

Coaching y desarrollo de liderazgos

COORDINADORES:

Meritxell Obiols Soler
Rafael Bisquerra Alzina



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los

derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Coaching y desarrollo de liderazgos

Sergio Cardona Herrero



**EDITORIAL
SINTESIS**

Consulte nuestra página web: **www.sintesis.com**
En ella encontrará el catálogo completo y comentado

© Sergio Cardona Herrero

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34 - 28015 Madrid
Tel.: 91 593 20 98
www.sintesis.com

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

Depósito Legal: M. 5.555-2022
ISBN: 978-84-1357-172-0

Impreso en España - Printed in Spain

*A Pilar la Torre Alba, que tuve la suerte
de que me acompañara un tramo del camino.*

*A David Alejandre, que tengo la suerte
de que me acompañe un trecho del camino.*

Índice

Prólogo	11
Agradecimientos	13
1. Introducción: ¿necesitan coaching los líderes?	15
1.1. Necesidad de coaching para liderazgos	15
1.2. Liderazgo y coaching críticos	19
2. Definiciones	23
2.1. Coaching	23
2.1.1. Lo que el coaching no es (o definición en negativo de coaching)	24
2.1.2. La comunidad significativa del coaching	26
2.1.3. La cultura corporativa	29
2.1.4. Comenzar por el autoliderazgo	31
2.2. Liderazgos	32
2.2.1. Liderazgos fuertes y contraproducentes	37
Microcaso 2.1. Una paradoja más	38
3. Problemas con el jefe coach	41
3.1. ¿Un líder puede ser coach de su equipo?	41
3.2. Competencias de coaching para líderes	43
Microcaso 3.1. Una historia de terror	45

4. Asumir poder	47
4.1. No quiero asumir liderazgo	47
4.1.1. Primera ley del poder. Sin poder no se puede	50
4.1.2. Segunda ley del poder. El poder se usurpa, no se pide.....	50
4.1.3. Tercera ley del poder. El poder depende más de la personalidad que del puesto	50
4.1.4. Cuarta ley del poder. Los problemas de poder se arreglan con más poder	50
4.1.5. Quinta ley del poder. Poder se escribe con <i>p</i>	51
4.2. Bases de poder: clásicas y actuales	52
Microcaso 4.1. Sin poder no se puede	55
5. Importancia del entorno	57
5.1. Crear un ambiente de coaching en el equipo	57
5.1.1. Distancia al poder	58
5.1.2. Colectivismo e individualismo	58
5.1.3. Tolerancia a la incertidumbre y poca tolerancia a la incertidumbre	58
5.1.4. Culturas femeninas y masculinas	59
5.1.5. Orientación a largo plazo y orientación a corto plazo	59
5.1.6. Complacencia contrapuesta a moderación	59
5.2. Cultura de empresa para el desarrollo del liderazgo	60
5.3. Lista de chequeo	61
Microcaso 5.1. Universos paralelos	62
6. Importancia del cerebro en el coaching y el liderazgo	65
6.1. Dominancias y lenguajes cerebrales	65
6.2. Incomprensiones mutuas	68
7. Motivación, liderazgo y coaching	71
7.1. El problema de la motivación	71
7.2. La obligación de estar motivado y ser feliz	73
7.3. Participar y tomar decisiones	74

8. Cómo desarrollar liderazgos a través del coaching	77
8.1. Por qué el coaching sirve para desarrollar liderazgos	77
8.2. Otras maneras de desarrollar liderazgos	79
8.3. Preguntas que debe hacerse un líder	81
9. Herramientas de coaching para el desarrollo de liderazgos	87
9.1. Más allá (o más acá) de la aplicación de herramientas ..	87
9.2. Selección de herramientas para el desarrollo de liderazgos	88
9.2.1. Conversaciones	89
9.2.2. <i>GROW: goals, reality, options and will</i> (metas, realidad, opciones y voluntad)	90
9.2.3. “Cuéntame otra película”	91
9.2.4. La noche mágica	92
9.2.5. Cartas que no envían	93
9.2.6. Distintas perspectivas	94
9.2.7. La comunidad significativa	95
9.2.8. ¿Qué sucede si funciona?	96
9.2.9. Inteligencia política	96
9.2.10. Explorando mi equipo	97
10. Liderazgo seguro	99
10.1. Líderes seguros para desarrollar el liderazgo en otros	99
10.1.1. Liderazgo inseguro	100
10.1.2. Liderazgo seguro	101
Microcaso 10.1. La primera obligación del jefe es no molestar..	101
11. Reflexiones casi finales	103
11.1. El triunfo de las habilidades blandas	103
11.2. Liderazgo e identidad en el siglo XXI	104
11.2.1. Desafíos actuales y futuros de los líderes	105
Bibliografía	109
Filmografía recomendada	111

