

A photograph of five business professionals (three men and two women) in light blue shirts, smiling and looking at each other in a collaborative setting. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter.

EL LÍDER COMO COACH: ALCANCES Y LIMITES

La crisis actual en las organizaciones exige personas y equipos con criterio, voluntad, toma de riesgos, flexibilidad, altamente motivados, con gran manejo de la frustración etc.

En teoría suena muy bien, sin embargo todos fuimos educados sobre una premisa muy simple que nos marcó de por vida: nuestras figuras de autoridad siempre tienen la razón. Todos fuimos educados para que otro nos diera las respuestas y nos indicara el camino. De alguna manera fue un proceso totalmente “desempoderador”.

El liderazgo ha ido evolucionando hasta llegar a lo que llamamos el líder-coach. El coaching, más que una moda, se ha convertido en un estilo de Gerencia. Su eficacia como herramienta de desarrollo se basa en hacer preguntas para que el otro encuentre su propia respuesta, en enviar meta-mensajes (el mensaje detrás de las palabras) con “enfoque apreciativo” para generar creatividad, autonomía y sentimiento de capacidad en el otro y en activar el

potencial del otro sin juzgarlo o evaluarlo en forma limitante. Puede ser la herramienta más poderosa para mejorar el desempeño del colaborador.

Sin embargo se subestiman los obstáculos para su eficaz implementación en el acontecer diario de las organizaciones.

Es muy fácil entender los dos grandes objetivos de un líder: Generar resultados y desarrollar gente. El dilema está en que se le dice al Gerente que desarrolle el talento de su gente a largo plazo pero se le paga exclusivamente por obtener resultados a corto plazo.

Aparentemente el Coaching como herramienta gerencial viene a resolver el dilema, esto es cierto en la teoría pero no necesariamente en la práctica.

Hacer coaching gerencial a colaboradores es muy diferente a hacer coaching externo a gerentes. Muchos programas de entrenamiento fallan por no tener claro este punto. Se le enseña al gerente a hacer un coaching que no es realista para su rol, inclusive puede ser opuesto al objetivo para el cual se le nombró Gerente.

Podemos entender mejor este punto si hablamos de los obstáculos reales al coaching gerencial en las organizaciones:

OBSTACULOS INTRINSECOS AL ROL DE COLABORADOR

EL MIEDO AL ERROR: Siempre es más fácil justificar errores si se cumplió una orden que aplicar iniciativas bajo el propio riesgo. “Ante la duda, abstente”

EL MIEDO A LA INICIATIVA: Lo que dice el jefe no se juzga, las ideas del colaborador tienen que pasar el filtro de los juicios del equipo o del jefe. “opinar puede ser peligroso”.

LA COSTUMBRE DE PEDIR RESPUESTAS: Fuimos educados para obedecer, para buscar respuestas en nuestras figuras de autoridad, no para generar respuestas propias. Eso genera un patrón de dependencia a las órdenes del jefe, a pedir ayuda y apoyo y no a buscar iniciativas propias.

LA DESCONFIANZA AL EMPOWERMENT: Es fácil creer que el jefe nos solicita la iniciativa para no responsabilizarse si las cosas salen mal. Este es el principio de la burocracia.”Que el jefe firme, yo no me comprometo solo”.

OBSTACULOS INTRINSECOS AL ROL DE JEFE:

LA CORRESPONSABILIDAD: Los errores del colaborador los paga el jefe. De esta manera, es mejor aplicar sus propias recetas en vez de intentar aplicar ajenas, sobretodo si vienen de alguien de menor experiencia.”Me responsabilizo de mis errores no de los de mi gente”.

EL ENFOQUE DE RESULTADOS: El resultado inmediato predomina sobre la necesidad de desarrollo del colaborador. El resultado no espera.”Hacer preguntas al colaborador para que encuentre su propia respuesta puede ser una pérdida de tiempo muy costosa”.

LA IMPOSIBILIDAD DE NO EVALUAR: Un rol del jefe es evaluar al colaborador por lo cual es muy difícil hacer “preguntas desde la neutralidad” o “escuchar respuestas desde la neutralidad”.la tendencia es a contestar lo que el jefe quiere oír.

LA IDENTIDAD DEL “JEFE”: Ser jefe es saber como hacerlo, es tener siempre una respuesta a mano, es enseñar y dar ejemplo. Preguntar al colaborador es evidenciar una incapacidad o “mostrar debilidad”.

RETROALIMENTAR ES DECIR LO QUE ESTA MAL: La gente se contrata para hacer las cosas bien y eso es lo obvio, no es necesario

reconocerlo. El jefe está para marcar los errores y decir como corregirlos.

