



Muestra Editorial Exclusiva: Primer Capítulo

Libro: Líder Coach

Registro Internacional de Propiedad Intelectual: ISBN 978-607-8198-14-6

Autor: Ángel Taboada

Sobre el Autor y la Metodología cdg

Ángel Taboada es Socio Director de cdg y un referente indiscutible en la consultoría de liderazgo empresarial en México. A lo largo de las últimas décadas, su marco metodológico registrado, el Proceso de Interacción®, ha sido el eje rector para el diagnóstico, transformación y consolidación de competencias gerenciales y directivas en cientos de organizaciones líderes y corporativos de clase mundial.

Este fragmento editorial ha sido liberado para profesionales y tomadores de decisiones que buscan implementar soluciones basadas en el rigor científico, la predictibilidad del talento y la efectividad organizacional.

Continúe Transformando su Organización

Para descubrir cómo alinear el potencial de su capital humano con la estrategia de su negocio y llevar los resultados de su empresa al siguiente nivel, lo invitamos a explorar nuestras soluciones institucionales:

- Sitio Oficial: Visite www.cdg.com.mx
- Contacto Directo: Comuníquese con nuestro equipo de consultores senior al teléfono +52 81 8215 1600 o vía correo electrónico en nuestro portal de atención.

LÍDER COACH

ÁNGEL TABOADA NOVELO Y
MAURICIO REYNOSO NASSAR

LÍDER COACH

**Ángel Taboada Novelo y
Mauricio Reynoso Nassar**

Copyright © 2021, **cdg Consultores**

Primera edición: Enero 2021

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita del autor, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra, incluyendo la portada, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la fotocopia y el tratamiento informático.

ISBN: **978-607-8198-14-6**

Impreso en México
Printed in Mexico



Experts in Business Competencies

www.cdg.com.mx

DEDICATORIA

Dedicamos esta obra a todos los coordinadores, jefes y líderes que tienen personal a su cargo y la responsabilidad de **Ser Líder Coach**.

A los padres de familia que también tienen la responsabilidad de ejercer el liderazgo y el *coaching* con sus hijos.

Deseamos que a los profesionales del liderazgo y del *coaching*, el libro les aporte valor en el ejercicio laboral.

A los jóvenes profesionistas que desean desarrollar su potencial personal y profesional con la ayuda de un *Líder Coach*.

Finalmente, a los líderes y *coaches* que nos han acompañado en la vida profesional, así como a los profesores y amigos queridos.

Hilda, Ángel, Carlos y Adrián, gracias por todo su acompañamiento, apoyo y ayuda a lo largo de nuestra vida familiar, espacio que nos ha permitido a todos ejercer el liderazgo *coach* entre nosotros. Les dedico con mucho cariño y reconocimiento esta obra.

Un agradecimiento con dedicatoria especial para Ana Lilia, Ana Ximena y Mauricio, por el entusiasmo y el trabajo de *coaches* que hemos compartido durante tantos años... y los que aún están por venir.

CONTENIDO

Dedicatoria	3
Contenido	4
Reconocimientos	9
Prólogo	12
Introducción	15

¿POR QUÉ LÍDER COACH?	19
-----------------------	----

Capítulo 1:

El reto	21
• <i>Ser Líder Coach</i>	22
• Modelo conceptual del reto	26
• Estructura del libro	29
• Reflexiones y aprendizajes	31

Capítulo 2:

Un reto y compromiso	33
• Semblanza de Ángel Taboada Novelo	34
• Semblanza de Mauricio Reynoso Nassar	37
• Reto de la empresa	40
• Compromiso del <i>Líder Coach</i>	41
• Reto y compromiso del colaborador	43
• Reflexiones y aprendizajes	44

PRINCIPIOS DE LIDERAZGO Y COACHING 47

Capítulo 3:

Trayecto profesional 49

- De especialista a gerente 51
- De gerente a líder 55
- De líder a *coach* 56
- Reflexiones y aprendizajes 59

Capítulo 4:

¿Qué es un líder? 61

- Características del líder 62
- Mente de líder, alma de *coach* 70
- Sinergia de fuerzas $1 + 1 = 3$ 71
- Reflexiones y aprendizajes 73

Capítulo 5:

¿Qué es un *coach*? 75

- ¿Qué es *coaching* y qué no? 77
- ¿Cuándo y por qué el *coaching*? 79
- Reflexiones y aprendizajes 81

PROCESOS DE COACHING 83

Capítulo 6:

Proceso del “Coaching día a día”	85
• Para el “éxito en la ejecución”	86
• Estructura conceptual del modelo	88
• Modelo de “Coaching día a día”	92
• Competencias del <i>Líder Coach</i> : asesorar, apoyar y animar	92
• Elementos del proceso de “Coaching día a día”: responsabilidades y propósitos	95
• Resultados para el colaborador: confianza, compromiso y competencia	98
• Reflexiones y aprendizajes	102

Capítulo 7:

Proceso “Coaching para el futuro”	105
• Para mejorar el desempeño: estructura conceptual	106
• Proceso para mejorar el desempeño	111
• El líder y el <i>coaching</i> ejecutivo: jornada hacia el mejor desempeño	114
• El modelo GROW	118
• El <i>Líder Coach</i> en el camino hacia el alto desempeño	120
• Reflexiones y aprendizajes	125

PRÁCTICAS DEL LÍDER COACH 127

Capítulo 8:

Para el éxito en la ejecución “día a día”	129
• Herramientas de mejora y crecimiento	130
• Retroinformación	130
• Reconocimiento	137
• Observación	142
• Escucha	144
• Modelaje	149
• Delegación	150
• Motivación	152
• Desarrollo	156
• Reflexiones y aprendizajes	161

Capítulo 9:	
Para mejorar el desempeño “futuro”	165
• Herramientas de mejora y crecimiento	166
• La retención de talento y el <i>Líder Coach</i>	172
• Los siguientes pasos en el <i>coaching</i> para el futuro	173
• Reflexiones y aprendizajes	176
Capítulo 10:	
Competencias del <i>Líder Coach</i>	179
• Las funciones y competencias de un <i>Líder Coach</i>	180
• Competencias por mejorar a nivel directivo	182
• <i>Coaching</i> e inteligencia emocional	184
• Reflexiones y aprendizajes	187
PREMISAS Y CONCLUSIONES	189
Capítulo 11:	
Crear una cultura de <i>coaching</i>	191
• Una responsabilidad y reto	192
• El <i>coaching</i> y el cambio de cultura	195
• Beneficios de implementar una cultura de <i>coaching</i>	197
• Reflexiones y aprendizajes	199
Capítulo 12:	
El reto es cambio	201
• La voz de los CEO en The Conference Board	202
• Desarrollando tu plan de acción en el “ <i>Coaching</i> día a día”	206
• Desarrollando tu plan de acción en el “ <i>Coaching</i> para el futuro”	207
• Reflexiones y aprendizajes	212
Por último	215
Testimonios	219
Fuentes consultadas	220



RECONOCIMIENTOS

Son muchas las personas que han colaborado en la realización de este libro. A lo largo de mi vida profesional he impartido cursos y seminarios sobre “Desarrollo del talento humano” y “*Coaching* día a día” por más de 30 años. Cuando empecé a crear el módulo de “Desarrollo del talento humano” lo hice a partir de modelos simples que fui complementando y enriqueciendo con la retroinformación, los comentarios, las anécdotas y los ejemplos de miles de participantes y de diferentes consultores facilitadores que me ayudaron a impartir el módulo. Al final del día, todo ayudó para conceptualizar las ideas, los modelos y procesos que ahora, después de madurar con el tiempo y la práctica, están escritos en esta obra. A todos los que participaron con sus opiniones y reflexiones, muchas gracias.

He de decir que mi reconocimiento —en orden de aparición y de importancia— se remonta a mi infancia y juventud por todo lo que hizo y significó la influencia de mi padre en esas etapas específicas de mi vida. Recuerdo que cuando apenas tenía diez años, un día me dijo: “Te voy a cambiar de colegio, a partir de mañana ya no irás al de la colonia, sino que asistirás a uno que está más lejos y te irás en camión. Hoy te llevaré en mi carro para enseñarte la ruta que deberás tomar, pero mañana te irás solo, en el camión, así que fíjate muy bien en el trayecto; en especial en donde está la intersección de los dos camiones, pues bajarás de uno y subirás a otro”.

Ese día me fui con mi padre, observé atento, apunté rutas, pregunté el costo de los camiones, los horarios aproximados en los que pasaban (uno y otro), la duración del trayecto desde la salida hasta la intersección. Al bajar del segundo camión tenía que caminar aproximadamente ocho cuadras para llegar a la escuela, así que tomé también el tiempo que duraba la caminata. Casi todo lo hice solo

y, con base en las preguntas de mi padre, calculé que tendría que salir a las 6:45 de la mañana para poder llegar a las 7:45 al colegio. La entrada era a las 8:00.

Al día siguiente, preparado para irme solo, observé —con sorpresa— que mi padre subió a su carro y me siguió hasta la parada del primer camión; ahí esperó hasta que lo abordé y siguió toda la ruta hasta el enlace con el otro... Abordé el segundo y ahí seguía, acompañándome de nuevo en el trayecto; me bajé y caminé el último tramo hasta que llegué al colegio: mi padre seguía escoltándome. Ya estando ahí me dijo: “Te felicito, ya sabes cómo hacerlo, el regreso es igual... ¡a estudiar!”.