2

Definiciones

2.1. Coaching

Antes de definirlo, conviene señalar de qué tipo de coaching estamos hablando. En principio se trata de coaching ejecutivo cara a cara. Coaching en el entorno de la empresa, habitualmente, entre dos personas. De manera ocasional, podemos hacer referencias a variantes como coaching con coachee y su jefe. Normalmente pensaremos en coaching realizado por coaches externos, aunque trataremos el tema del jefe coach.

No se trata de encontrar definiciones perfectas. No acabaríamos nunca porque cada autor pone el acento en lo que le parece más importante. Tampoco quiero entrar en esa manía de muchos autores que atacan las definiciones de otros, retorciendo su significado, para destacar la suya. Afortunadamente, el constructivismo nos enseña que no hay necesidad de atacar (académicamente hablando) a nadie porque cada comunidad científica tiene su perspectiva, su significado y sus aportaciones. Veremos pocas definiciones de coaching de autores significativos.

Por empezar por el refundador de la idea, citaremos la definición de Galwey (1975):

El coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa con el fin de alcanzar sus metas soñadas.

Este profesor de tenis descubrió que cuanto menos se inmiscuía con instrucciones a sus alumnos, mejor jugaban ellos y, sobre todo, toma-

ban conciencia de su situación y sus recursos. Toda una lección para un profesor que afortunadamente supo admitirlo.

Otra definición importante es la de Whitmore (2003), que fue uno de los artífices en conducir el coaching del deporte al entorno de las empresas: “el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”. Muchos profesores estarán de acuerdo en que el objetivo es que el estudiante aprenda, y eso no parece incompatible con que el profesor enseñe, aunque no solo dando instrucciones e información.

Para no caer en muchas definiciones, vamos a dejarlo aquí señalando algunos de los puntos comunes del coaching ejecutivo. Es un proceso de acompañamiento a través de conversaciones y acciones, fundamentalmente, para aumentar el potencial del coachee en su entorno de empresa. Es preciso señalar la importancia de la cultura empresarial para no caer en errores como malinterpretar lo que sucede o fomentar conductas que pueden chocar con la cultura empresarial y puedan meter en problemas al coachee. Acompañamiento significa que el coach esté al lado del coachee para preguntar y que el interlocutor encuentre sus propias respuestas, que pueden ser distintas a las del coach. Al estar en un entorno de empresa, debemos ser más pragmáticos, y si al coachee se le ocurre una barbaridad, podemos decírselo y explicárselo. Aunque no de forma exclusiva, se utilizarán las conversaciones, ejercicios y acciones para aumentar la habilidad y el potencial del coachee; debo comentar que he visto coaches que solo utilizan las conversaciones y logran resultados notables. Esto del coaching tiene su vertiente de arte y depende de la intuición y el conocimiento del coach y del coachee para que funcione.

2.1.1. Lo que el coaching no es (o definición en negativo de coaching)

A veces conviene definir algo por su molde en negativo: no todo vale en el coaching. Es una obviedad, pero a veces conviene recalcar lo más obvio para tener claros los límites entre conceptos. Alguna vez he leído libros que incluían la palabra coaching en su título, incluso algunos

con mucho éxito, pero no tenían que ver con el coaching o muy poco. Existen muchas disciplinas que, en un momento u otro, se emplean en los procesos de coaching, pero debemos tener claro que no reflejan la esencia ni la periferia de nuestro método.

