



¿Por qué un directivo necesita aprender habilidades de coaching?

¿Es el *coaching* una competencia más que debe incorporar el directivo del siglo XXI? ¿Para qué sirve tener habilidades de *coach* en un entorno profesional? ¿Se pueden aprender o desarrollar? ¿Cuáles son esas habilidades y técnicas? Mi intención es responder en este artículo a estas preguntas.

Todos coincidimos que estamos viviendo enormes cambios en nuestra sociedad desde hace diez años, y en especial los últimos cinco. Cambios económicos, sociales, tecnológicos, de valores. El nuevo mundo que está emergiendo es producto de determinados factores de gran impacto como el nacimiento de las redes sociales, el desarrollo sostenible, el uso masivo de *smartphones* o la democracia universal de Internet. Todas estas tendencias están cambiando las reglas de la sociedad, y están dando paso a un **nuevo modelo de organización** cuyas características principales son:

- Las personas no quieren control y **órdenes**, quieren más libertad y autonomía.
- Las organizaciones cada vez tienden a ser más planas y democráticas, y menos jerárquicas.
- Hoy todas las personas en una organización quieren decir lo que opinan, y están convencidas de que tienen derecho a expresarse. Esto es lo que están haciendo en las redes sociales, y les resulta inasumible que en su entorno profesional no puedan hacerlo.
- Las personas necesitan sentir que contribuyen a algo importante con su trabajo.
- Los líderes son los que tienen seguidores, no los que tienen un cargo determinado en una empresa. Un ejemplo es Twitter o Facebook.
- El líder está para generar un entorno positivo de aprendizaje y crecimiento donde las personas se desarrollen y alcancen su máximo potencial.

Es obvio que los directivos que no incorporen estas inquietudes y necesidades a su forma de actuar, pensar y ser estarán abocados al fracaso. Los *managers* y jefes de equipo necesitan incorporar a sus habilidades nuevas técnicas, herramientas y actitudes para liderar de forma excelente a sus equipos y organizaciones en este nuevo entorno. El **coaching** encaja a la perfección con esta nueva mentalidad, y por eso **debe considerarse como una competencia imprescindible para cualquier directivo** o responsable de

equipo. Una muestra es que algunas evaluaciones de desempeño 360° existentes en el mercado ya incorporan el *coaching* como una competencia por la que es evaluado el directivo, tanto por sus colaboradores como por sus jefes.

La filosofía del *coaching* está basada en la **confianza en el potencial de toda persona** y en la idea de que todos tenemos talentos sin desarrollar que podemos potenciar y desarrollar. El hecho de que un directivo aprenda habilidades de *coaching* va a provocar que ese talento oculto en su equipo emerja y se aproveche para un rendimiento extraordinario. El *coaching* sirve al directivo para entender los resortes de la conducta humana (resistencias, motivaciones, necesidades) y para movilizarla hacia metas comunes alineadas con la organización.

Por ello, el directivo entrenado en habilidades de *coaching* fomentará entornos de desarrollo y desempeño máximos, equipos impregnados de motivación y autorresponsabilidad.

Las habilidades de *coaching* que todo directivo debe aprender y desarrollar son:

- Escucha activa.
- Comunicación: *feedback* constructivo y asertividad.
- Inteligencia emocional: empatía y motivación.
- Generación de visión clara y motivadora.
- Preguntas poderosas.
- Definición de objetivos concretos.
- Creación de planes de acción alcanzables y ambiciosos.
- Desafiar las limitaciones y miedos de las personas.

Todas estas habilidades se pueden aprender con la adecuada formación y regularidad. Es evidente que hay personas que tienen innatas algunas o todas estas cualidades. Por tanto, no necesitarán demasiada formación. Pero las personas que no tengan innatas estas habilidades pueden desarrollarlas con el debido tiempo, y alcanzar resultados extraordinarios en su trabajo.

Peter Drucker dijo que **el líder del pasado tenía que saber hablar, pero el líder del futuro tendría que saber preguntar**. Es cierto que una de las habilidades de *coaching* clave es la **capacidad para realizar preguntas poderosas**. Las preguntas de *coaching* ayudan al equipo a:

- Reflexionar en un nivel superior, con mayor creatividad.
- Comprometerse más con el proyecto o la empresa.
- Desbloquear la toma de decisiones.
- Focalizarse en los resultados y poner más acción.

