

Los líderes exitosos son grandes entrenadores

Bill George y Zach Clayton

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

LIDERAZGO Y GERENCIA

El liderazgo está experimentando cambios masivos a medida que los baby boomers transfieren el poder a los líderes emergentes de las generaciones X, millennial y Z. Este cambio generacional trae consigo un cambio en el estilo de liderazgo, de los líderes como gerentes capaces hacia los líderes como grandes entrenadores de personas.

Aunque en los últimos años muchos líderes han contratado entrenadores externos, algunos han ido más allá, conceptualizando sus trabajos como ejecutivos dedicados fundamentalmente a entrenar. Un ejemplo de un gran entrenador es Bill Campbell, quien comenzó su carrera como entrenador del equipo de fútbol de Columbia University, y luego se hizo conocido como el “Entrenador de Silicon Valley”. Campbell actuó como entrenador ejecutivo de muchos de los empresarios que construyeron Silicon Valley, incluidos los cofundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin; el actual CEO de Alphabet, Sundar Pichai; Steve Jobs, de Apple; Sheryl Sandberg, de Facebook; Jeff Bezos, de Amazon y Jack Dorsey, de Twitter. Campbell rechazó la noción de liderazgo de “comando y control”, diciendo: “Tu título te convierte en gerente; tu gente te convierte en un líder”.

Así como los grandes atletas buscan grandes entrenadores, las mejores personas quieren trabajar para líderes que los entrenen para alcanzar su máximo potencial y que los ayuden a convertirse ellos mismos en mejores entrenadores. ¿Qué significa conceptualizar el liderazgo como coaching? Para responder, hemos desarrollado el acrónimo COACH para describir cómo los líderes de hoy deben trabajar con las personas.

He aquí cinco aspectos que forman a los grandes líderes entrenadores.

Cuidar: construir comprensión y confianza. En estos días, las personas sólo se comprometerán por completo (mente, cuerpo y espíritu) hasta que crean que su líder se preocupa por ellos. Buscan una conexión personal con su líder antes de dedicarse por completo a sus trabajos. Eso requiere que los líderes brinden un nivel de acceso, apertura y profundidad que alguna vez fue tabú.

Muchos líderes de la generación del baby boom son reacios a abrirse a los empleados y prefieren tratar principalmente con sus subordinados directos. Eso es cada vez más una desventaja, ya que los empleados de hoy exigen conexión y autenticidad de sus líderes.

Este artículo es útil para:

- Construir comprensión y confianza.
- Unir a las personas en torno a una visión y un propósito comunes.
- Ser un buen líder entrenador.

Campbell rechazó la noción de liderazgo de “comando y control”, diciendo: “Tu título te convierte en gerente; tu gente te convierte en un líder”.

Por lo tanto, los líderes entrenadores deben demostrar desde el principio que realmente se preocupan por sus equipos; no solo con respecto a su desempeño general, sino también en términos de cómo les está yendo a las personas en sus vidas laborales.

Como CEO de Carlson Companies, una empresa de viajes y hospitalidad, Marilyn Carlson Nelson dice que transformó la cultura de la empresa al demostrar personalmente cuánto se preocupaba por sus empleados. Ella señala: “Los empleados satisfechos crean clientes satisfechos. En el negocio de los servicios, los clientes notan muy rápidamente si usted se preocupa realmente por ellos”.

Organizar: poner a la gente en su punto óptimo. La segunda tarea del líder como entrenador es conocer y comprender las fortalezas y debilidades de los miembros de su equipo, al igual que sus motivaciones y deseos. Usan esa información para organizar al equipo, de forma que todos operen en su “punto óptimo”, donde se cruzan sus fortalezas y motivaciones intrínsecas. Cuando las personas trabajan en su punto óptimo, están inspiradas, energizadas, satisfechas y apasionadas y tendrán éxito en su trabajo.

