

---

# LOS LIDERES TOMAN RESPONSABILIDAD

Serie: Perspectivas de un Coach- Parte I.

---

Mayo 2006

Por **Jesus A. Sampedro H.**

“Los líderes asumen la responsabilidad de su propio crecimiento” (TLC, 2005). Esta es una gran declaración considerando que en el mundo "outsourcing" de hoy es tan fácil dejar la responsabilidad a alguien más, si es posible. Tomar algo como “propio” es un término clave cuando se trata del desarrollo de las personas.

Los líderes toman responsabilidad. Según el afamado autor de liderazgo Jim Kouzes, “hablar de desarrollo de liderazgo, es hablar de desarrollo personal” (Kouzes, 2005) Es decir, el desarrollo de la capacidad de liderazgo esta directamente relacionada con nuestra capacidad de tomar responsabilidad de nuestra vida en general y de cada área en específico (incluyendo trabajo, familia, matrimonio, recreación, salud, amistades, contribución social, desarrollo espiritual, entre otras). Según el Dr. Ron Jenson, experto en coaching y director de Future Achievement Internacional, “para tener éxito, uno debe hacerse cargo de su propia vida y estar preparado para cambiar si fuera necesario.” (Jenson, 2002) Es por eso que es importante desarrollar primero con humildad la mayordomía sobre nuestra propia vida, no culpando a otros por nuestros retos presentes, y así incrementar gradualmente nuestra influencia como líderes.

## La responsabilidad en la relación de Coaching

Al hablar de Coaching para líderes, es necesario comenzar por estructurar apropiadamente las relaciones para así establecer cual es la responsabilidad del coach y cual la del cliente o coachee, aún en lo relacionado a los pequeños detalles. Un buen Coach provee apoyo y motivación para crear un ambiente confiable de rendición de cuentas, pero debe tener sumo cuidado de no usurpar la elección y la responsabilidad del cliente. Debido a que los líderes toman responsabilidad, un buen Coach debe permitir que el cliente establezca la agenda de lo que quiere hacer; es

decir, que escoja y desarrolle por si mismo los pasos de acción que considera son deseados. El Coach da responsabilidad hasta donde sea posible, en lugar de tomarla. El Coach actúa como "un facilitador, fomentador de autoconocimiento o de descubrimiento propio." (Whitmore, 2002) El Coach puede que dé opciones; pero debe asegurarse de transferir la responsabilidad total de la situación al coachee o cliente. Es posible conseguir líderes que buscan en un Coach a alguien que le aconseje; sin embargo, para eso están los consultores o consejeros. El coach muy seguramente no querrá cargarse con los "monos" o situaciones difíciles de cada uno de sus clientes o coachees, pero de seguro si quiere contribuir de alguna manera en su desarrollo como líder. Así que la mejor manera de contribuir es invitando al cliente o coachee a pensar más profundamente, a imaginar nuevas perspectivas, a crear un sistema de apoyo exitoso, pero no a decirle lo que debe hacer. Uno de los retos más grandes quizás sea el de reconocer cuando debe el coach tomar o dar responsabilidad.

### **Coaching y Desempeño.**

"si no la aceptamos [responsabilidad], el desempeño no será bueno". (Whitmore, 2002)

Según la organización internacional *Transformational Leadership Coaching* (por sus siglas en ingles-TLC), "Si el coach puede solucionar el problema por el cliente o coachee, entonces estaría robando de el o ella la oportunidad de tomar responsabilidad y edificar su músculo de liderazgo" (TLC, 2006). John Whitmore, gran iniciador y experto en el desarrollo del Coaching a nivel mundial menciona que "cuando aceptamos, elegimos o asumimos la responsabilidad de nuestros pensamientos y acciones, nuestro compromiso con ellos aumenta y del mismo modo nuestro desempeño". He allí la importancia de realizar un pacto (preferiblemente formal y escrito) de coaching en donde el aprendiz o coachee reconozca y confirme algo que implique lo siguiente: "Yo soy responsable por mi vida, por lo tanto voy a darle seguimiento a las decisiones tomadas." Esto, aunque pueda parecer innecesario, crea un compromiso que trasciende en la mente de ambos para convertirse en un gran aliado para la efectividad.

Cuando alguien nos sugiere u ordena que debemos asumir cierta responsabilidad, y no la aceptamos completamente, el desempeño dejara ver tal realidad. Aunque en ciertas ocasiones el cliente o coachee podría desempeñar ciertas tareas debido a alguna amenaza implícita, sabemos que eso no seria de corazón y que el resultado mostrará a la larga la inconsistencia.

Este enfoque esta basado en el principio de que es mejor enseñar a la gente a pescar, que darles el pescado (aunque tome mayor esfuerzo y recursos). En términos organizacionales, es mejor empoderar o facultar que resolver los problemas.

### **Empowerment versus Solucionar Problemas.**

Es importante que el Coach se asegure de estar facultando apropiadamente. Para eso debe considerar lo siguiente:

- Al dar consejo u ofrecer muchas opciones, estamos de alguna manera solucionando problemas a los demás. El cliente es quien debe pensar más, y no el coach. El cliente debe ser quien busque soluciones, explore, genere opciones y determine a cabalidad cual es la ruta que anhela seguir para lograr

- 
- los objetivos planteados.
- Debemos reconocer que lo mejor es buscar soluciones a largo plazo, y no a corto plazo. A pesar de que nos cueste más, la perspectiva a largo plazo es la de mayor impacto y la que genera mayor transformación.
  - Debemos asegurarnos que el cliente o coachee sepa que si los pasos a seguir, o el plan a ejecutar anhelado no funciona, solo es él quien asumirá la culpa.

