



Sobre PARADOJAS, PECADOS Y LIDERAZGO de los Gerentes de Capacitación: Tres ideas para elevar su efectividad profesional

WHITEPAPER

CAPACITACIÓN EJECUTIVA PARA LATINOAMÉRICA / 2014 > 2020

Conexión > **Intención** >> **Diseño**
Coaching Consultoría Capacitación

the **Zensitive** Group
Solo un poco de Vitality and Knowledge to Make a Difference

“Sobre Paradojas, Pecados y Liderazgo de los Gerentes de Capacitación: Tres ideas para elevar la efectividad profesional”.



Usted sabe: el trabajo del responsable de Capacitación en las organizaciones no intenta influenciar al Country Manager para adquirir un negocio que podría ser una oportunidad millonaria. Ni tampoco se refiere a persuadir al CIO para invertir en un nuevo software a nivel global. Es otra cosa. Se trata de llevar adelante muchos diálogos

‘uno a uno’, de comprender por qué la empresa se dirige hacia un determinado destino, de observar con un ojo abierto y otro cerrado (y la cara media en diagonal) cómo son las cosas, es decir, cómo están hoy, para luego definir la brecha, analizar sus causas e intervenir con soluciones estratégicas, no mágicas, alineadas a la visión del negocio. Así de sencillo (¿?). Pero aún así, y a pesar de su mejor buena intención – déjeme adivinar – no siempre lo logra. En muchos casos se le ha hecho evidente que lo único que logró fue convencer a managers clave para que ‘pongan el gancho’ y estén ‘en la apertura del workshop’ (que, dicho sea de paso, no es poco, lo felicito). Pero no es suficiente. Quizás sí lo sería, si uno quisiera mantener a RH dentro de un entorno absolutamente operativo, pero definitivamente no, si quisiera convertir al área en un contribuyente clave en la ejecución de la estrategia corporativa. Sabe de qué le hablo. Entonces, antes de generar un *cambio* (y tomaré como ejemplo cualquier Programa de Mandos Medios que incluya la temática del Liderazgo), hay preguntas y respuestas que debe revisar. ¿Por qué? Porque el éxito de su intervención es función directa de la capacidad para responderlas con solidez y confianza.

Posiblemente no sea un problema para usted contestar las siguientes cuatro preguntas (que podría hacerle su jefe): ¿en qué medida ayudará este programa a disminuir una brecha de competencias a nivel organizacional? ¿Y a posicionar a RH más alto y más lejos? ¿Y a modificar, positivamente, la cultura de un equipo? ¿Y a cambiar, gradualmente, el comportamiento de un individuo? Si se le complicó al momento de expresar una respuesta, vaya pensándolas, pero este artículo no pretende hablar de ellas, sino de usted, de cómo se prepara para llevar adelante la iniciativa de cambio, de inicio a fin. Usted es mi foco, por lo cual estas son las verdaderas preguntas, las que me interesan, las que quiero que lo hagan pensar:

1. ¿De qué manera ha venido desarrollando su comprensión del modelo de negocio, como para entender para qué se necesitan los líderes en su compañía?

2. ¿Con qué herramientas (conceptuales o de confianza) cuenta para liderar ese programa de cambios?
3. ¿Qué tan preparado está para afrontar las resistencias y/o negaciones a los cambios que deberán implementarse antes y/o una vez finalizado el Programa?

No poder contestar estas preguntas honestamente (o balbucear inocentemente alguna justificación), es un *pecado*, si es que definimos pecado como lo hacían los griegos [‘fallo de la meta’, ‘no dar en el blanco’, ‘actitud errónea no consciente’ u ‘olvido de algo que está presente’]. Todo eso lo pone en riesgo. Riesgo de que su voz no sea escuchada. Porque estará dejando entrever, primero, que no conoce a fondo cómo la organización gana dinero y se sustenta en el tiempo; segundo, que no ha establecido vínculos de confianza con otros líderes – formales o informales – dentro de la empresa y, tercero, que subestima el poder del status-quo, que busca mantener el (des)orden tal cual está, porque muchos ya se acostumbraron a convivir en ese caos controlado...

Nuestro desafío ahora es CONVERTIR ESOS PECADOS EN FORTALEZAS, trabajando cada uno por separado:



1. Parafraseando la primera pregunta, y convirtiéndola en un ‘pecado’, quedaría: “Que le quede claro: si no entiende el *modelo de negocios de su empresa*, difícilmente pueda responder **PARA QUÉ** desarrollar el liderazgo en su organización”.

