

El Líder-Coach

Por Lucio Lescano Duncan, Ph.D.

En la época actual de impresionantes avances tecnológicos en el campo empresarial, resulta sorprendente observar en muchos casos un avance insuficiente en el desarrollo de los empleados. Podríamos afirmar que el interés y esfuerzo puesto en el uso de las tecnologías no son equivalentes al esfuerzo puesto en el crecimiento de las personas. Un reciente estudio corrobora ello al constatar que un 63% de ejecutivos cree que sus CEO deben aprender a delegar.¹ El estudio señala que esta es la principal habilidad que los CEO deben desarrollar. Estamos de acuerdo en que es una capacidad prioritaria para un directivo, pues requiere que cada ejecutivo bajo su mando se desempeñe con soltura aportando lo mejor de sí. Pero creemos que no solo se trata de una habilidad sino del estilo y carácter que cada líder debe mejorar. Si bien es incuestionable que delegar y otorgar *empowerment* es una práctica clave para un CEO, esta también lo es para quienes dirigen en el nivel intermedio, los jefes con sus colaboradores. La razón de ello es que la implementación de los planes estratégicos y finalmente la consecución de los resultados se hacen realidad bajo la dirección de los mandos intermedios. Así, estos mandos requieren que cada uno de sus colaboradores brinde un aporte que agregue valor y no sean dependientes de continuas indicaciones e instrucciones. Los CEO dan el rumbo y los medios, pero dichos mandos ejecutan las acciones y obtienen los objetivos con las personas a su cargo.

Una característica en la empresa, impuesta por muchos CEO, suele ser la de centrarse con obsesión en los resultados económicos. Para ello diseñan y aplican unos procesos y tecnologías que hagan efectivos sus logros. Ello se acentúa en momentos complicados como los actuales en donde existe alta incertidumbre y desconfianza en el desenvolvimiento de los mercados tanto a nivel global como local. Si bien se ha despertado un renovado interés por los aspectos humanos en las organizaciones y concretamente en el desarrollo del liderazgo, producto de los nuevos escenarios a enfrentar, se requiere apuntar con mayor precisión hacia un mejor desarrollo de ejecutivos y empleados.

¹ DNA Human Capital, Diario Gestión 26/4/2019.

Es inobjetable que los CEO desarrollen las capacidades propias de un auténtico liderazgo, pero también es importante y además necesario que los ejecutivos del rango intermedio forjen un nuevo liderazgo. Solo así, podrán afrontar con solvencia los desafíos que trae el nuevo escenario empresarial. Concretamente, es imperativo que aprendan a conducir el trabajo conjunto entre distintas generaciones de personas, buscando la positiva complementariedad entre ellas. Por otra parte, es clave que apliquen convenientemente las tecnologías de la llamada 4ta. Revolución, como lo que son: instrumentos efectivos para una mejor combinación del factor humano con las máquinas y sistemas. Estas nuevas formas de trabajo cambian significativamente el funcionamiento de la empresa, el ambiente y las relaciones que se generan entre los empleados. Todo ello, incluyendo las nuevas necesidades y comportamientos de unos clientes que demandan nuevos esfuerzos y acciones para otorgarles valor. Así, la gestión de los negocios se hace más compleja y la conducción de personas exige nuevos modos y capacidades.

En este artículo nos centramos en dos competencias que consideramos fundamentales para desarrollar un liderazgo en el nivel intermedio: otorgar *empowerment* y proporcionar *coaching*. Así, planteamos una primera pregunta: ¿cómo los mandos medios deben otorgar *empowerment* a sus dirigidos?

Un requisito esencial para otorgar *empowerment* es la confianza entre un jefe y su subordinado. No obstante, no suele recibir la atención y cuidado necesarios. Para Berry, el *empowerment* funciona solo en un clima de confianza². Un jefe no puede otorgar autonomía a alguien si no existe confianza entre ambos. Por tanto, afinamos nuestra pregunta: ¿cómo un mando medio puede desarrollar la confianza para otorgar *empowerment* a sus colaboradores? Los jefes y supervisores que aspiran consolidar un liderazgo han de apoyar y ayudar a sus subordinados para realizar con éxito sus tareas, sea de cara a los clientes como de cara a otros empleados. En otras palabras, deben guiar a sus dirigidos a brindar del mejor modo un servicio externo que proporcione valor a los clientes, como un servicio interno que proporcione valor a los empleados. Un empleado no asumirá una responsabilidad de este tipo sino confía en las intenciones de quien lo dirige. De ahí que un mando medio tenga como tarea prioritaria forjar la confianza entre todos los integrantes de su unidad organizacional. Pero ¿de dónde ha de sacar los medios para cultivar la confianza? Llano es muy claro al afirmar que la confianza y la cultura, como lubricantes de la organización, derivan de las virtudes humanas³. Cabe enfatizar que la confianza no brota de la técnica o de los sistemas tecnológicos por muy de vanguardia que sean, sino que brotan de la persona. Y aunque hay un aspecto de la confianza relativo al desarrollo de las competencias profesionales, es en el uso correcto de las capacidades, y

² Berry, L. (1995).

