

EL 'COACHING' DIRECTIVO FACILITA LA AUTOCONFIANZA

El liderazgo es inteligencia emocional en más del 90%

Texto: Enrique Alcat

Ilustración: Elisabeth Nogales

El debate sobre si el líder nace o se hace se hace estéril según los expertos en *coaching* y liderazgo que han aportado su granito de arena a la obra *Forjadores de Líderes* (Lid Editorial) ya que, según concluyen, el liderazgo no es genético.

"El líder se forja", señala Juan Carlos Cubeiro, uno de los autores del libro, que acude al término francés *forge* para explicar el proceso que convierte el metal en hierro: "Lo que requiere materia prima como predisposición y voluntad y, como siempre, aprendizaje".

La obra, que tiene voz propia, no ha caído en la habitual 'yanquiddependencia' muy propia en los libros de gestión empresarial ya que habla de experiencias recientes y modelos contrastados.

"Los *coaches* somos un espejo, una ayuda, y no somos protagonistas", apostilla Cubeiro. Sea como fuere el *coaching* está llamado a seguir siendo una pieza imprescindible del desarrollo personal y profesional complementario a la formación directiva.

El *coach* trata de cambiar comportamientos, de mejorar, y no de facilitar más conocimientos. Según un estudio de Accenture, el 77% de los profesionales considera esencial el desarrollo y la formación pero tan sólo el 11% está realmente satisfecho. El liderazgo, a juicio de Cubeiro, está cambiando su propia naturaleza y en estos momentos la versatilidad directiva es la pieza clave: "Por esta razón, el *coaching* se hace imprescindible hasta el punto que el líder ha de ser un facilitador de talento, un *líder-coach*".

Inteligencia emocional

"El liderazgo es, en más del 90%, pura inteligencia emocional", lo que implica que sepan gestionar sus propias emociones y las que generan en los demás: "Para canalizar

emociones negativas como la ira, el miedo, los celos, la vergüenza o el desprecio e impulsar las positivas como la sorpresa o la felicidad se necesita valentía y coraje que es la competencia esencial en estos momentos como ha demostrado el *Center for Creative Leadership*". Por tanto, pocos procesos mueven tanto a la valentía (la asertividad, la autoconfianza o el desafío) como el *coaching*.

Los expertos en *coaching*, no obstante, también hacen autocritica y muestran entre las principales amenazas la tendencia a banalizar como, por ejemplo, cuando por influjo de la televisión los ciudadanos tienden a confundir el *coaching* ejecutivo con la terapia de pareja.

El libro deja claro que esta actividad sirve para aprovechar el potencial de los seres humanos para alcanzar sus metas aunque mu-

El líder ni nace ni se hace. El líder se forja ya que el liderazgo no es genético.

chas personas piensen que es para quienes no realizan bien su trabajo.

El *autocoaching* también es otro de los peligros que dañan esta disciplina ya que con ciertas lecturas o la autodisciplina para establecer una serie de objetivos, aunque sea algo loable, no se consigue lo mismo que con la ayuda del profesional externo donde gracias al diálogo el directivo se descubre y, de esta forma, puede crecer.

El tercer riesgo es el sucedáneo barato. "Como en toda moda hay tentaciones de llevar malas copias del producto original". El libro destaca cómo en España (octava economía mundial, 26 en calidad directiva y 29 en competitividad) muchos directores generales buscan "soluciones más económicas" en *coaching* y por tanto demostradamente ineficaces acudiendo a falsos remedios. Javier Andreu, coordinador del libro, es consciente

Los 'coaches' deben ser un espejo y una ayuda pero no protagonistas.

que los resultados de *Forjadores de Líderes* no serán inmediatos "aunque será el volumen de referencia de las más innovadoras prácticas de *coaching* que se vivirán en España en los próximos años".

Reflexiones estratégicas

La profesionalización de un consejo de administración que garantice el correcto funcionamiento de la empresa a largo plazo o cómo acompañar y apoyar a un equipo de directivos en sus reflexiones estratégicas pasando por el objetivo de conseguir que los profesionales de una compañía se ilusionen y se comprometan con su trabajo son algunas de las áreas de conocimiento que tienen en el *coaching* su mejor aliado.

Javier Fernández Aguado, otro de los autores, destaca que el liderazgo no deja de ser un hábito y el líder no debe ser "ni un alborotador ni un agitador de masas". "Forjar líderes es sacar lo mejor de los demás y el *coaching* sirve para sobrevalorar la realidad y ver al directivo no como es sino como puede llegar a ser".

María García, socia de la firma Seeliger&Conde, habla de la extensa escuela de profesionales que se dedican a hacer *coaching* en España y se refiere al *coach* como "un es-

pejo" destacando que la comunicación sigue siendo la gran área pendiente entre los directivos españoles.

