

“UN EQUIPO GANADOR NUNCA PIERDE, O GANA O APRENDE”

Por Alfredo Diez
Business Coach

¿Cuáles diría que son las principales habilidades que hacen posible a una persona convertirse en un líder y gestionar correctamente una empresa?

Sin lugar a dudas, las principales habilidades son las que tienen que ver más con el dominio humano que con el dominio técnico. Me explico. Con frecuencia se considera en las empresas que para que un directivo esté capacitado para dirigir es imprescindible que tenga conocimientos del producto, el mercado, experiencia en cargos similares y estar altamente capacitado lo que supone masters, posgrados, etc. Pero conforme a conocidos estudios especializados muchos directivos que cuentan con estas capacidades “duras” fracasan. ¿Cual es la clave entonces? La clave se encuentra en su falta de capacidad para generar confianza en su equipo, ilusionarlos por un objetivo común, y hacerlos “accionistas morales” de los proyectos empresariales. Todas estas habilidades blandas de dominio personal o humano son las que harán de un directivo un verdadero “líder” que inspira y no un antiguo “jefe” del ordeno, mando y castigo.

¿Cómo las definiría y en qué parcelas de la gestión y dirección de un negocio demuestran su importancia?

Estas habilidades tienen que ver con un gran dominio de sus competencias emocionales básicas como el autocontrol, la orientación al logro, la capacidad de generar confianza, la empatía, la gestión de conflictos, el trabajo en equipo, la escucha generativa, el feedback bidireccional. Estas competencias, o como las define Kenneth Nowack, “factores de rendimiento”, son en realidad la clave de una buena gestión empresarial. Es la visión que considera a las personas no como “recursos humanos” sino como el alma de un negocio que sin “personas” no tendría la posibilidad de subsistir. El foco entonces está puesto en los individuos, sin los cuales cualquier proyecto de negocios sería solo una quimera.

Estas habilidades directivas, ¿pueden ser innatas o han de aprenderse?

Estamos de suerte ya que estas competencias son susceptibles de ser aprendidas. Todo depende del grado de compromiso de la persona en mejorar sus habilidades interpersonales y este compromiso se fortalecerá solo cuando el directivo descubra que estas habilidades son la clave de su eficacia con las personas, que es lo mismo que decir con el negocio.

Para adquirir estas destrezas, ¿qué es necesario? ¿Cómo se pueden conseguir?

Como dije, la clave está en el compromiso como primera medida. Si no existe el compromiso ningún sueño o aspiración podrán ver la luz. En este caso el entrenamiento sobre esas habilidades debería formar parte de un plan de coaching que la empresa ponga al servicio del directivo o que el directivo gestione como un proceso personal.

Si pudiera destacar la virtud, cualidad o capacidad más importante que ha de reunir un líder para llevar a buen puerto una compañía, ¿cuál señalaría? ¿Por qué?

Yo me inclinaría inicialmente por la “confianza”. Esa capacidad que tienen muy pocas personas y que supone generar un ámbito de cercanía y seguridad para mi gente. Pocos directivos hoy en día dan confianza y se preocupan por sus empleados en forma sincera y personal. Lamentablemente están muy ocupados en que la cuenta de resultados cierre conforme a las exigencias de la central y eso perjudica la posibilidad de que puedan “invertir” en tiempo de calidad para su gente aunque tengan la sana intención de hacerlo y estén convencidos de que es la clave para mejorar los resultados empresariales.

Otra de las cualidades que destacaría es la “comunicación”, ya que la capacidad de obtener un resultado extraordinario esta íntimamente ligada con la posibilidad de una comunicación de excelencia. Aprender a comunicar es una de los desafíos claves para el éxito de todo líder. La comunicación rigurosa es la base de la coordinación de acciones exitosas que transforma a un puñado de seres humanos en un equipo único y sólido.

Actualmente proliferan los profesionales y expertos en coaching, entrenamiento personal, liderazgo empresarial, etc. ¿Somos ahora más conscientes de la necesidad de entrenar las virtudes innatas que todos tenemos dentro pero que no sabemos como sacar a la luz?

Creo que todo lo que sirva para acercar al individuo al propio conocimiento y a la expansión de su potencial personal debe ser bien recibido. El proceso de coaching es un proceso mediante el cual las personas aprenden a utilizar ese potencial y adquieren competencias en el dominio humano que les permite lograr lo que antes era imposible. El proceso de coaching es una posibilidad para aquellos que estén decididos a trascender quienes son, por quienes pueden llegar a ser.

¿Y los empresarios entienden la importancia de invertir en este tipo de formación específica, no solo en lo que se refiere a los altos cargos, sino también a la plantilla en general, para motivarlos, hacerlos sentir partícipes del proyecto...?

La mayoría de empresas están convencidas de que la formación y el desarrollo de competencias mejorarán los resultados. Lo importante en este proceso es que comprendan que cuando los integrantes de un equipo toman conciencia de que sus acciones no están aisladas sino que son parte de un engranaje, el nivel de compromiso por el cumplimiento de sus responsabilidades aumenta.