³ Llano, C. (2000).

por tanto, en la incorporación de unos valores que guíen su uso, donde se aprecia que la confianza descansa en el aspecto moral de la persona. Así, no es posible forjar la confianza a través de mandos medios que han desarrollado sólidas competencias y que cuentan con la tecnología más avanzada, si no ostentan los valores morales que los hagan dignos de confiar en ellos.

Para que un jefe pueda sembrar la confianza, es preciso que conozca bien a las personas a su cargo, y mantenga un trato continuo que fortalezca las relaciones. El contacto personal, vital-existencial, será necesario para el surgimiento de la confianza, y su falta lo será frecuentemente para su pérdida. Si bien las nuevas tecnologías contribuyen mucho a mantenerse comunicado y en contacto, no reemplazan el trato personal, lo complementan. Ello se aprecia, en el seno de las organizaciones, donde las acciones significativas son aquellas que se producen en el núcleo de la interrelación personal, que no es puramente intelectual y lógica⁴. Cabe resaltar, pues, que la confianza se constituye como un elemento no intelectual, cuya influencia decisiva nadie puede discutir. En diversas organizaciones los directivos y jefes se centran en el sistema formal, poniendo todas sus energías en los procesos y procedimientos lógicos, y en los aspectos técnicos del trabajo, dejando de lado el rasgo humano de la interrelación: el afectivo. Y en este rasgo aparece la amistad como una realidad humana que en la empresa no se ha sabido enfocar dejándola apartada de la convivencia organizacional. Esta debería ser revalorada como un factor crucial para cultivar la felicidad de los empleados como actualmente se promueve pero sin considerar este factor en su real dimensión. El valor de la amistad radica justamente en la confianza que forja, y junto con otras cualidades humanas le brindan a la convivencia una solidez y profundidad elocuentes. En las cien mejores compañías de Estados Unidos, la amistad es la nota predominante pues las relaciones se caracterizan por la lealtad, la cercanía y el compañerismo, que son los rasgos relacionados con la amistad⁵.

La amistad entre un jefe y un subordinado ha de entenderse en primer lugar como una relación de respeto y responsabilidad, y no como suele enfocarse como una oportunidad para sacar ventaja sobre algo. Esto último ocurre justamente cuando no se forja realmente la amistad. La confianza que surge a través de una amistad genuina fomentará la posibilidad de otorgar *empowerment*. Pero todo ello se sustenta principalmente en las intenciones del mando medio. La confianza requiere unos pivotes centrales, como el espíritu de servicio y la rectitud de intención⁶. Para ello es ineludible que desarrolle la virtud como la vía más segura para fomentar las intenciones y actitudes que favorezcan la construcción de relaciones leales entre jefe y subordinado. Los líderes del nivel intermedio deben mostrar

⁴ Llano, C. (2000).

⁵ Llano, C. (2000).

⁶ Llano, C. (2004).

comportamientos de honestidad e integridad en sus acciones. Así, propician ambientes de confianza que permiten el otorgamiento de autonomía a los equipos y las personas. Estos líderes deben ser referentes de unas determinadas virtudes en su trabajo diario pues eso les facilita una credibilidad y coherencia que despeja toda incertidumbre y desconfianza.

Llano se refiere al triángulo que sostiene la confianza en la convivencia: la veracidad, decir lo que se piensa; el compromiso, vivir lo que se dice; y la integridad, vivir como se piensa⁷. La clave del líder para otorgar *empowerment* en el nivel intermedio está en ser digno de confianza y en tener la capacidad de transmitirla por contagio. Para ello, ha de saber cerrar su círculo vital: hacer concordar la realidad con su pensamiento siendo objetivo; alinear su pensamiento con la palabra, siendo veraz; coincidir la palabra con su conducta, mostrando coherencia o unidad de vida.

Pero para otorgar *empowerment* es preciso que el líder fomente el aprendizaje de sus colaboradores. Así, hoy en día, es de alta prioridad que se convierta en un *coach*, pues a través del *coaching* es posible promover un cabal aprendizaje en cada colaborador y en cada equipo de trabajo. En otras palabras, es posible prepararlos para recibir encargos de mayor responsabilidad alcanzando un crecimiento personal. Entonces, surge la segunda pregunta: ¿cómo los mandos medios pueden convertirse en *coaches* de sus dirigidos? El proceso del *coaching* es viable en tanto existe una relación de confianza de la que parte todo proceso de ayuda personal. El *coaching* será útil para ayudar a que el equipo de trabajo abrace su misión con efectividad y con cooperación entre sus miembros. Y a nivel individual para ayudar a que cada colaborador supere obstáculos manteniendo una adecuada salud emocional especialmente frente a los cambios y nuevos retos organizacionales y personales.

Cuando el mando intermedio ha sembrado la confianza deberá aplicar ciertos comportamientos propios de un coach: conocer bien la situación real de quien se pretende ayudar, por tanto observar con objetividad y evaluar con exactitud su desempeño y comportamiento, a fin de ajustarse a la verdad de los hechos. A partir de ahí, saber plantear preguntas motivadoras que lo impulsen a pensar y reflexionar acerca de su desempeño y comportamiento. La capacidad de saber escuchar con atención y con empatía será fundamental para comprender a la persona y sentir como ella según la visión que tiene de la vida y del mundo. El coach ha de estar centrado en que la persona razone correctamente y sea consciente de su realidad. Igualmente debe aplicar de manera eficaz la retroalimentación sincera y concreta acerca de su situación, a fin de facilitarle su comprensión y la búsqueda de opciones de mejora o solución. Entonces, el coach y el colaborador podrán asumir un compromiso para alcanzar el resultado de aprendizaje que

⁷ Llano, C. (2002).

se busca. Y así, el coach efectuará un seguimiento que busque constatar que se logró un aprendizaje positivo.

Para poder proporcionar *coaching*, es decir, para dirigir haciendo crecer a otros, es preciso aprender a dirigirse uno mismo, propiciando el propio desarrollo personal. Esta es en definitiva, la primera fase para convertirse en un legítimo coach. Así, el *coaching* exige poner en práctica una serie de capacidades absolutamente decisivas para el liderazgo. Por ejemplo, la capacidad de inspirar altos ideales o de establecer estándares elevados, realistas y progresivos. La honestidad para dar la retroalimentación adecuada con precisión, aunque cueste esfuerzo. La disciplina y perseverancia para seguir los avances y retrocesos de la persona. La pasión por ayudar a que la gente pueda desplegar todo su potencial y alcanzar sus anhelos y metas. Pero, además, el líder coach ha de desarrollar la discreción, pues los asuntos personales que pueda tratar no deben ser divulgados ni compartidos con nadie más. Y junto con ello, su capacidad de autodominio es elemental pues en algunas ocasiones ha de imprimir un mayor esfuerzo e incluso algún sacrificio para encontrar la mejor vía de ayuda y apoyo. Dentro de ello, el equilibrio emocional es clave para reaccionar ponderadamente frente a los comportamientos y respuestas que reciba. Así como la sensibilidad y la paciencia para captar y comprender los estados de ánimo cambiantes y ante circunstancias de tensión o desánimo que se pueden presentar. Se trata de un líder que se adapta con flexibilidad según la situación particular de la persona y del asunto que esta le presenta como problema u obstáculo⁸.

Se necesita en el nivel intermedio líderes que otorguen *empowerment* a los colaboradores haciéndolos crecer como personas integrales que despliegan su talento por el compromiso con una misión. Este liderazgo se sostiene a través de un engranaje sólido entre la inteligencia y la voluntad que justamente favorece el desarrollo de la virtud. Las virtudes se dan en el ser humano no de manera autónoma, sino fuertemente vinculadas, forman entre ellas un andamiaje o estructura que no es fácil destruir⁹. Y estas virtudes son precisamente las que permiten un desarrollo consistente del carácter del líder forjándole su integridad. La integridad señala a una persona de una pieza, sin fisuras, clara, honesta y coherente¹⁰. La integridad es una cualidad incluida en prácticamente todos los estudios de liderazgo, sin embargo, poco se ha analizado acerca de su desarrollo en los líderes del nivel intermedio. Un comportamiento fundamental de la persona íntegra es el de asumir sus compromisos. Así, si se perfecciona la integridad de un mando intermedio, se estará forjando su capacidad para asumir compromisos, lo cual será vital para el ejercicio de su liderazgo. Asimismo, es propio de la integridad tomar decisiones coherentes con unos valores, lo cual forjará la

⁸ Lescano Duncan, L. (2012).

⁹ Llano, C. (2004).

¹⁰ Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005).

ejemplaridad del líder. Y a través de dicha ejemplaridad se podrá desarrollar la confianza, esencial para que el líder del nivel intermedio otorgue *empowerment* a sus colaboradores y les proporcione *coaching*. Entonces, aplicando estas competencias estará generando valor a sus dirigidos quienes a su vez generarán valor para los clientes.

Las empresas deben enfocar con mejor perspectiva el desarrollo de las competencias críticas que el actual escenario organizacional exige no solo para el CEO sino también para sus mandos medios. Es preciso un nuevo liderazgo que aprenda a conducir los comportamientos y el desempeño en esta era tecnológica en los distintos niveles. No basta centrarse en nuevos modelos disruptivos con un pobre alineamiento con la realidad humana. Nos guste o no, esa realidad es la que resulta decisiva para todo lo que se haga y deje de hacer en la organización.

Revisado: Abril 2023.

llescano@came.edu.pe