

Las exigencias de un programa de desarrollo

Queremos comparar los cuatro principales modelos de desarrollo

1. Formación clásica-teórica
2. Formación teórica-práctica
3. Desarrollo
4. Coaching

(De forma agrupada) utilizados en la actualidad bajo dos variables:

- El potencial de desarrollo alcanzado del directivo o mando vinculado al modelo usado.
- El grado de compromiso que se exige del directivo o mando para que un programa de desarrollo sea eficaz, es decir transforme eficazmente al directivo.

Potencial de desarrollo del directivo vinculado al modelo usado.

Si lo que queremos desarrollar son habilidades-competencias *superiores*, la formación “clásica” teórica (el modelo de “clases magistrales”) es el de menor potencial¹.

Le sigue el *teórico-práctico* que enfatiza la aplicación práctica de una teoría (es el que se basa en *outdoor*, método del caso, etc.)²

Muy diferenciado y por encima de los dos anteriores, en cuanto a potencial de desarrollo de la persona, está el *desarrollo experiencial* y el *coaching ejecutivo*.

Dado que las razones de esta clasificación ya han sido expuestas en la web, no nos extenderemos más.

El grado de compromiso inicial exigido

Compromiso se refiere aquí al esfuerzo que un directivo hace sobre sí mismo para llevar a cabo un programa de cambio que genere desarrollo.³

La variable se refiere a la obligatoriedad de ese compromiso si el directivo, y la organización a la que pertenece, quieren sacar verdadero provecho de un programa de desarrollo.

¹ De hecho, aunque lo hayamos incluido aquí, pocas organizaciones con *expertise* en formación lo utilizarían como base para un programa de desarrollo de *competencias blandas* dirigido a personas formadas con algo de experiencia.

² Cada uno de los dos anteriores proporciona algo valioso al participante. Si se quiere aprender a manejar un nuevo software, esos dos modelos serán la elección adecuada. Sin embargo, aquí nos estamos centrando únicamente en su potencial para desarrollar habilidades-competencias *blandas* en directivos con cierta experiencia y formación.

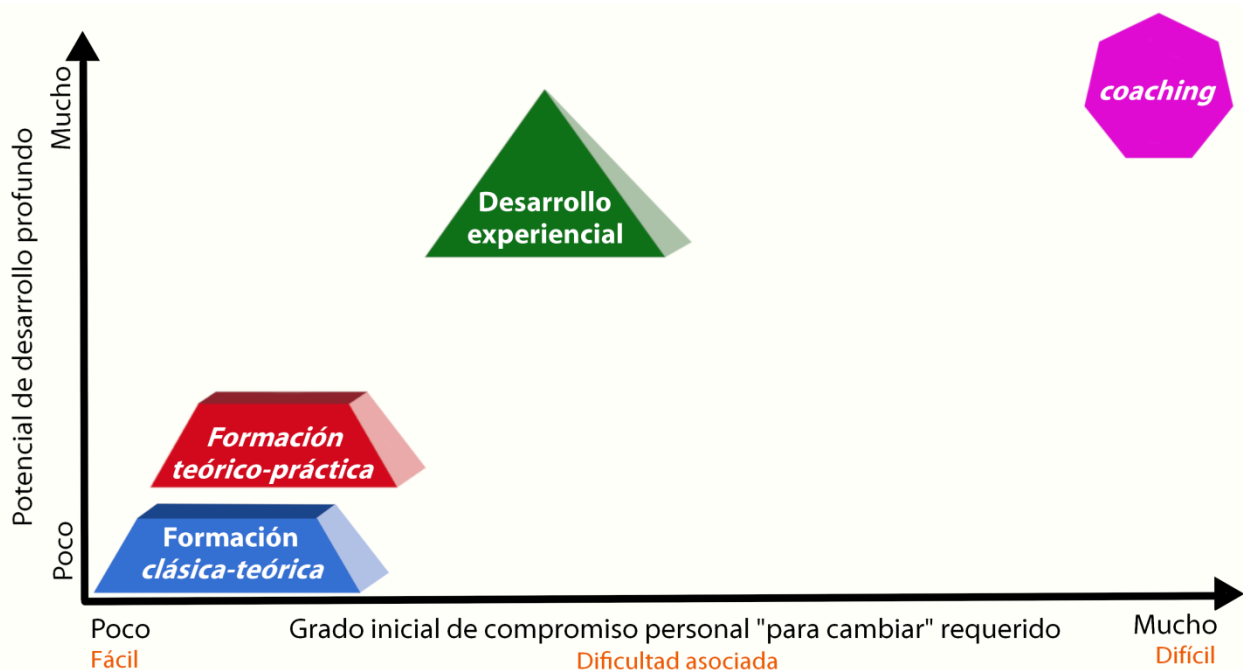
³ Es claro que ni aún el mejor maestro o consultor imaginable puede implementar un cambio en una persona si ésta no quiere: en última instancia es una decisión personal indelegable.