Han pasado muchos años y todavía me acuerdo de ese “acompañamiento” que fue todo un reto a mis diez años. En aquel entonces valoré mucho cómo la cercanía de mi padre me generó confianza, compromiso y competencia. Padre... mi reconocimiento por este y muchos otros momentos en los que fuiste para mí un extraordinario *Líder Coach*.

Quiero agradecer de forma especial a mis hijos Ángel, Carlos y Adrián, quienes ahora son los líderes *coach* de decenas de colaboradores de la firma que fundé, y con los que comparto la grata y sorprendente experiencia del “liderazgo *coach* inverso”, pues ahora son ellos los que me asesoran, me ayudan y apoyan para que continúe al frente de la presidencia de **cdg Consultores** de una manera más eficiente. Queridos hijos, gracias. Lo aprecio y lo valoro mucho.

Finalmente, quiero agradecer también a José Antonio Ramírez Moneda, a Carlos Manzo Fontes y a Alma Martínez Salas, quienes ayudaron a darle forma y fondo a esta obra mediante la revisión, la edición y la captura de información. Fueron muchas las horas de discusión, de intercambio de ideas, de dudas y conceptos que se dialogaron y consensuaron para concretarse en mejoras y valores agregados que están plasmados en este libro. Muchas gracias.

Ángel Taboada Novelo

Llegar a la culminación de un trabajo como el que aquí se ofrece me remite, inmediatamente, a las personas que influyeron significativamente en los aprendizajes acumulados en mis años de experiencia laboral.

Empezaré por comentar que tuve la fortuna de trabajar para corporaciones líderes, con culturas organizacionales caracterizadas por valores y principios sólidos. Destacar a una u otra de las personas con las que compartí estas experiencias me llevaría, involuntariamente, a dejar fuera a muchos que me ayudaron a aprender, a crecer, a levantarme de las caídas y a disfrutar de las realizaciones.

Prefiero en esta oportunidad reconocer a los líderes con los que trabajé, a los colegas con quienes compartí equipos de liderazgo y, de manera muy especial, a quienes confiaron en mí como su líder, aceptando compartir proyectos, ideales, realizaciones y aprendizajes como colaboradores.

Fui afortunado por trabajar siempre para líderes con probada calidad moral y profesional, y también tuve la oportunidad de contar con colaboradores que hoy me honran con su amistad. Mi respeto para todos ellos. Con enorme satisfacción, he visto a muchos madurar en todos los sentidos y ocupar posiciones de alta dirección (como era previsible dado su talento y dedicación).

En esta obra, Ángel y yo hemos decidido compartir aprendizajes que apoyen el crecimiento personal y profesional de quienes ejercen una de las responsabilidades con mayor complejidad: ***Ser Líder Coach.***

Mauricio Reynoso Nassar

PRÓLOGO

Quizá es reiterativo comentar sobre la intensa dinámica que el mundo vive en cualquier ámbito; no obstante, es importante hacerlo dado que nunca se había experimentado la velocidad de las transformaciones que la sociedad y sus diferentes actores viven ya de manera cotidiana.

El cambio es parte de nuestra vida, y la capacidad de adaptarnos con agilidad a este se ha vuelto un imperativo si queremos seguir teniendo éxito o, en algunos casos, simplemente sobrevivir.

Las organizaciones que han enfrentado los disruptores de nuestro tiempo se han fortalecido de tal modo que aspiran a conseguir metas cada vez más ambiciosas en beneficio del negocio mismo y, aún más importante, de la sociedad a la que sirven.

Cuando se habla del comportamiento organizacional es inevitable que surja la figura del líder como un factor indiscutible de éxito; sobre todo si este ha sido capaz de desarrollarse con el fin de guiar eficazmente el esfuerzo y el talento de sus equipos hacia la consecución de estrategias diseñadas para solventar las condiciones cambiantes de un mundo en constante evolución.

Es la figura del líder la que hoy trasciende y requiere de una autoconciencia para la superación sostenida de sus competencias; ya no sólo es el ambiente externo el que ha determinado las nuevas condiciones para el ejercicio del liderazgo, son también las demandas de las nuevas generaciones, jóvenes que se han venido incorporando a la vida productiva como colaboradores, emprendedores o servidores públicos y sociales.

El ejercicio tradicional del liderazgo no es ya el modelo que conocimos y tomamos como referencia hace más de diez años. El de hoy exige un entendimiento profundo de la importancia que tiene el talento en el planteamiento de negocios con una visión proactiva, incluyente y fundamentada en valores y principios.

Es en este contexto en el que Ángel Taboada Novelo y Mauricio Reynoso Nassar ofrecen a los líderes de hoy, una perspectiva de los elementos básicos —partiendo del ejercicio genuino del autoconocimiento— para integrar un plan de desarrollo que los lleve hacia un liderazgo evolucionado: el del *Líder Coach*.

Los planteamientos compartidos en esta obra fortalecen el entendimiento que la gestión del talento requiere para el éxito de este nuevo tipo de liderazgo, en su más amplia definición y con las consideraciones pertinentes sobre la diversidad e inclusión.

Los equipos directivos se han replanteado las formas tradicionales de administrar el desempeño, han incorporado tecnología para mejorar la toma de decisiones y han comprendido paulatinamente la dinámica económica de un mundo incierto y volátil, pero aún queda pendiente profundizar sobre el factor más importante para el éxito: la coordinación del esfuerzo y del talento de los equipos de trabajo.

El proyecto editorial que tienes en tus manos es una lectura obligada para todo aquel que aspira a mejorar sus capacidades, para el que anticipa el éxito futuro trabajando —desde hoy— en el autodesarrollo como un factor imprescindible para ***Ser Líder Coach***.

Gabriel Fernández Ares de Parga
Gerente General Mars Wrigley
México y Centroamérica



INTRODUCCIÓN

Darle a la gente la confianza en sí misma es,
por mucho, la cosa más importante que puedo hacer.
Porque entonces ellos actuarán.

JACK WELCH

Escribimos esta introducción en plena pandemia del año 2020 y, de manera general, podemos afirmar que el fracaso del ejercicio del liderazgo hoy en día es más que evidente. Nos enfrentamos a una crisis en diversos ámbitos porque el individualismo, el egoísmo y la falta de visión y compromiso de muchos de nuestros líderes no les permiten ser objetivos ni proactivos. Los resultados de esta situación se reflejan en las funestas consecuencias que se están experimentando a nivel mundial.

Lo mismo sucede en el campo empresarial, en donde no se advierte un cambio significativo en los últimos 30 años y seguimos teniendo un porcentaje muy alto de profesionistas, ejecutivos y directivos que ejercen un liderazgo autoritario, lineal y tradicional.

Estadísticas documentadas y referentes de la base de datos de **cdg Consultores**, empresa que fundé hace casi 40 años (Ángel), revelan la existencia de un liderazgo exiguo —que seguimos analizando en los ejecutivos que evaluamos diariamente con la metodología Assessment Center— y de diversas deficiencias dentro del quehacer profesional. Entre estas destacan la incompetencia para trabajar en equipo, la delegación y, sobre todo, la incapacidad de **desarrollar a los colaboradores** porque no se sabe ejercer el liderazgo junto con un *coaching* eficaz.

Por ello es urgente una evolución, un cambio y un compromiso por parte de nuestros líderes; desarrollar y ejercer nuevos liderazgos en el “día a día” y en el “mañana y después”. Esto es precisamente el tema de nuestro libro *Líder Coach*.

Esta obra tiene tres enfoques: primero, que el lector sepa cuáles son las verdaderas características del liderazgo y del *coaching*; segundo, analizar la relación de ambas competencias profesionales que todo directivo, ejecutivo o profesional con colaboradores a su cargo, debe ejercer como forma de vida; tercero, ofrecer consejos, tácticas y técnicas prácticas sobre cómo habilitarse para ejercer el rol de *Líder Coach* de forma sencilla, práctica y efectiva. Todo esto basado en nuestra experiencia como director ejecutivo (Ángel Taboada) y como ejecutivo de Recursos Humanos y hoy consultor *coach* (Mauricio Reynoso) a lo largo de nuestra trayectoria profesional.

Es importante comentar que no hace falta ser un líder experto o un *coach* certificado para **Ser Líder Coach**. En nuestra vida profesional tuvimos una formación gerencial y directiva amplia y diversa, contamos con excelentes *coaches*, el ambiente en el que nos desarrollamos fue muy favorable para ejercer el liderazgo y el *coaching*, y creemos que lo hicimos satisfactoriamente tanto en lo profesional como en lo personal. Sin embargo, no fue sino hasta algún tiempo después de andar en el camino ejecutivo que caímos en la cuenta de que el verdadero reto fue fusionar ambas competencias porque una no es mejor que la otra; la reflexión sobre el tema nos llevó a concluir que la sinergia de ambas es la que hace un todo integral ganador.