- Una *charla intrascendente* no es coaching. Eso no significa que no podamos dedicar unos momentos a charlar sobre algo sin importancia y que nos permita una cierta nivelación emocional, lo que coloquialmente se llama romper el hielo. A veces es complicado salir de la charla porque es una estrategia del coachee (ocasionalmente del coach también) para evitar entrar en materia. En este caso, el hecho de charlar se convierte en materia de conversación. “¿No quieres que conversemos sobre algo profesional que te preocupe?” (Si la respuesta es: “No me preocupa nada”, conozco un coach que, al recibir esa respuesta por segunda vez, a veces a la primera, se levanta, felicita al coachee, le deja su tarjeta de visita y se marcha... y obtiene unos resultados estupendos... mayoritariamente). Pero una charla agradable sobre temas intrascendentes no podemos decir que sea coaching.
- *Incomodar* al coachee no es coaching. No es una obligación y mucho menos si lo hacemos sistemáticamente o si no tiene un objetivo. Si se incomoda será para que el coachee se cuestione algo que acaba de decir o hacer. Pero no se trata de ver cómo logro que estés molesto al más puro estilo del Dr. House de la célebre serie televisiva del mismo nombre.
- El coaching no es *terapia*. Es posible que veamos que nuestro coachee tiene problemas serios con su forma de ser, problemas que escapan de nuestra posibilidad de ayuda en cuanto coaches. Podemos hacer que tome conciencia de esa situación, aunque muchas veces encontramos que para ellos no supone una fuente de conflicto. Pero si consideramos que necesita ir a un terapeuta o a un psiquiatra tenemos que derivar y, probablemente, detener en ese punto el proceso de coaching. El coaching tampoco son primeros auxilios psicológicos (PAP), que tienen su propia metodología y no coincide con la del coaching.

- Coaching no es *formación* sobre liderazgo, gestión de conflictos o cualquier otra cuestión. Si tenemos que explicar algunos conceptos, lo haremos lo más brevemente posible y siempre que aporte algo al desarrollo del coachee. Hay coaches que a todos sus coachees les imparten el mismo módulo de formación (normalmente sobre comunicación) y es muy satisfactorio. Aunque desde el punto de vista del coaching no es eficaz, no conecta al interlocutor con sus recursos, que es de lo que se trata.
- *Desahogo* no es coaching. No se trata de crear un espacio de desahogo para el coachee, menos aún para el coach. Es inevitable que el coachee tenga algún momento de ese tipo; en vez de asustarnos o impedirlo, debemos dejar que hable durante un tiempo prudencial y luego reconducir la conversación.
- En coaching no se trata de dar *consejos*, esto no ayuda al coachee, incluso puede llegar a perjudicarlo, aunque, seamos sinceros, alguno se nos escapa de vez en cuando.
- Coaching tampoco es una *consultoría*. No queremos arreglar nada, queremos aumentar el potencial de nuestro interlocutor, lo que ya es un éxito.
- Coaching no es *mentoring*, no hay un mentor que cuenta su experiencia. En coaching nuestra experiencia no debería interferir en el desarrollo de nuestro interlocutor, al menos, no conscientemente.
- Otros ejemplos más de coaching mal entendido serían counselling, filosofía, evaluación de un candidato, entre otros.

Pero dejémoslo aquí porque no vamos a saber qué podemos hacer entonces en las sesiones de coaching. Para no desmoralizar al lector, recordaremos una de las definiciones más sencillas pero que más me gustan de coaching: es el proceso de acompañar sin intervenir.

2.1.2. *La comunidad significativa del coaching*

Recordemos una de las definiciones de coaching que suele utilizar John Whitmore (2003): “Acompañamiento sin intervención”. Una de las cuestiones que queremos tratar en el libro es que el coaching no es “cosa de dos”.

Actores de la “comunidad significativa” de un proceso de coaching
– Jefe.
– Pares.
– Colaboradores.
– Clientes internos y externos.
– Coachee y coach.

Figura 2.1. Actores del coaching

Existen más actores que debemos tener en cuenta: coachee, coach, jefe coachee, colaboradores, iguales, cultura empresarial, cultura local y nacional. Lo que Steve de Shazer (1987) denomina la “comunidad significativa”, es decir, aquellos actores que dan significado al tema o problema que relata el coachee. Cada tema puede tener una comunidad significativa distinta, aunque es verdad que hay varios actores que suelen aparecer de manera muy habitual en escena. Nos referimos al jefe, iguales, colaboradores, clientes internos y externos. Normalmente es “uno de cada uno” el que se ve implicado en el tema del coachee. Porque si un coachee tuviera problemas con todos sus clientes, colaboradores, el problema sería suyo, y casi seguro que eso no se soluciona con coaching. Detengámonos un momento en cada colectivo de la comunidad.

