

Capítulo 1

UN ESTILO DE LIDERAZGO INSPIRADOR

*«Cuando creemos en las personas,
estas dan lo mejor de sí mismas»*

Este entendimiento es uno de los principios básicos del coaching, que lo convierte en un componente esencial de cualquier estilo de liderazgo inspirador-transformador y por ende de la transformación empresarial.

El líder inspirador tiene la llave para desbloquear el talento latente, permitiendo a los demás encontrar su propio enfoque y camino.

Ser conscientes del impacto que tenemos en otras personas nos proporciona una base más sólida para elegir nuestro comportamiento. Por ejemplo, cuando sabemos que ciertas cosas que hacemos tienen un efecto positivo en los demás, podemos elegir repetirlas intencionadamente y con la frecuencia necesaria. Eso aumenta nuestro impacto positivo en los que nos rodean.

Una forma clave de incitar a tu entorno a sentirse bien consigo mismo es escuchar con interés. Cuando demostramos a diario que nos importan los que nos rodean, inspiramos autoconfianza en los demás. Si, como líder, muestras interés por las personas, ellas querrán mostrarte lo mejor que pueden ofrecer. Y, naturalmente, querrán seguir siendo importantes y contribuir, aunque sus ideas no se pongan en práctica de inmediato.

La historia de Álex

Uno de mis clientes, director de marketing de una compañía, nos habla de cómo podemos inspirarnos mutuamente en el trabajo:

«En el pasado, nunca comentaba nada ni daba soluciones en ámbitos fuera de mi función por consideración a mis compañeros porque temía que me percibieran como un intruso, un entrometido o un crítico de su trabajo. Intentaba no meterme más que en mis asuntos. Durante mi experiencia en el proceso de coaching, me sorprendió darme cuenta de que, al callar cosas que veía que no funcionaban por no molestar a mis compañeros y evitar desacuerdos, en realidad estaba generando más conflictos en mi empresa. Al darme cuenta de ello, y después de profundizar en el conocimiento de mí mismo y de mis necesidades, decidí inmediatamente ser más sincero y generoso en las conversaciones cuando fuera necesario, y adoptar una política de estricta transparencia.

La revelación anterior tuvo tres consecuencias:

- *Primero fue reconocer que el negocio de mis compañeros es mi negocio y que todos perseguimos el mismo objetivo.*
- *Segundo fue saber que mis compañeros respetan y agradecen mis aportaciones a la empresa, y que consideran útiles mis comentarios.*
- *Tercero fue que mis compañeros aceptaron esta contribución, lo que dio lugar a muchos intercambios inspiradores entre nosotros y a una mejor relación.*

En cuanto empecé a poner en práctica estos cambios, mi liderazgo creció a un nivel superior. Como consecuencia, ahora tengo una mayor influencia en la empresa y un mayor reconocimiento por parte de la organización».

Actualmente existe una tendencia que favorece el liderazgo de estilo «coaching» frente al liderazgo «de ordeno y mando». Sin embargo, es ventajoso ser eficiente en ambos estilos, ya que nos permite adaptar nuestro enfoque al individuo y a las circunstancias.

El uso del coaching como componente clave del *liderazgo generativo inspirador*, supone renunciar a la forma tradicional de decir a los miembros de tu equipo inmediato qué hacer y cómo hacerlo, y dar paso a un método de trabajo más creativo: delegar con confianza y ayudar al personal a crecer, tanto profesional como personalmente. En este último escenario, un líder no presenta automáticamente su solución a un problema (se conozca o no la solución), sino que actúa más bien como caja de resonancia de las ideas de

los demás; como partidario o revisor de esas ideas –a veces supervisando los planes antes de que se apliquen formalmente– o como fuente de ideas derivadas de una experiencia más amplia.

En última instancia, es ventajoso para una organización crear una atmósfera en la que las ideas brillen y sean escuchadas. Esto estimula otras posibles formas de trabajar, a la vez que permite a la gente ser creativa, se sigan o no sus sugerencias. También hace que las personas se atrevan a ser ellas mismas y a revelar lo mejor de sí mismas, generando así nuevas ideas, añadiendo una perspectiva más rica y ofreciendo una gama diversa de soluciones.

EL EFECTO DOMINÓ DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO Y GENERATIVO INSPIRADOR

Las organizaciones con más éxito llevan décadas educando a sus líderes y directivos para que establezcan conversaciones de tipo coaching con sus subordinados directos y funcionales. Esto comienza con los líderes en la cima y es seguido por el siguiente nivel de antigüedad y jerárquico hasta alcanzar la mayoría de la organización. Esto es especialmente importante en el caso del liderazgo funcional, donde el poder de la influencia, más que el poder por el puesto es la clave para motivar a los demás a tener éxito.

Para que se produzca este efecto dominó, es de vital importancia supervisar el progreso de cada persona y proporcionarle feedback periódicamente, tanto positivo como constructivo. Esto garantiza que cada persona maximice su contribución al resultado deseado. La regularidad del feedback dependerá del nivel de desarrollo alcanzado por cada persona, y puede acordarse a priori. Esta interacción proporciona el vínculo crítico entre la actividad diaria y la consecución del objetivo de desarrollo. Posteriormente veremos con más detalle cómo proporcionar el feedback más eficaz en una situación determinada.

LOS BENEFICIOS DEL LIDERAZGO GENERATIVO INSPIRADOR

El hecho de que, en los últimos tiempos de desafíos económicos y metas imposibles, las organizaciones inviertan en crear una

cultura menos directiva sugiere que debe tener su recompensa. Los líderes de éxito de organizaciones pioneras como RBS, Merck & Co, Diageo, KPMG, Danone, grandes bancos, Aviva y Vodafone, por nombrar solo algunas, se han comprometido a ayudar a sus empleados, a alcanzar sus objetivos de rendimiento mediante el desarrollo personal. Gestionan el rendimiento escuchando, preguntando, orientando, integrando y prestando apoyo. Preparando para luego dejarles hacer con toda confianza.

La transformación empresarial se está convirtiendo rápidamente en un componente clave en la consecución de objetivos. Se está utilizando como un proceso continuo de comunicación, feedback y apoyo, y como una forma eficaz de ayudar a cada empleado a alcanzar sus objetivos.

Esta transformación se consigue a través del cambio cultural de la empresa. Y tiene beneficios tanto para los líderes como para el personal:

- Beneficios para los líderes:
 - Traslada la responsabilidad del directivo a sus subordinados.
 - Mejora el aprendizaje, el sentido de la responsabilidad y el compromiso de los subordinados directos.
 - Clarifica las expectativas de rendimiento.
 - Crea y mantiene relaciones de trabajo positivas y fomenta la confianza.
 - Mejora el rendimiento del personal en su función actual.
 - Favorece la delegación eficiente de tareas.
- Beneficios para los equipos:
 - Motiva a las personas a ser ellas mismas (autenticidad).
 - Fomenta la independencia, la iniciativa y la toma de decisiones.
 - Reconoce los logros y puntos fuertes individuales.
 - Ayuda a las personas a confiar en sí mismas para superar obstáculos y aumenta su confianza.

Aborda las áreas que necesitan mejorar estableciendo pasos para el desarrollo continuo.