



Liderazgo con coaching o líder coach

para una nueva generación de directivos corporativos

Por **Mario Ernesto Cañas Rodas**
Catedrático en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) - Especialista en Habilidades Directivas
Máster en Coaching y PNL

La tendencia actual en nuestra sociedad empresarial es poner énfasis en el control de las acciones (en el gobierno por jerarquías), en establecer poderosas cadenas de mando y se ha eliminado el arte de persuadir e inspirar a otros para que hagan su trabajo con orgullo y satisfacción.

El avance de las ciencias en la conducta humana, ha dejado demostrado que cada vez más los resultados en las organizaciones, dependen no tanto de las estructuras, de la planificación, presupuestos, administración y control de las personas, sino de los comportamientos que están regidos por las emociones de las personas que las ejecutan.

Una de las cualidades más buscadas actualmente en la selección de personal es precisamente destacar en las competencias de tipo emocional: capacidad de empatía, habilidades de interrelación, control de las propias emociones, capacidad de escucha, etc. Por lo anterior, la nueva generación de directivos o líderes organizacionales debe implementar un nuevo modelo de liderazgo. Con un nuevo tipo de competencias que, además de ser capaz de transformar las estructuras de la organización para hacerlas rentables, sea sobre todo capaz de transformar a las personas para convertirlas en colaboradores responsables, proactivos y auto motivados.

Este nuevo líder, que ha de ser transformador no solo de los sistemas y procesos sino de las personas, ha de ser capaz de incorporar un nuevo sistema de aprendizaje para poder aprender en la acción.

Su preparación ha de ser fruto no tanto de incorporación de nuevos datos y conocimientos, como de su habilidad para reflexionar sobre lo que está viviendo y sacar conclusiones de lo que recibe de sus colaboradores y entorno. Tiene que estar preparado para recabar y recibir "feedback" (retroalimentación) directo y constante. Debera analizar a fondo lo que él opina sobre sí mismo y lo que opinan los demás.

Una de las principales responsabilidades del directivo en la interacción con sus colaboradores es conseguir que la acción se convierta en hábito. Para ello ha de trabajar el saber, poder y querer de ese sujeto, haciéndole sentir la ganancia que obtendrá. Este tipo de relación requiere una gran dosis de empatía.

Para desarrollar este nuevo estilo de liderazgo, se debe aprender a dominar mucho más de las habilidades "soft" (blandas) que las competencias en contraposición conocidas como "hard" (técnicas).

La diferencia entre las habilidades "blandas" o "soft skills" y las habilidades "técnicas" o "hard skills", son las siguientes:

- Los que aplican las "hard skills", a menudo, se manejan bien en tareas relacionadas con las finanzas, la programación, la estadística, etc. Estas habilidades se mantienen inamovibles sea cual sea la empresa, las personas o las circunstancias en las que se trabaja, y se pueden aprender en los libros y en un aula.
- Las "soft skills" son las habilidades para adaptarse a los cambios, de evolucionar. Allí donde los cambios estén a la orden del día, se valorarán más. Cambian las reglas y se modifica nuestra forma de comunicarnos con los demás; cambian los proyectos y la forma en la que nos relacionamos con nuestro equipo. Este tipo de habilidades no son fáciles de aprender, sólo se adquieren practicando y equivocándose.

Y es precisamente en estas competencias de "soft skills", donde destacan los coaches profesionales y las que han de servir de referencia para la preparación de los nuevos líderes dirigentes.

Entonces con base a lo anterior, "Yo quiero que mis jefes sean coaches", podría decir un CEO o Director General. Pues, ¡ya está! les doy un curso intensivo sobre Coaching.

No es tan sencillo. Sobre todo en países como Estados Unidos, Canadá, Japón, Francia y Alemania, aquellas empresas que lo han instaurado de forma eficaz saben que no basta con querer implantarlo, dar un curso intensivo a sus dirigentes, y decretar que sus jefes ya son coaches. Porque el establecimiento como es debido, de estos líderes en una empresa, requiere de unas condiciones estructurales especiales y de una determinada cultura de organización que si no se da, hace inútil todo intento.

Es como si una empresa pretenda renovar su flota de vehículos a gasolina para pasarlos a eléctricos sin haber cuidado la infraestructura de lugares para recarga de baterías, el abastecimiento de energía necesario, los repuestos y los talleres. Un cambio así tiene que tener en cuenta que el sistema en el que se apoya esté preparado y lo favorezca.

La cultura de muchas de nuestras empresas y organizaciones, particularmente en Latinoamérica, no favorece que se pueda introducir un cambio inmediato de esta naturaleza, sin que se uno se exponga a choques, rupturas y tensiones entre concepciones distintas y opuestas del papel del dirigente y su cometido en la organización.

Se puede implementar, si se quiere

Eso sí, antes de implementarse en una Organización es necesario plantearse con qué cultura organizacional cuentan y por ello, es conveniente plantearse: ¿Cómo debe ser esa Cultura Organizacional imprescindible para que la actividad del Coaching pueda incorporarse al quehacer habitual del dirigente.

La cultura corporativa es el ADN que imprime la esencia y el modo de ser de una compañía. Es decir, es el conjunto de valores que mueven los engranajes del reloj vital de la empresa.

Para instaurar un proceso empresarial de líderes-coach deben en primer lugar examinar qué tipo de procedimientos, políticas y niveles de toma de decisiones existen en esa compañía. Cuanto más simplificados, asequibles y cercanos sean, más fácilmente podremos instaurar.

Si puedo dar una información a otra persona de otro departamento sin tener contar con mil permisos o subir varios escalones de mando, si existe la espontaneidad suficiente para hacer una sugerencia o una crítica directamente sin necesidad de extensos protocolos. El estilo de actuación de un líder coach será más coherente y aceptado que en el caso contrario.

Diferencias entre el Liderazgo Tradicional y el "Liderazgo en Coaching" en una Organización:

Una vez que la cultura de la organización es lo suficientemente madura para que no presente excesivos impedimentos a la hora de instaurar un programa de estos, será útil que se conozcan las diferencias entre un líder tradicional y un líder coach.

Concepción de los objetivos:

Para el líder tradicional los objetivos que marca la Organización son contemplados como una obligación inexcusable. Es lo que hay que hacer, la tarea más importante que da contenido al resto de actividades. Invoca el sometimiento necesario para conseguirlo. El líder coach presenta los objetivos a sus colaboradores como un reto a sus capacidades y a sus acciones. La consecución de los objetivos es el proceso en el que cada uno demostrará su propia valía y de cuyos resultados con seguridad se sentirá orgulloso. Invoca la esperanza y el entusiasmo de haberlo conseguido.

Modo de exigir:

El líder tradicional exige el esfuerzo de su gente planteándoles expectativas ambiciosas desde su visión de la tarea y de la Organización, llamándoles la atención cuando surgen desvíos y recompensándolos cuando lo hacen adecuadamente. Es un planteamiento externo a la persona que ella habrá de interiorizar y aceptar.

El líder coach consigue que los colaboradores se planteen su responsabilidad y se exijan a sí mismos desde dentro. Es uno mismo quien evaluará primordialmente sus propias acciones, a la luz de los criterios de la propia profesionalidad y tomará las medidas correctoras convenientes.

Visión del camino:

Una de las obligaciones de un líder tradicional es mostrar el camino que han de hacer sus seguidores, para conseguir los resultados que de ellos se esperan. Incluso a veces demostrarles cómo se puede llevar a cabo con su propia conducta. "Imitarme", parece estar diciendo este líder que ilumina el camino de los demás con su ejemplo.

Para el líder coach es primordial que sea el colaborador quien busque y defina su camino. Suscitará la inquietud y proporcionará los recursos necesarios para que las personas tengan presentes sus metas en cada paso que den, evalúen si lo que están haciendo les está conduciendo al resultado que esperan y sean conscientes de sus propias incoherencias.