A) El superior jerárquico

El jefe o su forma de ser condiciona bastante la manera en la que el coachee trabaja. Hay todo tipo de jefes, pero señalaremos los extremos. Jefes extremadamente rígidos que solo toleran a subordinados que sean sus clones; en el otro extremo encontramos jefes que son muy tolerantes con planteamientos distintos a los suyos. Esto en lo referente a cómo hacer las cosas, porque con respecto a alcanzar objetivos tengo la sensación de que no hay tanta variedad. Si tu jefe es de los segundos, es más fácil trabajar con él, aunque está claro que es más exigente porque recae sobre ti la responsabilidad de lo que haces. Si tu jefe es de los primeros, en la práctica, te ha quitado toda la responsabilidad. Eres un ejecutor de sus ideas, pero rara vez te dejará proponer otra manera de hacer las cosas. Aunque es probable que si algo sale mal sea a ti al

que le van a “regañar”. El jefe es uno de los temas más recurrentes en las conversaciones de coaching y, a veces, más frustrantes, porque el margen de maniobra del coachee es mínimo. Sí que es habitual que el coachee comente que no entiende a su jefe en general o en algún tema específico. En ese caso podemos ayudarle a que se haga las preguntas para que entienda a su jefe o para que siga sin entenderlo.

B) Los colegas o pares profesionales

Los colegas, pares o iguales también pueden significar un tema problemático. Hace años me sorprendía que en las evaluaciones de desempeño de 360°, 180° los que penalizaban habitualmente al evaluado fueran sus pares. Ahora me extraña cuando son los más benévolos. Ya sé que “entre bueyes no hay cornadas” o que “entre bomberos no hay que pisarse la manguera” y esas cosas que se dicen, pero no es raro que los problemas más duros se den entre colegas. Al fin y al cabo, pueden ser competencia. Hay otras dos explicaciones: una de ellas es que no sé qué responder ante lo que me preguntan (“¿Prepara bien las reuniones?”, por ejemplo), pero en vez de responder que no lo sé o que no aplica le califico con un cinco. Lo que, como todo el mundo sabe, es una nota muy dura para una evaluación de desempeño. La segunda razón que creo que puede existir es que, al puntuar más bajo a mis colegas, yo quedo en mejor lugar (lo que tampoco funciona si todos hacen lo mismo, claro). También puede ser que me pregunten por algo que yo domino y para mí todo el mundo lo hace peor que yo. Como decía mi profesor de Matemáticas del colegio, mientras nos miraba con una mezcla de compasión y tristeza: “Todos ustedes se creen mejor que la media y estadísticamente no puede ser”. Por las razones que sean, los colegas también suelen ser tema de conversación en las sesiones de coaching.

C) Los colaboradores

Los colaboradores son fuente de temas, aunque se tiene más margen de maniobra para cambiar. Casi siempre es un solo colaborador el que da problemas o los provoca a través de otros. Si se me permite la broma, en estos casos, hay que cambiar el nombre de colaborador por insubor-

dinado. A pesar de la mala imagen que pueda tener el estereotipo de jefe, la inmensa mayoría de ellos muestran una preocupación sincera por sus colaboradores, algo que les honra.

D) Los clientes

Los clientes salen menos en las charlas de coaching, salvo que el coachee sea un comercial o vendedor. Puede ser que haya tensiones entre lo que la empresa ofrece y el cliente quiere o puede ser que no encajemos con el cliente y no sepamos analizar por qué. Estos suelen ser los clientes externos. Los internos, aquellos que “trabajan con mi trabajo”, también pueden ser motivo de coaching porque no somos capaces de facilitarles la vida. Es decir, que tenemos una relación problemática porque el trabajo está lleno de problemas y no hay manera de entender qué necesitan. En cualquier caso, el coaching debe ir más allá de lo que es el coachee.

Hay otros actores de la comunidad significativa que no han aparecido hasta ahora y que no deben aparecer porque pertenecen al campo de lo privado (pareja, hijos, padres, madres), y no debemos entrar allí; aunque, en ocasiones, no puedes dejar de pensar que explicarían gran parte de lo que le sucede al coachee. Insisto, en el coaching ejecutivo no es buena idea entrar en ese terreno. Aunque en ocasiones es la propia organización la que lo autoriza, si el coachee quiere. En estos casos, el secreto profesional es más importante que nunca.

