



EL LÍDER COMO COACH: ¿UNA CONTRADICCIÓN?

John Withmore, autor de "coaching para el desempeño", describe el coaching como una relación basada en "confianza y autoridad", no tanta autoridad que atente contra la confianza ni tanta confianza que atente contra la autoridad.

¿Puede el líder dejar de ser una autoridad para el colaborador?

A su vez se dice que el coaching genera confianza, entre otras cosas porque no es un proceso "evaluativo". Sin embargo no hay que olvidar que en la comunicación el mensaje está condicionado por el rol de cada parte en el proceso de comunicación. No es lo mismo que una pregunta me la haga un coach externo a que me la haga mi propio jefe.

¿Puede el líder dejar de evaluar a su colaborador?

Algunas premisas del coaching parecieran atentar contra la esencia del liderazgo

“La paciencia del líder como coach es inversamente proporcional a la urgencia del resultado”. Sin embargo el líder no es solo un generador de resultados, debería ser también un desarrollador de las capacidades de su equipo de trabajo.

¿Puede el líder ser coach de su equipo sin dejar de ser líder?

Ante la imposibilidad de dar una respuesta categórica a esta aparente contradicción, consideramos que esta pregunta puede abordarse de una manera más efectiva desde tres miradas diferentes y complementarias.

POR QUÉ NO DEBE EL LIDER SER COACH DE SUS COLABORADORES

- El liderazgo, por definición, implica autoridad. El líder Tiene la prerrogativa de decidir cuándo escuchar y cuándo no a sus colaboradores. A su vez el coaching es una relación en la cual el coach pregunta y el coachee responde, el coach no cuestiona las respuestas del coachee.
- El líder debe ser directivo, dar lineamientos claros. Puede generar espacios de conversaciones donde se permite la creatividad del colaborador, sin embargo siempre dará la última palabra.
- El líder le responde a la organización no al colaborador. Puede ser empático y flexible pero no puede ir en contra del sistema al cual pertenece.
- El líder exige resultados y si no se dan puede inclusive decidir prescindir de los servicios del colaborador.
- El líder es corresponsable de los resultados y siempre predominara la búsqueda del resultado sobre el desarrollo del colaborador.
- La empresa no es una escuela, el objetivo del colaborador es generar resultados. Los espacios para su aprendizaje a largo plazo estarán restringidos si chocan contra el resultado esperado por su desempeño a corto plazo.

- El líder tiene mayor experiencia general que el colaborador, transmitirla es parte de su rol, no puede limitarse a esperar que el colaborador llegue a las respuestas mediante técnicas de preguntas poderosas.

POR QUÉ SÍ DEBE EL LÍDER SER COACH DE SUS COLABORADORES

- Uno de los objetivos del líder es desarrollar a sus colaboradores. El coaching es una excelente herramienta de desarrollo.
- Las preguntas del líder generan un impacto positivo porque hacen que el colaborador se sienta escuchado y tenido en cuenta.
- El coaching genera mayor creatividad en el colaborador con lo cual el líder se enriquece con miradas diferentes.
- Las personas aprenden de su propias experiencias, el coaching estimula ese proceso de aprendizaje.
- El Liderazgo mediante el coaching estimula el empoderamiento, sacando lo mejor del colaborador.
- El colaborador se siente más motivado cuando es escuchado y sus aportes son tenidos en cuenta.
- El liderazgo mediante el coaching estimula la delegación con lo cual el líder también se beneficia.

CÓMO SÍ PUEDE EL LÍDER SER COACH DE SUS COLABORADORES

Cuándo sí conviene hacer coaching en el contexto

Líder-colaborador:

1. Cuando el líder quiere estimular el pensamiento creativo o necesita tener miradas complementarias sobre los retos que enfrenta.
2. Cuando el líder necesita empoderar para estimular el desarrollo del colaborador.
3. Cuando el líder necesita provocar un aprendizaje más profundo frente a experiencias específicas, basado en la reflexión propia y no en la retroalimentación de terceros.
4. Cuando el líder quiere generar mayor involucramiento y motivación frente a un proyecto específico.

A veces las preguntas enseñan más que las respuestas, la pregunta empodera, estimula, desarrolla reflexión y creatividad, sin embargo el colaborador también necesita ser guiado por alguien que le dé lineamientos claros y le enseñe lo que sabe. El líder debe ver al coaching como uno de sus roles y usarlo de manera situacional en una sana mezcla con sus otros roles de evaluador, motivador, "directivo", instructor etc.

El coaching complementa el buen liderazgo, no lo reemplaza. Un buen líder no intenta ser el coach de su colaborador, usa el coaching como una herramienta de desarrollo que enriquece su liderazgo.

Ricardo Escobar

Director general de SG Talent Consulting.

Socio fundador y certificador de HCN World.

Co-autor de "Team Coaching para desarrollar equipos de alto desempeño".

Desde hace 15 años se dedica a formar líderes y ayudar a los equipos a desarrollar su potencial en diversos países de Latinoamérica.

Correspondencia con el autor: rescobar@sgtalentconsulting.com