



## Líderes como maestros

Libere el potencial de enseñanza de los mejores y más brillantes en su empresa

*(Leaders as Teachers)*

Edward Betof | ASTD Publications © 2009

Los mejores equipos de fútbol no dejan a sus jugadores estrella en la banca. Los altos ejecutivos son sus jugadores estrella. Aproveche sus conocimientos en enseñanza y capacitación. El experto en aprendizaje Edward Betof describe cómo las empresas pueden crear programas de “líderes como maestros” y compartir la preparación de sus ejecutivos sénior, la alta gerencia y los expertos internos, y así beneficiarse plenamente de los conocimientos expertos de los directivos. Después de fungir 10 años como director ejecutivo de aprendizaje de Becton, Dickinson & Co., empresa líder en tecnología médica, Betof habla desde la perspectiva fundamentada de alguien de dentro. *getAbstract* cree que su libro es muy adecuado para directores de capacitación y desarrollo, así como para quienes quieren que la enseñanza y el aprendizaje sean el centro del éxito de sus empresas.

### Ideas fundamentales

- Aproveche los conocimientos especializados de los líderes de su empresa para formar y capacitar a sus empleados con un programa de “líderes como maestros”.
- Los beneficios incluyen tener empleados preparados, reducir costos, incrementar utilidades y fortalecer las habilidades de liderazgo.
- Los líderes que se ofrecen como voluntarios para enseñar obtienen tanto beneficio como sus estudiantes.
- Un programa de líderes como maestros fortalece la cultura corporativa, ayuda a crear un entorno de aprendizaje y promueve cambios organizacionales positivos.
- El programa debe tener el apoyo de los altos ejecutivos de la empresa.
- La participación de los ejecutivos debe ser un requisito para el desarrollo.
- Los empleados podrían rechazar un programa así porque implica cambios.
- Coloque bien a los líderes más adecuados. Haga corresponder sus conocimientos especializados con los cursos, prepárelos para enseñar, estimule su confianza y diseñe un programa atractivo.

- Las herramientas de enseñanza apropiadas incluyen “estudios de caso”, “relatos de historias” y “miniconferencias”.
- Diseñe el programa centrado en contenido, información útil y desarrollo profesional.

## Resumen

### La Universidad BD: Donde los líderes enseñan

En 1999, los ejecutivos sénior de Becton, Dickinson & Co. (BD), una empresa de tecnología médica, se enfrentaron a un gran reto. Para cumplir con los objetivos futuros de la empresa, debían “dedicar más tiempo al desarrollo [y capacitación] del personal”. Ello significaba aumentar las capacidades de sus ejecutivos y convocarlos como maestros voluntarios. La empresa se comprometió a transformarse en “una organización de enseñanza y aprendizaje”. En el 2000, Edward J. Ludwig, partidario entusiasta de la nueva iniciativa, llegó a director ejecutivo de la compañía. Él y su equipo desarrollaron un nuevo programa de “aprendizaje cara a cara”. Su máxima joya es la Universidad BD (UBD), que enseña temas de ventas, liderazgo, “habilidades comerciales” y “eficacia operativa”, entre otros. Más de 500 ejecutivos de la empresa se han certificado como “líderes-maestros” y más de 50.000 estudiantes han recibido capacitación. Este enfoque de “líderes como maestros” tiene sentido para todas las empresas por seis razones:

1. **“Ayudar a impulsar los resultados empresariales”** – Estos programas alinean el contenido con los objetivos y resultados comerciales de la compañía.
2. **“Estimular el aprendizaje y desarrollo de líderes y empleados”** – El hecho de que los líderes sénior sirvan de modelo desarrolla las capacidades de todos. Los empleados pueden crear redes y probar nuevas “habilidades y conductas” sin preocuparse de sus fallas.
3. **“Mejorar las ... habilidades de quienes enseñan”** – Los ejecutivos que enseñan a otros agudizan sus habilidades de enseñanza y liderazgo, y a la vez aprenden.
4. **“Fortalecer la cultura organizacional y las comunicaciones”** – Los líderes que enseñan ejemplifican la cultura corporativa y demuestran lo que espera la empresa del personal.
5. **“Promover el cambio comercial y organizacional positivos”** – Prepara al personal para el cambio al enseñar diseño organizacional y administración del cambio.
6. **“Reducir costos al aprovechar los mejores talentos”** – Este programa es rentable.