Pero usted podría estar pensando que, tranquilamente, se podría capacitar en temas de liderazgo a la gente sin entender necesariamente el negocio, ya que “igual serviría para mejorar la comunicación entre jefe y subordinado”. Podría ser. Pero no. Las empresas no son universidades ni centros de desarrollo personal, por lo que buscarán entrenar y retener a aquellos que en los próximos 2-4 años hayan logrado captar una visión macro-estratégica suficiente como para generar oportunidades de negocio a partir del entorno (o para administrar cada vez mejor los costos del crecimiento). Entonces, si usted sabe – y logra que los demás perciban que usted sabe (porque de eso se trata) hacia dónde quiere ir la organización en los próximos años, cuáles son sus desafíos actuales, el momento en el que le toca competir y los factores restrictivos que la acechan, su probabilidad de que empiecen a creer en su ‘programa de liderazgo para mandos medios’ empieza a subir. Pero aún no es suficiente...

2. Parafraseando la segunda pregunta, y convirtiéndola nuevamente en su ‘pecado’, esta vez quedaría: “Se no desarrolló jugadores clave Y lo digo directamente: si aún relaciones de confianza con todavía no creó alianzas con



influenciadores internos Y no tuvo tiempo para interpretar las intenciones de los líderes de opinión actuales, su programa tiene altas chances de ser abortado”.

Supongamos que usted se conoce, conoce sus fortalezas, de dónde viene, cómo adquirió su experiencia y lo que podría hacer por la compañía (de hecho para eso lo contrataron); aún le falta algo: conocer las perspectivas de aquellos que piensan que ‘lo que aquí falta NO es Liderazgo, sino (...lo dejo a su criterio...), simplificando todo hacia un problema técnico, que se resuelve con dos o tres especialistas reunidos por una hora en la sala de reuniones del segundo piso. En otras palabras, comience a reparar en esas sutilezas que solemos dejar pasar por alto, como ser escuchar atentamente, leer entre líneas, re-preguntar para confirmar lo que tradujimos mentalmente y distanciarse de viejos conflictos en los que no tuvo ningún papel. Adopte una postura serena y, no menor, déjese guiar internamente, pero mantenga el foco en los demás, en lo que les pasa y en el relato que se cuentan. A partir de esa buena escucha y lectura, defina la verdadera necesidad, el problema real. Sino, ante la falta de un problema bien visible, usted será convertido en ‘EL’ problema. Si logra evitarlo y conoce las distintas perspectivas, ya habrá dado otro paso adelante para que no le interrumpan su proyecto. Pero aún falta un paso más...

3. Parafraseando la última pregunta, y convirtiéndola nuevamente en su ‘pecado’, quedaría algo así: “présteme atención: si no buceó dentro de la *cultura de la empresa*, no sabrá CÓMO enfrentar las resistencias que naturalmente sucederán mientras se transita el cambio, y difícilmente pueda conseguir un espacio para observar la aplicación de lo aprendido y el impacto que tuvo el programa en resultados (performance o relaciones).



Y lo que no se puede medir... (siga usted...). Desafíe, está bien. Usted sabe de capacitación, de aprendizaje, de adultos, de ROI, de Goleman, de líderes resonantes y demás. Pero escuche la canción más allá de la letra... entienda las presiones que reciben las distintas áreas, comprenda los desequilibrios que estará creando y las fuerzas que tratarán de restaurar ese equilibrio, apenas termine el programa. Si se anticipa, seguramente habrá crecido como profesional, habrá minimizado la paradoja y habrá dado un gran paso... como Líder. Para eso lo contrataron.

Lic Alejandro Delobelle

Sobre el Lic. Alejandro Gastón Delobelle

CAPACITACIÓN EJECUTIVA PARA LATINOAMÉRICA / 2014 > 2020

Conexión > Intención >> Diseño | *the Zensitive Group*
Coaching Consultoría Capacitación Solo un poco de Vitality and Knowledge to Make a Difference

**Lic. Alejandro
G. Delobelle**



The Zensitive Group
Director



email: thezensitivegroup@gmail.com

Celular: 15 5595 3121

Skype: alejandro.gaston.delobelle

Blog: aledelobelle.wordpress.com

Twitter: @aledelo

Site: www.liberatuliderazgo-ebooks.com

Recibe más contenidos suscribiéndote aquí:

