Capacitar líderes ¿se puede?

Por Felipe Cat e Inés Martínez, Advice

35 400 000 son la cantidad de resultados que se obtiene cuando uno busca en Google la palabra liderazgo. Son múltiples las referencias en artículos de prensa y aún más prolíferas las investigaciones y los marcos teóricos que nos ofrece la academia. A pesar de ser un tema ampliamente estudiado –desde diferentes disciplinas, marcos teóricos y contextos–, continuamos apostando a aprender todavía más sobre este fenómeno que impacta en nuestra vida familiar, como ciudadanos, y también en nuestros trabajos. Nosotros hemos aprendido sobre el liderazgo pero ***¿qué pueden aprender los líderes?***

Cuando revisamos lo mucho que se ha escrito sobre los distintos tipos de líderes y el fenómeno del liderazgo, nos encontramos con que hay dos cuestionamientos que se han presentado de manera constante: ¿qué hace el líder? Y ¿líder se nace o se hace?

Consecuentemente nos encontramos con dos grandes líneas teóricas. Por un lado, tenemos la tendencia a pensar el liderazgo como un fenómeno relacional y social, donde las características y el aprendizaje tanto del líder como del liderado cobran peso. Asimismo, también podemos encontrar amplia bibliografía en el extremo opuesto, visualizando el liderazgo como un conjunto de características y atributos personales, presentando al líder como un ser especial, que hace cosas especiales.

Si bien ambas líneas mantienen diferentes enfoques, en general nos encontramos en un momento donde la bibliografía –y la práctica– tiende a identificar el liderazgo como una competencia, desglosándola en conductas observables y hábitos, estrechamente relacionada a la capacidad de adaptarse a determinado contexto. Esta visión más pragmática parecería alejarnos lentamente de la Teoría de los Grandes Líderes, ya que luego de analizar la vida de varios de ellos, comenzamos a comprender que incluso detrás del carisma, se encuentra un proceso de aprendizaje.

A nivel general, en el último año hemos monitoreado la inversión que las empresas realizan en capacitar a sus recursos humanos, entre ellos sus mandos y líderes.

Figura 1
Encuesta de Remuneraciones ADVICE - Abril 2011
Porcentaje sobre el costo total de nómina

Los resultados parecen indicar una tendencia a una mayor valoración estratégica de la capacitación como herramienta de gestión de Recursos Humanos, no solo por su valor motivacional sino también por su rol a la hora de alinear a los integrantes de una empresa. De esta manera las empresas se muestran más permeables a desarrollar actividades de capacitación, y el liderazgo suele ser una de las temáticas recurrentes.

¿Qué tan rentable es invertir en capacitación para líderes? ¿Qué cosas pueden aprender los líderes?

Como en muchas cosas, la respuesta a estas preguntas depende del punto de partida.

Churchill dijo una vez *"todos somos unos gusanos, pero creo que yo soy una luciérnaga"*. Más allá que para los que trabajamos en el área de recursos humanos esta frase pueda generarnos algunos conflictos, posee un mensaje claramente cierto: la creencia –muchas veces más allá de la evidencia– de que uno puede hacer cosas y el deseo de lograr y ser más, se encuentra en el centro de la actitud de un líder. En otras palabras, difícilmente pueda serlo alguien que realmente no quiere serlo. Esta es quizá la raíz más primaria del desarrollo de la competencia y la que sin duda es difícil de entrenar.

Algunas organizaciones han tendido a promover a su gente por su experiencia y antigüedad en la empresa. Los planes de carrera y desarrollo más tradicionales solo concebían el crecimiento vertical, por lo que nos encontramos con mandos que realmente no desean serlo pero tampoco quieren ver limitado su crecimiento, encontrando la disyuntiva en su realidad laboral actual.

Generalmente en procesos de aprendizaje, el factor motivacional suele tener su peso, pero es especialmente significativo cuando se trata de intentar nuevas estrategias de liderazgo. La idea tradicional del liderazgo como un fin y no como un proceso, puede llevar al temor de que si me tengo que capacitar es porque no soy, y si no soy ¿está en riesgo mi puesto? Al mismo tiempo, la visión de un líder-jefe que es el que sabe, también puede actuar como resistencia en el proceso de aprendizaje. El aprendizaje nos lleva a pensar en el liderazgo no como un "estado absoluto" al que se llega o no, que se tiene o no se tiene, sino como círculos concéntricos de mayor profundidad y éxito.

Por otro lado, el proceso de aprendizaje también implica reconstruir los viejos modelos del liderazgo para aprender nuevos. Nos encontramos con organizaciones que realmente sufren la brecha generacional entre sus líderes y sus colaboradores, obteniendo rotación del personal operativo y desmotivación por parte de los líderes. Una de las perspectivas puede ser la expectativa del ejercicio del liderazgo *versus* la realidad de lo que se exige de ellos; unos esperan ser tratados como lo hicieron con sus propios líderes, mientras que los seguidores más jóvenes esperan un *coach* y facilitador, con un liderazgo más participativo e integrador. Consecuentemente, la flexibilidad se vuelve una competencia fundamental para saber adaptar las estrategias a diferentes tipos de equipos en pos de su mayor eficiencia, así como también a diferentes contextos –no es lo mismo liderar en crisis que liderar en apogeo–.

En conclusión, tendemos a observar que mientras más se prepara una organización previamente, más valor agrega la capacitación. El análisis previo de cómo están y cómo son esos líderes para capacitar, su historia como líderes y los modelos de liderazgo que ellos mismos mantienen cómo referentes, suelen ser buenos indicadores previos al desarrollo de la capacitación.

Al mismo tiempo, no debemos pensar que el proceso de aprendizaje se cierra con el final del taller o de la capacitación. Así como el punto de partida suele volverse crítico, los días y meses subsiguientes al cierre de la capacitación también lo son. Los efectos de catarsis y motivadores de las instancias de capacitación, suelen generar *empowerment* en sus participantes, ganas de hacer y cambiar. Se vuelve vital que ese espacio de aprendizaje no se encuentre divorciado de la realidad organizacional y que las iniciativas que se desarrollen en los talleres, guarden relación con el contexto y la cultura de la empresa. De lo contrario, corremos el riesgo de que los participantes no logren visualizar las posibilidades de aplicación en su trabajo, generando desmotivación.

Tradicional y culturalmente, tendemos a esperar que nuestros líderes tengan las respuestas. Los referentes deberían saber hacer, saber mandar, saber gestionar, saber motivar, saber controlar. Sin embargo, en una época de evolución exponencial del conocimiento, quizás deberíamos enfocarnos en crear los contextos propicios para que nuestros líderes puedan enfocarse en el saber aprender, para que junto a ellos podamos aprender todos.

Advice®
A Volt Information Sciences Company