*“Aprendo cuando enseño y creo que eso me ha hecho un mejor comunicador de nuestras estrategias”. (Edward J. Ludwig, director ejecutivo de Becton, Dickinson & Co.)*

La UBD ha capacitado a 2.000 estudiantes en el “modelo de cambio de ocho pasos” de John Kotter de la Escuela de Negocios de Harvard. Su estrategia de administración del cambio paso a paso ayuda a que el programa de líderes como maestros venza la resistencia habitual de la organización a las nuevas ideas. Contrarreste el *statu quo* con estas ocho medidas:

1. **“Establezca un sentido de urgencia”** – Los ejecutivos de BD entendieron que sus competidores ofrecían una capacitación superior y debían ponerse al día rápidamente. Al igual que BD, su empresa puede usar este programa para atender “crisis existentes o potenciales, u oportunidades importantes”.
2. **“Cree una coalición de referencia”** – Reclute a un grupo de líderes con influencia suficiente para instituir cambios notables y ayúdelos a unirse como un equipo modelo.
3. **“Desarrolle visión y estrategia”** – Sepa lo que quiere lograr y cómo hacerlo. Prepare alternativas en caso de que falle el plan inicial de implementación.
4. **“Comunique la visión del cambio”** – Use todos los canales de comunicación posibles. Los ejecutivos de BD se reunieron en grupos grandes y pequeños para explicar el programa.
5. **“Apodere para tomar grandes acciones”** – Aliente a los empleados a correr riesgos y generar “ideas, actividades y acciones” nuevas y poco convencionales. Elimine los obstáculos en el camino.
6. **“Genere triunfos a corto plazo”** – “Planee mejoras visibles en el desempeño” y celebre los nuevos logros.
7. **“Consolide las ganancias”** – Use el impulso del momento para hacer nuevos y mayores cambios adicionales.
8. **“Integre los nuevos enfoques en la cultura”** – El éxito del programa depende más de quién enseña que del material que cubre. Integre el programa a la personalidad y al enfoque general de aprendizaje de la empresa.

## Cómo involucrar a los líderes

Los líderes pueden brindar su ayuda como voluntarios de varias formas. Al trabajar individualmente o en equipos, pueden identificar las necesidades educativas específicas de la empresa y diseñar los componentes del programa. Pueden aprovechar sus conocimientos para desarrollar programas adecuados, servir de portavoces para los conceptos de contenido, así como revisar cursos, formatos y métodos de enseñanza. También pueden reclutar o asesorar a nuevos líderes-maestros. Y, por supuesto, pueden enseñar. Para ayudar a los maestros ejecutivos a transmitir sus ideas sobre liderazgo, estrategia y prioridades, ofrezca equipos de alta tecnología y acceso a una gran variedad de canales de comunicación. También, capacítelos mediante una buena formación en “habilidades de enseñanza y asesoría”. Los grandes líderes no nacen; se hacen. Para que el programa sea viable, debe saber escoger a los líderes adecuados. El éxito depende de la calidad de los líderes-maestros y de cómo los aproveche. Siga estos cuatro principios:

1. **“Haga corresponder los temas a enseñar con los antecedentes, conocimientos, responsabilidades e intereses del líder”** – Una vez que tiene a la gente adecuada, incremente su entusiasmo y seguridad en sí misma al asignarle temas que quiera enseñar. Reconozca su trabajo, ofrezca apoyo profesional y asegúrese de adaptar los horarios de los cursos a sus necesidades. Planee con anticipación.

2. **“Asegúrese de que los líderes estén bien preparados para enseñar”** – Cree un proceso de capacitación de maestros para que los instructores sepan lo que hacen. Las sesiones de “capacitación de maestros” funcionan mejor con grupos de cinco a doce personas.
3. **“Los líderes deben enseñar en el nivel en el que se sientan seguros y sean eficaces”** – Para incrementar la seguridad en sí mismos, permita a los instructores avanzar de las asignaciones sencillas a las más difíciles. Por ejemplo, un nuevo maestro puede empezar por presentar a un conferenciante.
4. **“Use enseñanza activa y métodos de capacitación en el diseño de programas”** – Involucre a fondo a los participantes en la capacitación, estimúelos para que “hagan casi todo el trabajo”.

*“Recibir la enseñanza de líderes respetados suele ser una experiencia atractiva para que otros se unan al proceso”.*

Los estudiantes también se benefician cuando los líderes comparten un curso. Los maestros que trabajan en parejas pueden retroalimentarse y apoyarse en caso de emergencia. El vicepresidente ejecutivo John Hanson trabaja con estudiantes individuales antes de sus clases formales de desarrollo de liderazgo. Muchos líderes-maestros de la UBD también asesoran a los estudiantes después de las sesiones del programa para ayudarlos a retener la información. Aproveche al máximo la “enseñanza y asesoría entre colegas”, que permite beneficiarse de los conocimientos del personal y de sus líderes. Aliente a los estudiantes a participar en grupos de estudio de dos a seis personas.

*“Los líderes con un historial probado de éxito asumen la responsabilidad directa del desarrollo de otros líderes”. (Noel Tichy, autor de The Leadership Engine)*

Los maestros eficaces suelen usar estos métodos y herramientas:

- **“Relato de historias”** – Para ganarse la mente de la gente, primero gane su corazón.
- **“Resolución de problemas”** – Los participantes deben enfrentarse a problemas reales de negocios.
- **“Estudios de caso, ejercicios y simulaciones”** – La Escuela de Negocios de Harvard usa estudios de caso como fundamento de sus clases de negocios.
- **“Juntas comunitarias”** – Para dar mayor valor a las sesiones en masa, enfóquese en la interactividad.
- **“Miniconferencias”** – Nunca hable más de 15 a 20 minutos “sin interrupción”.
- **“Diarios de aprendizaje”** – Aliente a los participantes a escribir un diario con sus ideas y reflexiones sobre el material del curso.
- **“Medios de comunicación y tecnología”** – Use *webcasts* y *podcasts* como herramientas de enseñanza.
- **“Informes”** – Revise las “joyas de aprendizaje” que quiera que los participantes conserven consigo.