EL PARADIGMA DE ETIQUETAR: La mayoría de las empresas usan herramientas para medir las capacidades de las personas y definen el potencial a futuro de una manera radical “convirtiendo una película en una foto” y generando un círculo vicioso de efecto Pigmalión donde solo crecen los que reciben esa oportunidad y esos estímulos con base en su potencial definido de antemano.

MI ROL ES HABLAR DEL TRABAJO Y NO DE LA PERSONA: Se cree que coacheo es hacer una pseudo-terapia o entrar en un terreno desconocido y pantanoso, demasiado emocional. Es difícil entender que todo asunto personal que afecte el trabajo es tema de trabajo.

El coaching se basa en la creencia esencial de que el otro puede más de lo que cree y de lo que muestra, que con los estímulos adecuados, el entorno adecuado, las preguntas adecuadas, el liderazgo adecuado, ese potencial se convierte en comportamientos más efectivos para el logro de objetivos personales o empresariales. A su vez, el coach tiene que transmitir confianza y autoridad (“Coaching for performance”, J. Withmore) para que el otro se abra voluntariamente a un proceso de crecimiento y desarrollo de sus competencias. Mientras la autoridad que transmite un jefe tradicional genere desconfianza o mientras ese mismo jefe crea que generar confianza es perder autoridad será prácticamente imposible hacer un verdadero coaching. En realidad, el gran valor agregado del coaching Gerencial tal vez no sea para el colaborador, tal vez ayude a que el líder entienda que debe dirigir desde una posición más flexible y humana, sin perder el rumbo. Tal vez el coaching sea la mejor manera de recordarnos a los gerentes que no somos ni debemos parecer perfectos. Que el otro puede tener respuestas no solo diferentes sino mejores a las nuestras. Que no hay nada más peligroso que una buena idea si no hay otra idea cerca.

Y finalmente.... que hacer crecer al otro no es disminuirnos nosotros.

Es crecer con el otro.

En Tailandia se habla de niños que aprenden a dirigir elefantes de carga de gran tamaño, simplemente utilizando una rama pequeña de madera. Estos elefantes transportan una gran cantidad de troncos a lo largo de la jornada de trabajo.

Decíamos que el verdadero coaching solo será posible cuando el líder logre redefinir “desde adentro” su verdadero rol.

Si el líder se auto-percibe como el niño, inconscientemente considerara a su equipo como un gran elefante capaz de lograr muchas cosas si es bien guiado.

Si el líder se auto-percibe como el elefante inconscientemente considerara a su equipo como...TRONCOS QUE HAY QUE MOVER.

EL LIDER COACH EN LA PRACTICA

Si un Líder quiere realmente desarrollar a sus colaboradores, debe iniciar por algo muy sencillo y extraordinariamente poderoso....

¡Preguntar más y responder menos!

Dicen que la pregunta es como una linterna que ilumina hacia donde el otro no está viendo. La pregunta estimula, empodera, genera pensamiento divergente. Cuando el colaborador está en alguna encrucijada o tiene que enfrentar algún reto, el líder al preguntar genera un “meta-mensaje” de gran fuerza, más allá de la pregunta misma: TU PUEDES Y NO ME NECESITAS A MI PARA PODER.

Una simple pregunta del estilo de “cuantas maneras se te ocurren para...” está diciendo:

- Eso es posible
- Tú eres capaz de hacerlo
- Hay más de una manera
- Quiero que lo resuelvas

La pregunta es la herramienta más poderosa para generar autoaprendizaje. Las preguntas generan conciencia y responsabilidad en el otro. Conciencia para ver más allá y responsabilidad para hacerlo.

Por otro lado, la pregunta también manda un mensaje muy profundo a quien la hace: NO NECESARIAMENTE TIENES LA RESPUESTA, CONFIA MAS EN EL POTENCIAL DE TU GENTE.

Una pregunta no puede no ser contestada, una buena pregunta es el mayor estimulante a la creatividad.

Los especialistas hablan de preguntas poderosas, aquellas que generan acciones efectivas en forma autónoma.

Tomemos el ejemplo de un vendedor que no está alcanzando su cuota.

Lo obvio es preguntar “¿cuánto has vendido?” e inclusive “¿sabes lo que sucederá si no subes tus ventas?”

