

Megatendencias: La capacitación no es suficiente para desarrollar líderes

Las ventajas del Coaching o Asesoramiento Ejecutivo

Por Victoria Flórez Mazzini

Inicialmente, el coaching se utilizaba para ayudar a empleados problemáticos, o para evaluaciones de desempeño. Pero a medida que las prácticas del management moderno se han vuelto más sofisticadas, el coaching se ha convertido en una herramienta muy útil para desarrollar líderes que se desean retener, a través de un proceso individual de aprendizaje y crecimiento personal, orientado a lograr cambios en su comportamiento profesional, de manera que el impacto de su gestión sea más efectivo.

El coaching es un proceso de aprendizaje que conduce a un cambio en el comportamiento de una persona adulta, por lo que esa persona puede tener que desaprender ideas y formas de trabajar obsoletas o menos productivas, a fin de poder reemplazar esos comportamientos por otros más efectivos.

Si bien es cierto, la capacitación es importante, en ocasiones es insuficiente para mejorar estilos de gestión. No sólo es importante lograr resultados, sino cómo los logramos. No es lo mismo tener el poder jerárquico que ser un líder. Las organizaciones comprenden que las personas no pueden tener éxito en solitario, sino que lo deben alcanzar no sólo por sus esfuerzos personales o sus subordinados directos, sino a través de sus relaciones corporativas. Los líderes ejercen influencia y coordinan los esfuerzos de los demás, aún si tienen o no el poder formal o la autoridad para hacerlo. Ello implica la gestión con los pares y con los jefes. Por lo tanto, el uso efectivo del poder personal y la influencia se vuelven extremadamente importantes. El liderazgo de calidad es la esencia de las relaciones con superiores, pares y subordinados, y el desarrollo de líderes a todos los niveles de la organización es una tarea permanente.

El aprendizaje de nuevos estilos de gestión implica, en esencia, un cambio – un cambio en actitudes, percepciones o comportamientos. Por lo tanto, requiere de una alquimia de factores para que sea exitoso:

- Una retroalimentación sobre uno mismo y cómo nos ven o perciben los demás. Este primer punto es la base de un buen proceso de coaching. Se le conoce comúnmente como una Evaluación 360° porque participan los jefes, subordinados, pares, así como el propio ejecutivo.
- Tener conciencia de la necesidad de cambio y aceptar la responsabilidad que ello implica. En ocasiones, las personas tienden a engañarse a sí mismas y no son lo suficientemente autocríticas o inclusive, humildes, para aceptar que existen comportamientos que se pueden mejorar, y reitero el concepto de comportamientos, porque la esencia de una persona no cambia, ni tampoco su personalidad o temperamento, inherentes a ella.
- Identificar las necesidades más críticas de desarrollo personal. Un buen líder debe ser capaz de crear una visión inspiradora, a la vez de saber persuadir y conseguir buenos seguidores o colaboradores que lo ayuden a implantar la visión, saber hacer seguimiento para lograr resultados, trabajando en equipo.
- Planteamiento de objetivos y planes de acción orientados al diseño de estrategias realistas para mejorar la efectividad personal. Es vital que éstos estén vinculados a la situación laboral actual de la persona, de manera que pueda experimentar nuevos comportamientos que serán reconocidos en la medida que sean exitosos. El apoyo y consejo profesional de sus jefes, compañeros y subordinados cumplen un rol fundamental.

- Seguimiento continuo. Un cambio real en un comportamiento tarda, por lo menos un año, para asegurar que el nuevo comportamiento está interiorizado en la persona.

El trabajo de un líder se reduce a que logre que determinadas situaciones ocurran. La forma en que el líder logre que ocurran, sin embargo, depende de su experiencia, filosofía y personalidad. Los retos, en la forma de oportunidades y barreras en la organización, afectan la forma en que el líder actúa. De la misma manera, hay numerosos caminos, métodos y estrategias que un líder desee emplear para cumplir con las necesidades de su entorno. No hay una sola forma de liderar. Depende de muchos factores. El cambio puede ser difícil, pero necesario a la larga. El líder debe comparar las necesidades actuales de organización, así como las del futuro para tomar una decisión acertada. La decisión radica en establecer una relación entre el valor de la ganancia, tanto a corto como a largo plazo, versus la inversión en tiempo y energía.