*“El liderazgo y el aprendizaje son mutuamente indispensables”. (John F. Kennedy)*

Evite las “presentaciones PowerPoint soporíferas” y brinde a los estudiantes “enseñanza activa” que capte su atención. BD se basa en el trabajo del experto en conducta organizacional Noel Tichy, quien desarrolló el concepto de líderes-maestros. Tichy, autor de *The Leadership Engine* y *The Cycle of Leadership*, enfatiza el intercambio de “puntos de vista enseñables” con base en la experiencia en negocios de un líder. Insta a los líderes-maestros a explicar el contexto de la información que presentan y a ser consistentes en sus clases y práctica profesional. Dice que los líderes-maestros deben conocer temas diversos, como “ética”, “ejecución”, “eficacia individual y de equipo” y formas de triunfar en los negocios. Afirma que los mejores maestros ejecutivos fomentan la participación, escuchan activamente y hacen presentaciones interactivas y fundamentadas.

### **Cómo lograr que los líderes participen**

El programa de BD de líderes-maestros se basa en su meta de ofrecer “educación continua”, una ambición respaldada por el director ejecutivo. Conseguir el apoyo y participación de todos es crucial. Cuando logre que la alta gerencia apoye su programa de líderes-maestros, los demás lo apoyarán. Para alentar a los gerentes potenciales a enseñar, haga que la participación sea un requisito para el desarrollo. La participación de líderes y estudiantes de toda la organización también ayuda a romper los silos al estimular el libre flujo de información. Ofrezca a los ejecutivos varias formas de participación para que vean la enseñanza como actividad vigorizante. Tenga una logística sencilla y accesible, y “enfatique el valor de enseñar” al evaluar el potencial de liderazgo de un gerente. Para asegurar que el programa se lleve a cabo sin problemas, piense en el diseño de programas como un proceso estructurado. El “modelo de diseño de programas en tres niveles” recomienda enfocarse en tres factores:

1. El contenido de su programa de estudios.
2. La importancia y utilidad de la información para el estudiante.
3. La forma en que los participantes pueden aplicar la información proporcionada para crecer profesionalmente.

*“El éxito nunca es definitivo”. (Winston Churchill)*

Éstos son los problemas centrales que surgirán a medida que afronte el trabajo administrativo para implementar y diseñar el programa de líderes-maestros:

- **“¿Cómo afectan las reglas de la empresa al proceso de líderes como maestros?”**
  - Asegúrese de alinear el programa y la estrategia con las metas comerciales. Todos deben estar de acuerdo con un plan de administración y con la necesidad de invertir tiempo, dinero y conocimiento especializado.

- **“¿Qué papel desempeñan los profesionales del aprendizaje?”** – El programa necesita la aportación de profesionales con experiencia en “teoría del aprendizaje en adultos, desarrollo de liderazgo, liderazgo para el cambio, y diseño [y] tecnología educativas”.
- **“¿Cuál es la logística del proceso de implementación?”** – Los coordinadores de capacitación trabajan con los participantes para lograr que el programa sea exitoso. Tienen muchas funciones, entre ellas el desarrollo de “sistemas de administración del aprendizaje”.
- **“¿Por qué es importante una programación avanzada y confiable?”** – Debe planear cada incremento del programa con anticipación, ya que los líderes-maestros voluntarios primero deben cumplir con sus responsabilidades ejecutivas.
- **“¿Por qué es importante firmar un contrato con los líderes-maestros?”** – Un contrato formal compromete a los ejecutivos y establece el papel que desempeñarán.
- **“¿Cómo ayudan los partidarios del programa?”** – Estos facilitadores aseguran que el programa de líderes-maestros apoye las metas y estrategias de la empresa. Ayudan a capacitar a los administradores y a los instructores para mantener la alta calidad del programa.
- **“¿Cómo controlar la selección y relación con los proveedores?”** – Evite proveedores que no apoyen totalmente el programa de líderes-maestros, como los que ponen barreras de licencias de software. Busque proveedores dispuestos a “ayudar a certificar y capacitar a líderes-maestros”.

*“El mejor momento para plantar un árbol fue hace 20 años. El segundo mejor momento es ahora”. (Proverbio chino)*

Mantenga a su organización fresca y vigorizada, mediante la enseñanza y la capacitación.

## Sobre el autor

**Edward Betof** es director del doctorado para directores ejecutivos de aprendizaje de la Universidad de Pensilvania. Fue vicepresidente y director ejecutivo de aprendizaje en Becton, Dickinson & Co. y miembro del consejo de la American Society for Training and Development.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/15667>