Si tienes un negocio propio, si tienes colaboradores, si tienes hijos, entonces eso significa que ya has ejercido el liderazgo y el *coaching*; tal vez ha sido líricamente, más por la necesidad y la oportunidad que por una convicción consciente de hacer las cosas correctamente. Seguramente eres eficiente en algunas fases o pasos de ambas competencias, pero en otras te habrás equivocado y no cumpliste

muy bien con tu tarea de **Ser Líder Coach**. La buena noticia es que, a pesar de tus falencias —de líder o de *coach*—, el proceso funciona sin importar cómo lo hayas ejercido.

El propósito de este libro es que, al final de tu lectura, seas más consciente de las ventajas del ejercicio simultáneo del liderazgo y del *coaching*; que tengas una metodología, un mejor conocimiento y una mayor efectividad en la responsabilidad que tienes.

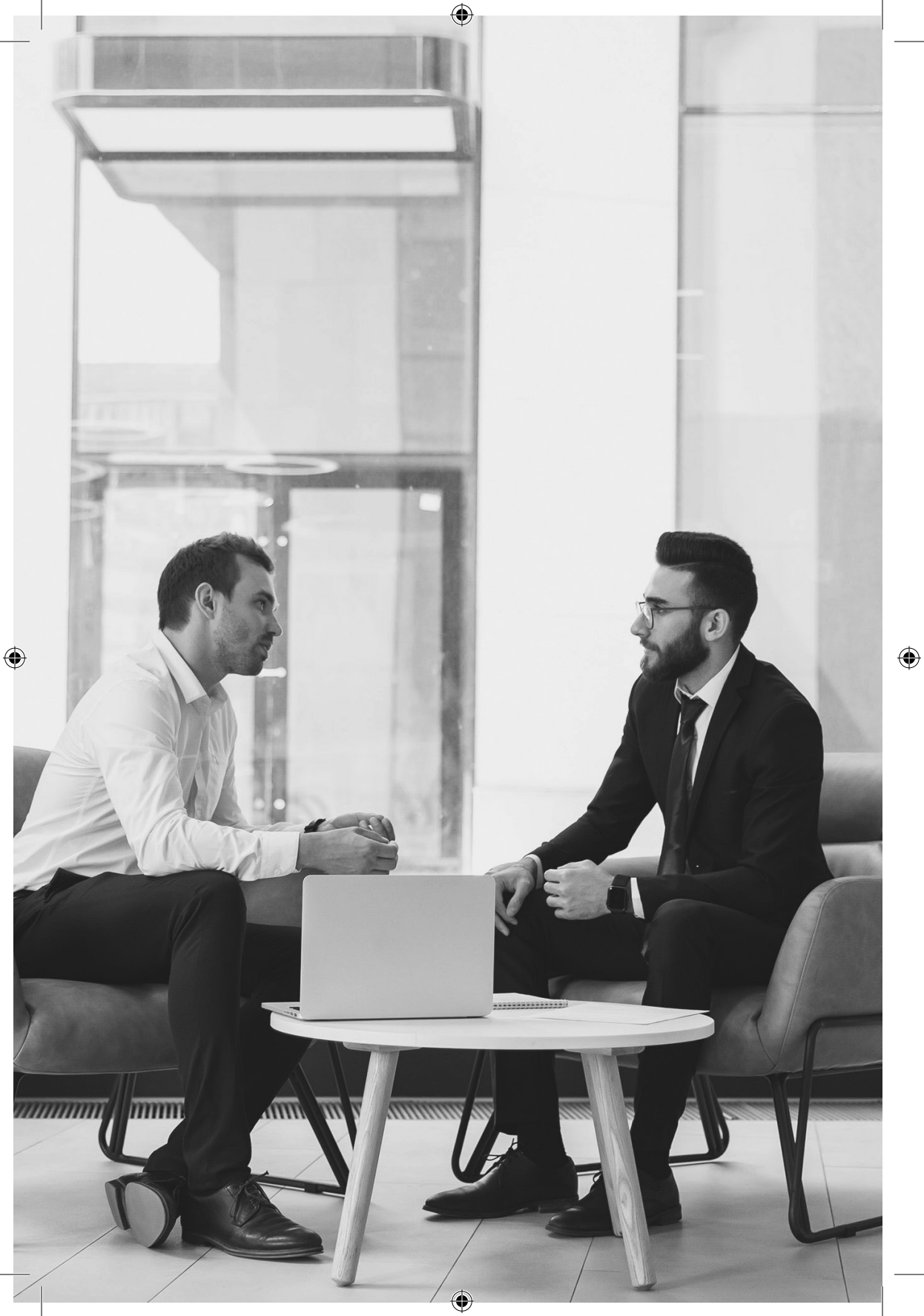
Si sientes que te gustaría desarrollarte como *Líder Coach* para aplicarlo con tus colaboradores o con tus hijos, de una manera sencilla y práctica, entonces este libro es para ti. De aquí en adelante, tu reto es **Ser Líder Coach**.

Los autores





¿POR QUÉ LÍDER COACH?



CAPÍTULO: 1

EL RETO



Siempre parece imposible,
hasta que se hace.

NELSON MANDELA

SER LÍDER COACH

Seguramente muchos hemos escuchado la frase: “Dale un pez a un pobre y comerá un día. Enséñale a pescar y comerá toda la vida”. En nuestra vida profesional como líderes, nos hemos encontrado con circunstancias en las que algunos colaboradores vienen a nosotros para que les ayudemos a resolver algún problema propio de su quehacer diario y terminamos, la mayoría de las veces, diciéndoles cómo hacerlo o cómo resolverlo. Quizá así lo hemos vivido también en el pasado con personas que han ejercido algún tipo de autoridad sobre nosotros. Esto nos ha modelado y es lo que hemos aprendido. Hasta parece lo más natural.

Pues bien, con esta forma de gestionar y dirigir es como se inicia un círculo vicioso en el que alguien te pide ayuda y tú, generosamente, le das “un pescadito”. Ese día no pasará hambre, pero el día que tú no estés o que esa persona tenga más problemas ¿quién le ayudará?, ¿qué ocurrirá?, ¿podrá seguir comiendo pescado ese día? Seguramente acudirá a ti de nuevo porque se ha generado una dependencia sutil, pero perniciosa, y querrá que le digas qué hacer. Evidentemente esta es una posición muy cómoda para el colaborador por dos razones: primero, porque es lo más fácil para él; segundo, porque la idea de hacer lo que le dice su jefe lo expone a un riesgo menor.

El punto crítico de esta situación es que cada vez que tú le das la solución o le dices cómo hacerlo, impides que piense por sí mismo y que desarrolle sus capacidades y competencias. Y es aquí en donde entra el contexto de *Líder Coach* para convertir este círculo vicioso en uno virtuoso. Para poder entrar en esta dinámica la herramienta fundamental es “saber hacer preguntas”, tanto para buscar información como para ayudarle a encontrar caminos de solución a los problemas que enfrenta en el “día a día” o en el “mañana y después”.

Cuando el *Líder Coach* hace las preguntas adecuadas activa la mente de su colaborador, quien no podrá verse ajeno a responder con creatividad y a desarrollar nuevas conexiones cerebrales que le aportarán otras formas de pensar y de actuar. Le enseña a pensar... le enseña a pescar... y es así como empieza el desarrollo de la persona y del profesional. Cuando el *Líder Coach* pregunta en lugar de dar información o de dar soluciones, hace que sus colaboradores sean cada vez más independientes y solventes. Con el paso del tiempo, cuando lo consiga se preguntará ¿y ahora qué hago?, ¿qué sigue?

Un factor importante de la situación planteada con anterioridad es la creencia, de algunos líderes, de que si se actúa de esta forma en un futuro sus colaboradores ya no los necesitarán y esto significaría un riesgo para su trayectoria profesional o para su futuro dentro de la organización. La respuesta es simple: si estás realmente preparado, la organización nunca será tu limitante para ascender o para permanecer dentro de ella. Con la misma creatividad con la que te respondería un colaborador debes preguntarte ¿en qué más puedo ser útil?, ¿en dónde más puedo agregar valor a la empresa? La primera respuesta a estas inquietudes es que podrás dedicar más tiempo a tu rol de *Líder Coach*, dándole más importancia y trascendencia a tu vida personal y profesional.

Es aquí donde surge el reto para el ejecutivo que, sin mucha conciencia de su actuación, no sólo ha ido formando una dependencia dañina entre sus colaboradores, sino que también ha evidenciado una incompetencia para potenciar su desarrollo, y seguramente eso ha impactado en algunos resultados de la organización.

A un *Líder Coach* lo definimos como una persona que tiene la responsabilidad de gestionar resultados para los accionistas y la organización, de desarrollar a un colaborador y a un equipo humano potenciando sus competencias personales y profesionales que le ayuden a descubrir otras que subyacen en él.

Esta definición conjunta tres realidades que se perciben separadas: el líder orientado a resultados, el líder orientado a la persona y el líder orientado al equipo. El *Líder Coach* es una persona orientada a estos tres propósitos: a los resultados, al equipo y a la persona. Lo que nos lleva al modelo conceptual que más adelante presentaremos.

