderes profesionales.

Se requiere pues emprender la formación masiva de líderes profesionales, competentes en la formulación de ambiciosas visiones compartidas... y en la captación masiva de adeptos, a hacer exitosos en el logro oportuno de cambios que hagan realidad estas visiones...

LÍDERES: *Los líderes no nacen, se forman, no todos actúan para bien...*

Lo que no cambiará es que para alcanzar y mantener éxitos sostenidos seguirá sin bastar, con tener una enorme **motivación** intrínseca y extrínseca, persistencia y deseos de lograrlo, pues seguirá siendo necesario tener también suficientes y sólidos **TALENTOS** basados tanto en **competencias** personales (actitud, disposición, autoestima, valores, etc.) e interpersonales (empatía, negociación, coaching, liderazgo, etc.) *observables y evaluables en forma conductual* como en **conocimientos** (*aptitudes, habilidades, destrezas, experiencias, etc.*) *especializados y de gestión* + un hilo conductor, **modelo**, o guía de acción, inspiración e innovación, permanentemente renovada y aplicada, que evidencie y potencie los **COMPORTAMIENTOS VITALES** requeridos (Bandura, Patterson et al), para incrementar capacidades para ejercer influencia y cambiar lo que sea.

Toda secuencia de acciones conduce con más calidad, efectividad y eficiencia -esto es **PRODUCTIVIDAD**- al logro del éxito y satisfacción buscados si se dispone de una visión ambiciosa y concreta de lo que se quiere lograr en los diferentes entornos vislumbrados, pero -lograrlo- requiere disponer además de una **GUÍA DE ACCIÓN**, y de poder que permita trascender el pasado y -desde el presente- elegir, diseñar, construir y recorrer el camino correcto, alineando y optimizando correctamente los procesos pertinentes, para alcanzar y formar parte del porvenir deseado... pese a escollos previsibles o no, intencionados o no.

Sin un método adecuado, para afrontar la complejidad de los negocios actuales -grandes, medianos o pequeños- ella nos puede sobrellevar y convertir en improvisados bomberos apaga fuegos, más *preocupados* de resolver lo urgente que *ocupados* de acometer lo importante: **innovar radicalmente en la manera de hacer negocios liderando con éxito a la gente, creando y movilizándolo el talento humano, emocional, corporal y lingüísticamente necesario y suficiente.**

El líder **ESTRATÉGICO** dispone hoy de más y mejores herramientas, instrumentos, técnicas, conceptos, sistemas y filosofías de gestión, más adaptables a diferentes entornos y situaciones. Pero no basta que ejerza liderazgo estratégico, debe balancear su ejercicio con liderazgo **OPERATIVO**, y viceversa. Por otra parte no basta con el ejercicio de estos liderazgos de cualquier forma, pues para asegurar el éxito individual y colectivo debe balancear necesariamente el ejercicio del liderazgo **IMPOSITIVO** con liderazgo **PARTICIPATIVO**, y viceversa: en forma versátil cónsona con las diferentes situaciones a afrontar cotidianamente.

Veamos que nos enseñan *Kaplan y Kaiser* al respecto:

LÍDER DESEQUILIBRADO:

"Uno de los comportamientos más comunes en el liderazgo es la tendencia a ser muy impositivo y a apartarse de ser participativo. Existen muchas variaciones sobre este tema. Algunos individuos son agresivos hasta el punto de ser abrasivos y abusivos. Otros asumen tanta responsabilidad que dejan a su personal sin nada que hacer. Otros están enfocados en ellos mismos, ejecutan todo excepcionalmente bien, no cooperan con sus compañeros y hasta tienen relaciones contenciosas con ellos.

Aunque es menos común, el patrón inverso también ocurre con regularidad: demostración extrema de comportamientos participativos y menor demostración de comportamientos impositivos. Algunos gerentes son tan buenos escuchando, facilitando y generando consenso, que su equipo no tiene idea de lo que piensa o siente el líder. Otros gerentes son tan respetuosos de su gente y temen tanto imponer sus ideas sobre ellos que fracasan en posicionarse. Otros tienen tanta fe en su gente y en su potencial de desarrollo que son extremadamente lentos en actuar en relación a la resolución de los problemas de desempeño que presentan.

LÍDER VERSÁTIL:

La **VERSÁTILIDAD** -que es la ausencia de desequilibrio- es útilmente definido en términos de parejas de cualidades y destrezas. Los líderes versátiles son capaces de ajustar su comportamiento continuamente, aplicando el enfoque apropiado, al grado apropiado, a las situaciones y circunstancias que enfrentan a diario. Estas son las personas que pueden cambiar de exigir impositivamente el cumplimiento inmediato de algo a promover una discusión armónica y sin apuro, o desde sostener una sesión "color rosa" hasta hacer una inquisición inmisericorde para indagar a fondo en un problema controversial. En ese sentido, las virtudes de cada enfoque son maximizadas y sus responsabilidades potenciales son evitadas. Puede ser ventajoso ser excepcionalmente impositivo, directivo o fuerte, por ejemplo, en una crisis, pero el mismo enfoque podrá ser contraproducente en etapas tempranas de negociación de una alianza estratégica, o de coordinación de asuntos complejos por equipos incipientes. Desafortunadamente, la versatilidad -como el buen criterio- se encuentra en poca abundancia. Nuestra investigación reveló que ni 1 de 5 líderes es versátil.

Dado que los 2 juegos de destrezas de liderazgo dual comprometen enfoques opuestos, los gerentes pueden experimentar tensión entre ellos o hasta verlos como contradictorias o incompatibles. El reto para el líder versátil es cumplir con lo que F. Scott Fitzgerald llamó "la prueba de una inteligencia de primera categoría": mantener 2 ideas opuestas en la mente al mismo tiempo y aún así mantener la capacidad de funcionar. Ese reto es aún más grande, dado que la mayoría de los líderes tienen que sobreponerse a su parcialidad a favor de una idea o en contra de otra. Esta noción de versatilidad no debe ser mal interpretada como mediocridad o moderación en todo.

Simplemente denota un rango amplio y flexible de conductas, que en realidad pueden incluir un comportamiento no moderado cuando así lo requieran circunstancias extremas.

La versatilidad vale la pena. Según lo medido por nuestro cuestionario de 360° encontramos una **ESTRECHA RELACIÓN ENTRE LA VERSÁTILIDAD Y EFECTIVIDAD** general. En cada muestra de gerentes senior que hemos estudiado, encontramos correlaciones sustanciales entre los rangos de efectividad y versatilidad en los pares **IMPOSITIVO Y PARTICIPATIVO, ESTRATÉGICO Y OPERACIONAL**.

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

Estas estadísticas reflejan el hecho que los gerentes versátiles son consistentemente considerados como los líderes más efectivos en sus organizaciones.

“Tabla de Kaplan y Kaiser, ampliada por Dezerega:

A. LIDERAZGO IMPOSITIVO

B. LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Vicio	VIRTUD	VIRTUD	Vicio
Dominante hasta el punto de eclipsar a subordinados y pares: teme q le hagan sombra, descalifica a peligrosos	Está a cargo, toma el control cuando se requiere, aceptando responsabilidad, no teme q le hagan sombra	Delega autoridad a subordinados, capaz de consensuar con facilidad y equidad, dialoga con destreza	Abdica responsabilidad por omisión, elude hacerse cargo, aduciendo múltiples razones inválidas
No escucha ni valora opiniones de los demás: cree saber más q todos, abandona reuniones si teme no poder imponerse	Toma posiciones firmes y las articula claramente: reconoce ignorancia, reorienta reuniones con aceptación de los demás	Escucha opiniones e ideas de los demás, y las enriquece con acierto y placer, cautiva auditorio	No toma posición clara, no defiende sus intereses ni los de sus representados, huye de los conflictos
Insensible, huraño, cínico: emocionalmente reprimido; su baja autoestima lo lleva a ser quisquilloso, se evade	Toma decisiones difíciles, incluso aquellas que puedan tener efectos adversos sobre la gente y le resten popularidad	Coach, piadoso, servicial, receptivo a necesidades y sentimientos de los demás, sin hipocresía	Demasiado amparador, sobreprotege anulando posibilidades de otros de asumir riesgos, dice compadecerlos
Rígido, desmoraliza a los demás: los desprecia, trata de parecer distinto	Hace que los demás se hagan responsables, los estimula, pide coaching	Comprensivo, acepta y fomenta diversidad e interdependencia	No hace que los demás se hagan responsables, los alerta de los peligros