La más grande bondad de esta perspectiva es que hace que la persona se involucre más. El coach empodera o faculta al coachee, pero es el coachee quien debe elegir responder con una actitud adecuada para tener éxito. Si el coachee o cliente asume, a conciencia, la completa responsabilidad de la solución es muy probable que encare con más entusiasmo y este más dispuesto a llevarla a cabo. El Coach se convierte entonces en quien facilita al cliente a descubrir la fuente de motivación que le ayudara a llevar a cabo algo apropiadamente. Según TLC, "La solución más efectiva es usualmente la que estamos más animados a llevar a cabo" (TLC, 2006)

Esto no solo creará entusiasmo en el cliente, sino que también un sentido de pertenencia con las ideas; a tal punto que prácticamente no será necesario que el cliente venga al Coach la próxima vez que tenga algún asunto relacionado. De acuerdo a la filosofía de Coaching de TLC, "ofrecer una solución puede solucionar el problema de hoy, pero ayudar a una persona a que adquiera confianza en su propia habilidad para resolver problemas influirá el resto de su vida." (TLC, 2005) Es por eso que es de suma importancia facultar a los líderes a que resuelvan por ellos mismos sus problemas, y así estaremos contribuyendo con su desarrollo integral como líderes.

### **Lideres en búsqueda de congruencia.**

El coach debe crear un ambiente sano en donde el aprendiz o coachee reconozca la importancia de la congruencia entre las decisiones tomadas y las convicciones internas. Si esto es así, el curso de las acciones será solamente responsabilidad del coachee. Un buen coach debe asegurarse de que la persona entiende este punto, ya que si las cosas no salen tan bien, debe haber un indicio claro de quien tiene la responsabilidad. El Coach tiene una función de proveer perspectiva, apoyo y motivación; pero reconociendo que las mejores acciones son aquellas que nacen de nuestra íntegra convicción, y que van unidas a nuestra elección voluntaria y responsable.

Decirle a alguien que se haga responsable de algo no le hace necesariamente sentirse responsable de eso. Es por esto que un buen coach anhela no ser necesario a la larga, ya que según Whitmore, "el coach no es un maestro, ni un consultor, ni un instructor, ni alguien encargado de resolver un problema, ni siquiera un experto; es un ayudante, una caja de resonancia, un consejero, un catalizador de la conciencia." (Whitmore, 2002)

Según Whitmore, "la confianza en si mismo, la motivación interna, la claridad, el compromiso, la conciencia, la responsabilidad y la acción son productos del buen coaching." (Whitmore, 2002); y es por esto que al contribuir a que los líderes tomen conciencia de su responsabilidad en las diversas áreas de sus vidas, estaremos contribuyendo a plasmar un legado que inspire, a lograr una sociedad más equilibrada y llena de líderes íntegros que generen transformación.

**Fuentes:**

Jenson, R. (2002). *Achieving Authentic Success*. San Diego, California. Future Achievement International.

Kouzes, J. (2005) *On Courage*. Virginia Beach, VA. Conference. September 2005. Founders Inn.

TLC (2005) *Trainer's Manual*. Transformational Leadership Coaching Publishing. Virginia Beach, Va.

Whitmore, J. (2002) *Coaching*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Buenos Aires, Ar.

---

### **Resumen Curricular del autor (Jesus Sampedro)**

Es licenciado en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo. Posee una Maestría en Administración de Negocios ( MBA) y un certificado de estudios avanzados (CAGS) en liderazgo organizacional de la Universidad Regent en Virginia, USA. Actualmente cursa estudios Doctorales en Liderazgo Estratégico en la misma universidad.

Posee una certificación profesional como TLC Coach Trainer de Liderazgo por una organización internacional y un diplomado en Comercio Exterior. Ha recibido adiestramiento internacional con John C. Maxwell, Zig Ziglar, entre otros.

Tiene formación y experiencia en el área de mercadeo y finanzas. Ha trabajado en instituciones financieras en Venezuela, y por casi 4 años en una empresa de desarrollos urbanísticos y comercialización de bienes inmuebles.

Ha sido conferencista, y facilitador/consultor en temas relacionados al Liderazgo y la Gerencia, para diversas audiencias nacionales, de centro america, y el caribe. Incluyendo organizaciones de educación superior, entes gubernamentales, sin fines de lucro y corporaciones tales como CANTV, PDVSA, Bridgetone Firestone, entre otras. También ha escrito para revistas especializadas en los mismos tópicos y ha dado clases para universidades extranjeras.

Actualmente es presidente, y director ejecutivo de la firma de consultoría y adiestramiento "Global Leadership Consulting, C.A."

Es también consultor/facilitador asociado de la Firma Epignosis Consultores representante del Diplomado en Liderazgo y Coaching "OPTIMIZARE" en Venezuela.

Maneja el español, inglés y el francés. Y ha desempeñado activamente roles comunitarios como líder estudiantil, miembro del CPEC Internacional, entre otros.