Para lograr conjuntar los tres propósitos es necesario que el *Líder Coach* haga su aportación personal, implicándose cognitiva y emocionalmente en su nuevo rol, y esto no se logrará con el “yo ordeno, yo mando” (comando-control). Ser líder no es lo mismo que ser jefe. Muchas de las personas que llegan a posiciones altas lo logran gracias al desarrollo de sus competencias técnicas, no porque necesariamente sepan liderar. Un jefe que intenta imponer su autoridad o que infunde miedo para que otros sigan sus instrucciones no inspira ni se gana la confianza de su equipo. Esto sólo lo consiguen los líderes *coach* que son capaces de facilitar el desarrollo de sus colaboradores en beneficio de la organización. Líderes que son capaces de renunciar al “yo ordeno, yo mando”.

Son pocas las empresas en donde hay conciencia de este estilo de liderazgo. En la base de datos de evaluaciones que **cdg Consultores** tiene de ejecutivos en diferentes puestos organizacionales se encontró que, en la última década, el estilo de liderazgo que predomina en ellos es el dominante (57%); este estilo, junto con el autoritario, se vincula al bajo desarrollo de ejecutivos que ellos mismos perfilan en sus colaboradores (58%). La ecuación es simple: a más autoritarismo, menos desarrollo de las personas.

El perfil del jefe dominante o autoritario es el más recurrente; cualquiera puede ejercerlo. Es un camino muy seductor porque parece muy fácil, corto y sin problemas; pero los que lo transitan se dan cuenta al final que echaron a perder a muchas personas, incluso a ellos mismos. No hubo trascendencia personal ni competencia organizacional. Se perdió el tiempo y la oportunidad... y no volverán.

Es importante puntualizar que existen varios estilos de líderes porque, ante la diversidad de situaciones que se presentan en la vida profesional, es importante saber utilizar el más adecuado en el momento oportuno. Respecto al tema, a continuación presentamos los estilos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman (2016).

LOS 6 ESTILOS DE LIDERAZGO

Daniel Goleman

Líder Coercitivo

Exige cumplir
tareas de forma
inmediata

Líder Visionario u Orientativo

Moviliza a través
de su visión

Líder Afiliativo

Construye lazos
emocionales

Líder Democrático o Participativo

Crea acuerdos
mediante la
participación

Líder Ejemplar

Espera excelencia
en la autonomía
del desempeño

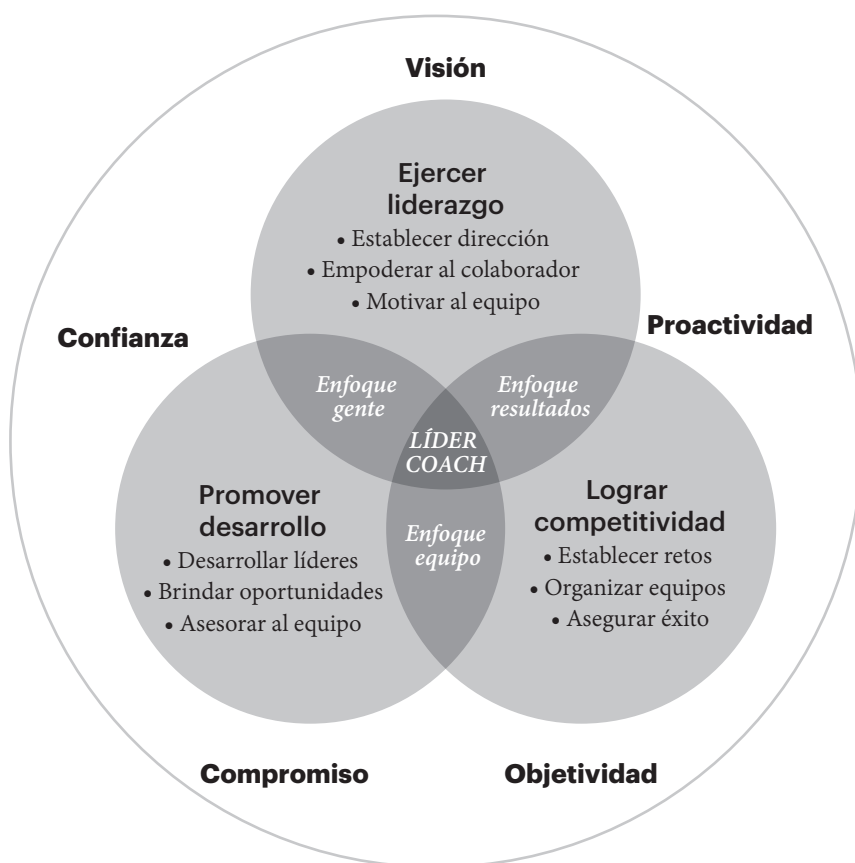
Líder Coach o Capacitador

Busca desarrollo
profesional de su
equipo

El camino del *Líder Coach* es el menos transitado, no es fácil, es un gran reto, por eso muchos se echan para atrás. En síntesis, para ser un *Líder Coach* se necesita descubrir y desarrollar las competencias personales y profesionales del individuo, del equipo y de la cultura de la organización, así como encontrar talentos que ayuden a impactar positivamente los resultados de la empresa. Este es el enfoque más importante del liderazgo profesional hoy en día.

Modelo conceptual del reto

ENFOQUE EN LA CULTURA



MODELO CONCEPTUAL DEL RETO

Este modelo guía tiene cuatro elementos: las entidades, los enfoques, las competencias y el resultado integrador. Las cuatro entidades son: liderazgo, desarrollo, competitividad y cultura.

1. EJERCER EL LIDERAZGO

La misión de un líder es:

- **Establecer dirección.** Implica un proceso largo y difícil para hacer que la vida en la empresa sea significativa. El líder crea visión y estrategias. Lo importante de la visión no es su originalidad, sino que funcione de manera óptima a clientes, accionistas y empleados; que se traduzca en las competencias necesarias para lograr esa misión.
- **Empoderar al colaborador.** Es delegarle responsabilidades y autonomía (a él y al equipo) para tomar decisiones y resolver problemas en la esfera de su propio trabajo.
- **Motivar al equipo.** Energizar a la gente para superar obstáculos. Satisface las necesidades básicas del individuo. Los buenos líderes generan confianza predicando con el ejemplo y proporcionando a sus colaboradores oportunidades para crecer, articulando la visión de la empresa, enfatizando en los valores y normas compartidas e involucrando a su gente en la manera de lograr la visión.

2. PROMOVER EL DESARROLLO

El rol del líder es:

- **Desarrollar líderes.** Se trata de formar líderes y no buenos seguidores que se contagien con su perfil. Para lograr que sus colaboradores actúen con libertad necesitan ser formados, entrenados y educados en el campo específico de su acción. Formar a estos hombres es uno de los más importantes deberes del líder.
- **Brindar oportunidades.** Es fundamental que los líderes de la organización realicen un esfuerzo constante y consciente para potencializar las oportunidades de desarrollo profesional que pueden ofrecer a sus colaboradores, esto con el

objetivo de lograr un alto nivel de retención de talentos y evitar que busquen oportunidades fuera de la empresa que les ofrezcan un crecimiento laboral que no encuentran en su actual empleo.

- **Asesorar al equipo.** Este rol debe ser una actividad permanente en el líder. Sus comportamientos de apoyo están centrados en el desarrollo del equipo, en el fomento y la participación en la toma de decisiones y en la generación de cohesión, apoyo y motivación del mismo.

3. LOGRAR LA COMPETITIVIDAD

La tarea del líder es:

- **Establecer retos.** Un líder debe ser capaz de dirigir negocios en plena transformación, y para ello no sólo se le demanda una visión integral de negocio, sino que también sea capaz de impulsar el cambio cultural estableciendo retos desafiantes y alcanzables a través de equipos de trabajo.
- **Organizar equipos.** Se trata de crear sistemas de implementación de planes y establecer una estructura de trabajo. Organizar es indicar el camino a recorrer. El líder organiza el trabajo a realizar y lo distribuye entre sus miembros, les incentiva y motiva a trabajar, resuelve problemas de alto nivel y adopta responsabilidad por su equipo y por la tarea a realizar.
- **Asegurar el éxito.** Una vez establecidos los retos y prioridades debemos implementar una estrategia para que estos se hagan realidad. Es decir, una táctica o plan para seguir vivos en este proceso. En este sentido, llevar un control de nuestros entrenamientos y un registro concreto nos ayudará a plasmar el camino que vamos recorriendo hasta llegar a nuestra meta concreta.

4. CONSTRUIR UNA CULTURA ADECUADA A LA FORMA DE ACTUAR Y DE PENSAR DEL LÍDER COACH

Como la cultura es la que respalda la ejecución de la estrategia, se requiere que los comportamientos y actitudes específicas del liderazgo se soporten en valores corporativos definidos como estándares de comportamiento esperados, alejándose de los estilos de liderazgos no deseados.

A cada una de estas cuatro entidades asociamos competencias estratégicas del Líder Plus, mismas que trataremos a detalle en el capítulo de liderazgo.

