

Entrevista a Oscar Anzorena, autor del libro “Maestría Personal, El camino del Liderazgo”

Realizada por Juan Manuel Valentini

El reconocido referente del Coaching en la Argentina habló con **Emprendedores 2.0** acerca de su libro.

Maestría Personal, El camino el Liderazgo está repleto de contenidos que van desarrollando de manera muy ordenada y completa distintos temas del Coaching.

¿Cómo fue el proceso de armado del libro?

La estructura del libro surge de dos premisas que yo he extraído a lo largo de más de 15 años de trabajo como consultor organizacional y de haberme especializado en el tema de desarrollo de personas y equipos de trabajo. La primer premisa es que las *competencias técnicas*, el saber específico que posee cada individuo, es necesario pero insuficiente para garantizar la efectividad laboral. Una persona puede ser “sabio en conocimientos” pero incompetente en el desempeño de su función. Cada vez más las empresas requieren que sus integrantes desarrollen un conjunto de *competencias genéricas* o habilidades sociales que les permitan interactuar de manera eficaz.

La segunda premisa en la que se basa la estructura del libro, es que existe un pequeño núcleo de *competencias genéricas* que constituyen la base y el soporte de todas las demás. Estas cinco competencias son las componentes de la Maestría Personal y el libro le dedica un capítulo a cada una de ellas. Estas son: *Visión Personal, Fortaleza Emocional, Capacidad de Aprendizaje y Cambio, Competencias Conversacionales y Efectividad Interpersonal.*

¿Qué es para Oscar Anzorena el Coaching?

El coaching es una disciplina enfocada al desarrollo de las potencialidades de las personas y los equipos, ayudando a superar las trabas y resistencias que limitan su accionar y dificultan la concreción de sus objetivos. Ahora bien, el coaching a diferencia de otras disciplinas, no define por sí mismo un marco conceptual y un conjunto de herramientas, sino que se puede ejercer desde diversos enfoques. El enfoque desde el que yo trabajo y el que postulo en mi libro, orienta su intervención en posibilitar lo que llamamos el *Aprendizaje Transformacional*, ya que en su práctica vincula el mundo interior con el exterior, el ser con el hacer, el desarrollo personal con la efectividad laboral.

¿Cuáles consideras que son los principales aportes que puede ofrecerle el Coaching a una empresa?

El coaching, en contraste con otras modas del management, llegó para quedarse. Y esto es así porque los profundos y vertiginosos cambios del mundo actual,

presuponen una continua adaptación de las personas y las organizaciones. A nivel personal esta adaptación muchas veces demanda no sólo una incesante actualización de los conocimientos y capacidades laborales, sino que requiere un aprendizaje en niveles más sutiles y profundos de los individuos. Por otra parte, en el ámbito de las empresas está cada vez más claro que el cambio organizacional y la transformación personal son dominios en profunda interdependencia, y en este sentido el coaching es la herramienta idónea para acompañar y facilitar estos procesos.

En el libro propones ejercer el liderazgo desde un *paradigma de desarrollo* en contraposición a lo que denominas el *paradigma de la influencia*, ¿Cuáles son los principales beneficios de esta mirada?

El 90% de la bibliografía actual sobre liderazgo centra su enfoque en considerar que líder es quien tiene “seguidores” y que lo distintivo de su accionar es que ejerce influencia sobre los demás, determinando sus conductas. Este enfoque del liderazgo, fundado en el *paradigma de la influencia*, lleva implícito la creencia de que liderar es “hacer que el otro haga lo que yo quiero”. Desde mi perspectiva, esta mirada del liderazgo explica porqué existen tantos cursos y tantos libros sobre liderazgo y tan pocos líderes. El fracaso de este modelo se debe a que el mismo no es más que una versión modernizada y sofisticada de la concepción tradicional de “mando-control”, donde se pretende cambiar la orden por la influencia.

A mi entender, en este momento uno de los desafíos centrales de las empresas pasa por abordar la problemática de la gestión del trabajo del conocimiento, Es decir, cómo se organiza y conduce a las personas que trabajan con su conocimiento. Y yo creo que este tema no tiene solución hasta que no cambiemos el paradigma desde el que pensamos el liderazgo.