El **directivo-coach** debe aprender a realizar este tipo de preguntas, y esto sí que requiere una formación específica. He comprobado que los directivos hacen muchas preguntas cerradas a sus colaboradores, cuya única posible respuesta es un monosílabo: sí o no. Otras veces realizan preguntas condicionadas, en las que el otro contesta sin libertad y presionado por el tono intencionado y manipulador de la pregunta. Estas preguntas son pobres, y lo único que podemos esperar son respuestas pobres.

Solo realizando preguntas poderosas, normalmente abiertas, podemos tener respuestas creativas, interesantes y profundas. Y es una habilidad crítica para que un directivo pueda extraer el máximo de su equipo. La buena noticia es que se puede aprender una larguísima batería de preguntas poderosas, y luego ir practicándolas hasta convertirlas en parte de nosotros mismos.

Un ejemplo de pregunta poderosa que un ejecutivo podría hacer a su equipo sería: **“¿Cómo podemos alcanzar nuestro objetivo?”**. Es una pregunta abierta que invita al equipo a pensar en las posibilidades en lugar de en los problemas. Da poder al equipo para que opine y genere ideas creativas, le da confianza y le hace participe de las decisiones, implicándole y aumentando su motivación y responsabilidad. Con una sola pregunta.

Lo que normalmente hace un directivo es dar a su equipo la solución hecha, y luego preguntarles qué opinan. El resultado es un equipo sumiso y dependiente, poco dispuesto a tomar decisiones de forma autónoma, y con falta de motivación.

¿Y qué sucede con las otras habilidades como la empatía, la escucha activa, el *feedback* o la motivación? ¿Se pueden aprender y mejorar? Por supuesto que sí. Es una cuestión de formación y entrenamiento. Aunque hay una parte clave de todas las habilidades de *coaching* que no se puede enseñar: **el verdadero interés por la persona**. Ningún *manager* puede llegar a ser un buen *directivo-coach* si no se interesa por los seres humanos con los que interactúa a diario. Si utiliza el *coaching* como una herramienta para manipular o para lograr sus objetivos individuales, no funcionará a medio-largo plazo. Cuando no hay

“ **El directivo-coach es el nuevo líder del siglo XXI, porque tiene en su repertorio la capacidad para empatizar, escuchar y guiar hacia una visión ambiciosa** ”

autenticidad ni sincero interés por las necesidades de los demás, se percibe **rápidamente, y entonces la gente se aleja**.

En definitiva, el **directivo-coach** o con habilidades de *coaching* es el nuevo líder del siglo XXI, porque tiene en su repertorio la capacidad para empatizar, para escuchar, para guiar hacia una visión ambiciosa a las personas con las que trabaja, para hacer las preguntas más poderosas, para extraer el máximo rendimiento de sus colaboradores porque ellos mismos lo quieren así, para influenciar más efectivamente en sus pares y en sus jefes a través de una conducta más integradora y cohesionadora.

Sin duda, **aprender y entrenar las habilidades de coaching implica unos beneficios radicales para un directivo**, y supone un antes y un después en su vida y en su carrera profesional. Estos son los beneficios más comunes:

- Aumenta su **seguridad y autoconfianza** como directivo.
- Se convierte en una persona más **influyente** en su entorno, con más capacidad de liderazgo 360°.
- Potencia su inteligencia emocional: empatía, asertividad, control emocional.
- Conoce mejor sus **fortalezas y debilidades** como jefe de equipo.
- Conoce las **palancas que movilizan** a las personas hacia el cambio.
- Aprende a extraer el máximo rendimiento de las personas a su cargo.
- Deja una **huella** positiva en los equipos que dirige.
- Le hace progresar en su **carrera profesional**.

No cabe duda, por tanto, que un directivo que no tenga habilidades de *coaching* estará perdiendo un porcentaje altísimo de su potencial como profesional. Quedará seguramente estancado profesionalmente en el mejor de los casos, cuando no marginado o despedido. En un mundo vertiginoso donde el cambio es lo único permanente, el directivo formado en *coaching* sabrá gestionar dichos cambios con mayor éxito, y sabrá conectar con más profundidad con las necesidades de las personas con las que trabaja y se relaciona.

Conciencia, responsabilidad, acción y aprendizaje. Los cuatro pilares del *coaching* que un directivo debe dominar a la perfección si quiere alcanzar sus máximos niveles de desempeño y motivación ■