Comprender a un equipo como un sistema integral permite otro impacto en los resultados y una nueva manera de relacionarse con los mismos. La visión sistémica de un equipo permite que cada integrante sea responsable por el resultado final alcanzado. A medida que las empresas comienzan a vivir esta nueva visión sistémica, comienzan a invertir en la formación de sus plantillas en todos los sectores y en consecuencia los resultados llegan.

Un estudio llevado a cabo por el Institute of Leadership and Management que seguramente usted conocerá ha revelado que el 25% de los directivos entrevistados para el mismo tenían serias dudas sobre sus habilidades para hacer frente a sus responsabilidades. ¿Qué es más importante, tener determinadas destrezas o, por el contrario, creértelo, confiar en que se posee esas cualidades, confiar en tu potencial y desarrollar, en definitiva, tal habilidad?

Mi opinión es que la clave de todo está en el compromiso de la persona por ir más allá de sus límites día a día, y en ese compromiso se encuentra la confianza y el convencimiento de que voy a lograr mis objetivos y todo lo que me proponga. De ello se deduce que una persona con tal visión es alguien capaz de llegar más allá de sus propios límites lo que refuerza el convencimiento interno que se demuestra en una actitud confiada y esto indudablemente genera confianza en los demás.

Es decir, ¿qué papel juega la autoconfianza y la seguridad en uno mismo cuando se trata de desarrollar habilidades directivas?

La confianza juega un papel fundamental ya que un individuo confiado en si mismo tendrá los recursos internos y el convencimiento de que cualquier meta que se proponga es alcanzable. Ahora bien, la confianza es algo de dominio interno que resulta un trabajo arduo y personal realizar. Yo puedo enseñar a un directivo áreas de dominio técnico de forma relativamente sencilla y el directivo en unos meses dominará las mismas. Ahora bien, si yo quiero enseñar a un directivo una habilidad “blanda” de dominio humano como tener confianza personal o inspirar confianza en su gente voy a tener que hacer un gran proyecto de coaching personal con ese individuo para llevarlo a desarrollar tan compleja y útil habilidad.

Si hiciera una reflexión teniendo en cuenta sus experiencias pasadas, los conocimientos adquiridos en multitud de cursos y conferencias que ha impartido. ¿Qué ha aprendido de la realidad de multitud de emprendedores y empresarios? Es decir, en general, ¿considera que los directivos (incido en que estamos generalizando), al contrario que lo que señala el estudio citado anteriormente, está capacitados realmente para dirigir equipos y llevar la dirección de una empresa?

Estoy plenamente convencido en que todos los directivos están plenamente capacitados internamente para desarrollar todas aquellas habilidades y competencias que los transformen en verdaderos líderes que inspiran y logran objetivos y resultados extraordinarios en la empresa. Ahora bien, el desarrollo y

expansión de esas habilidades va a estar unido necesariamente a su compromiso personal por hacerlo.

El desarrollo de esas habilidades directivas que usted ha señalado en el primer punto, ¿son igualmente importantes tanto si se trata de un pequeño y mediano empresario como si estamos ante el director de una importante multinacional?

Exactamente. Las habilidades son para todas las personas igualmente importantes. Lo que cambia es el contexto en donde se deben aplicar y el resultado o impacto de su implementación.

¿La actitud de uno y otro suele ser igual ante este tipo de cursos y seminarios, conferencias, etc.? ¿Las ganas de aprender y mejorar suelen ser las mismas?

En general todos acogen con entusiasmo y gratitud cualquier apoyo en los procesos personales y profesionales de mejora, el caso es que los ejecutivos de alta dirección están tan ocupados en su día a día que muchas veces se les hace difícil llevar adelante los procesos de desarrollo y cambio si no son apoyados de forma incondicional por la organización.

En épocas de crisis como la que atravesamos, ¿tienen mayor importancia si cabe las habilidades en la dirección?

Estoy convencido de ello. En estos difíciles momentos es cuando más necesidad tienen las empresas y los directivos de poner en marcha todas las habilidades interpersonales que les permitan influir en su gente a fin de que comprendan que las crisis son grandes oportunidades de desarrollo y no un obstáculo al mismo. Dado que la única constante de nuestro tiempo es la aceleración del cambio, es fundamental anticiparse a los cambios, generar un contexto propicio para que los nuevos desafíos sean observados como una oportunidad. Esto es, crear un modelo de continua transformación, aceptando los cambios como filosofía.

En estos momentos, ¿qué aspectos o detalles delatan a un directivo como un auténtico líder, capaz de gestionar situaciones complicadas, de animar al equipo, etc.?

El auténtico líder es aquel capaz de crear equipos de trabajo que “aprendan a aprender” y esta es también una de las competencias de un buen coach de alta dirección. Un equipo que aprende es un equipo que ve los eventos como una oportunidad, un desafío o una ocasión para desarrollar habilidades y competencias. Los equipos y las personas que se consideran un “sabelotodo”, no tienen oportunidad de revertir resultados ya que no dan espacio al aprendizaje. El líder carismático de hoy es aquel que ve todo desafío como una oportunidad de desarrollo, el que encuentra en el obstáculo cotidiano su impulso vital y entrena a sus equipos en esta visión. El líder del siglo XXI es el que transmite a su gente que no existe la derrota, el fracaso ni los errores porque les enseña que un equipo ganador nunca pierde, o gana o aprende. Fin