2.1.3. La cultura corporativa

Otro factor clave del coaching ejecutivo es entender la cultura corporativa de la empresa en la que trabajamos. Casi la podemos incorporar como un actor más de la comunidad significativa. Entendemos por cultura organizacional la manera en la que se funciona y se hacen las normas, escritas o no, por las que se juzgan los comportamientos de los empleados (aunque a unos los juzgan más que a otros). Ese estilo o “aire de familia”, que diría un antropólogo. Debo recomendar al lector que no pierda de vista los libros de Schein (2010) y el modelo cultural

de Hofstede (2016), le ayudarán mucho a enmarcar y entender qué está sucediendo y qué margen de maniobra tienen coach y coachee en una organización.

Ya hemos comentado que una conducta problemática en una empresa puede ser perfectamente normal en otra. También, al igual que con los jefes, hay culturas más rígidas y otras más flexibles. Por ejemplo, el concepto de distancia al poder (Hofstede): la cercanía o lejanía que admite la relación mando (subordinado en una organización). Cuando la cercanía es elevada, un colaborador que tenga un problema con su jefe puede hablarlo sin correr riesgo de venganza. Cuando la cercanía no existe y el estatus es clave, es posible que un problema entre jefe y colaborador no se pueda ni mencionar: es tabú. Lo que no tiene nombre es como si no existiera. Ese tipo de información me la da el conocimiento del contexto organizativo. Como coach, tengo que ir más allá de lo que el coachee me cuenta de su empresa, ya que no deja de ser una interpretación, interesante para hablar sobre ella, pero no necesariamente una versión realista. Tengo que saber cómo estudiar la empresa y su manera de hacer las cosas para acompañar a mi coachee con mayor seguridad (para ambos).

Si insistimos en la necesidad de conocer la cultura es para mejorar nuestra profesionalidad, pero hay un debate entre los coaches que podemos resumir (mal) como: “¿nos pagan por cambiar la cultura organizativa?”. Si el encargo es explícito, no hay problema. A veces mejorar el potencial de alguien supone que vamos a desafinar con respecto a la partitura oficial. Porque es esa cultura la que complica el desarrollo de los profesionales y, muchas veces, la supervivencia de la propia empresa.

El problema suele ser con qué resistencia al cambio nos estamos encontrando. Como decía José Ramón Torregrosa en clase de Psicología Social en la universidad (del que tuve la suerte de ser alumno): “A veces, si no cambia, malo, y si cambia, peor”. Se refería a lo mal que reaccionamos las personas cuando el otro no cumple nuestras expectativas porque ha cambiado, aunque sea para mejorar. Qué debemos hacer. Me gusta pensar que la solución está en el esquema de Mihaly Csikszentmihalyi (2008) sobre el resultado de confrontar los recursos con los retos. Por ejemplo, si tenemos muchos recursos propios y el reto es demasiado sencillo, nos aburriremos (incluso podríamos fracasar). Consideramos que la mejor posición para el coachee es encontrar retos que superen sus recursos por poco, retos que le motiven, pero que no lo desanimen.

En este sentido de cambiar poco a poco la cultura de una organización, el coach no debe proponer acciones que sean un choque frontal contra la cultura. Algo que no suele funcionar y que puede suponer una fuente de problemas añadidos para el coachee. Por eso creemos que el coach debe de buscar acciones que vayan suponiendo pequeños cambios, pero significativos. Una minoría activa haciendo pequeños cambios puede llegar a cambiar la cultura organizativa. Si proponemos cambios culturales disruptivos, podemos encontrarnos expulsados de la organización como sucede con un organismo que expulsa un cuerpo extraño que se ha alojado en él.

2.1.4. Comenzar por el autoliderazgo

Me gustaría cerrar esta primera aproximación al coaching con una reflexión. Solemos decir que los profesionales hacen coaching para aumentar su potencial. Entiendo que el aumentar el potencial supone que tengo capacidad para resolver problemas cada vez mayores, hacer mejores diseños, programas o aquello a lo que me dedico profesionalmente. Me surgen algunas dudas. Una de ellas es si el potencial no es algo que no se puede perseguir de manera directa, como le sucede al liderazgo: no puedo decir que quiero ser mejor líder y esperar un aumento de mi liderazgo.

El coaching ha señalado frecuentemente que se trata de remover obstáculos apoyándose en los puntos fuertes. Creo que hay un paso previo que dar y que está muy vinculado con el potencial. Me refiero al autoliderazgo (no hace falta destacar las referencias a este tema desde la inteligencia emocional o Stun Tzu en *El arte de la guerra*). La necesidad de conocerse y dominarse a uno mismo parece una de las bases clave del liderazgo. Una posibilidad es ejercer el autoliderazgo o hacer planes conscientemente para mejorar nuestras habilidades de liderazgo.

Si es formador el que está leyendo este libro, seguro que ha tenido la experiencia de dar clase sobre una habilidad o una técnica y recibir esa respuesta espontánea de “eso ya lo hacemos”. Eso es porque las personas creemos que hacemos aquello que debemos hacer, pero ese pensamiento ideal o mágico es un sesgo de la percepción. Asumir que tengo que poner en marcha acciones para provocar cambios en mí mismo y en mi entorno es algo difícil. Verbalizarlo no es difícil. Uno de los prime-

ros objetivos del coaching es hacer que el coachee tome decisiones por sí mismo (en algunos casos hay que enseñarles lo contrario). Hay que hacer que la persona invierta tiempo y esfuerzo en elegir sus objetivos y desarrollar sus estrategias: eso es autoliderazgo.

2.2. Liderazgos

-
- Influencia de unas personas sobre otras.
 - Influencia de otras culturas.
 - Vinculado al desarrollo de las personas que lo aplican y a las que lo reciben.
 - Obtención de resultados relevantes.
 - Acorde a la ética.
-

Figura 2.2. Características de los liderazgos

Si definir el coaching es fácil, definir los liderazgos es prácticamente imposible. Parte del problema es que se ha escrito mucho y la tarea parece ingente; no creo que se pueda leer ni siquiera un artículo de cada modelo o escuela de liderazgo. Aquí, para complicarnos más, no vamos a hablar sobre un solo estilo de liderazgo: al referirnos al liderazgo en plural, queremos reivindicar que hay muchas formas de liderazgo y seguro que, con alguien, en algún momento determinado, funcionan. Para decirlo de otra manera, todos los modelos tienen algo bueno.

El término “liderazgos” escrito en Google evoca 2710000 documentos (en 0,47 segundos, el 20/08/2020). Todo un exceso. Tampoco parece aceptable comenzar a mostrar definiciones de liderazgo; las hay para todos los gustos. Vamos a señalar con respecto a la definición una serie de puntos que nos parecen importantes: los liderazgos tienen que ver con la *influencia que unas personas tienen sobre otras*, deben *tener influencias de distintas culturas* (Oriente, Europa, América, África), están *vinculados al desarrollo de las personas* que lo aplican y a las que lo reciben, tienen que obtener *resultados relevantes* y, por último, deben ser *acordes a la ética*.

La influencia es la manera en la que una persona cambia su conducta y sus ideas. Casi todas las definiciones de cualquier tipo de liderazgo incluyen el concepto de influencia. Se puede decir que todos tenemos

liderazgo, en mayor o menor medida, porque influimos en otros (aun sin pretenderlo). Además, esa influencia se traduce en un deseo de confiar en la persona que ejerce el liderazgo. Y eso sale de la voluntad de la persona liderada.

Se debe alimentar de distintas culturas. Existen múltiples libros históricos que tocan el tema del liderazgo y cuyas ideas siguen siendo válidas y lo seguirán siendo (*El arte de la guerra*, de Sun Tzu; *El príncipe*, de Maquiavelo; *El arte de la prudencia*, de Gracián; *Meditaciones*, de Marco Aurelio). No debemos renunciar a ideas sobre las personas solo porque hayan nacido en otra cultura y en otro tiempo. Distintos puntos de vista enriquecen el liderazgo (los que hacen coaching lo saben). El mismo concepto puede significar algo distinto en una cultura y en otra, y esto es muy interesante a la hora de trabajar.

Un liderazgo incluye el desarrollo como personas y profesionales de los que trabajan juntos (aunque sea a distancia). También debe obtener resultados: un liderazgo sin resultados es estéril, es una broma. Obtener resultados cuidando a las personas, ambos aspectos son clave. Y debe ser ético. Muchos autores opinan que la ética no es fundamental (incluso alguno es amigo mío); para mucha otra gente un liderazgo sin ética es otra cosa: una dictadura, una estafa. En mis clases (sobre todo de alumnos de grado) es frecuente que me pregunten por Hitler y Stalin como líderes, como si cumplieran algunas de las condiciones de las que acabamos de hablar. No eran líderes, eran asesinos. Grandes asesinos.

Escribo desde mi experiencia como responsable de equipos y como coach de líderes de equipos de diferente naturaleza. Así que intentaré destacar algunos temas de liderazgo que estén vinculados con el coaching, aunque en un principio podamos pensar que todos los temas están interrelacionados. Es posible que sea cierto, pero en la experiencia como coach he podido comprobar que hay ciertos temas que son frecuentes en las conversaciones de coaching que mantengo con personas responsables de equipos de todo tipo: grandes, pequeños, especializados, generalistas, de alto rendimiento, desastrosos, presenciales, a distancia (*on line*), homogéneos, heterogéneos, liderados por un hombre o una mujer, transversales, naturales. Aunque soy partidario de que las personas tengan liderazgo, también soy consciente de que algunas prefieren que se les mande, porque les resulta más fácil trabajar así o porque han tenido malas experiencias al tomar decisiones (la reacción de

su jefe ha podido ser la mala experiencia). Lo que vamos a tratar aquí forma parte del liderazgo, esperamos que dé igual el tipo de líder.

En general, se percibe que los jefes tienen preocupación por cuidar de sus equipos. El jefe psicópata, tan bien descrito por el Dr. Iñaki Piñuel en *Mi jefe es un psicópata* (2008), es menos habitual que el jefe que está dispuesto a prestar apoyo a su gente. Es cierto que algunas personas en posición de liderazgo pueden creer que parte del rol de mando consiste en “apretar las tuercas” a sus colaboradores, de hecho, es un tema que trataremos más adelante. Aquí vamos a hablar de algunos puntos clave de los liderazgos.

-
1. El líder influye, le guste o no.
 2. Es el nivel del equipo el que señala la intensidad del liderazgo.
 3. La responsabilidad de las decisiones recae sobre los líderes.
 4. Debe hacer visible el trabajo de su equipo y el suyo también.
 5. Aporta algo distinto a la cultura de la organización.
 6. El liderazgo debe ser ético o no será liderazgo.
 7. Debe “crear espacios”.
-

Figura 2.3. Puntos clave de los liderazgos

A) *Influencia*

Uno de los puntos es ser consciente de que el líder influye, le guste o no. Incluso los líderes que no ejercen como tales y provocan un intento de usurpación por alguien del equipo, siguen ejerciendo esa influencia (en este caso, para aumentar la ineficacia). Tampoco es fácil decir para qué vale un líder, por la misma razón de las circunstancias. Los manuales dicen que el líder orienta, da sentido, toma decisiones clave, logra resultados, cuida de su equipo y, todo ello, desde una posición ética.

B) *Nivel de liderazgo*

También es cierto que es el nivel del equipo el que señala la necesidad de un liderazgo con más o menos intensidad. Suelo decir a los estudiantes de mis clases que, si en mi consultora todos los formadores

y consultores tuvieran todos los días ocupados, supieran qué hacer y estuvieran motivados, ¿a qué me dedicaría yo? Algunos me dicen: “En ese caso, sobras”. (Creo que “tacto” es una asignatura que reciben en un curso superior.) Después de escuchar algunas propuestas, como la de “a controlar”, les doy mi respuesta: “A comer con los clientes”. Esto les hace gracia; luego suelo añadir: “Para preguntarles cómo creen que va a evolucionar su negocio y qué problemas vinculados con el factor humano se van a encontrar en uno o dos años”. Es decir, un equipo potente envía a su líder al futuro (pasando por el restaurante). Se necesita poco nivel de liderazgo con un equipo potente, la misión del líder consiste en no estropearlo y echar un vistazo al futuro a medio plazo.

C) Responsabilidad

Sobre el hecho de tomar decisiones, es muy posible que, en última instancia, sea el líder el que tenga que tomarlas. Es casi seguro que la responsabilidad caerá sobre él o ella, tome la decisión o no. En cualquier caso, es correcto y aumenta la eficacia escuchar al equipo y entender sus puntos de vista antes de tomar una decisión.

D) Visibilidad

Otro de los temas importantes podemos definirlo con cierto cinismo como “marketing interno”: dedicarse a hacer visible el trabajo de su gente y el suyo propio también. En una época en la que todo se olvida y “pasa de moda”, conviene destacar nuestros (del equipo y del líder) logros. Si no lo hacemos, no se verán ni serán tenidos en cuenta, lo que dificultará el trabajo, obtener alguna recompensa o aplicar un estilo de liderazgo propio (algo distinto al de la organización) que obtenga resultados.

E) Diferencia

Otro de los temas importantes en el liderazgo que ya hemos señalado en el coaching es el de la cultura de la organización. El líder que

se identifica al cien por cien con la forma de hacer las cosas en su organización está aportando poco. Para ser un clon de la empresa no necesitamos un líder, más bien necesitamos una pantalla de ordenador. Si no marcas un estilo distinto, para qué quieres ser líder. Es cierto que la cultura organizativa marca el nivel de la tolerancia a los cambios, pero también es cierto que hay que ponerlo a prueba. Y aquí se da una paradoja: para cambiar algo primero hay que aceptarlo (incluso tener cierto afecto). Cambiar desde la incompreensión es muy difícil; es más fácil que la organización te expulse como si fueras un “cuerpo extraño”. Viene a colación en este punto la popular frase, muy extendida entre los budistas: “Si resistes, persiste; si aceptas, cambias”. Si luchas contra algo que no aceptas, provocas una reacción contraria, la energía se gasta (o se transforma, claro) en la pelea por ambas partes. Da igual que sea tu hijo adolescente o tu organización de toda la vida. Si partes de la aceptación, abres un espacio para que el otro pueda evolucionar (aunque hay que avisar de que no necesariamente tiene que cambiar en la dirección que deseas). Debes conocer la cultura de tu organización para aceptar las normas eficaces y éticas, y cambiar aquellas que han perdido sentido. Así que, como líder, hay que aceptar y evolucionar, todo un reto.

F) Ética

Y volvemos al tema de la ética. Es un tema importante en el liderazgo y es un tema que surge en muchas conversaciones de coaching. Muchas veces las empresas se envuelven en un prestigio que oculta sus errores éticos. La revista *Business Week* hablaba y loaba las virtudes de una empresa a la que llamó: “Fábrica de Líderes”. Era Goldman Sachs, la que colaboró en el caos financiero del 2008 y sobornó y ayudó a robar dinero de un fondo público de Malasia. No hacen falta líderes así.

Aun a riesgo de meterme en un jardín, otro de los temas que salen es el del liderazgo femenino. ¿Lideran las mujeres igual que los hombres? Es un tema que me parece un tanto estéril, y me refiero a que habrá de todo. Me preocupa más el tema del techo de cristal y de las cuotas, dado que es más estructural. No hay manera de romper el techo de cristal si se deja “a su aire”. Siguen ascendiendo jerárquicamente más hombres que mujeres, y son muchas las causas por las que esto sucede. Pero quiero destacar dos cosas: que ambos sexos deben implicarse en la rotura del

techo de cristal y que las cuotas ya existen, de hecho. El número de mujeres directivas no superan el veinte por ciento de las empresas, con excepciones. Desconozco si hay una forma femenina de liderar, pero sé que no hay suficientes mujeres entre los ejecutivos y directivos de las empresas. Hay poca diversidad (por no hablar solo de las mujeres), sin entrar en más profundidades.

G) *Crear espacios*

Para terminar esta introducción sobre el liderazgo hay que señalar que solo hay una manera en la que se puede desarrollar el liderazgo. Lamento coincidir con un profesor de mi infancia que repartía bofetadas con generosidad mientras decía: “A andar se aprende andando”. Pues eso: liderando. Dejar espacio para que las personas puedan aprender, tomar decisiones, expresar sus opiniones, intercambiar puntos de vista, equivocarse y acertar. Algo que ya señaló Baltasar Gracián en *El crítico*, publicado en 1651, con una frase parecida a esta: “A lo importante, despacio”. Se puede entender como “dé espacio”, cree un sitio en el que se pueda probar, innovar... Creando espacio para los distintos liderazgos.

2.2.1. *Liderazgos fuertes y contraproducentes*

Este tema nos lleva a un punto con el que cerramos esta parte de los liderazgos. El hecho de tener un liderazgo muy fuerte (no necesariamente autoritario, pero sí de mucha intensidad, con carisma) también tiene una parte negativa. Una de ellas es que la gente se vuelve muy pasiva. Si el jefe es muy activo, deja sin espacio al resto. Si escucha, pero toma las decisiones y no las explica, provoca que sus colaboradores no quieran “colaborar”. “¿Para qué?”, se preguntan. Si parte de sus aportaciones no son tenidas en cuenta, no querrán participar en la ejecución de las órdenes.

También puede crearse una idealización del líder. Pensar que un líder es perfecto es injusto; ya nos advirtió Billy Wilder: “Nadie es perfecto”. El depositar demasiado poder en una sola persona provoca que a esta se le haga difícil resistirse a hacer cosas extrañas y sin ética.