Una buena pregunta tiene las siguientes características:

- Es abierta, estimula la reflexión, no la respuesta automática.
- ¿qué te ha impedido vender más? ¿qué apoyo necesitas de mi para vender más?”
- Está enfocada a la acción, al movimiento, a salir de “la parálisis por análisis”.
- “¿qué vas a hacer para aumentar tus ventas? ¿cómo lo vas a hacer?”
- Es focalizada y divergente al mismo tiempo, genera creatividad dirigida al objetivo.
- ¿De qué otra manera puedes aumentar tus ventas?
- Abre puertas, opciones.
- ¿Qué no has intentado para aumentar tus ventas?
- Reencuadra la situación, genera otras miradas y perspectivas.

- ¿Cómo le gusta al cliente que le vendan? ¿qué si aceptará tu cliente en esta situación?

Es importante aclarar que la técnica de preguntas no funciona cuando la persona no tiene la capacidad de encontrar la respuesta por sí misma y necesita que esa respuesta venga de afuera en forma de asesoría, consejo, instrucción técnica.

Nadie va al médico para que le médico le pregunta: ¿qué cree usted que tiene?

El coaching es una herramienta muy poderosa usada en las circunstancias adecuadas.

Cuando el colaborador:

- Se encuentra en un callejón sin salida
- Desconfía de sus propias capacidades
- Tiene parálisis por análisis
- Repite los mismos patrones que fueron exitosos en el pasado y ya no lo son
- Solo se escucha a sí mismo
- Enfrenta situaciones retadoras y apremiantes
- Culpa siempre a otros de sus actuales fracasos
- Se autolimita sabiendo el curso de acción
- Está “desmotivado”
- Enfrenta situaciones nuevas

El coaching es un redescubrimiento de una técnica milenaria.

Preguntar efectivamente es un arte muy antiguo que dominaban los grandes maestros. En los cuentos de Oriente siempre el discípulo saldrá con una pregunta, nunca con una respuesta o una recomendación para leer un libro. La pregunta genera un proceso interno en el otro que lo lleva a encontrar sus propias respuestas.

Si esto es así vale la pena hacer una prueba con este artículo.

- ¿Que pregunta te genera este artículo?
- ¿Que vas a hacer para responderte esa pregunta?
- ¿Como sabrás si lo estás haciendo?

Y finalmente.....

- ¿Qué aprendiste sobre ti mismo al leer este artículo?

Si este artículo te generó más preguntas felicidades, siempre y cuando sean diferentes y te abran nuevos caminos a respuestas que necesitas para cumplir tus objetivos.

Ricardo Escobar

Director general de SG Talent. Socio fundador y certificador de HCNWorld. Es experto en team coaching y executive coaching. Desde hace 15 años se dedica al entrenamiento de directivos en habilidades de coaching y solución creativa de problemas así como a formar coaches en más de 10 países de latinoamérica.

Correspondencia con el autor: rescobar@sgtalentconsulting.com

The advertisement is a horizontal banner with a dark background. On the left, there are logos for LIM (Leadership in Motion) and HCN World, and SG Talent Consulting. A central photo shows Ricardo Escobar, a man with a beard, resting his chin on his hand. To the right, the text 'CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL DE TEAM COACHING' is prominently displayed. Below this, a yellow bar states 'Más de 50 generaciones en 8 países de Latinoamérica'. A list of dates and locations follows: Ciudad de México (28 de Junio), Miami, USA (8 de julio), Santiago de Chile, Chile (2 de agosto), Buenos Aires, Argentina (6 de agosto), and Barranquilla, Colombia (4 de octubre). At the bottom, a yellow bar contains the text 'Click para más informes de la certificación' and a 'VER PDF' button.

LIM Leadership in Motion
HCN WORLD

SGTALENT CONSULTING

APRENDE
CON LOS EXPERTOS

CLICK AQUÍ
PARA VER MÁS

IMPARTE
Ricardo Escobar

CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL DE
TEAM COACHING

Más de 50 generaciones en 8 países de Latinoamérica

Iniciamos en Ciudad de México - **28 de Junio**

Miami, <i>USA</i>	Santiago de Chile, <i>Chile</i>
8 de julio	2 de agosto
Buenos Aires, <i>Argentina</i>	Barranquilla, <i>Colombia</i>
6 de agosto	4 de octubre

Aprovecha los descuentos por pronto pago.

Click para más informes de la certificación **VER PDF**

Más información:

CIUDAD DE MÉXICO

+52 (55) 55346425 y (55) 55249239

certificaciones@sgtalentconsulting.com

www.sgtalentconsulting.com

Copyright © 2017 SG Talent Consulting. Derechos reservados.

[Dar de baja / Contacto](#)