Gestionar el ego

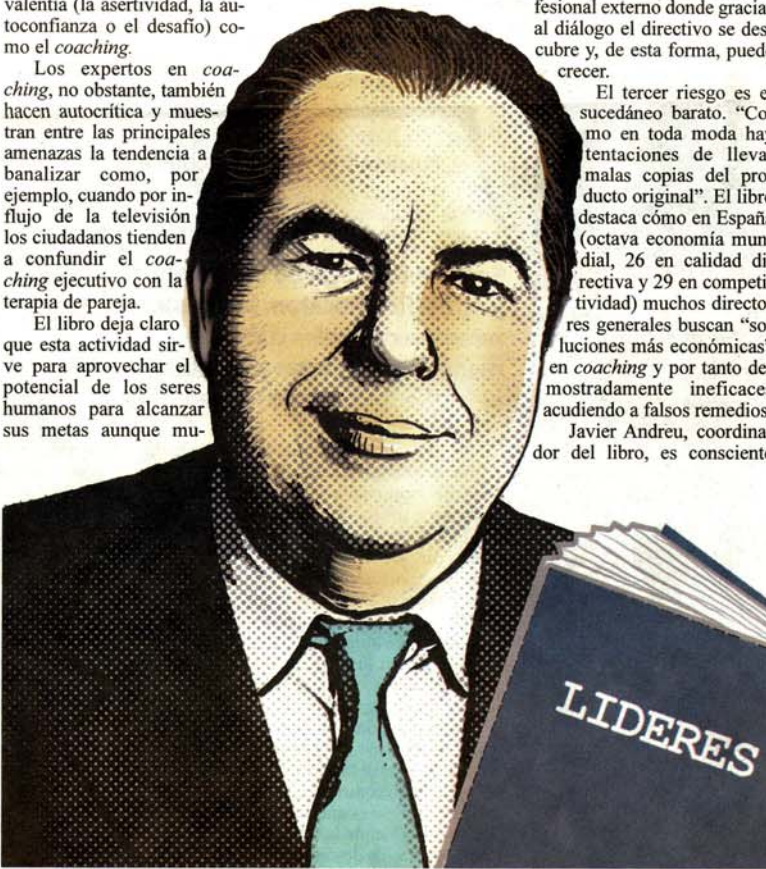
Pilar Gómez Acebo, presidenta de Placement Center, prefiere mirar antes al corazón que al cerebro ya que "más del 38% de la productividad se basa en la confianza y ésta se trabaja desde el sentimiento".

Aboga por pensar "desde los otros" y no ver las cosas sólo desde el yo: "La gestión de los egos nos debe llevar a todos a pensar, el directivo debe pensar y sentir, hacer-hacer y relacionarse con sus equipos siempre en positivo". "Tenemos que dejar de estar convencidos para ser convincentes", subraya.

El talento que es más escaso que el capital (según este nutrido grupo de expertos) pasa también por la confianza y la humildad a la hora de dirigir personas: "debemos pensar qué gana el otro gracias a ti y cambiar el campo de mira sin pensar sólo en que gano yo, se trata de dar y recibir a la vez".

El *coaching*, según leemos en este libro, se configura casi como un proceso artesano y, por tanto, de una necesaria dedicación e implicación del que lo hace y no está pensado como la piedra filosofal que soluciona los problemas de los directivos sino, muy al contrario, un facilitador del desarrollo que sea capaz de ayudar a descubrir los puntos fuertes y las oportunidades de mejora.

El 40% de las principales empresas españolas ya cuentan con procesos de *coaching* para sus directivos. "En los próximos años, el 80% de los directivos de los dos primeros niveles contará con su *coach* estratégico ya que la rentabilidad se sitúa en un 600% del tiempo y dinero invertido y reduce la rotación no deseada a la mitad", concluye Juan Carlos Cubeiro.



El coaching de alta dirección

La reflexión estratégica debe ser continuada, sistemática y profunda

"No conocemos un proceso de desarrollo más completo y útil para el talento directivo que el *coaching*. Por eso, los directores generales que no cuentan con un *coach* de alto nivel simplemente compiten en desventaja", afirma Cubeiro.

El *coaching* sirve a la dirección general para reflexionar y marca la diferencia entre los mejores y los promedio. Cuando el director general expresa al *coach* sus convicciones, sus prioridades y sus retos verbaliza lo importante. "El director general debe dedicar tiempo y esfuerzo a la reflexión estratégica, no sólo con sus colaboradores, sino consigo mismo junto al *coach* y esta reflexión debe ser continuada, sistemática y profunda".

La importancia de gestionar el miedo

El objetivo no es otro que la mejora continuada y la excelencia directiva

¿Para qué sirve? Esta es la primera pregunta que se plantean muchas empresas que no conocen las excelencias del *coaching*. "El primer objetivo es explicar tanto a las organizaciones como a los directivos que si la empresa invierte en ellos es, precisamente, porque lo están haciendo bien y pueden hacerlo todavía mejor", destaca María García.

"Creo sinceramente que una de mis mayores satisfacciones como *coach* es ver como los *coaches* liberan su talento cuando son conscientes de sus creencias y las superan, dejando de ser víctimas y convirtiéndose en protagonistas de sus vidas. La vida se enriquece cuando se desprenden los miedos".

El necesario cambio de enfoque

El trato humano con el equipo es la pieza clave para el aprendizaje

"Debe aflorar lo mejor de las personas y frente al criterio interesado y egoísta de aquellos que utilizan a los demás en beneficio propio es hoy un horizonte necesario de cambio", explica Pilar Gómez-Acebo.

Los líderes maduros son, a su juicio, los que son personas antes incluso que profesionales y parten de la creencia de que su tiempo es para los demás, para su gente: "Observan, escuchan e incorporan a sus decisiones algo de lo que han visto porque son conscientes que en la medida que sus empleados se vean reflejados en alguna parcela de sus decisiones su implicación crecerá de forma exponencial".