La creación de una cultura organizacional tan enfocada requiere que los líderes trabajen directamente con los miembros de su equipo, sin quedarse en una oficina o sala de conferencias. Aún más importante, los líderes entrenadores están en el mercado, donde pueden observar a las personas que trabajan con los clientes para comprender cómo las fortalezas de los miembros de su equipo se cruzan con las necesidades y los deseos de los clientes.

Estas interacciones directas son aún más poderosas cuando se combinan con datos en tiempo real de encuestas de empleados. Los resultados pueden informar las decisiones para construir un equipo empoderado y bien organizado, donde todos aprovechan sus fortalezas.

Alinear: unir a las personas en torno a una visión y un propósito comunes. De todas las tareas requeridas del líder como entrenador, alinear a los empleados con el propósito y los valores de la empresa es la más desafiante. En muchas organizaciones grandes, las personas tienen dificultades para conectar su propósito personal con el de la organización. Para muchos empleados, identificarse con los objetivos de la empresa (que parecen elevados o desconectados de sus deberes diarios) es demasiado. El trabajo del líder es dar vida a esas declaraciones y hacer que el propósito y los valores de la empresa se relacionen con el trabajo de cada empleado.

Los líderes entrenadores deben demostrar desde el principio que realmente se preocupan por sus equipos; no solo con respecto a su desempeño general, sino también en términos de cómo les está yendo a las personas en sus vidas laborales.

De todas las tareas requeridas del líder como entrenador, alinear a los empleados con el propósito y los valores de la empresa es la más desafiante.

Jim Whitehurst, exdirector ejecutivo de la compañía de software de código abierto Red Hat, logró reunir a los empleados a partir de la misión de código abierto y su entusiasmo por la transparencia y la apertura. “Si las personas solo trabajan por un cheque, no harán un esfuerzo adicional. Sin embargo, si creen en un propósito que trasciende las ganancias, darán todo lo que tienen”, dice Whitehurst.

Convocar a lo mejor de la gente. Así como los mejores atletas y los principales líderes buscan activamente entrenadores que les permitan alcanzar su máximo potencial, también lo hacen los empleados y los líderes más jóvenes. Quieren ser desafiados.

Quieren trabajar para líderes como el exdirector ejecutivo de Amgen, Kevin Sharer, quien insistió en que su equipo líderes brindaran a los empleados retroalimentación honesta y constructiva, establecieran altos estándares de desempeño, usaran metas medibles para seguir el progreso y realizaran revisiones operativas basadas en la realidad y centradas en los resultados. El líder como entrenador debe sentirse cómodo exigiendo a las personas, empujándolas fuera de su zona de confort en el camino hacia el crecimiento personal y profesional. Al hacerlo, no solo se vuelven mejores en su desempeño, sino que emergerán como futuros líderes.

Honrar y ayudar: resolver problemas y celebrar el éxito. Bajo la gestión de comando y control, los ejecutivos creaban su estrategia, estructura y procesos, y luego delegaban el trabajo a los subordinados para su ejecución. Más tarde, revisaban los resultados y juzgaban a las personas con base en sus resultados numéricos. Ese enfoque de no intervención no funcionará hoy, pues los líderes ya no son jueces sino colegas.

Los líderes entrenadores interactúan personalmente con los empleados en su lugar de trabajo y los ayudan a pensar en opciones y resolver problemas difíciles. Cuando las cosas van bien, participan en ceremonias de premiación o reuniones de ventas, para reconocer a las personas por sus logros. Cuando era CEO de Merck, Roy Vagelos comía regularmente en la cafetería de la empresa y preguntaba a la gente sobre su trabajo y sus desafíos. A menudo, los llamó más tarde para ofrecer sus ideas para ayudar a resolver sus problemas.

El modelo de liderazgo está cambiando para mejor. La fórmula ganadora es ser un buen entrenador.

El modelo de liderazgo está cambiando para mejor. La fórmula ganadora es ser un buen entrenador.

Sobre los autores:

Bill George es profesor en Harvard Business School y autor de “Discover Your True North: Becoming an Authentic Leader”.

Zach Clayton es fundador y CEO de Three Ships, una empresa de tecnología de marketing.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com