A ejercer el liderazgo:	→	VISIÓN
A promover el desarrollo:	→	COMPROMISO
A lograr la competitividad:	→	OBJETIVIDAD
Del enfoque en los resultados:	→	PROACTIVIDAD
Del enfoque en la gente:	→	CONFIANZA

Los enfoques son el resultado de las intersecciones de las cuatro entidades que vemos en el modelo:

- **Enfoque en la gente:** se da por el liderazgo y el desarrollo de los colaboradores. El liderazgo tiene como propósito, por un lado, inspirar, comunicar y motivar a la gente; por otro, la orientación al desarrollo a través de objetivos, procesos y oportunidades.
- **Enfoque en el equipo:** se da por el desarrollo de los colaboradores y la competitividad. Esta última nos orienta a definir objetivos, asignar proyectos y establecer retos. Lo que será exitoso si se desarrolla al equipo, alineándolo y brindándole apoyo y oportunidades de realización. La intersección de ambos elementos nos da este enfoque.
- **Enfoque en los resultados:** se da por el liderazgo y la competitividad. El liderazgo establece dirección, toma decisiones y empodera a su gente. Por su parte, la competitividad nos conduce a objetivos y a retos precisos y contundentes por lograr.
- **Enfoque en la cultura:** se da por la gestión del conjunto de creencias que tienen los líderes sobre lo que se valora y cómo se ejerce su rol de *Líder Coach*.

Es así como, finalmente, de estas entidades, enfoques, competencias y cultura logramos la cuádruple intersección mágica y contundente que da como resultado el concepto integral de *Líder Coach*. Analizar, reflexionar y documentar mejores prácticas acerca del **liderazgo con un perfil de coach** es el tema y propósito de este libro.

ESTRUCTURA DEL LIBRO

Los doce capítulos de esta obra tienen una secuencia lógica y ordenada que ayudará al lector a seguir paso a paso su estructura. Cada capítulo aborda, de manera profunda, un tema específico en donde podrás encontrar conceptos, métodos, herramientas y reflexiones sobre temáticas particulares, que si bien puedes leerlos como tópicos aislados, en realidad están vinculados con un todo que conforman los cuatro elementos base de este libro: **reto, ser, líder y coach**.

Estos temas nos llevan a un modelo conceptual: el reto de **Ser Líder Coach**, lo anterior con el fin de mantener al lector dentro de un contexto adecuado para la comprensión integral y el aprendizaje de las diferentes metodologías que se exponen en los capítulos “*Coaching* día a día” y “*Coaching* para el futuro”.

En el primer capítulo se aborda el reto de migrar de un estilo de liderazgo autoritario a un liderazgo de influencia enriquecido y complementado con el *coaching*. Es en este apartado donde se acuña el término **Ser Líder Coach**. La idea de los autores en el segundo capítulo es que se genere un compromiso no solamente con el *Líder Coach*, a quien primordialmente se dirige esta obra, sino también con el *coachee*, a quien de aquí en adelante llamaremos “colaborador”; finalmente, nuestro deseo es que el compromiso también llegue a las organizaciones y a su equipo directivo con la idea de crear una cultura de *coaching*.

Para poder entender por qué llegamos al concepto de *Líder Coach*, en el tercer capítulo abordamos el proceso que vive un profesional con una trayectoria en ascenso: inicia como especialista, luego sube a gerente y finalmente a líder con algún título de coordinador, líder de proyecto o director, entre otros. En el cuarto capítulo se plantea a detalle el tema del liderazgo, abordando las cinco características del Líder Plus: visión, confianza, compromiso, objetividad y proactividad, así como su relación con el *coaching*.

De forma similar, en el quinto capítulo se aborda a profundidad el concepto del *coaching*, respondiendo a las preguntas ¿qué es, cómo, cuándo y por qué?, así como las diferencias entre *coaching* y *mentoring*. El corazón de este libro está en los siguientes dos capítulos (6 y 7) en los que se desarrollan los temas “*Coaching* día a día” y “*Coaching* para el futuro”. En ambos casos se presentan dos modelos interdependientes alineados al modelo general conceptual de *Líder Coach*.

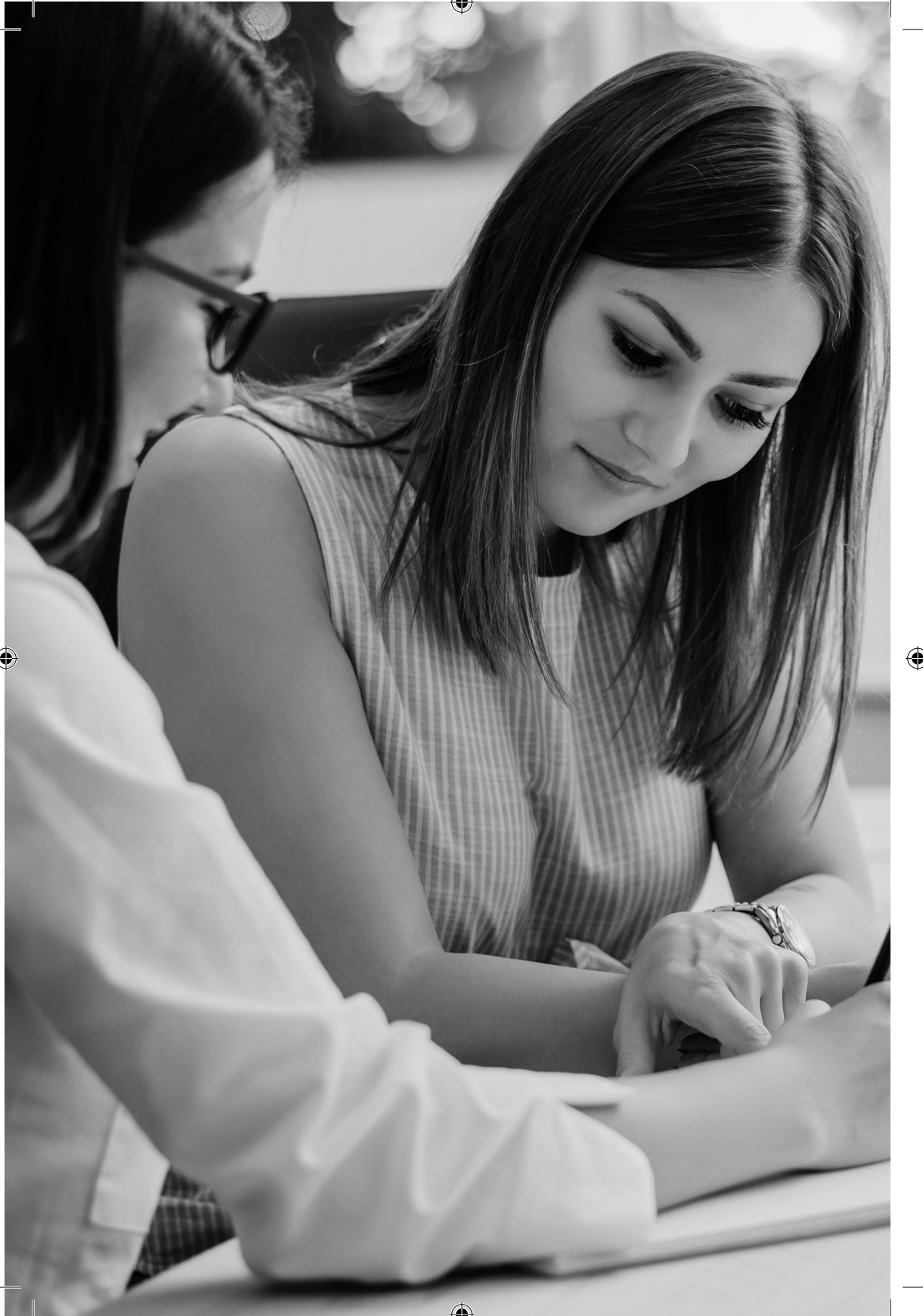
En los capítulos 8 y 9 hablamos de la práctica de ambos tipos de *coaching*. Exponemos la experiencia conceptual y ejecutiva que hemos ejercido, así como las competencias de liderazgo y *coaching* vividas en diferentes situaciones organizacionales. El propósito de este apartado es el de aportar consejos, tácticas y técnicas ejemplificadas. Muy importante es llegar al capítulo 10 en el que se dan a conocer, en forma precisa, cuáles son las competencias del *Líder Coach*. La sinergia de ambos conceptos nos lleva a un nuevo perfil de directivo o ejecutivo dentro de las organizaciones.

Crear una cultura de *coaching* en la organización es parte del proceso al que se quiere llegar. Nunca será eficaz el que sólo unas cuantas personas en la empresa practiquen o sean un *Líder Coach*. En el capítulo 11 hacemos una reflexión enfocada en los empresarios, argumentando que, sin una cultura sistémica de liderazgo y de *coaching*, los resultados de un negocio no se darán, o de conseguirlos, tendrán un costo humano muy alto.

Finalmente, en el capítulo 12, tratamos de que los lectores se den cuenta de que todo este proceso se resume en algo más que un deseo: **“es la voluntad de querer generar un cambio en nuestro estilo de dirigir personas hacia el logro de resultados”**.