Es por esto que propongo pensar el liderazgo desde un *paradigma del desarrollo humano y organizacional*. En este sentido, las responsabilidades de quienes desempeñan la función de conducción desde el liderazgo, pasan por construir una visión compartida, marcar una direccionalidad donde los esfuerzos individuales cobren sentido y el trabajo colectivo genere pasión y entusiasmo. Deben actuar como facilitadores para destrabar las dificultades individuales y colectivas, deben viabilizar el aprendizaje y posibilitar el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus colaboradores.

En el libro hay un importante desarrollo del tema de la emoción y afirmas que incide en la capacidad de acción. ¿Cómo se pueden generar emociones que resulten más productivas en equipos de trabajo?

Si tomamos conciencia de que la emocionalidad constituye una predisposición para la acción y que dependiendo del estado de ánimo en que nos encontremos ciertas acciones son posibles de realizar y otras no, nos damos cuenta del impacto que posee el componente emocional en ámbitos organizacionales, y el costo en

efectividad y productividad que tienen los estados anímicos negativos en los equipos de trabajo.

Una de las acciones fundamentales e indelegables del liderazgo es crear las condiciones anímicas y de vinculación entre los individuos, para que se genere un clima emocional que posibilite que todos puedan desplegar su potencialidad y capacidad de acción.

Suele haber personas desanimadas o poco comprometidas con el logro de objetivos. ¿Cómo se podrían revertir esos estados anímicos para mejorar la emocionalidad en la empresa?

La motivación es una energía emocional que impulsa el accionar de las personas y provee la fuerza interior para encarar desafíos y superar dificultades. Lo que puede y debe realizar quien ejerce el liderazgo, es desarrollar un estilo de gestión y de conducción que cree las condiciones y predisponga anímicamente a las personas y al equipo en su conjunto, de forma tal de generar compromiso, motivación y energía grupal.

El libro también está muy enfocado al desarrollo personal. Ofrece herramientas y conceptos que facilitan lograr resultados. ¿Por qué motivos una persona debería recurrir a un coach?

Muchas veces nos sucede, en nuestra vida personal o en nuestra actividad laboral, que nos encontramos con trabas que nos imposibilitan avanzar hacia nuestros objetivos, o lograr los resultados que queremos. También hay situaciones que se nos tornan conflictivas y no entendemos porqué. En estos momentos es conveniente pedir ayuda y la figura más idónea e indicada para asistir estos procesos de aprendizaje y cambio es la del coach, ya que es una persona entrenada para detectar y destrabar estas áreas de dificultad que obstaculizan nuestro crecimiento o nuestro desempeño.

¿Cómo puede un cliente discernir si está frente a un profesional o ante una persona que no tiene mayor preparación para ejercer como coach?

Esta es una pregunta clave que no tiene una única respuesta. Por un lado está la Asociación Argentina de Coaching que trabaja para elevar los estándares en el ejercicio de la profesión, pero me parece que en última instancia es el cliente el que tiene la responsabilidad de averiguar y verificar la formación y trayectoria del coach que va a contratar.

Acá habría que hacer la distinción si se trata de realizar un proceso de coaching a nivel individual o si este proceso de coaching está en el marco de una intervención organizacional. Hago esta aclaración, porque así como hay consultores organizacionales que tienen una larga experiencia pero no poseen la formación de coach, así también, gran parte de quienes se han formado y certificado como coaches, no poseen la experiencia ni la formación para intervenir en ámbitos organizacionales.

¿Qué es lo que distingue a un Coach excelente?

Desde mi punto de vista, la excelencia en la práctica del coaching se debe buscar no sólo en la eficacia en la aplicación de las técnicas y herramientas para facilitar los procesos de desarrollo, sino también en la calidad humana, en la ética y en los valores personales que se requieren para acompañar estos procesos.

*Oscar Anzorena es Director de DPO Consulting www.dpoconsulting.com
Es consultor y coach organizacional, docente de la materia "Coaching y Consultoría de Procesos" en la Maestría en Psicología Organizacional de la Universidad de Belgrano y profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad Católica Argentina.*