Desde este punto de vista, el modelo de formación *clásica teórica* es el menos exigente. Solicita al participante que sea un mero espectador que escucha lo que el maestro tiene que contarle. Lo máximo que se le pide es que se esfuerce por comprender y pregunte en caso de necesitarlo.

En el modelo *teórico-práctico* al directivo se le exige algo más de compromiso: no puede limitarse a escuchar de forma pasiva. Sin embargo, este compromiso no se refiere tanto al necesario para *cambiar uno mismo* como al de *aceptar y participar en las dinámicas* que el formador le propone. Así, mientras el directivo interactúe es suficiente, aunque al final, una vez de vuelta al trabajo, pueda aplicar muy poco de lo que ha sucedido durante el programa o taller al que asistió.

En un tercer nivel, se encuentra el modelo de *desarrollo experiencial*. Aquí, para que la inversión que hace el directivo (y su organización) consiga los objetivos pretendidos, se requiere que el participante se comprometa (él mismo) a desarrollarse, a escudriñar y reflexionar guiado por el formador. Es cierto que, en los programas que siguen este modelo, se admite que en las primeras etapas del programa de desarrollo, algunos de los directivos que conforman el grupo asistente al programa, tengan un bajo nivel de compromiso. El modelo prevé, y el formador experimentado sabe generar las condiciones, gestionar y alimentar este proceso, para que los participantes vayan desarrollando ese compromiso que les hará falta para lograr los objetivos de *desarrollo personal-profesional*.

En el cuarto nivel está el *coaching ejecutivo*. En este caso el grado de compromiso hacia el propio desarrollo sólo cabe ser elevado, si se quieren garantías de éxito. Además, ese compromiso debe estar presente desde el inicio del proceso de coaching.



Estas diferencias son fundamentales. La mayoría de las personas que trabajan en organizaciones están acostumbradas, y esperan, que los programas de desarrollo no exijan de ellos más que escuchar o participar en las dinámicas, pero rara vez el compromiso que demanda introspección activa. Un programa de desarrollo eficaz debe contemplar esta contingencia y tener muy en cuenta que un buen número de los participantes potenciales inicialmente no manifestarán el necesario *grado de compromiso hacia el desarrollo*. Lo generarán, bien guiados, a lo largo de un programa adecuado. Por esta razón, el modelo de *formación experiencial* es el que mejor responde (lo hemos comprobado) a los actuales requisitos y objetivos de la mayoría de las organizaciones que quieren programas de desarrollo extensivos (es decir, que involucran a buena parte de sus directivos).

En cambio el *coaching ejecutivo*, aún con un alto potencial de desarrollo de la persona, por esa misma razón, la obligatoriedad del compromiso desde el inicio, no resulta tan eficaz como modelo de intervención inicial⁴. Es más, si lo que se desea es hacer uso del *coaching ejecutivo* como modelo de desarrollo en un programa extensivo, es muy aconsejable “preparar” a los destinatarios con un programa previo de *desarrollo experiencial*.

Por todo lo expuesto, a nuestro entender, si lo que se pretende es llevar a cabo un programa de desarrollo eficaz que involucre a más de 30 personas, el modelo de *desarrollo experiencial* debe ser uno de sus elementos fundamentales.

⁴ Esta es también una de las causas de su creciente desprestigio: se ofrece *coaching ejecutivo* como solución mágica a quién aún no está preparado para aprovecharlo. Como es obvio, pocos reconocerán su participación en el fracaso de su uso y el diagnóstico será “el *coaching ejecutivo* no sirve para nada” (también es cierto que otra razón del creciente desprestigio recae plenamente en la abundancia de personas ejerciendo el *coaching ejecutivo* tras una escuálida preparación).