

PARA QUE UN EQUIPO FUERTE RINDA AL MÁXIMO TIENE QUE SER ... “BLANDO”

La teoría del trabajo en equipo presupone que su producto es superior al que sus miembros podrían lograr por separado. Constituido un equipo con ejecutivos adecuados, se aspira a lograr el efecto sinérgico que hace que 2 más 2 sume 5. Sin embargo, es frecuente que sólo sume 3.

En nuestra experiencia de evaluación de equipos directivos en base a competencias, hemos podido comprobar que tener ejecutivos técnicamente capaces para cada posición es una condición necesaria para que el equipo funcione eficientemente, pero que este requisito no es suficiente para asegurar el éxito.

Llamamos competencias a un conjunto de habilidades y atributos que los ejecutivos tienen en mayor o menor medida y que condicionan su éxito profesional. Las competencias deseables en un buen ejecutivo son básicamente diez y podemos clasificarlas en dos tipos: las “duras” y las “blandas”. Las primeras se relacionan más con el negocio y la inteligencia racional. Son tener visión estratégica, orientación a lograr resultados, experiencia profesional, empatía internacional y orientación al mercado (o actitud de servicio a clientes externos e internos). Las segundas, llamadas “blandas”, se relacionan más con lo intrínseco de las personas; con su inteligencia emocional. Estas últimas son las más difíciles de entender, evaluar y desarrollar. Son las que tienen que ver con el liderazgo, la colaboración irrestricta, la comunicación efectiva, la capacidad de ser agente de cambio y el espíritu emprendedor.

Competencias relacionadas con lo racional

Un buen ejecutivo debe ser capaz de ver más allá de sus metas de corto plazo. Necesita entender lo que la empresa persigue y el contexto en el que se mueve para que su labor funcional tenga mayor sentido. Hay que integrar lo táctico al direccionamiento estratégico, y hacerlo con la flexibilidad necesaria para resolver los imprevistos que van a enfrentar. Los ejecutivos que hacen y no piensan son peligrosos. Como dice el proverbio japonés: *la visión sin acción es un sueño pero, la acción sin visión, es una pesadilla.*

La orientación a resultados es un atributo fuertemente buscado. No basta con ser rentable. El ejecutivo debe ser perseverante tras una meta, no cejar en cumplir con ella, ampliarla si ve la oportunidad para ello y, cuando tiene una caída, ponerse inmediatamente de pie. Los ejecutivos deben ser capaces de tomar decisiones rápidas y correr riesgos razonables.

El cliente es la razón de la existencia de la compañía. Todos los procesos deben estar dirigidos a lograr su mejor atención y satisfacción. Los ejecutivos, independiente de su función, tienen que tener bien presente que todos tienen clientes, sean externos o internos, que deben atender con pasión.

Finalmente, una continua capacitación profesional, disciplina, organización y experiencia internacional son algunos de los factores claves para el éxito de un ejecutivo moderno. Todo ejecutivo necesita tener y mantener un alto nivel intelectual. El 80% de lo aprendido académicamente se vuelve obsoleto en menos de 5 años. Hay que estar expuesto a otros pensamientos, abierto a otras culturas, a conocer nuevas personas, y estar dispuesto a aprender continuamente.

Competencias relacionadas con lo emocional

Además de las competencias duras mencionadas, un buen ejecutivo debe tener también competencias “blandas”. Necesita ser un buen comunicador y tomarse el tiempo para comunicarse. Esta competencia le permitirá guiar a otros para que se alineen tras el mismo objetivo y para que estén motivados; pero también le debe permitir escuchar y comprender lo que quieren decir sus colegas y lograr adaptarse a los estilos de los demás. El ejecutivo también debe ser emprendedor e imaginativo para poder ser agente de cambio. No basta con soñar una idea, sino que debe estimular y empujar a los demás para que le ayuden a convertirla en realidad. Debe ser capaz de cooperar y lograr cooperación porque tiene que conocer, comprender y usar los principios de trabajo en equipo y de influenciar a otros.

Pero la competencia blanda más buscada es el liderazgo. Según Peter Drucker “el liderazgo surge de los resultados en el tiempo y de la construcción de confianza. Liderazgo no es poder. Es algo que se siente y se gana en el actuar diario”.

