

Fecha	Diciembre de 2009
Medio	ESIC ALUMI
Sección	Somos noticia
Título	Un nuevo estilo de liderazgo

Somos noticia

Líder 'coach', un nuevo estilo de liderazgo

En el mundo de los negocios está emergiendo una nueva figura de directivo con un rol de líder *coach*. Un escenario altamente competitivo requiere más que nunca de líderes y organizaciones con un rendimiento de alto nivel y máxima eficiencia basada en el desarrollo del talento de las personas.

Por **José María Heredia Yzquierdo**
 Socio fundador, Coach Ejecutivo Senior reconocido por AECOP
 y PCC (Profesional Coach Certified) reconocido por ICF
 Antigo Alumno del Máster de Dirección de Recursos Humanos y Organización (DRHO)



En la práctica, organizaciones y empresas están utilizando el concepto de líder *coach* para desarrollar las habilidades de quienes tienen la responsabilidad de la dirección de equipos de trabajo. Ante la necesidad de lograr objetivos en equipo, es fundamental desarrollar un estilo de liderazgo que valore a la persona y a su talento. Hay que tener en cuenta que las personas son el activo más importante, pero también el más difícil de gestionar.

PROCESOS DE 'COACHING'

En España, las compañías líderes han optado por incluir en sus planes estratégicos procesos de *coaching* para sus ejecutivos como principal herramienta para el desarrollo de sus profesionales. Atrás queda el estilo tradicional del "orden, control y mando". En su lugar aparecen términos como compromiso, respuestas rápidas, creatividad. Estos nuevos "líderes *coach*" facilitan, motivan, instruyen y desarrollan el talento.

En nuestro entorno empresarial el líder *coach* crea el contexto adecuado en sus equipos para que las personas aprendan a buscar soluciones por sí mismas. No se trata de exigir a todos por igual, sino de tener en cuenta las capacidades de cada uno. Cuando la persona se siente dueña de sus acciones y es responsable de sus decisiones, se genera su compromiso. Es fundamental que los líderes empresariales aprendan a gestionar estas condiciones para que consigan que las personas "quieran" hacer las cosas.

HABILIDADES INTERPERSONALES

La formación técnica del líder está en un nivel muy alto, pero ¿y la formación en estas habilidades? Juega un papel muy estratégico la importancia de las habilidades interpersonales, como la generación del contexto, la comunicación productiva, escuchar, preguntas que generen un espacio de reflexión, la gestión emocional y el compromiso o el manejo de la responsabilidad.

Las competencias referentes a desarrollar y dirigir personas son el fin último de un líder *coach*, quien cree en su equipo y escucha a cada colaborador respetando sus ideas

En mi experiencia como *coach* ejecutivo, me gustaría destacar las tres competencias que más demandan trabajar los líderes *coach*: el manejo de la confianza con sus equipos, el estilo de comunicación y la capacidad de desarrollar personas. Ser capaces de generar confianza es fundamental. Un líder genera confianza sólo cuando actúa con coherencia y seguridad; cuando es honesto con la situación y cuando respeta a la persona y cree en su equipo. Tener una relación cercana con un equipo de trabajo es una labor que se ejercita continuamente. He sido testigo de que, cuando hay confianza, las ideas y la creatividad aparecen y los compromisos llegan de manera natural.

DAR Y RECIBIR

La confianza es bidireccional porque se recibe y se da. En la delegación de tareas, la confianza juega un papel más importante. Delegar significa asignar responsabilidades para llevar a cabo actividades, lo que implica acompañar en el trabajo que se delega, ayudar a identificar los errores y realizar un seguimiento continuo felicitando y celebrando los éxitos. Del mismo modo, supone un desafío, porque se pasa del "decir", al "dejar hacer". En esta línea, uno de los principales temores del líder a la hora de delegar es el de "perder el control". No obstante, no hay que perder de vista que, identificando la oportunidad en nuestros colaboradores y delegando en ellos, el líder *coach* estará en condi-

ciones de afrontar nuevos desafíos. Si el líder *coach* logra realizar esa transformación, habrá aprendido a utilizar una efectiva forma de motivación y trabajo en equipo, porque la confianza implica un win-win.