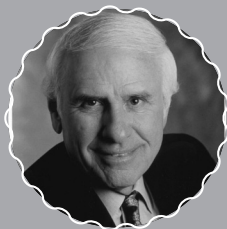
Reflexiones y aprendizajes

- Cuando sistemáticamente solucionamos las peticiones expresas de nuestros colaboradores, o simplemente estamos acostumbrados a dar órdenes, generamos un círculo vicioso que impide que los colaboradores piensen por sí mismos y desarrollen sus capacidades.
- Cuando el *Líder Coach* hace preguntas en lugar de proporcionar información o dar soluciones, propicia que sus colaboradores sean cada vez más independientes y solventes.
- Un *Líder Coach* es una persona que tiene la responsabilidad de gestionar resultados para los accionistas y la organización; de desarrollar a un equipo humano potenciando sus competencias personales y profesionales y las que subyacen. El concepto de *Líder Coach* conjunta tres realidades que se veían separadas: es una persona orientada a la gente, al equipo y a los resultados.
- El camino del directivo *Líder Coach* es el menos transitado, no es fácil, por eso muchos se echan para atrás. Esto es el reto: ***Ser Líder Coach.***



CAPÍTULO: 2

UN RETO Y COMPROMISO



El gran desafío es llegar a ser todo lo que tienes posibilidad de ser.

JIM ROHN

SEMBLANZA DE ÁNGEL TABOADA NOVELO

He tenido que escribir mi semblanza para usos múltiples; en esta ocasión lo haré narrando una historia que viví hace tiempo en relación con una experiencia de liderazgo y *coaching*.

Como antecedentes para poder comprenderla mejor les comento:

- Soy el mayor de diez hermanos (cinco y cinco).
- Viví en mi hogar hasta los 14 años y medio.
- Al salir de secundaria decidí, y me permitieron mis padres, abrazar la vida religiosa con los hermanos Lasallistas.
- Empecé a laborar como hermano Lasallista a los 20 años.
- Permanecí once años en la congregación La Salle y regresé a mi hogar a los 25 años y medio.
- Me casé a los 28 con Hilda. Ahora llevamos 46 años de matrimonio.
- Tenemos tres hijos: Ángel, Carlos y Adrián y disfrutamos de nueve nietos.
- Estudié la Normal Básica y Superior para ejercer el magisterio.
- Ejercí en escuelas de La Salle en Hermosillo, Durango y Guadalajara, y como seglar en el Instituto Irlandés de Monterrey.
- Años más tarde, como ejecutivo y empresario, estudié la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad de Utah, el programa AD-2 en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE Business School), la Certificación de Consejero Empresarial en el EGADE Business School y los Estudios de Liderazgo, Negociación y *Coaching* en la Escuela de Negocios de Harvard.
- Trabajé como consultor de Recursos Humanos en CYDSA y como gerente de Desarrollo Humano en HYL (Tenova - The Techint Group)
- Desde 1983 empecé a trabajar en mi propia empresa: Consultores en Desarrollo Gerencial, hoy **cdg Consultores**.
- Dicha empresa está compuesta por 25 ejecutivos de planta y 25 consultores asociados, ofrece servicios de diagnóstico, desarrollo y consultoría en talento humano.
- Soy presidente de mi empresa y mis hijos ocupan la Dirección General (Ángel), la Dirección Comercial (Carlos) y la Dirección de la oficina en la Ciudad de México (Adrián).
- He creado una gran diversidad de módulos de desarrollo de competencias profesionales y soy autor de tres libros: *Líder Plus: Visión 2020*, *Persuasión: El Poder del Líder* y *El Desafío del Líder: Talento, Ética y Compromiso*.

- Mis pasatiempos son el aeromodelismo controlado por radio, el montañismo y la caminata. Recientemente completé, por segunda ocasión, el “Camino de Santiago”, en España, una por la ruta francesa y otra por la ruta portuguesa.

Ahora les cuento “la historia” que mencioné al principio, empieza cuando me retiré de la vida religiosa a los 25 años y regresé al hogar familiar después de once de ausencia. En ese entonces había planeado, desde mi perspectiva todavía religiosa y antes de “salir al mundo”, una estabilización en las áreas familiar, social, profesional, económica y personal para ponerme nuevamente al día en TODO cuando ya estuviera en casa.

Ciertamente no fue fácil, en el plano familiar no conocía realmente a mis hermanos; en once años de vida religiosa solamente tuve un día al año para visitarlos porque así lo marcaban los cánones religiosos de los años sesenta. A mis amigos de la adolescencia ya no los encontré sino hasta muchos años después. Prácticamente todos estaban casados y con familia. En lo social, el giro fue dramático al tener que enrolarme en una vida que no conocía y que tenía comportamientos y costumbres muy diferentes a los que había vivido. En lo económico, el único y muy valioso apoyo que tuve en ese entonces fue el estar en casa con mis padres y hermanos: por lo pronto tenía cama y alimento sin tener todavía nada que poner en la mesa...

En lo profesional, lo que hice fue inscribirme en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) para estudiar Administración de Empresas. Y es en este momento en donde tuve una experiencia más de liderazgo y *coaching*, propiciada por mi padre.

Un sábado, mientras mi padre leía una revista sentado en el garaje de la casa, me presenté con él muy orgulloso para mostrarle mi tarjeta de inscripción al Tec. Después de observarla algunos segundos me preguntó:

- ¿Qué quieres estudiar?
- Administración de Empresas, respondí...
- Esa carrera ya es obsoleta en el Tec, ¿cuánto dura?
- Cuatro años y medio...
- ¿Qué vas a administrar? Si piensas que mi negocio se me hace que no la haces... ayer pusiste un foco y te dio toques (el negocio era de radiocomunicaciones). ¿Cuántos años tienes?

—25

—Esta carrera te va a llevar cinco años y necesitarás tres más para hacer algo de dinero, si es que para entonces te quieres casar... y tu primer hijo lo tendrías unos dos más tarde, de tal forma que serías padre hasta dentro de diez años... ¿eso es lo que tienes planeado para tu vida personal y familiar?

—Pues no, contesté...

—¿En qué eres muy bueno?

Después de pensarlo un momento, respondí:

—Como maestro soy muy bueno.

Mi padre se levantó del sillón, se dirigió al interior de la casa y mientras caminaba exclamó: “zapatero a tus zapatos”.

Me quedé perplejo sin contestar nada... Todavía, antes de entrar a la casa, se volteó y me dijo: “Ah, y hazte empresario... pon tu propia escuela”.

Aquí termina la historia. Cancelé mi inscripción al Tec y seguí unos años más de maestro, otros en dos empresas y, finalmente, inicié mi propia firma de Desarrollo Humano a los 37 años. Fue así como mi padre, con base en preguntas, reflexiones y proyecciones a futuro, hizo que redireccionara mi vida y mi carrera, lo que provocó el inicio de una trayectoria integral exitosa.

Sin haber estudiado curso alguno de liderazgo y *coaching*, y en no más de cinco minutos, mi padre había realizado una sesión no planeada de estos temas... y rindió frutos (más adelante analizaremos nuevamente esta vivencia para ver a detalle cómo lo hizo). Fue su experiencia de vida, la necesidad y la oportunidad lo que modeló su estilo personal y profesional para lograr resultados exitosamente con su familia y su empresa.

Volviendo al aquí y ahora, es en el 2020 —año de la pandemia mundial por COVID-19— cuando le pongo pies a la idea que venía conceptualizando desde hace meses: empezar la elaboración de un cuarto libro en torno al tema de liderazgo; para ello, decidí invitar a mi buen amigo Mauricio Reynoso para escribirlo juntos. Nos conocimos cuando él era mi cliente en Coca-Cola FEMSA y yo consultor en materia de liderazgo; cultivamos una estrecha relación. Han pasado más de 30 años y el vínculo de amistad profesional sigue vivo. Cuando le propuse la idea del libro gustoso me contestó: “¿en dónde firmo?”, y es así como empezó esta odisea en medio de muchos *webinars* y muchas horas de trabajo en casa que nos ayudaron a terminar esta obra.

SEMBLANZA DE MAURICIO REYNOSO NASSAR

Lo que debe distinguir a un gran líder es la humildad
para enseñar, y la humildad para aprender.

ALFREDO MARTÍNEZ URDAL

En mi trayectoria profesional he tenido la gran oportunidad de colaborar para distinguidos líderes. El pensamiento que acompaña el título de este apartado lo escuché de una gran persona a quien agradezco los múltiples aprendizajes que su liderazgo me brindó en los años en que tuve el honor de colaborar con él.

Encuentro en lo sencillo y profundo de ese pensamiento la mejor introducción a un tema que se convirtió en mi pasión profesional: el liderazgo. No siempre encontramos en quienes ejercen influencia en otros, de manera formal o informal, la conciencia de lo que ejercer liderazgo implica. Les comparto dos momentos que viví al respecto:

Me encontraba en la oficina de un director funcional a quien le acababan de notificar su promoción a director general en una determinada compañía (por cierto, el primer mexicano en ocupar tal responsabilidad). La reputación del ejecutivo lo distinguía como una persona ruda y poco orientada a las personas.

Mi intención era felicitarle y nos quedamos conversando un buen tiempo; reflexionando con él sobre diversos temas, bastó que le planteara una pregunta para hacerle considerar la importancia de la responsabilidad que asumiría; pero no tanto por la calidad de los productos, la participación de mercado o los logros financieros de la subsidiaria. Me refería al impacto que sus decisiones tendrían en la gestión del talento, no sólo de los más de 10,000 colaboradores directos en la empresa, sino también de los empleos indirectos, las familias, la sociedad... “¡vaya reflexión!”, me contestó.

En aquel momento, él mismo se dio cuenta de que habría de modificar su estilo de liderazgo para asegurar el éxito que ya lo había llevado a la promoción.