C. LIDERAZGO ESTRATÉGICO

D. LIDERAZGO OPERACIONAL

Vicio	VIRTUD	VIRTUD	Vicio
Se anticipa demasiado a los hechos, supone tener el poder de predecir	Formula visión exigente y estrategia de largo plazo, escaneo entorno	Se enfoca en táctica y resultados a corto plazo, prioriza bien	Miope, visión de túnel, no ve incertidumbres, descalifica estrategias
Excesivamente lógico y conceptual, estructura decisiones que no se deberían estructurar	Piensa en grande, enfoca en el todo, usa red de relaciones para informar, estar informado e influir	Conoce bien cómo funcionan las cosas y los equipos de trabajo y fuerza de tarea	Se trunca en detalles y minuciosidades, pierde visión del todo, y de peso de lo no operativo
Muy ambicioso, imprudentemente optimista... o pesimista	Expansivo: fundamenta con bases agresivo crecimiento del negocio	Respeto límites de capacidad de la organización	Conservador en exceso, y limitante, cae en sobre simplificaciones

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA, EN UN CONTEXTO DE COACHING

Ello obliga al líder versátil y situacional, para ser exitoso, a integrar a su acervo, competencias de **GESTIÓN ESTRATÉGICA** que -sintetizando más de 10 escuelas de pensamiento (Mintzberg)- pretende hacer de los gerentes estratégicos, gerentes más exitosos:

Son más exitosos los que más frecuentemente logran los propósitos, objetivos y metas que se plantean, con satisfacción y sin distress. Ello requiere competencias de coaching integral y liderazgo versátil.

El coaching integral aplicado a empresas y organizaciones, pero aprendido y ejercido, aislado de otras competencias de gestión y liderazgo, no rinde los frutos esperados, cómo muchas personas han podido apreciar a través de su experiencia en programas de coaching débiles en lo referente a liderazgo, gestión, estrategia, y negocios.

En cambio el business coaching en un contexto de gestión estratégica -con **LIDERAZGO VERSÁTIL Y SITUACIONAL**- genera efectos sinérgicos muy sorprendentes: sea a nivel estudiantil, juvenil, deportivo, cultural, familiar, social, político, empresarial, etc.

Hacer avanzar a una persona, grupo u organización, desde la situación en que se encuentra a la que desea alcanzar es un problema estratégico mayor:

No es posible lograrlo sin el apoyo de un **DISEÑO ESTRATÉGICO** ingenioso -impecablemente llevado a cabo- que indague perspicazmente en el entorno del coachee y en el coachee mismo.

Ello implica tomar en consideración tanto las oportunidades y amenazas derivadas de las eventuales movidas de aliados, oponentes e indiferentes como de las fortalezas y debilidades derivadas de las competencias y recursos del propio coachee -frente a ese entorno- y según él se de cuenta o no de ello... y actúe o no en consecuencia... con o sin la contribución de su coach...

Un gerente que quiera actuar como coach, pero que no disponga de competencias organizacionales, estratégicas y operativas, de liderazgo versátil y situacional, adecuadas o suficientes, no podrá hacerle ver al coachee todo lo que sería deseable y que haría viable su avance hacia la situación deseada:

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

Probablemente basará su actividad de coaching en la superación y desarrollo personal del coachee, sin esperanza alguna de hacerlo salir victorioso en el complejo -y a veces cruel e inmisericorde- campo de batalla organizacional...

Es posible que incluso algunos **coaches sin experiencia en manejo organizacional o de negocios** anulen las bienvenidas inquietudes competitivas de sus coachees e incluso debiliten sus sanos propósitos de gobernabilidad objetando sus iniciativas tendientes, al manejo de los procesos horizontales a cargo... con ejemplos sin sentido, en el campo empresarial y/o social.

Al respecto es determinante el coaching, para acelerar paso efectivo de incompetente inconsciente (ciego cognitivo) a incompetente consiente (ignorante) y de allí a competente consiente (aprendiz), competente inconsciente (experto), maestro, genio, etc.

A la inversa un gerente ostensiblemente experto en gestión, y manejo estratégico y operacional de negocios y/u organizaciones **-sin formación en liderazgo y coaching-** puede ignorar todo lo relativo al manejo efectivo y emocionalmente inteligente de las personas a cargo y -no obstante su prestancia ejecutiva y glamour estratégico y operacional- anular la iniciativa y creatividad de estas personas...

OJO: ¿generando unos niveles de desidia o stress, individuales, grupales o de equipo... dañinos y contraproducentes en el logro de lo que se persigue... sin provecho para nadie?

Frente a esto -ese gerente- puede actuar con un manejo más impositivo que participativo, y enredar aún mucho más la situación, sin entenderla y sin poder actuar versátilmente... para poder superarla.

Frente a una situación de **QUIEBRE** como ésta se encuentra obligado a salir, desempantanarse y lograr un nuevo **DESPEGUE**... pero sin competencias de liderazgo y coaching no será fácil que lo logre solo, sin algunos desaciertos peligrosos.

*Cuando el libre y transparente transcurrir de la existencia individual o colectiva se ve interrumpido, por acontecimientos positivos o negativos de trascendencia, ese tranquilo devenir nos genera un **QUIEBRE**, que lleva a expresar con sonoras interjecciones la sorpresa que ellos nos generan: icaspita!, irecórcholis!, etc.*

Esto es usual que acontezca cuando lo que hacemos o tenemos a cargo deja de funcionar o nos ganamos el premio mayor de la lotería o nos despiden del trabajo o nos falla el carro, en la autopista, a la hora pico e íbamos al evento más importante de los últimos tiempos, o nos avisan que acabamos de ganar la más importante de las licitaciones en juego o perder cliente o ser más querido, o a nuestra pareja.

En estos casos, es usual que iniciemos conversaciones privadas -con nosotros mismos- que pretenden hacernos asimilable lo acontecido... pero muchas veces nos quedamos empantanados en ellas y no salimos... persistimos en felicitarnos o felicitar a otros o exhibir nuestra buena suerte o la de otros, o culpabilizarnos o culpabilizar a otros o señalar a la injusticia o a la mala suerte como causantes...

El **QUIEBRE** producido nos sobrecoge de tal modo que no atinamos a saber cómo salirnos de él... no actuamos proactivamente en consecuencia con lo sucedido... y volvemos a caer una y otra vez sobre lo mismo... A veces algunos quiebres contingentes se vuelven crónicos, recurrentes... no logramos el **DESPEGUE**, permanecemos empantanados, empantanando a los demás...

TAREAS DEL NUEVO LIDERAZGO SEGÚN JENSEN / SCHEER

Competencias, tenacidad, energía y entusiasmo- para afrontar lo siguiente:

- 1. VISION:** Elaboración de visión del futuro q vaya más allá de lo q ahora es predecible, más allá de lo q nadie sabe -ahora- como lograr
- 2. RECLUTAMIENTO:** Reclutamiento de suficientes adeptos q en forma personal y voluntaria se comprometan a hacer realidad la visión
- 3. GESTIÓN DE QUIEBRES:** Creación de contexto y sistemas q permitan identificar y comunicar ampliamente la existencia de **quiebres**, para poder superarlos exitosamente, dando apoyo a la gente en la organización (o al equipo de un proyecto, etc.) de modo de renovar permanentemente su compromiso de hacer realidad la visión, de cara a los **quiebres**. (**QUIEBRE:** percepción de brecha entre la visión comprometida y la q sería predecible lograr -dadas las circunstancias y el "saber como" actuales- juzgada como amenaza a la realización de la visión. Declarar o tomar plena conciencia de un **quiebre** aumenta la probabilidad de q se diseñe un **despegue** o **vuelco**, que logre superarlo (es distinto a resolver problemas o manejar oportunidades).
- 4. DOMINIO INTEGRADO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN**, con integridad y competencia en:
 1. *comprometer* a logro de una visión más allá de lo ahora posible
 2. *reclutar* masa crítica de voluntarios comprometidos a lograrla
 3. *crear* cultura q fomente tomar riesgos y comunicar quiebres
 4. *mantener* pleno compromiso con visión frente a quiebres
 5. *declarar* sin dejar lugar a dudas sobre compromiso a cumplir
 6. *apoyar* irrestrictamente a equipos enfrentándose con quiebres
 7. *reflejar* propósitos mutuos de cambio real emprendido

El **carisma** de un líder deriva de su enorme **integridad** y grado de **compromiso** con la visión: estos son sus principales atributos y cualidades.