Actitud ante el error:

El líder tradicional descarta en sus seguidores el error y exige calidad y perfección. Los errores se identifican como desviaciones de lo pretendido y se viven como un fracaso a evitar.

El líder coach concibe el error más bien como oportunidad de aprendizaje del que sacar conclusiones que le favorecerán a uno en el futuro. Hace que los individuos a su cargo no se consideren estigmatizados por haber actuado incorrectamente, aunque también les ayuda a que reconozcan su error, pidan disculpas y se hagan responsables del daño causado cuando su conducta ha afectado a otros.

Orientación de la confianza:

Para poder realizar su tarea, el líder tradicional necesita que sus seguidores confíen plenamente en él y uno de sus valores es saber ganarse la confianza de éstos. La admiración que suscita su competencia y buen hacer son las bases que generan esa entrega entre sus seguidores.

El líder coach sabe que la base de su éxito está en confiar en los colaboradores a base de desarrollar su empatía, apostar por ellos, tener fe en que conseguirán lo que pretenden. Sabe que las personas son capaces de confiar en sí mismas cuando alguien antes ha confiado en ellas.

Enfoque de la responsabilidad:

El líder tradicional es el personaje más importante del grupo, del que todos están pendientes y cuyas acciones u omisiones son trascendentales para el funcionamiento del grupo. Él es el protagonista.

Por el contrario el líder coach procura que los miembros del equipo sean quienes asuman la responsabilidad de las acciones, planifiquen, decidan y actúen según ellos crean conveniente, quedando el líder en segundo plano. Hace que los miembros del equipo se sientan protagonistas y lo sean.

Valoración de los colaboradores:

El líder tradicional cuando tiene que evaluar a sus seguidores, los observa y los valora por lo que son y lo que hacen.

El líder coach valora a los colaboradores también por lo que pueden hacer y llegar a ser. Su misión consistirá en invitarles a que desarrollen esas capacidades al máximo.

Resultado de su acción:

El líder tradicional forja seguidores a su imagen y semejanza. La paradoja es que en muchos casos estos seguidores se convierten en dependientes y necesitan siempre de la figura del líder y con ello alimentan el ego del líder.

El papel del líder coach es fundamentalmente despertar la creatividad y el talento individual de sus colaboradores. Al potenciar tales capacidades, crea individuos más maduros, con criterio propio.

Requisitos de resultados:

Al líder tradicional le basta con conseguir los resultados señalados y pide a sus seguidores ajustarse a estos parámetros.

En cambio, al líder coach no le basta con conseguir los resultados señalados. Busca en todo momento la excelencia en el rendimiento de sus colaboradores ayudándoles a que den lo mejor de sí mismos y consigan los mayores resultados de que sean capaces.

A la vista de estas diferencias, podemos concluir que el líder coach presenta un nuevo estilo de liderazgo que exige otra preparación a aquellos que quieren dirigir a sus equipos siguiendo parámetros de poder y control.

Entonces, ¿Qué tendría que hacer un jefe que quiere ser líder coach?

Aún cuando el aprendizaje y la incorporación de la forma de actuar del coach están bastante desarrollados en los programas de coaching que desee implementar, existen determinados aprendizajes en los que especialmente deberán insistir, quienes quieran ejercer su función como líderes coach, siendo los siguientes:
Crear y sostener la credibilidad:

La base de una nueva relación con los colaboradores radica en la capacidad que tendrá el líder de hacer creíble su nueva función. Necesita que los colaboradores

diferencien este rol de los anteriores y den crédito al cambio producido en el líder. Si no, toda la labor que lleve a cabo se pondrá en duda. La credibilidad se sustenta en la actitud sincera y transparente, en la lealtad y en la coherencia interna del propio líder. Cuesta bastante ganárselas y es más fácil cuando va acompañada de un cambio estructural o de un nuevo nombramiento y función. Una vez creada es menester mantenerla y un solo fallo puede tirar por tierra el trabajo de mucho tiempo.

