

COACHING PARA EL LIDERAZGO

El coaching para el liderazgo es un proceso de desarrollo personal destinado a mejorar el logro de los objetivos profesionales del líder en el contexto de los valores y las metas de la organización.

Si bien es cierto que el enfoque del coaching se centra en el individuo, su implantación eficaz beneficiará tanto al individuo como a la organización en conjunto. Los beneficios esperables van desde la retención de los mayores talentos, mejora de la productividad, desarrollo del desempeño de aquellos empleados con un alto potencial, hasta el aumento de la satisfacción y logro de objetivos de la organización.

“Las personas con gran talento potencial no pueden desarrollarlo en el vacío”

Los candidatos ideales para el coaching, para el liderazgo, son los individuos que han demostrado logros superiores, han inspirado a otros en este sentido y encarnan las competencias y valores básicos de la organización, y ésta debe invertir en la maximización de su potencial.

Coaching en su contexto cultural

Las personas con gran talento potencial no pueden desarrollarlo en el vacío: los líderes siempre forman parte y están influenciados por una cultura organizativa. Para que el coaching sea eficaz, debe ser adecuado a dicha cultura y apoyado por la infraestructura de la organización.

Las organizaciones eficaces utilizan el desarrollo del liderazgo tanto en planes de sucesión como en fortalecimiento interno. En este contexto, el coaching para el liderazgo ayuda a las organizaciones a optimizar sus recursos, a asegurarse de disponer del número de empleados y el tipo de talento adecuado en la posición justa. Así se consigue cultivar las fortalezas inherentes a la organización y corregir las debilidades.

En cuanto al entrenador externo o coach, es decir, la persona que va a llevar al líder hacia los resultados deseados, debe cumplir dos requisitos básicos:

1. No tener un plan personal a seguir: el entrenador debe gestionar el delicado balance entre los resultados necesarios y efectivos para la compañía y los resultados deseados por el líder.
2. El entrenador debe buscar una relación de socio, colega o aliado con el líder: nunca de superioridad o de “autoridad en la materia”.

Coaching en el caso concreto

El coaching ejecutivo ha recibido un interés creciente en los últimos años. ¿A qué se debe? De una serie de consultas realizadas a diversos ejecutivos en distintos encuentros sobre coaching y liderazgo, se deducen las razones siguientes:

- Los puestos de trabajo son más complejos
- Los retos del liderazgo son más complejos

- Se necesita feedback, y pocas veces se recibe
- Las organizaciones son menos jerárquicas, por lo que las cuestiones relativas a las personas ganan en importancia
- En periodos de cambios rápidos, el liderazgo pasa a ser vital
- La cultura de las compañías fomenta progresivamente el que los directivos reciban ayuda externa
- Es una excelente inversión

Este último motivo atrae a la mayoría de las organizaciones. El coaching para el liderazgo es una buena inversión de tiempo y recursos, sencillamente porque, si se hace bien, funciona. Y cuando funciona, eleva el rendimiento tanto del individuo como de la organización, con su correspondiente reflejo en la cuenta de resultados.

El coaching funciona: el retorno de la inversión

Un coaching y profesional eficaz realza el rendimiento del liderazgo y, en último término, los beneficios. Por varios motivos:

1. Una relación de confianza entre entrenador y líder lleva al cambio y al crecimiento.
2. La clarificación de objetivos y el enfoque de la actuación llevan a resultados mejores.
3. El coaching es contextual, por estar ligado a asuntos y objetivos de la vida real de la organización.
4. El coaching es una intervención sistemática que produce sinergias.
5. El coaching se centra en el uso de nuevas capacidades y de comportamientos más eficaces, dentro de un entorno seguro que fomenta el cambio a mejor. El desarrollo es un incremento progresivo, más que radical.
6. El desarrollo ejecutivo tiene lugar mediante la práctica y la introspección, aplicada a situaciones reales que reflejan las condiciones de trabajo, dejando a un lado las teorías al uso.
7. El coaching ayuda a desarrollar la inteligencia emocional de los líderes. Ésta difiere de las habilidades técnicas y analíticas convencionales, y se desarrolla en contextos específicos ayudados por el feedback.
8. El coaching tiene un reflejo en la cuenta de resultados. Los líderes cuyo trabajo es satisfactorio son más eficaces, lo que sin duda influye en su productividad.

“El objetivo del coaching es incrementar la eficacia del talento de la organización”

Condiciones necesarias para el coaching para el liderazgo

Para lograr el resultado esperado del coaching (una mejora del rendimiento personal y organizativo, un esquema de pensamiento más amplio por parte del líder, y una transformación personal), es necesario que se conciten una serie de condiciones previas:

- Contexto: el entrenador debe comprender y asimilar en profundidad el entorno y la cultura de la organización.
- Claridad: el líder debe tener claros los objetivos del cambio y cómo se desarrollará el proceso de coaching.
- Compromiso: la organización debe apoyar al líder, y éste debe estar comprometido con el cambio.
- Entrenabilidad: existen situaciones en las que el coaching no sería productivo, que deben ser reconocidas por el entrenador.
- Confidencialidad: el líder y el entrenador deben establecer una confianza mutua, y éste debe garantizar que lo tratado con el líder se mantiene dentro de la más estricta confidencialidad para obtener los mejores resultados. La organización debe comprender y apoyar este proceder.