COMPETENCIAS DE COACHING INTEGRAL

Dinamizar la acción requerida -en forma efectiva, para lograr los resultados esperados- implica coordinar y liderar la acción en forma coherente con lo previamente planificado y organizado: vía necesaria pero no suficiente, para lograr exitosamente lo que se persigue.

Dinamizar requiere -además- **COMPETENCIAS EMOCIONALES** específicas, para poder generar estados de ánimo y emociones que predispongan, a las personas a cargo, a llevar a cabo oportunamente las acciones necesarias y suficientes, para poder alcanzar tenaz y productivamente los resultados estratégicamente planificados:

A través de las acciones operacionalmente diseñadas -organizadas y coordinadamente- actuando en consecuencia, y con alegría y energía... pese a las dificultades y eventuales quiebres... logrando asegurar la gestión y haciendo gobernable la situación, sin drama, tragedia, resentimiento ni resignación sino con paz y ambición...

Difícil será que el gerente y/o líder pueda lograr esto sin un repertorio emocional amplio ni competencia para lograr aprender, saber, practicar, y que otros aprendan -impecablemente- a:

1. **RECONOCER** sus propias emociones y las de los demás
2. **INTERPRETAR** los signos corporales que permiten identificarlas, asociando gesticulaciones, posturas y forma de respirar, interpretar lo que se siente y lo que dan ganas de hacer o no en tales o cuales emociones
3. **REPRODUCIR** a voluntad las emociones o los signos y darse cuenta de lo que se siente
4. **CAMBIAR** de una emoción a otra por sí mismo y lograr que otros también lo logren, y
5. **ANCLAR** neuro-lingüísticamente las emociones recurrentes que se requieren, etc.

Ahora bien, nuestro cuerpo representa todo lo que nuestro ser bio-físico-químico nos permite, cuerpo y psiquis se influyen mutuamente; la misma interacción sistémica se da entre lo corporal, lingüístico y emocional.

Obviamente que lo espiritual no es ajeno a estas interacciones, siendo determinante lograr claridad y paz espiritual.

El gerente y/o líder como coach -en su incesante búsqueda de una óptima situación de desempeño- debe conocer esto y hacerlo manejable, ello implica que debe esforzarse denodadamente, hasta lograr aprender, saber, practicar, y que otros también aprendan de él -impecablemente- a:

RESPIRAR y mostrar a otros como respirar diafragmática y profundamente:

1. **Relajarse** y mostrar a otros como relajarse científicamente
2. **Centrarse** y mostrar a otros como centrarse como un aikidoka, sin tensión y listos para actuar, conscientes de todos nuestros sentidos
3. **Sincronizarse** consigo mismo y con otros y mostrar a otros como ir al mismo ritmo, fluyendo conjuntamente
4. **Energizarse** y mostrar a otros como energizarse según las circunstancias lo ameriten, y actuar con
5. **Presencia** física y **contacto** humano y mostrar a otros como cautivar desplegando empatía, con todas y cada una de éstas **COMPETENCIAS CORPORALES**.

Líderes y gerentes con formación en **coaching integral**, integran con acierto sus competencias humanas, técnicas, etc. tanto con competencias lingüísticas como con emocionales y corporales, y elevan en alto grado sus **COMPETENCIAS COMUNICACIONALES**, lo que les debería permitir -entre muchas otras cosas- aprender, saber, practicar, y lograr que otros aprendan -impecablemente-a (*ojo, aprender implica ser capaz de hacer y lograr lo que antes del aprendizaje no se era capaz*):

1. lograr **COMUNICAR** seductoramente valores, visión, misión, estrategias, planes, peticiones, ofertas, propósitos, metas, etc.
2. dar a **CONOCER** detalladamente tanto el contexto como lo perseguido y lo planificado, y su razón de ser
3. hacer **COMPRENDER** plenamente todo lo que esto conlleva, las interrelaciones lógicas y sistémicas en que se basa, etc., e incluso
4. **COMPARTIR** emocionalmente la satisfacción a priori y a posteriori de lograr lo deseado, y disfrutarlo, para así poder
5. lograr **COMPROMETER** apasionadamente, a todos y cada uno... comprometiéndose, etc.

La finalidad es el logro exitoso y sostenido de lo ambicionado, pese a las dificultades, las oposiciones, la eventual escasez de recursos, etc., alcanzando:

- A. un muy alto grado de **CUMPLIMIENTO**, de lo comprometido, incentivando que se cumpla con satisfacción, superando las expectativas
- B. una nítida manifestación de **CONFIANZA** en -todos y cada uno- por haber cumplido como equipo... o -en caso de no haber cumplido- una nítida retroalimentación positiva que los haga sentir impelidos a no volver a fallar más nunca... con intervenciones sostenidas de coaching integral... sin olvidar la matriz cumplimiento de valores versus desempeño mostrado, en caso de incumplimiento reiterado -o a la inversa- de cumplimiento reiterado una y otra vez:
- C. una muy elevada **CONFIABILIDAD** individual y de equipo, como equipo de alto desempeño

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

Complementariamente, la formación de los gerentes en **business coaching** incrementa en alto grado sus **COMPETENCIAS EN LA COORDINACIÓN DE ACCIONES** (Flores) -previamente planificadas y organizadas- facilitándoles el proceso, para:

- I. **detectar** *anticipadamente* las necesidades e inquietudes a satisfacer (con el resultado de las actividades a coordinar), y
- II. **decidir** *explícitamente* cuáles necesidades e inquietudes, y cuándo, requerirían ser satisfechas, y por quien(es),
- III. **contextualizar** *seductoramente* sobre el particular con los elegidos para satisfacerlas, antes de solicitarles satisfacerlas (el ideal es lograr que nos ofrezcan lo que vamos a pedir, sin pedirlo), y
- IV. **pedir** *oportunamente* a ellos la satisfacción de ellas, especificando las condiciones de satisfacción requeridas, nítidamente- y
- V. **negociar** *efectivamente* las condiciones, posposiciones, negativas, etc. que ellos planteen para satisfacer la petición (o llevar a cabo las acciones requeridas), hasta
- VI. **comprometer** *efectivamente* el mutuo cumplimiento de todo lo convenido... comprometiéndose; para después
- VII. **monitorear** *periódicamente* el grado de avance, y
- VIII. **renegociar** *efectivamente* -y en consecuencia con los resultados que se vayan obteniendo- la asunción de las responsabilidades pertinentes en caso de abandono, cancelación, revocación, atraso, etc.) – repitiendo VI y VII- para finalmente
- IX. **recibir** amablemente lo que se entregue (si se entrega algo), más
- X. **agradecer** *sinceramente* lo que se haya recibido (o reclamar lo que no se haya recibido a tiempo), y
- XI. **evaluar** *acuciosamente* el grado de satisfacción... y después de *detectar* y *decidir* los ajustes necesarios, para satisfacer las condiciones previas y/o las que nuevas circunstancias ameriten,
- XII. **retro alimentar** *contextualmente* a los responsables, reiniciando así un nuevo ciclo de coordinación de acciones.

Un buen dominio de la coordinación de acciones permite al gerente como coach un constante **aprendizaje estratégico** o **aprendizaje de doble lazo** (Argyris). Es a través de ciclos sucesivos de ensayo y error -y debida consideración del impacto de las defensas organizacionales que impiden tocar ciertos temas, confrontar ciertas opiniones y apreciar abiertamente lo que sucede- le permite poner a valer de manera distintiva y efectiva sus esfuerzos para lograr **governabilidad**: Incremento efectivo de las posibilidades de lograr lo que se quiere lograr, por medio de la organización a cargo, o bien verse obligados a pasar al aprendizaje de tercer lazo.

La importancia de la **governabilidad** -objetivo también del ya anticuado control tradicional de la gestión, denominado ahora nuevo control gestiónl o **aseguramiento estratégico de la gestión**- deriva de la necesidad de los líderes de lograr: más gobernabilidad (la **finalidad**), pese a las circunstancias que se presenten (los **factores exógenos**) y al grado de sofisticación de los sistemas de planificación y control de la gestión (los **medios**) necesarios y suficientes.

Pero incrementar la gobernabilidad implica resolver más un problema político de poder que uno instrumental de tecnología. Necesariamente más allá del diseño y puesta en operación de una sala situacional (Beer et al, Flores, Espejo et al)- incluye todo lo referente a reajustar:

1. la **organización** en consecuencia con estrategias y planes para lograr el desempeño planificado (debida consideración de estructuras y sistemas (reglas y procesos), valores y símbolos, talentos y competencias, y asignación de responsabilidades compartidas por el logro de propósitos y metas, y de recursos, para lograrlas);
2. la **dinamización** de las acciones de las personas (liderazgo con coaching, negociación, trabajo en equipos de alto desempeño, y coordinación de acciones);
3. la **apreciación** estratégica de la situación futura, presente y pasada, externa e interna, y
4. el **ajuste** táctico y/o estratégico del rumbo y de la marcha, explicitando ajustes, duraciones, inversiones / costos e impacto costo/beneficio (lo que implica
5. la revisión y entonación constante de estrategias, planes, y procesos, de acuerdo con un modelo de gestión estratégica con liderazgo, coaching, etc.).

A diferencia de la autoridad formal el **poder** no es una cosa que se otorga o se compra, es un **juicio** acerca de la mayor o menor capacidad de acción autónoma de un ente (Echeverría).

Los **juicios** -hijos de las **declaraciones** y al igual que ellas- son actos lingüísticos que pueden ser válidos o inválidos, dependiendo ello de la autoridad o fuerza en que ellos se basen. Pero los juicios -a diferencia de las declaraciones- requieren además ser evaluados en cuanto a si están o no fundamentados. La fundamentación de un juicio depende tanto de la pertinencia y coherencia de:

1. las **inquietudes** detrás de los juicios emitidos
2. los **ámbitos** en relación a los cuáles se formulan
3. los **estándares** de referencia utilizados, y
4. la fuerza de las **afirmaciones** a favor del juicio, y la fuerza comparativa de las **afirmaciones** sustentadoras en contra de él.

Ésta incursión intencionada -y sobre la marcha- en el ámbito de los **ACTOS LINGÜÍSTICOS** fue con el definido propósito de -dando un ejemplo- acotar la importancia de los actos lingüísticos en el coaching integral, sin entrar aquí en mayores detalles... pero adelantando que otros actos lingüísticos -que es importante que el gerente como coach maneje con destreza- son las **peticiones** y las **ofertas**, puesto que una vez que ellas son aceptadas se convierten en **promesas** que se cumplirán o no...:

Dependiendo de la competencia lingüística -y ética- de las partes, pero afectando inevitablemente el desempeño... y la confianza individual y colectiva. Detrás de cada acto lingüístico hay un compromiso social que podemos cumplir o no, y éste cumplimiento o incumplimiento reiterado irá configurando inevitablemente nuestra imagen pública.

1. **AFIRMACIÓN: descripción** verdadera o falsa, relevante o no relevante (¿según distinciones de interlocutores y/o testigos?) de lo observado o percibido
2. **DECLARACIÓN: anuncio** válido o no, según autoridad o poder de quién la emite (si, no, no sé, te agradezco, te amo, te perdono, te contrato, te condeno, etc.)
3. **JUICIO: veredicto** u opinión válida y fundamentada (por: 1. qué inquietud o desasosiego lo impulsa, 2. en qué dominio, 3. con q estándares, 4. con qué afirmaciones a favor, y 5. sin sustentaciones en contra, falsas o irrelevantes)
4. **PETICIONES**: solicitudes de algo, acotando condiciones de satisfacción*
5. **OFERTAS**: ofrecimientos de algo, acotando condiciones de satisfacción*

*: qué, cómo, por qué, cuándo, dónde, quién, para qué, a qué costo, según qué estándares, condiciones, circunstancias..., para satisfacer qué necesidades e inquietudes impulsoras e inhibidoras

Ojo: una solicitud / ofrecimiento, puede tratarse como invitación a aceptar o no -o como una exigencia obligada- pero mientras no se acepte, no es una promesa por cumplir. La confianza en el cumplimiento de una promesa depende de la sinceridad, competencia y confiabilidad de quien promete: la confiabilidad depende del grado de cumplimiento previo reiterado.

EL LENGUAJE ES ACCIÓN: LOGRE MÁS CON MENOS PALABRAS... ACTÚE Y REFLEXIONE...

El correcto manejo de los actos lingüísticos depende del impecable dominio de las **COMPETENCIAS LINGÜÍSTICAS**, lo que implica que el gerente y/o líder debe esforzarse denodadamente, hasta lograr aprender, saber, practicar, y que otros también aprendan - impecablemente- a:

1. **ESCUCHAR:** oír + significado
2. **HABLAR:** decir + significado
3. **NARRAR:** relatar + significado
4. **CON-VERSAR:** dar vuelta juntos + compartir significado mutuo
5. **ACTUAR** directo y reflexivo: hacer bien o mal con significado

1. Oír más significado = ESCUCHAR activo:

Acción de oír + entender sentido / significado = ESCUCHAR activo, de actos de habla (locutivos, ilocutivos, perlocutivos, acciones asociadas y acciones mayores), inquietudes o desasosiegos ≠ intenciones, razones, motivos (interpretaciones de lo q supuestamente se hacen cargo actos y acciones).

Aumenta posibilidades de logro (nuevas opciones, etc. q muestran, generan, etc. actos y acciones), cambian formas de ser (q revelan q actuamos como somos y somos como actuamos). Provocan APERTURA y respeto de LEGITIMIDAD: logran ACEPTACIÓN, o lo contrario...

LENGUAJEAMOS como somos y somos como LENGUAJEAMOS. Dominios de observación: conversacional y emocional, personal e histórico, etc.

2. Decir más significado = HABLAR:

Acción de decir + comunicar sentido / significado = HABLAR describiendo, aseverando, enjuiciando, pidiendo, ofreciendo, prometiendo, comprometiendo todos hablamos para ser escuchados.

MODALIDADES: preguntando o proponiendo

3. Relatar más significado = NARRAR:

Acción de relatar hechos, experiencias, interpretaciones dando sentido / significado al actuar y a la forma de ser (ojo, con juicios maestros) de protagonistas... y narrador.

4. Dar vuelta juntos + con significado = CON-VERSAR público ↔ privado:

Dar vuelta juntos, para poder lograr con efectividad:

1. iniciar relaciones
2. volver a conversar
3. especular sobre posibilidades
4. coordinar acciones
5. superar quiebres (cuestionar juicios personales)
6. plantear / atender reclamos / quejas
7. terminar relaciones

En una danza de escucha, habla y narración, emocional y corporal, que cambia circunstancias y genera nuevas situaciones y futuros... ¿DISEÑAR GUIÓN SOBRE LA MARCHA... y USARLO OPORTUNAMENTE?

1. INICIAR relaciones de nuevo tipo o con una nueva persona: captar atención... y cautivar con posibilidades...
2. EXPLORAR conversar sobre volver a conversar: mostrar cambios...
3. COMPARTIR ideas sobre intereses mutuos, opciones posibles acciones, etc.: especular sobre posibilidades...
4. COORDINAR acciones, para acordar y lograr metas comunes con efectividad...: contextualizar... y negociar...
5. CUESTIONAR juicios personales: crear quiebre... / superar quiebre... despegue...
6. Atender/plantear RECLAMOS/QUEJAS: negociar qué...
7. TERMINAR relaciones, temporal y/o definitivamente: contextualizar... y precisar condiciones con equidad...

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

5. Hacer bien o mal con significado = ACTUAR directo ↔ reflexivo

DIRECTO: efectuado con competencia inconsciente, sin especial atención en qué se hace, cómo, ni por qué..., y **REFLEXIVO:** efectuado cuestionando qué se hizo y/o se hace y/o se hará, cómo, por qué, con qué sentido, q otras posibilidades explorar, cómo rediseñar (procesos, planes, estrategias), innovar, etc.

CONTINGENTE: efectuado sobre la marcha, sin previo aviso; y **RECURRENTE:** efectuado como proceso repetitivo, formalizado o no, etc. (procesos repetitivos, prácticas sociales: juegos (objetivos, componentes, y leyes + estrategias, y arbitraje)

LENGUAJE DEL PODER: juicio sobre mayor capacidad de ACCIÓN autónoma, DIRECTA, REFLEXIVA, CONTINGENTE, RECURRENTE... presente -o no- al escuchar, hablar, narrar, conversar... y ACTUAR...

Recordemos que en las organizaciones las actividades se desarrollan por medio de un intenso intercambio conversacional, lo que implica competencias para **diseñar y efectuar conversaciones** que permitan lograr -con mayor o menor efectividad- cosas con palabras, recurriendo al lenguaje verbal -escrito o hablado- y al lenguaje no verbal.

Toda conversación se desarrolla con varios trasfondos, el más visible es el emocional: nuestros cuerpos pueden reflejar **nuestras emociones** con mayor o menor nitidez y delatarnos frente a observadores perspicaces, pero también el uso competente de **nuestros cuerpos** puede catalizar las reacciones emocionales de otros y provocar o no los efectos buscados.

El gerente y/o líder como coach debe dominar el diseño de varios tipos de conversaciones, y ser muy versátil en cuando a las **modalidades del habla** a utilizar en cada caso -inquisitiva o sugestiva- junto con distinguir nítidamente lo que se dice, del acto lingüístico implícito en lo que se dice, y de lo que se persigue con lo que se dice (Austin): escucha interactiva.

El manejo diestro de estas modalidades es fundamental en relación al arte del preguntar perspicaz -típico del coaching- para que el coach logre que el coachee se de cuenta -el mismo- de lo que le permitirá superar exitosa y sostenidamente los quiebres contingentes y recurrentes, individuales y colectivos, en que se encuentre inmerso.

El lenguaje no es pasivo ni inocente, permite crear y cambiar situaciones, maneras de ser, realidades, etc.

El gerente estratégico -especialista en liderazgo transaccional q se forma profesionalmente en coaching integral -en un contexto de liderazgo versátil y situacional- adquiere especiales **COMPETENCIAS EN LIDERAZGO TRANSFORMADOR**, para poder generar mayor grado de compromiso, participación, lealtad, actuación y desempeño

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

-con más deleite y menor grado de stress- pese a las contingencias, emergencias, conflictos, o crisis imprevistas o previsibles, y según las circunstancias poder reforzar o cambiar la cultura y política organizacional, en forma más participativa o más directiva, y en concordancia con su rango y status (Bass).

Ello implica que debe esforzarse denodadamente, hasta lograr aprender, saber, practicar, e inducir a que otros también logren aprender -impecablemente- a:

1. Ejercer influencia **idealizadora**: provocando identificación y emulación en su rol de modelos admirados, respetados, y confiables, con capacidades, persistencia y determinación extraordinarias, que asumen riesgos y actúan en forma consistente y no arbitraria, correctamente y con altos estándares éticos y morales.
2. Generar motivación **inspiradora**: planteando desafíos persuasivos, comprensibles y significativos, que estimulen el espíritu de equipo, desplegando entusiasmo y optimismo, visionando y comprometiéndose con metas y situaciones futuras atractivas y compartidas, y generando expectativas que comunican claramente.
3. Lograr estimulación **intelectual... y emocional**: expandiendo las habilidades y promoviendo la creatividad, la innovación, la búsqueda de soluciones y las ideas nuevas aunque resulten controversiales, cuestionando suposiciones, re enmarcando problemas, aproximándose a situaciones antiguas por caminos nuevos, y sin crítica pública de los errores que alguien cometa... excepto q la(s) persona(s) sea(n) también coach(es)... y bueno(s) coach(es)... emocionalmente competentes y centrados.
4. Prestar consideración **individualizada**: prestando especial atención a las necesidades de logro y desarrollo del potencial de cada quien, actuando como guía y coach, delegando y creando nuevas oportunidades de aprendizaje y un clima que lo sustente, reconociendo y aceptando diferencias individuales en cuanto a necesidades y deseos, interactuando en forma personalizada, y supervisando sin que las personas se sientan chequeadas.

El *liderazgo transformador* no es tan sólo el paradigma en boga -en cuanto liderazgo- sino el único que permite medir -instrumentalmente- el grado en que mejora el desempeño y el grado de satisfacción de líderes y liderados.

Adicionalmente se ha demostrado que permite lograr niveles de desempeño y satisfacción en más alto grado que las diferentes vías de *liderazgo transaccional* (en base a recompensas que generan refuerzo contingente positivo o negativo:

Gestión por excepción activa o pasiva), o de *liderazgo de laissez-faire* (estilo en el que no se toman decisiones, las acciones se postergan, las responsabilidades en cuanto a liderazgo se ignoran, la autoridad no se usa, etc.).

En todo caso la práctica mundial muestra que todos los grandes líderes utilizan -en diferentes situaciones- diferentes mezclas de todos ellos: liderazgo versátil y situacional.

La misión de coaching es de transferencia no de dependencia (Freas):

“regale un pescado a una persona y la alimentará por un día, enséñele a pescar y ella aprenderá a alimentarse sola, por el resto de su vida”.

SERVICIOS DE COACHING, PARA LÍDERES:

Síntesis del quinteto de pasos del proceso, para proveer servicios impecables de coaching -para líderes- recordando que el objetivo final es el progreso ostensible de la efectividad del líder como coachee, para optimizar su actuación, desempeño y deleite -y la de sus seguidores- y lograr óptimos resultados económico-sociales y/o financiero-privados de la organización o empresa contratante, con plena satisfacción de todos los interesados, incluso en cuanto a balance de expectativas individuales y colectivas se refiere:

- 1.** convenir resultados requeridos y plan para el logro de ellos: previo diseño del proceso y de los indicadores de avance a monitorear, una vez entendido el contexto estratégico y humano de la organización y el coachee... y la expectativas de cada quien
- 2.** garantizar confidencialidad y culturizar a contratante y coachee sobre objetivo y proceso, y disponibilidad de coaches alternativos
- 3.** comprometer posibilidades de apoyo organizacional, para dar soporte adicional al coachee: jefe, mentor, tutor, capacitación
- 4.** verificar que coaches conocen y comprenden bien valores, visión, misión, propósito, cultura y situación organizacional: ¿renovar?
- 5.** conciliar expectativas y velocidad de avance de coachee y organización: verificar mensualmente apreciación de las partes y adecuarse a disponibilidades de tiempo y presupuesto...

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

El **COACHING INTEGRAL**, business coaching, coaching gestión, etc. -en un contexto de gestión estratégica y liderazgo transformador- amplía en forma importante las competencias del gerente, ejecutivo o directivo, para afrontar estratégicamente y operacionalmente el liderazgo -impositivo y participativo- de personas, grupos, equipos y organizaciones, con la finalidad de mejorar radicalmente los niveles de desempeño y satisfacción, individual y colectivo.

El éxito de todo cambio mayor sin competencias avanzadas en estrategia, **COACHING Y LIDERAZGO** transformador es difícil de lograr: la experiencia mundial así lo demuestra. Competencias en coaching y liderazgo son imprescindibles para emprender y culminar con éxito toda actividad importante el cambio, sea cual sea el enfoque seguido. Las acciones de liderazgo y coaching para acometer exitosamente la **GESTIÓN DEL CAMBIO INDUCIDO**, necesario y suficiente, a nivel personal y organizacional, requiere integrar en forma situacional los enfoques de KOTTER, con los de Hiatt/ ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*), Biedler / Estrategia de Cambio Organizacional (SOC) y TABRIZI / Cambio Rápido (RC), a la luz de las enseñanzas de Bandura, Petterson et al, sobre comportamientos vitales, para cambiar cualquier cosa con suficiente motivación y competencia.

Lograr una situación de óptimo desempeño individual y colectivo, pasa por potenciar las competencias en gestión estratégica -que incluye tanto lo estratégico y operacional como la entonación de proyectos y procesos horizontales, y el aseguramiento de la gestión con aprendizaje organizacional- reforzando las competencias de liderazgo, con competencias de coaching lingüístico, emocional, y corporal, incluyendo otras de carácter integrador, como: negociación ganar-ganar, trabajo en equipos de alto desempeño, coordinación de acciones y liderazgo transformador (*VIP s ver artículos complementarios sobre todos y cada uno de éstos temas, interconectados entre sí, y revisar el kit de láminas de presentación interactiva de todos ellos: incluyendo conversaciones cruciales, confrontaciones cruciales -y comportamientos vitales- para cambiar cualquier cosa*).

Todo esto con el propósito de lograr un mejor desempeño individual y colectivo y una mayor satisfacción -de equipos y organizaciones- estimulando un mayor grado de interdependencia y sinergia, logrando convenir compromiso, enfoque, propósito, desarrollo de competencias complementarias, y plena asunción de la responsabilidad compartida, generando altos niveles de confianza y lealtad:

La cuestión es confrontar conflictos productivamente -con más deleite y menor stress, intentando reforzar -o cambiar- la cultura y política organizacional, en forma más equilibradamente participativa y directiva, estratégica y operacional.

El directivo, ejecutivo, gerente o líder -para convertirse en un coach integral- requiere adquirir maestría en aquellos aspectos que más allá de sus competencias humanas, técnicas y gestiónales le habiliten como **coach** en un contexto de **liderazgo transformador de grupos y equipos + humanos**: *esto es en el liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y complejas redes conversacionales - verbales y no verbales- que intentan lograr objetivos individuales y colectivos, compartidos.*

FORMACIÓN EN COACHING Y LIDERAZGO:

En el país y en el mundo existen muchas organizaciones que ofrecen cursos, talleres y programas presenciales y a distancia de coaching, con muy diferentes objetivos, contenidos y duraciones, existiendo muy pocas que ofrezcan programas de largo alcance y menos aún que estén orientados exclusivamente al coaching integral de directivos, ejecutivos y gerentes públicos y privados, y que exhiban credenciales comprobables de certificación en coaching y de experticia en este tipo de coaching.

En IESA -Instituto de Estudios Superiores de Administración- fui pionero en ofrecer mensualmente y durante 10 años, un taller de 32 horas de iniciación en **COACHING Gerencial**, el cual se hizo clásico, para iniciarse en el tema y aprender lo básico, para empezar a practicar conversaciones de COACHING persona a persona...

DEZEREGA CONSULTING, ha ido completando el aprendizaje adquirido por muchas personas -en esos y otros talleres abiertos e in company- dictando 6 módulos sucesivos de 24 horas, en 2 o 3 sesiones semanales de 4 horas didácticas -o una sabatina de 8 h didácticas- incluyendo coaching persona a persona y coaching en sala, en un exigente contexto de coaching y liderazgo transformacional ontológico.

En asociación estratégica con diversas universidades hemos iniciado **DIPLOMADOS EN LIDERAZGO Y COACHING** -regulares o avanzados en 144 horas- para quienes deseen certificarse como líderes y coaches y líderes: inscripciones siempre abiertas en dezerega@msn.com

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

Se dan facilidades especiales -a convenir caso por caso- a quien haya cursado/aprobado los programas aquí reseñados o equivalentes.

El mismo taller se dicta In Company, a tasas de mercado.

El mayor éxito del líder situacional y versátil, con formación en coaching integral, es lograr un sostenido éxito colectivo que trascienda el simple éxito individual, y que solo se puede alcanzar y sostener con una fuerte dosis de pasión, auto motivación e inclinación al logro: **“define primero lo que quieres llegar a ser y después haz lo que tengas que hacer, hasta lograrlo”** (Epicteto).



DC: www.dezerega.com – dezerega@msn.com - 58 212 580 0992 - 58 426 513 5271 o 91

DC/VDC/22.02.2011: ANULA VERSIONES PREVIAS. Copyright por DEZEREGA Consulting C. A. Propiedad Intelectual registrada, originales depositados en Escritorio Antequera Parilli, y entidades prescritas por la ley: No reproducir sin permiso previo.

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

UCAB / UCV / UNIMET / UMA -en asociación estratégica con DC- ofrece:

DIPLOMADO EN COACHING Y LIDERAZGO

Coordinador Académico: Ing. Víctor DEZEREGA, MBA. COC, BSCC, FADA

Objetivo general

El Diplomado en COACHING y LIDERAZGO tiene como objetivo general lograr que los participantes dominen *competencias* personales e interpersonales específicas que complementen y realcen sus *conocimientos* especializados y de gestión, para ser, sentir, emocionarse, pensar, planificar y actuar y exitosamente como COACHES y/o LÍDERES en toda situación, condición, área y nivel, con el *talento* apropiado...

El propósito del COACHING es lograr optimizar la actuación y desempeño de si mismo, de las personas o equipos a cargo y/o quienes soliciten sus servicios, para tal efecto. El propósito del LIDERAZGO es hacer realidad visiones ambiciosas que equipos, empresas y/u organizaciones, se propongan y compartan, influyendo ideales, impulsando inspiraciones, incitando intelectos, e induciendo emocionalidad positiva de individuos y equipos.

Esto no se aprende conociendo y aplicando teorías sino practicando... con **acceso accionable a ser líder y ejercer liderazgo efectivamente...**configurando percepciones, emociones, imágenes, pensamientos, y planes determinantes de las consiguientes acciones de ejercicio real del liderazgo, por un líder....

Ambas acciones -para ser exitosas- implican tanto inducir como sostener oportuna y exitosamente TRANSFORMACIONES necesarias y suficientes a todo nivel, con sentido de urgencia -en lograr a tiempo- lo realmente importante, pese a perturbaciones naturales y/o de otros actores: cambios de actitud y disposición...

Objetivos específicos

Todo ser, organización o empresa requiere satisfacer necesidades y atender inquietudes propias y de diferentes interesados en su devenir exitoso; lo que no siempre logra... en un mundo competitivo con talentos y recursos escasos.

La misión fundamental de los ejecutivos de organizaciones y empresas es lograr que ellas sean exitosas, en cuanto a lograr lo que se propongan, manteniéndose viables y sustentables, en un contexto de responsabilidad social: lo que incluye ocuparse de no perturbar el equilibrio ecológico...y respetar los derechos humanos. Ello exige varios talentos, dentro de los que LIDERAZGO y COACHING son imprescindibles...