Como explica Rafael Echeverría (sociólogo y experto en *coaching*), "una organización es una red estable de conversaciones". Los líderes *coach* son claros en la comunicación de la visión y en las metas a alcanzar, definiendo los objetivos concretos y medibles, y comprobando con sus colaboradores el mensaje entendido. Es una habilidad que consigue hacer fácil lo difícil. Un líder *coach*, antes de plantearse "qué voy a decir" y "cómo lo voy a decir", reflexiona en el "para qué me sirve lo que voy a decir".

LENGUAJE Y EMOCIONALIDAD

Toda conversación, como señala Humberto Maturana (biólogo y epistemólogo), es una "trenza entre lenguaje y emocionalidad". Por muy adecuado que sea el lenguaje, si la emocionalidad no es la adecuada, entonces la conversación no será oportuna. La emoción adecuada exige el respeto mutuo. A través de los subdominios del lenguaje, el cuerpo y la emoción, el líder *coach* buscará la coherencia.

Las competencias referentes a desarrollar y dirigir personas son el fin último de un líder *coach*, al ser quien cree en su equipo y en su potencial y presta atención a escuchar a cada colaborador viéndole como una persona, sin enjuiciar y respetando sus ideas. Los líderes *coach* somos expertos en alinear a las personas con los objetivos, los proyectos y motivaciones, generando oportunidades entre sus colaboradores.

HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE

Con este nuevo estilo de liderazgo, usted entenderá el feedback de manera constructiva para utilizarlo como herramienta de aprendizaje y mejora continua y sabrá mirar la realidad desde distintos puntos de vista, lo que le aportará una nueva perspectiva y una manera de actuar. Ahora le pregunto, ¿cómo podemos desarrollar estas habilidades intangibles? El primer paso es identificar la situación en la que estamos, tomar conciencia de nuestras fortalezas, de lo que sabemos hacer bien y de lo que no, lo que nos

ICE Coaching Ejecutivo S.L.

ICE Coaching Ejecutivo, S.L. es una consultora especializada en la implementación de procesos de Coaching Ejecutivo en empresas, así como en la formación de Coaches Ejecutivos profesionales. Los servicios de ICE Coaching se basan en la Metodología propia CORAOPS® y van desde el Coaching Ejecutivo Individual, Coaching de Equipos, Formación Líder Coach, Talleres de Aprendizaje y el desarrollo de proyectos integrales y a medida para empresas. Comenzarán en enero la IV Promoción de Formación de Coaches Ejecutivos, basada en la Metodología CORAOPS®, y avalada por la Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid y AECOP (Asociación Española de Coaching), siendo su contenido válido para obtener la acreditación por la ICF (Internacional Coach Federation).

permite partir de una situación realista. Somos responsables de marcar nuestras metas y estructurarlas con planes de acción y objetivos con fecha límite, permitiéndonos conseguir nuestro propio estilo de liderazgo. Habrá aspectos que serán nuestros puntos fuertes y otros que aprenderemos a manejar de forma diferente, lo que nos abrirá nuevos enfoques de trabajo.

En mi opinión, el *coaching* y el líder *coach* no son sólo un conjunto de herramientas y competencias, sino un arte dentro del *management* además de un estilo de vida. Esta disciplina permite desarrollar el estilo de liderazgo que tenemos dentro. A medida que lo vamos aprendiendo, tendremos empresas más competitivas, responsables, comprometidas, rentables, sostenibles y, lo más importante, empresas que sean capaces de desarrollar a los individuos y aportar un gran valor añadido a la sociedad.

Referencias

Ontología del lenguaje,
Rafael Echeverría.
Ediciones Granica S.A. 2005

Coaching for Performance,
John Withmore, Nicholas Brealey
Publishing 1998

El sentido de lo humano,
Humberto Maturana, Hachette 1992