El proceso de coaching

El objetivo del coaching es incrementar la eficacia del talento de la organización a través de una guía y un aprendizaje interactivo. Si tiene éxito, el coaching para el liderazgo asegura un mayor rendimiento de la organización en su conjunto. El proceso más habitual de coaching se sintetiza en siete fases:

1. Identificación y “enrolamiento” de la persona a la que se va a entrenar para mejorar su liderazgo, pues será el cliente individual del coach.
2. Creación de una relación de confianza entre el líder y el entrenador, comprendiendo sus roles respectivos y sus objetivos comunes.
3. Descubrimiento de los hechos y feedback: selección de las técnicas y ejercicios a utilizar en el proceso. El entrenador puede hacer de “sombra” en el trabajo diario del líder, para descubrir sus áreas de mejora.
4. Elaboración de un plan de desarrollo entre el líder y el entrenador, que sirva de guía para el proceso. Identificación de las fortalezas y debilidades.
5. Coaching efectivo: el entrenador hace de mentor del líder, examina sus cambios de comportamiento, aporta feedback constructivo y mide su progreso.
6. Cierre y evaluación del proceso, una vez que ha producido resultados. Comparación conjunta con los objetivos marcados, y desarrollo de objetivos ulteriores a largo plazo. En caso de no obtener los resultados esperados, elaboración de un nuevo plan de desarrollo del proceso.
7. Planificación de pasos siguientes entre el entrenador y los responsables de la organización, que deben comprometerse a apoyar los objetivos posteriores acordados con el líder en todo el proceso.

Situaciones en las que se requiere el coaching organizativo

Existen múltiples situaciones en una organización en las cuales resulta recomendable acudir al coaching para el liderazgo. En la contratación de un nuevo directivo, puede ayudar a que se alinee rápidamente con la organización. También puede servir para que los mandos intermedios comprendan cómo se construyen las relaciones con un nuevo jefe. Si la empresa decide

promocionar a un directivo a una nueva línea de negocio, el coaching puede asegurar una transición fluida.

Lo mismo puede decirse del caso en que un alto directivo piense en retirarse en un par de años: el coaching para el liderazgo servirá para preparar adecuadamente a su sucesor, de forma que entienda su función en el contexto de la cultura empresarial existente. O, incluso, cuando un jefe técnicamente valioso es demasiado exigente y cosecha una tasa de rotación en sus subordinados no deseada, el coaching puede llegar a recobrarlo como un líder válido en el plano de la inteligencia emocional

Algunas dudas sobre el coaching para el liderazgo

Antes de lanzarse a un proceso de coaching para el liderazgo, los responsables de las organizaciones pueden preguntarse una serie de cuestiones:

¿Funcionará? Es una duda razonable, y para afrontarla conviene preguntarse por qué pensamos que puede fallar y cómo podríamos aumentar la probabilidad de éxito. Si se cumplen las condiciones mencionadas más arriba, el porcentaje de fracaso es muy bajo.

¿Cuál es el rendimiento económico que se obtiene? Un buen responsable debe preguntarse si la inversión merece la pena. Para ello, conviene realizar estimaciones de las mejoras organizativas y personales obtenidas con la operación y compararlas con su impacto financiero inmediato. En general, el coste de no mejorar las organizaciones termina siendo más alto.

¿Qué hay de la confidencialidad? Es la clave de la relación entre el líder y el entrenador. Las reglas deben quedar claras desde el principio: el jefe nunca pedirá al entrenador que rompa esta regla de confianza.

¿Cuál es el papel del jefe? El superior del líder al que se entrena debe estar implicado en el proceso de coaching y no debe cuestionar el valor del mismo. De hecho, uno de los objetivos del proceso es mejorar la relación entre el líder y su superior jerárquico, para incrementar el rendimiento de ambos.

¿Qué ventajas supone el coaching externo frente al interno? Un entrenador externo a la organización dispondrá de tiempo completo para este propósito y tendrá una visión menos subjetiva de la realidad. En todo caso, el entrenador debe ser percibido por el líder como un igual, y nunca como un superior impuesto.

“El proceso de coaching está diseñado para sacar lo mejor de los profesionales”

Conclusión

El coaching para el liderazgo funciona en varios niveles de aprendizaje. El primer logro será la mejora de las habilidades y prácticas del líder. Sus paradigmas, esquemas de pensamiento y finalmente, su perspectiva se ampliarán. El líder tendrá una sensación gratificante de cambio, de transformación positiva de sus puntos de vista.

El proceso de coaching está diseñado para sacar lo mejor de los profesionales, con el enfoque puesto en los resultados organizativos. Si se realiza adecuadamente, los beneficios para la organización incluyen mejores resultados, mayor implicación de los empleados, progreso en los indicadores económicos, etc. El coaching produce valor añadido duradero tanto para los individuos como para las organizaciones, al tiempo que refuerza el clima para el éxito continuo.