En el caso de los seres humanos acontece algo similar, con la particularidad que en la práctica real no siempre todos tienen o han tenido "ejecutivos" q se ocupen o hayan ocupado de su supervivencia, bienestar y éxito... y si los tienen o tuvieron no necesariamente disponen o dispusieron de los talentos y/o recursos y/o actitud y/o disposición y/o amor suficiente... y por cierto no todos adquieren oportunamente talentos para coachearse y/o liderarse a sí mismos... y a otros... actuando con ética y respetando estándares y *principios que son comunes a todo tipo de coaching y liderazgo en cualquier campo en que se ejerzan...*

Darse cuenta de las necesidades reseñadas, requiere hacerse cargo de ellas y las inquietudes asociadas...y atenerse a las consecuencias de ello, y con sentido práctico, emprender las acciones requeridas: de allí el origen y justificación de éste Diplomado... dirigido a profesionales interesados en hacer carrera como líderes en organizaciones o empresas... o en prestar servicios de coaching -transformacional- interno o externo...: *personal, deportivo, ejecutivo, de manejo de negocios, carrera, conflictos, relaciones, vida, salud, déficit de atención, etc.*

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

Objetivos específicos resumidos: dominio por los participantes de competencias lingüísticas, emocionales y corporales de **coaching** que logren cambiarlos a ellos mismos, a otros que ellos lideren o a quienes se lo soliciten, para lograr óptima actuación, desempeño y satisfacción + competencias de **liderazgo**, para formular ambiciosas visiones compartidas, captar e influenciar seguidores, formar y sostener equipos de excelencia, coordinar acciones, negociar ganar-ganar, inducir cambios y lograr que seguidores hagan realidad visiones, con sucesivos éxitos y deleite.

Contenido programático

MODULO I: “Competencias de un Coach”. Sesiones 1 a 6, de 4 h académicas c/u. Fechas:

Somos como actuamos y actuamos como somos. Cambiar ser implica cambiar acción y viceversa. Los seres humanos -más acá de lo espiritual- somos e interactuamos con coherencia en 3 ámbitos: cuerpo, emociones y lenguaje. Cambiar determinada coherencia -que impide la actuación y desempeño requerido- implica dominar competencias corporales, emocionales y lingüísticas, para poder decidir que ámbito cambiar primero, para inducir nueva coherencia...y así sucesivamente con las otras, hasta lograr óptima actuación y desempeño:

- Corporales: respirar/relajar, centrar, sincronizar, energizar y expresar.
- Emocionales: reconocer, interpretar, reproducir, cambiar y anclar emociones
- Lingüísticas: hablar, escuchar, narrar, conversar, y actuar directo y reflexivo.
 - Manejo de actos lingüísticos: afirmaciones, declaraciones, juicios, peticiones, y ofertas vs promesas.
 - Conversaciones: iniciar relaciones, re-iniciar relaciones, explorar alternativas, coordinar acciones, reclamar / quejarse, superar / provocar quiebres y re-despegar, y terminar relaciones.
 - Comunicar efectivo: dar a conocer, hacer comprender, compartir emoción, comprometer y comprometerse, cumplir, confiar, y generar confiabilidad.
 - Acto de habla: locutivo, ilocutivo, perlocutivo, y acciones asociadas
- Demostraciones y prácticas del **proceso de COACHING**: 1. abrir, 2. mostrar, 3. indagar (captar atención, dar información, pedir información, llevar a pensar y sentir, pedir sacar conclusiones y recomendaciones), 4. guiar, y 5. orientar.
- Síntesis sobre manejo de conversaciones cruciales, confrontaciones cruciales, cambios de comportamientos vitales ejerciendo influencia, etc.

Evaluación: Mini prácticas del proceso de **COACHING**, con coaching del profesor...

Profesor: Víctor Dezerega

MODULO II: “Competencias de un Líder”. Sesiones 7 a 12, de 4 h académicas c/u. Fechas:

Un LÍDER requiere competencias para formular ambiciosas visiones compartidas que satisfagan necesidades y atiendan inquietudes, captar e influenciar a seguidores suficientes, para hacerla oportunamente realidad como para formar y sostener equipos de excelencia, coordinar acciones, negociar ganar-ganar e inducir cambios... de modo de guiar e incentivar el emprender acciones que logren que seguidores hagan realidad las visiones, con sucesivos éxitos que deleiten a todos...

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

Ud. Llegará ser capaz de ser quien necesita ser, para ser un líder efectivo si lo quiere ser...

y podrá ejercer como tal aún sin tener toda la experiencia y conocimientos requeridos: la transformación personal a vivir le permitirá ser líder en toda situación, condición, área y nivel.

Las competencias a dominar, le permitirán lograr:

- Detección y especificación de necesidades e inquietudes compartidas, síntesis transformadora de lo detectado en visiones incluyentes y atractivas que cautiven y conviertan a seguidores potenciales en impulsores activos...
- Dominio de factores que influyen comportamientos vitales, de personas y equipos: proceso de afiliación, asunción de poder e inclinación al logro vs síntesis de teorías sobre atributos de líderes y procesos de liderazgo: transaccional y transformacional, estratégico y operacional, impositivo y participativo, situacional y versátil, y servicial... o para auto satisfacerse...
- Coordinación de acciones: 12 pasos, de contextualización a retroalimentación
- Aceleración de fases del desarrollo de trabajo en equipos y decálogo guía de trabajo en equipos de excelencia: ética, integridad, cultura, y genero...
- Fundamentos de negociación ganar-ganar: conciliar intereses, no posiciones
- Demostraciones y prácticas del **proceso de LIDERAZGO**: 1. aprendiendo de experiencias transformadoras imprevistas y diseñadas, 2. aclarando con autenticidad quien se es y que se quiere lograr, 3. aclarando que es lo que es ambicioso... y posible de lograr, 4. aclarando que quieren lograr otros conjugando intereses, 5. aclarando en que podrían contribuir otros y apoyarlos para q contribuyan, 6. actuando con tenacidad... sin rendirse, 7. evaluando y celebrando progreso... repitiendo todo -sin pausa- una y otra vez, impulsando a otros... logrando ir haciendo realidad las visiones...
- Introducción a gestión estratégica y liderazgo integral del cambio en 8 pasos

Evaluación: Mini prácticas del **proceso de LIDERAZGO**, con coaching del profesor

Profesor: Víctor Dezerega

MODULO III: "Prácticas de Coaching: dominar proceso". Sesiones 13 a 18, de 8 h académicas c/u. Fechas:

Este módulo no es para teorizar sobre coaches y coaching, es para llegar a ser coach practicando intensivamente de todas y c/u de las competencias reseñadas en el módulo 1, incorporando percepciones, emociones, imágenes, pensamientos, y planes determinantes de las acciones de ejercicio real del coaching....

- Práctica de "aprender haciendo" y "transformar aprendizaje en cambios de hábitos en el trabajo": explicación, experimentación, retroalimentación afectiva crítico-constructiva con coaching, reflexión, y repetición ajustada del ciclo -una y otra vez- hasta lograr excelencia... y deleite...
- Formación de **audiencias** de 3 a 7 personas, por cada participantes, para aplicar y documentar en la práctica lo aprendido, con no menos de 4 h por semana: énfasis en diseño y generación de múltiples QUIEBRES... y DESPEGUES...
- Supervisión, evaluación y auto evaluación de actuación y desempeño de cada participante, en sesiones simultáneas con 2 o 3 compañeros: a. progreso en **audiencia** a cargo; b. progreso en **equipo de trabajo** real a cargo q muestre cambios positivos y sostenidos de hábitos de trabajo, actuación, desempeño -y deleite- en situaciones reales

Profesor: Nicasio Cova

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

MODULO IV: "Prácticas de Liderazgo: Dominar el Proceso". Sesiones 19 a 24, de 4 h académicas c/u. Fechas:

Este módulo no es sobre características de líderes (rasgos, estilos, personalidad, conductas, etc.) y liderazgo (técnicas, teorías explicativas, situación y condición en que se desarrolla, tendencias futuras, etc.)... es sobre el acceso al proceso de cambio de los participantes: tanto de su maneras de ser, percibir, sentir, emocionarse, pensar, planificar, y actuar... como de ser líder y ejercer liderazgo en cualquier situación y condición, área y nivel, en un contexto de coaching a crear y sostener: cambio sobre la marcha de actitud, disposición y visión del mundo...