Liderazgo implica tomar decisiones, elegir un camino y esto no puede complacer a todos. Mucha gente confunde liderazgo con la idea de lograr consenso. Sin embargo consenso es mediocridad. Hay que tomar decisiones y no buscar la popularidad. Todo líder se toma seriamente lo que hay que hacer para beneficiar al conjunto versus lo que es mejor para si mismo. Liderazgo es lograr que la gente no sólo haga lo que tiene que hacer, sino, y más importante, que lo haga con responsabilidad.

Posee liderazgo quien tiene ciertas cualidades de personalidad, carácter, aceptación, reconocimiento y credibilidad de quienes lo rodean. El liderazgo implica tener confianza en uno mismo, ser activo y dinámico, tener energía, iniciativa y entusiasmo. Un ejecutivo con liderazgo es el motor de su equipo.

Sin competencias blandas no hay... equipo fuerte

Decíamos que tener ejecutivos capaces y profesionales era una condición necesaria pero no suficiente para tener un equipo de alto rendimiento. Para conseguir esto último es necesario provocar una reacción en cadena, lo que se consigue con un alto stock de competencias blandas en el equipo en su conjunto.

Los ejecutivos pueden tener los requisitos del puesto que ocupan, un buen desarrollo de sus habilidades y hasta liderazgo innato; pero, para ser exitosos como equipo, necesitan tener esa buena combinación de competencias relacionadas con su inteligencia emocional vibrando en sintonía. Solo esto les permitirá en conjunto ver los problemas como oportunidades; transmitirse energía, confianza y entusiasmo; aprender, crear y desafiarse continuamente; y ser permanentemente pioneros y agentes de cambio en sus empresas. Los equipos de alto desempeño sacan a relucir lo mejor de cada uno de sus integrantes, sincronizando sus actividades. Los ejecutivos de estos equipos tienen capacidad para reconocer y ayudar a desarrollar el potencial de los demás; se comunican en forma abierta, informal y permanente; buscan y disfrutan trabajando en equipo y colaborando irrestrictamente; y buscan aumentar la “química” entre ellos.

Medir las competencias de los ejecutivos permite planificar como mejorarlas para lograr el efecto sinérgico descripto; lo que se

logra con capacitación o coaching. Las competencias de los ejecutivos no son estáticas. Todo ejecutivo evoluciona en su desempeño profesional. Dándole una buena evaluación se le permite acelerar su aprendizaje. La mayoría se concentra en mejorar su pericia profesional y lograr resultados, pero lo que más utilidades genera para su empresa es su desarrollo de competencias blandas, ya que con estas no solo se potencia a si mismo sino también al resto del equipo.

Eduardo Suárez Battán

SUÁREZ BATTÁN & ASOCIADOS

Fue creada en enero 2011 por Eduardo Suárez Battán, hasta ese momento Socio Fundador de Macaya & Suárez Battán Asesores, junto con José Macaya, anteriormente Directores Ejecutivos de la oficina de Russell Reynolds en Buenos Aires. Antes de trabajar juntos en esa firma, Eduardo trabajó durante 19 años en IBM. SUÁREZ BATTÁN & ASOCIADOS asesora en la búsqueda y evaluación de ejecutivos. Visite nuestro sitio web www.sb-asociados.com para más información.

Eduardo Suárez Battán

Socio Fundador de Suárez Battán & Asociados y de M&SB Asesores. En sus cuatro años con Russell Reynolds desarrolló una amplia actividad en búsquedas de ejecutivos en las áreas de Informática, Telecomunicaciones, Industria, Agroindustria y Energía. En el año 2001 fue coordinador de la Práctica de Tecnología para todo Latinoamérica y líder de la Práctica de Evaluación de Ejecutivos. Actualmente continúa con esta responsabilidad habiendo evaluado ejecutivos en varios países de Latino América como en Europa. Previamente trabajó 19 años en IBM, en las áreas de Marketing, Ventas y Gerencia General de Unidades de Negocio en Argentina, Chile y Uruguay; asumiendo posteriormente responsabilidades para toda la región Latino Americana. En 1992 estuvo asignado en EEUU. Eduardo se recibió con honores de Ingeniero Industrial y de Ingeniero Mecánico en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA).