

Un buen líder es un buen gestor de emociones

La pregunta surgió al final de una de mis conferencias: ¿cómo trabaja un *coach* ejecutivo con directivos? Lo importante no es el cómo, sino el para qué. El *coaching* es una potente metodología de desarrollo profesional que se utiliza en España desde comienzos de este siglo. Sus raíces se remontan a Sócrates y su mayéutica: el arte de encontrar la verdad en el interior de las personas. Más recientemente, fue el Psicólogo Humanista Carl Rogers, quien se centró en la persona como el principal foco de aprendizaje, y no en el terapeuta. A esto lo llamó “terapia centrada en el cliente”. Más tarde surgieron pensadores relevantes como el filósofo Rafael Echeverría, que trabajó la parte ontológica del *coaching*, y autores como John Whitmore, con un *coaching* centrado en la empresa, o Tim Gallwey, uno de los padres del *coaching* deportivo, con sus trabajos en el tenis y en el golf.

Igual que cada día resulta más difícil encontrar deportistas de élite que no tengan en su equipo a un psicólogo o *coach* deportivo, podemos entender que los directivos, como profesionales de élite que son, necesitan acompañarse de un experto. Un experto que les rete a cambiar y/o aprender sobre aquellas áreas relevantes para alcanzar sus objetivos.

Según un estudio publicado en la Universidad de Stanford en 2013, para el que se entrevistó a 200 directores generales y miembros de comités de dirección, el primer objetivo de estos directivos a la hora de trabajar con un *coach* ejecutivo era ayudarles a gestionar conflictos. Para estos perfiles es una habilidad clave. Resolver conflictos de forma constructiva es vital para seguir avanzando hacia las metas, independientemente de los retos y las barreras a las que se enfrenten.

En segundo lugar, aparecía la competencia “escucha”, seguida de cerca de habilidades de comunicación, delegación y, finalmente, construcción de



Jose Miguel Sánchez.
Psicólogo motivacional, experto
en empresa y deporte.
Coach con más de 3.000 horas
de coaching ejecutivo.
www.jmiguel Sanchez.com

equipos. Si nos fijamos, las primeras razones por las que un alto ejecutivo decide trabajar con un *coach* apuntan a lo que llamamos “*soft skills*”: habilidades emocionales que están relacionadas con la capacidad de entenderse e interpretarse a sí mismos para, desde ahí, entender e interpretar a los demás. Los primeros actores en las organizaciones deben ser conscientes de que para aumentar el rendimiento de sus equipos y, por tanto, conseguir los resultados esperados en sus compañías, deben trabajar en mejorar su inteligencia emocional. Durante años, las emociones fueron las grandes olvidadas en las empresas. En cierto modo, parecía que había que dejarlas fuera. Recuerdo cuando, en una de mis primeras experiencias profesionales, escuché la frase “aquí se viene a trabajar”. Este tipo de lenguaje transmitía la creencia de que había que centrarse sólo en la parte racional y olvidar por completo la emocional. Hoy se sabe que para que un líder obtenga resul-

tados excelentes, también necesita generar emociones positivas en sus equipos para lograr que éstos den el máximo de sí mismos. Por tanto, trabajar estas habilidades emocionales hace que el líder y sus equipos generen alto rendimiento, lo que les lleva a conseguir los retos que se proponen. Son muchos los estudios que lo demuestran.

Volvemos a la pregunta inicial: ¿para qué trabajar con un *coach* ejecutivo si soy uno de los principales directivos de mi compañía? La respuesta, sin duda, es para conseguir mejorar mi gestión de emociones y, por tanto, la gestión de las emociones de los interlocutores con los que me relaciono.

Y, ¿cómo lo hacemos los *coaches* ejecutivos? Lo primero es empatizar con su realidad. En segundo lugar, ayudarle a que sea consciente de qué necesita cambiar para hacerlo mejor y, finalmente, acompañarle en la puesta en marcha de esas nuevas acciones que le permitan explorar comportamientos no utilizados antes y que le lleven a resultados diferentes a los actuales. Esa labor de acompañamiento no ha de ser cómoda: el *coach* debe retar al directivo para que éste eleve sus estándares y comience a moverse en su zona de aprendizaje de nuevos comportamientos. En esta zona, los seres humanos sentimos miedo e inseguridad porque es nueva para nosotros, pero es también la zona que nos hace crecer de manera exponencial.

Para concluir, si he conseguido escalar hasta las primeras posiciones de mi pirámide organizacional y comienzo a sentir la “soledad del directivo”, donde dudo si lo estoy haciendo bien, quizás sea el momento de buscar ayuda fuera de la compañía, para trabajar aquellas habilidades que históricamente no nos enseñaban en la escuela o la Universidad, pero que hoy son absolutamente imprescindibles en el ámbito organizacional y, sin duda alguna, en otros ámbitos de la vida como el deporte, la familia y las relaciones sociales en general ■