- Práctica de “aprender haciendo” y “transformar aprendizaje en cambios de hábitos en el trabajo”: explicación, experimentación , retroalimentación afectiva crítico-constructiva con coaching, reflexión, y repetición ajustada del ciclo -una y otra vez- hasta lograr excelencia... y deleite...
- Formación de **audiencias** de 3 a 7 personas, por cada participantes, para aplicar y documentar en la práctica lo aprendido, con no menos de 4 h por semana: énfasis en diseño de VISIONES compartidas y LIDERAZGO de acciones...
- Supervisión, evaluación y auto evaluación de actuación y desempeño de cada participante, en sesiones simultáneas con 2 o 3 compañeros: a. progreso en **audiencia** a cargo, y b. progreso en **equipo de trabajo** real a cargo q muestre cambios positivos y sostenidos de hábitos de trabajo, actuación, desempeño -y satisfacción- en situaciones reales...

Profesor: Nicolás Vegas

MODULO V: "Fundamentos de Gestión Estratégica: Proceso de 12 Pasos". Sesiones 25 a 30, de 8 h académicas c/u. Fechas:

Para sistemáticamente satisfacer necesidades complejas o complejos de necesidades simples -atendiendo inquietudes impulsoras e inhibitorias siempre agazapadas detrás de ellas- se requiere especificar, diseñar y prestar servicios de coaching y liderazgo, con características y atributos respectivamente consonantes con necesidades e inquietudes de coachees, seguidores, ejecutivos superiores, etc.

La promoción y prestación de ellos requiere formular estrategias a convertir en proyectos, desagregados en planes, programas, y presupuestos a llevar a cabo: Ello requiere dominar la gestión estratégica de proyectos y procesos, equipos, organizaciones o empresas.

El desafío a afrontar -en coaching, liderazgo y estrategia- es siempre el mismo: **como pasar de una situación actual a una deseada... debida consideración de escenarios y otros actores**, y talentos y recursos propios -necesarios vs disponibles- para abordar situaciones o problemas, introducir mejoras, crear, inspirar e innovar, etc. Un líder o coach organizacional o empresarial requiere talento para poder manejar todo esto, y lograr lo deseado con altos niveles de actuación y desempeño: competitividad, productividad -calidad, eficiencia y efectividad- y rentabilidad, incrementando talento y deleite de otros y de sí mismo.

El proceso completo de diseño e implantación del modelo de 12 pasos de inspiración e innovación en gestión estratégica en una empresa u organización, requiere guiar su óptima entonación por los siguientes entregables a re-elaborar sobre la marcha:

1. A. Brújula estratégica: valores, visión, misión, propósito estratégico

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

- B. Definición de negocios u ámbitos sociales: necesidades e inquietudes vs. segmentos de mercado o ámbito + especificación de características y atributos de productos -bienes y/o servicios- pertinentes... y de procesos horizontales o de negocios (levantamiento, redimensionamiento, entonación)
2. Definición de situación deseada con BSC de 6 perspectivas: diana de objetivos, mapa estratégico preliminar, tablero de control preliminar
 3. Indagación externa: escenarios, actores, movidas de otros actores, O s y A s
 4. Indagación interna: talentos y recursos necesarios vs disponibles, F s y D s
 5. Diseño de estrategias y contra-contra estrategias: corporativas, de negocio y funcionales, a transformar en proyectos de acción a implementar
 6. Planes generales de acción: q hacer, quién, cuándo, en q tiempo
 7. Programas detallados de talentos y recursos: quienes, con q, a q c u / u d t
 8. Presupuestos macro estratégicos: inversiones, flujo de caja, van del EVA, etc.
 9. Organización: estructura, sistemas, valores, símbolos, personas, talentos, asignación de responsabilidad x logro de metas, y de recursos para lograrlas
 10. Dinamización: liderar talentos y equipos de excelencia con coaching, negociar ganar, coordinar acciones, y transformar gestionando el cambio
 11. Evaluación: apreciar situación externa e interna, futura, presente y pasada
 12. Regulación: ajustar rumbo y marcha, diseñando ajustes y costo/beneficio

Evaluación: avance en diseño de proceso y proyecto de implantación del modelo
Profesor: Victor Dezerega con Andrea Dezerega y Gabriela Trujillo

MODULO VI: "Liderazgo y Gestión del Cambio Inducido: Transformación". Sesiones 31 a 36, de 4 horas académicas c/u. Fechas:

Liderar con éxito -e inducir cambios requeridos- depende de actitud o disposición mental (*mindset*): ella predetermina interpretación de situaciones y respuestas. Puede ser **fija** (*si algo falla es que no soy perfecto, no me arriesgare a intentarlo de nuevo...abandonaré*) o puede **crecer** (*si algo falla me esforzaré en aprender cómo evitarlo y lo intentaré nuevamente... lo lograré*). *No cometer errores, logros rápidos y perfectos, lograr fácil lo que otro no logra, sentirse superior*, es típico de actitud **fija**... Típico de actitud que **crece** es: *reconocer y corregir errores, afrontar duro lo difícil, hasta hacer y lograr algo que antes no podía, no sentirse perfecto... lo que conduce naturalmente a aprender y mejorar actuación y desempeño y ser más exitoso.*

En un contexto de aprendizaje transformador y no meramente informativo es imprescindible liderar el cambio, impulsando prácticas súper intensivas de coaching en gestión efectiva del cambio inducido -necesario y suficiente- aplicando p. e. a Kotter e integrando otros enfoques complementarios. Etapas a liderar, reforzando impulsores y combatiendo errores inhibidores más frecuentes:

1. Crear sensación de urgencia, de lo realmente importante de cambiar y lograr
2. Consolidar coalición directiva a cargo, conciliar actitudes y visión del mundo
3. Compartir visión ambiciosa y atractiva, y estrategias para lograr hacerla real
4. comprometer con logro de visión, comunicar y alinear metas y planes
5. empoderar, cambiar actitudes y sistemas, eliminar obstáculos, premiar
6. planificar éxitos, haciendo viables logros específicos, tempranos y sucesivos
7. consolidar avance, promover talentos y aprendizajes necesarios y suficientes
8. institucionalizar cambios inducidos, formalizarlos, impulsar nuevo liderazgo

Evaluación: avance en diseño de proceso y proyecto de inducir cambios deseados
Profesor: Manuel Barroso?

COACHING PARA LÍDERES – VÍCTOR DEZEREGA

Acreditación

El participante puede cursar uno, algunos o los 6 módulos antes descritos. Si cursa sólo uno o varios módulos, opta por la obtención de un DIPLOMA por cada uno de los módulos cursados, el cual podrá tener carácter de APROBACIÓN con calificación siempre que haya aprobado las actividades de evaluación estipuladas. En caso contrario recibirá un Diploma de Asistencia.

En ambos casos se exige una asistencia mínima del 90 % a las sesiones de clase. Para obtener el “DIPLOMA EN COACHING Y LIDERAZGO”, avalado por la Universidad, se requiere haber cursado y aprobado los 6 módulos de 24 horas c/u en su totalidad (144horas).

Opcional:

En mayo, antes de iniciar el Diplomado, se abrirán 2 talleres de 24 horas c/u, desarrollando respectivamente los Módulos 1 (COACHING) y 2 (LIDERAZGO) del Diplomado, con idéntico contenido y requisitos, por lo que la aprobación de cada uno permitirá validarlo independientemente como Módulo del Diplomado, con la evaluación obtenida.

Material de apoyo:

- **Libros:**
- **Apuntes:**
- **Láminas:**
- **Videos:**
- **UNICOV:** se preparan acciones para re-habilitar en no más de un año la plataforma, para complementar acción personalizada con –e-learning...



DC: www.dezerega.com – dezerega@msn.com - 58 212 580 0992 - 58 426 513 5271 o 91

DC/VDC/23.06.2011: ANULA VERSIONES PREVIAS. Copyright por DEZEREGA Consulting C. A. Propiedad Intelectual registrada, originales depositados en Escritorio Antequera Parilli, y entidades prescritas por la ley: No reproducir sin permiso previo.