Su gestión fue muy exitosa en todos los ámbitos y siguió su carrera a nivel internacional hasta su jubilación.

La segunda historia se refiere a una compañía, líder en productos de consumo, para la cual trabajé con responsabilidad por América Latina en materia de talento. En aquel entonces, el presidente para la región analizaba con su equipo de liderazgo, del cual yo formaba parte, la situación del mercado en Centroamérica.

Eran evidentes la pérdida de volumen y la participación de mercado; se decidió conducir una sesión de revisión del talento en esa región, evaluando las fortalezas y áreas de oportunidad en liderazgo.

Se identificaron los cambios requeridos en posiciones clave, se contaba con un buen plan de sucesión que fue activado. El resultado se resume en el comentario del presidente para Latinoamérica al cabo de un año de efectuarse los cambios organizacionales: “Mauricio, bastó cambiar a dos líderes en las posiciones clave para que el negocio diese una vuelta positiva en indicadores”.

Podría extenderme en las historias sobre mi experiencia con procesos de liderazgo-*coaching*, pero ahora sólo quiero puntualizar que es la pasión la que me ha movido profesionalmente para contribuir en las organizaciones para las que he trabajado, y hoy la pongo a tu disposición en este libro.

Como parte de esa pasión va intrínseco el interés en el desarrollo propio y de los demás. Debo confesar que iniciando mi carrera tenía la visión romántica sobre las personas que todo recién egresado de licenciatura puede tener.

Viene al caso porque una más de esas lecciones de realidad fue la siguiente: mi responsabilidad en la primera compañía privada que me dio oportunidad de trabajar era encargarme de la Jefatura de Recursos Humanos en centros de distribución. Muy entusiasmado, me enteré de un esfuerzo público para ayudar a las personas a obtener su certificado de primaria o secundaria: el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA).

Inmediatamente diseñé el plan, obtuve autorizaciones y lanzamos el proyecto. Tiempo después, muy satisfecho, fui a la oficina de quien era mi jefe —el gerente de Relaciones Industriales— para compartirle que teníamos 162 trabajadores inscritos para estudiar en el sistema abierto y obtener sus respectivos certifica-

dos. Mi jefe reaccionó diciéndome: “Muy bien, pero no eches campanas al aire, habrá que ver cuánta gente termina”. Mi molestia con ese comentario fue evidente. Salí de su oficina.

Al cabo del tiempo comprobé que mi jefe tenía razón: sólo nueve personas habían concluido sus estudios y recibirían sus certificados. La lección que me dio esta experiencia, y que me ha seguido en mi vida profesional, es que no todas las personas se comprometen con su crecimiento, por lo tanto, las inversiones en tiempo, dinero y esfuerzo deben ir hacia quienes genuinamente están dispuestos a hacerlo.

Por otro lado, en lo académico, estaba convencido de dedicarme a la gestión de talento en las organizaciones en mis tiempos universitarios. Hasta ahora he mantenido mi contacto académico como alumno, desde programas de alta dirección hasta mi formación como *coach* en la Universidad Iberoamericana.

Tengo varios años dedicado a la docencia universitaria, desde nivel licenciatura hasta posgrado, con temas relacionados con la gestión estratégica del talento, el liderazgo y el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones. En octubre de 2018 tuve el honor de ser invitado a dirigir la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, institución con más de 70 años de contribuir a la profesionalización de los especialistas en esta materia. En 2020 recibí la distinción doctor *honoris causa* otorgada por el Claustro Doctoral en una ceremonia celebrada en la Ciudad Universitaria de la Ciudad de México.

Me siento privilegiado al ser invitado por Ángel Taboada para participar en este trabajo editorial. Tenemos varios años de conocernos, desde 1992 cuando trabajamos juntos para Coca-Cola FEMSA, cuando él era nuestro consultor en materia de liderazgo. Desde entonces, la relación ha continuado a través de varias organizaciones en las que he colaborado.

Hemos compartido proyectos con resultados exitosos al desarrollar las capacidades de liderazgo que las organizaciones han requerido en congruencia con sus estrategias de negocio. Hoy tenemos esta gran oportunidad de compartir historias, ideas y propuestas que ayuden al lector en su crecimiento como *Líder Coach*.

RETO DE LA EMPRESA

No importa si eres *coach*, líder, gerente, jefe, especialista, recién llegado a la empresa o una persona que está siendo ayudada vía *coaching*, siempre será importante que exista una alineación entre lo que la organización necesita y lo que el individuo requiere, para que exista una sintonía entre ambas partes y que se genere una relación productiva de ganar-ganar.

En el pasado, y todavía hoy en algunas empresas, el *coaching* ejecutivo se ha utilizado para remediar comportamientos dañinos mostrados por profesionales con amplia autoridad institucional, para modificar conductas que perjudican tanto a la gente que está bajo sus órdenes como a la organización que los emplea.

Cualquier esfuerzo que ayude a los ejecutivos y profesionales a que tomen mejores decisiones, a que obtengan los resultados esperados con su gente y logren el desarrollo de sus colaboradores, será una buena inversión de tiempo y dinero. Esto implicará la renovación de estos profesionales, quienes tendrán que trabajar en adquirir o en mejorar nuevos hábitos, destrezas y actividades en su quehacer gerencial. Sin embargo, el reto de la empresa será unir los esfuerzos que se necesitan por parte de los líderes *coach* para que adquieran las habilidades necesarias con sus beneficios inherentes, así como de los colaboradores que, por el lado opuesto y reactivo después de una intervención, también necesitarán adquirir nuevos hábitos, destrezas y actividades que mejoren su persona, su desempeño y sus resultados.

Con estas premisas preguntamos ¿quién es el cliente?, ¿el colaborador o el pequeño equipo que está recibiendo el *coaching*?, ¿la organización que está pagando por ello? La respuesta final es que tanto el colaborador como la organización son los clientes. Estamos hablando del crecimiento y desarrollo de las personas en cuanto a cómo hacen su trabajo y cómo interactúan profesionalmente con otros ejecutivos de la empresa ahora y en el futuro, esto inexorablemente ligado al bienestar de la organización que los emplea.

El gran valor que el *Líder Coach* aporta es liberar el potencial de una persona o de un equipo para incrementar al máximo su desempeño. El colaborador se asemeja a la famosa metáfora de la bellota que contiene en su interior todo el potencial para convertirse en un majestuoso roble. Esta premisa supone aceptar que, en efecto, todos tenemos un potencial que puede ser liberado. Por eso, un *coach* debe ser capaz de ver a las personas no como son, sino como pueden llegar

a ser. Un empleado bien *coacheado*, que ha entendido esta convergencia, será capaz de añadir valor agregado a su puesto y a la organización.

En la medida en que el *coaching* progrese, la identidad, la agenda y las prioridades de los colaboradores se fusionarán con las necesidades de la organización, lo que dará como resultado una mejor continuidad y una alineación consistente con las necesidades de ambos. Como ejecutivo de una empresa, nunca debes olvidar que el ejercicio de *Líder Coach* que lleves a cabo con tus colaboradores siempre reflejará el impacto que el *coaching* tuvo en tu trabajo y en tu carrera profesional. El poder del *Líder Coach* comienza contigo y reside en la coyuntura crítica en donde tú abrazas lo que es mejor para ti, para tu colaborador y para la organización.

No importará que algún día te retires de la organización, el trabajo de un *Líder Coach* permanecerá y trascenderá con tus clientes, con los equipos *coacheados* y con la organización. El reto de la empresa siempre será promover, sustentar y alentar todos los esfuerzos para lograr una cultura de liderazgo y *coaching* que permita el crecimiento del *coach*, del colaborador y de la organización.

COMPROMISO DEL LÍDER COACH

Si no estás creciendo... estás muriendo. Ahora más que nunca los empleados están pidiendo oportunidades para crecer, para “ser más”, en especial las generaciones más jóvenes. A los gerentes de algunas empresas se les ha dicho: “Deja de gerenciar y empieza a hacer *coaching*”, aunque pocos de ellos saben lo que es hoy en día un *coach* o qué es lo que hace...

Entendemos que para terminar una tarea, actividad o proyecto son necesarias tres cosas: **aptitud, actitud y recursos disponibles = nivel de éxito**. Sin embargo, por experiencia sabemos que sin la actitud correcta, teniendo sólo aptitud y recursos disponibles, no se llega a ninguna parte.

La actitud es ni más ni menos el elemento más importante de estos tres factores de éxito. Enfocarse en este tema es el principal imperativo de los gerentes o de los líderes que tienen gente bajo su responsabilidad y no saben hacer *coaching*.

El deseo de “ser más” nos lleva a hacer mejor lo que hacemos o lo que somos, y es por ello que a algunos gerentes se les ha pedido que empiecen a hacer *coaching*.

Un *coach* es alguien que ayuda a otros a lograr mayor efectividad en sus responsabilidades y, al mismo tiempo, a mejorar su desarrollo personal y profesional, creando conciencia y tomando acción.