El proceso del cambio personal:

Dijo Gandhi: "Sé el cambio que quieres ver en el mundo". Esta frase es clave, porque es imposible suscitar un cambio en los demás si el líder no se ha visto en el deseo de cambiar.

Si se quiere que la película tenga otro final, necesita ver otra película, necesita cambiar, darse cuenta de que ya no puede seguir haciendo lo mismo, no puede seguir siendo la misma persona.

El nuevo líder no puede seguir mirando hacia afuera, ni seguir intentando que sean los otros los que cambien, no puede esperar que las circunstancias sean otras.

Si quiere otro final, todo lo que tiene que hacer es volver la mirada hacia sí mismo. Cambiar las propias acciones. Liderarse en primer lugar a sí mismo para poder liderar a otros. Cambiar el ser humano que uno está siendo.

El progreso de la relación:

La relación no puede concebirse simplemente como una estructura inmutable que soporta la comunicación. Consiste en la creación de un vínculo que puede crecer y disminuir, que fluye con la vida y es efecto y fruto de la capacidad de comprensión, empatía valoración y estima que ponga en juego el líder con sus interlocutores. Es su responsabilidad conseguir que se desarrolle y crezca, al menos al nivel que exige el mutuo respeto y la valoración de la persona. El líder ha de generar confianza a corto y a largo plazo para desarrollar la creatividad de sus colaboradores e identificar los riesgos.

La capacidad de escucha:

El líder coach que quiere escuchar bien necesita prestar atención, tener interés real en la experiencia del otro y una actitud de consideración. También se requiere cuidado para saber en qué momento la persona necesita ser escuchada y sobre todo conectar con la propia disponibilidad para escucharla.

Estar con el silencio y la palabra abre la posibilidad de acercar el espacio subjetivo del líder-coach al espacio subjetivo del otro y establecer vínculo. Cuando él escucha, los sentimientos profundos expresados vuelven al interlocutor clarificados y éste siente gratitud por compartir.

Las preguntas:

El líder-coach, además, debe hacer pensar a sus colaboradores, para ello utiliza las preguntas, en lugar de dar únicamente instrucciones o respuestas. De esta manera además de provocar la reflexión y el descubrimiento. Sobre todo logra la implicación y la participación de su gente en las actividades laborales.

La capacidad de aprender:

Este nuevo líder tendrá que incorporar una nueva forma de aprendizaje. No se trata de asimilar datos y conocimientos, sino de poder aprender en la acción. Su preparación ha de ser fruto de su habilidad para fijarse y observar lo que sucede en el mundo de las emociones y sentimientos, reflexionar sobre lo que está ocurriendo y sacar conclusiones. Y esto requiere otros modelos de aprendizaje no centrados en la captación y retención de los conceptos, sino en la realidad percibida por él, pero también en la percibida por los demás. Ha de ayudar a sus colaboradores a incorporar este nuevo aprendizaje. No se trata tanto de enseñar, como de aprender a aprender estas nuevas competencias de relación e influencia.

Conclusión:

¿Se puede liderar a otros con un enfoque de coaching que se caracteriza por no imponer los propios criterios sino suscitar la participación del colaborador?

Se puede, porque no es necesario renunciar a la función principal directiva que implica tomar decisiones, marcar metas y resolver problemas. Pero todo esto puede hacerse y de hecho se hace con menos costo económico y humano cuando se utilizan las técnicas del coaching que es posible aprender.

Ser un líder-coach supone desarrollar competencias como la inteligencia emocional, la capacidad de escucha, la habilidad de hacer preguntas poderosas que lleven al interlocutor a cambiar su modo de enfocar, juzgar y ver la realidad. La capacidad de desarrollar la confianza y la creatividad de sus colaboradores y de suscitar el entusiasmo por el trabajo bien hecho.

Pero implantar un programa de transformación de los líderes de una organización en líderes coaches presupone una determinada cultura organizacional de valoración de la persona, entre otras características, que previa o simultáneamente hay que fomentar.

Todo ello conducirá a que se vaya transformando el estilo de liderazgo de la organización y que se consiga que el líder tradicional haya dado paso al líder inspirador.