Volvamos a la “ecuación de éxito” para hacer cualquier tarea: **aptitud, actitud y recursos disponibles = nivel de éxito.**

Aptitud: saber cómo, habilidades y capacidad. Esto es algo más que talento innato.	Actitud: empuje, confianza, enfoque, determinación, necesidad, deseo, fortaleza, motivación, inspiración.	Recursos disponibles: herramientas, equipamiento, tiempo y dinero.
--	---	--

Veamos la relación que hay entre estos tres componentes del éxito:

1. Una actitud mejorada puede compensar las deficiencias de aptitud o de recursos. Ejemplo de ello son los deportistas o atletas que sufren alguna lesión, su fuerte determinación de salir adelante logra, con frecuencia, excelentes resultados.
2. Una disminución de la aptitud o de los recursos con frecuencia afecta negativamente la actitud, y esto puede llegar a impedir el nivel de éxito deseado. De la misma manera, si cambias los recursos o cambia la aptitud, se pueden afectar los resultados. Cuando un empleado carece de habilidades o de capacidad para terminar su trabajo, probablemente su confianza y su nivel de frustración también se afecten.
3. Lo inverso de lo anterior no es verdadero: una actitud negativa no disminuye el nivel de aptitud ni los recursos.

Hablemos de un caso: Cecilia, una empleada muy exitosa, escuchó que una próxima reducción de personal eliminaría su posición dentro de seis meses. Este rumor cambió su actitud. El empuje de Cecilia, su confianza y su enfoque pueden estar afectando negativamente la situación y disminuyendo su nivel de éxito. La caída de su actitud no baja o cambia su aptitud o disponibilidad de recursos.

Si piensas que no necesitas ser *coach* como gerente o líder tendrás que pensarlo de nuevo. Si no lo haces, las probabilidades de que tu talento joven se vaya de la empresa son altas. El costo de reemplazar a un empleado es más alto de lo que piensas: se eleva a más de 1.5 o 2 veces su sueldo anual; además, hay una buena probabilidad de que el nuevo empleado no funcione en el tiempo deseado.

Tenemos que puntualizar que la mayoría de las veces, cuando una persona renuncia al trabajo, no está dejando a la organización... está dejando a su jefe. Los empleados quieren ser desarrollados. La generación “X” —personas nacidas después de 1965— y la generación “Y” —los nacidos entre 1981 y 1995—, mencionan de manera consistente la idea de “oportunidad de desarrollo” como un indicador clave de satisfacción en el trabajo.

Desarrollar a los empleados significa incrementar su aptitud y su actitud. Nuestra reflexión y experiencia es que la actitud es el elemento que mejor se desarrolla a través del *coaching*. Este es el reto y compromiso del *Líder Coach*.

RETO Y COMPROMISO DEL COLABORADOR

TU COMPROMISO COMO COLABORADOR ES:

Cuidarte, aceptarte, valorarte y descubrirte. Dedicarte tiempo y energía durante el proceso. Realizar el trabajo al que te comprometes en cada interacción. Involucrarte profundamente en tu proceso de cambio. Lo que es imprescindible:

- **Compromiso.** La base es “querer lograr”. Mantener el deseo y la inquietud por conseguir los objetivos, así como la voluntad para ponerse en marcha.
- **Responsabilidad personal.** Gracias al proceso de preguntar e involucrar al colaborador en las decisiones, el proceso de *coaching* eleva la autoconciencia y el sentido de control personal. Tener claro que uno mismo es quien ha de hacer el camino hasta llegar a la meta.
- **Autodescubrimiento.** Cuanta más apertura y honestidad se tiene para con uno mismo, más rápido será el proceso. Mira en tu interior, cuestionate, mira al exterior, vuelve a cuestionarte e integra las alternativas, prueba las opciones desde el convencimiento. Todas son invitaciones a nuestro autoconocimiento y son la base para crecer.

Reflexiones y aprendizajes

- Cualquier esfuerzo que se haga en *coaching*, que ayude a los profesionales, será una buena inversión de tiempo y dinero.
- En la medida en que el *coaching* progrese, la identidad, la agenda y las prioridades de los colaboradores se fusionarán con las necesidades de la organización.
- El poder del *Líder Coach* comienza contigo y reside en la coyuntura crítica en donde abrazas lo que es mejor para ti, tu colaborador y la organización.
- Si no estás creciendo... estás muriendo. Ahora más que nunca los colaboradores están pidiendo oportunidades para crecer.
- Para terminar una tarea, actividad o proyecto son necesarias tres cosas: **aptitud, actitud y recursos disponibles = nivel de éxito.**
- La actitud es el elemento más importante de estos tres factores de éxito.
- Actitud es empuje, confianza, enfoque, determinación, necesidad, deseo, fortaleza, motivación, inspiración.

- Una actitud mejorada puede compensar las deficiencias de aptitud o de recursos. Una disminución de aptitud o de recursos con frecuencia afecta negativamente la actitud.
- Lo inverso de lo anterior no es verdadero: una actitud negativa no disminuye el nivel de aptitud ni los recursos.
- Si piensas que no necesitas ser *coach* además de ser gerente o líder, tendrás que pensarlo de nuevo. Si no lo haces, las probabilidades de que tu talento joven se vaya de la empresa son altas.
- Tu compromiso como colaborador es cuidarte, aceptarte, valorarte y descubrirte. Dedicarte tiempo y energía durante el proceso. Involucrarte profundamente en esta etapa de cambio.



TESTIMONIOS

En esta obra, Ángel y Mauricio expresan, de manera sencilla y convincente, la urgencia y la necesidad de contar en nuestras organizaciones con líderes que adopten y ejerzan un nuevo reto en su estilo de dirección: *Líder Coach* es una vía que ofrece soluciones para el entorno incierto y complejo que enfrentamos en esta década.

LUIS ALBERTO CHAPA GONZÁLEZ

Presidente del Consejo de Administración
Director General Ejecutivo
Iconn

El liderazgo es para servir... si no, está fuera de servicio. Hoy más que nunca experimentamos una cantidad de cambios sin precedente. Por ello, la capacidad de reinventarse y de adaptarse es la única gran ventaja competitiva en las organizaciones.

SALVADOR ORTEGA LEJARZA

Director de Recursos Humanos Latinoamérica
Newell Brands

FUENTES CONSULTADAS

Anand, A., Merchant, S., Sunderraj, A. y Vasquez-McCall, B. (2019). *Growing Your Own Agility Coaches to Adopt New Ways of Working*. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/growing-your-own-agility-coaches-to-adopt-new-ways-of-working>

Byham, T. M. y Wellins, R. S. (2015). *Your First Leadership Job. How Catalyst Leaders Bring Out the Best in Others*. Nueva Jersey: Wiley.

Clifton, J. y Harter, J. (2019). *It's the Manager*. Washington: Gallup Press.

Conference Board (2015). *CEO Challenge 2015. Global Top Five Strategies to Meet the Top Five Challenges. Research Report*. https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_1570_15_RR_CEO_Challenge3.pdf&type=subsite

Drucker, P. (1996). *The Leader of the Future*. Frances Hesselbein.

Echeverría, R. (2017). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.

Emerson, B. y Loehr, A. (2008). *A Manager's Guide to Coaching*. Almería: AMACOM.

Glaser, J. (2014). *Conversational Intelligence. How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results*. Londres: Bibliomotion.

Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Grupo Zeta.

Goleman, D. (2016). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Editorial Barataria.

Gorrell, P. y Hoover, J. (2009). *The Coaching Connection. A Manager's Guide to Developing Individual Potential in the Context of the Organization*. Nueva York. Parthners in Human Resources Intl, L.L.C.

Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Ciudad de México: Alianza Editorial.

FUENTES CONSULTADAS

International Personnel Management Association. (2018). *Developing Competencies for HR Success*. <https://www.ipma-hr.org/advance-your-career/courses/developing-competencies-for-hr-success>

Kotter, J. y Cohen, D. (2002). *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Lladó Micheli, E. (2012). *El camino del directivo coach. Guía práctica de coaching para líderes*. Barcelona: Rigden-Institut Gestalt.

Lombardo, M. y Eichinger, R. (2006). *FYI: For Your Improvement. A Guide for Development and Coaching*. Minneapolis: Lominger International.

Peters, T. (2005). *Liderazgo*. Nueva Jersey. Pearson Prentice Hall.

Peters, T. (2006). *Talento*. Nueva Jersey. Pearson Prentice Hall.

Pink, D. (2012). *Vender es humano: La sorprendente verdad sobre cómo convencer a los demás*. Madrid: Gestión 2000.

Randstad. (2019). *Employer Brand Research*. Global Report.
<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%20Global%20report%202019.pdf>

Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Stone, F. (2007). *Coaching, Counseling & Mentoring. How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance*. Almería: AMACOM.

Ulrich, D. y Yeung, A. (2019). *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. Boston: Harvard Business Review Press.

Watkins, M. (2017). *Los primeros 90 Días. Estrategias probadas para ponerse al día de una forma más rápida e inteligente*. Ciudad de México: Reverté Management.

Whitmore, J. (2016). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós Empresa.

Líder Coach

Se terminó de imprimir en enero de 2021,
en Litográfica Ingramex S.A. de C.V.
Se tiraron 1,500 ejemplares.



Experts in Business Competencies

Monterrey

Edificio **cdg**

Av. San Francisco 125

Col. Lomas de San Francisco

Monterrey, N.L., C.P. 64710

www.cdg.com.mx