

Las huellas del talento

PATRONES DE ÉXITO Y DE FRACASO EN UN DIRECTIVO

¿En qué se diferencian los directivos que crean valor de los que no lo crean? ¿Qué circunstancias o comportamientos acompañan al éxito o al fracaso en la carrera de un directivo? ¿En qué consiste este éxito o fracaso? ¿Se puede identificar el talento y la excelencia en un directivo? ¿Se puede predecir el éxito? El tema es tan fascinante como complejo. Sin embargo, vamos a tratar de acercarnos a él y abordarlo de una forma operativa y práctica, a pesar de sus dificultades.

APROXIMACIÓN AL TEMA: CARRERAS DE ÉXITO Y CARRERAS DE FRACASO

En una investigación que desde hace años llevamos a cabo sobre el tema, hemos agrupado en dos familias a una serie de directivos que hemos ido conociendo bien a lo largo de nuestros años en Consultoría de Dirección: una compuesta por directivos en cuya carrera prevalece el éxito, y la otra, por aquellos en que ha prevalecido el fracaso (*). La población está formada por unos 100 en total.

El **criterio de éxito** de un directivo lo basamos en:

- A.** Aportaciones y logros reconocidos, dentro de una carrera ascendente, con incremento progresivo de responsabilidades en la misma empresa o en otras.
- B.** A nivel personal, satisfacción por el logro de sus metas profesionales y de lo hasta ahora conseguido, con buena autoimagen.

Por el contrario, el criterio de fracaso parcial o completo es el de una carrera con altibajos, "horizontal", estancada o descendente, a veces con importantes errores en la gestión o en el cambio de empresa. Dicha carrera está generalmente acompañada de una cierta insatisfacción, conformismo, o no buena autoimagen.

Al explorar qué elementos comunes existen en las carreras de éxito empezamos a descubrir interesantes analogías. Éstas podemos agruparlas en tres campos: 1. Resultados en la empresa. 2. Estructura y Características de la carrera profesional y 3. Características de la persona.

1. La **empresa**. Es el terreno donde quedan marcadas las huellas del talento. Las huellas en la empresa son como **fotos** instantáneas de resultados de la carrera del directivo.

2. La **carrera profesional**. Es la **película** donde las huellas del talento se ven secuencialmente en forma dinámica, como en el antiguo cine, pasando rápidamente las hojas de un cuaderno, viendo cómo se mueven los dibujos.

3. La **persona**. Es el **protagonista** de la película, de su propia carrera y de su vida. La persona aporta información, opiniones, valores e intereses, proyectándose a través del lenguaje, a veces mucho más allá de lo que pretende.

En estos tres campos se puede identificar el talento. Como a continuación veremos, en ellos residen las claves del éxito o fracaso de un directivo y de su capacidad para aportar valor a la organización.

RESULTADOS EN LA EMPRESA

¿Cuáles son los primeros indicadores del éxito de estos directivos en la empresa?

1. DEJAR HUELLA

Los directivos de éxito "dejan huella": dejan obras consolidadas o a punto de consolidar por sus sucesores. Son personas que influyen en su contexto y lo modifican: las cosas son distintas después de que ellos pasan. Hay un antes y un después, una fisura, un "management" de la discontinuidad, un escalón.

Por el contrario, el directivo mediano apenas deja huella. Su paso por la empresa resulta ser intrascendente, pasa desapercibido, o, a veces, deja las cosas peor.



2. CREAR CULTURA, EQUIPO, ESCUELA Y VALORES

Contribuyen a acuñar, modificar e influir en la cultura de la empresa, al tiempo que se integran en la misma y son influidos por ella. Cultura y liderazgo son mutua causa y efecto. Los directivos de éxito frecuentemente construyen y desarrollan un equipo. Siembran y multiplican de esta forma su eficacia. Asimismo, crean escuela, deliberadamente o no. Con su ejemplo transmiten su enfoque de gestión a otros directivos, y, sobre todo, sus valores personales. Liderazgo inconsciente, exquisito, que se aprende más que se enseña. Es liderazgo de predicar con el ejemplo, sin pretenderlo. El impacto en la organización brota, a veces, cuando ellos ya han desaparecido. Quedan los valores que practicó y que las personas aprendieron de él libremente. Es un liderazgo que reparte trigo sin tener que predicar.

3. DAR MIL POR UNO Y SENTIRSE EN EQUIDAD

La remuneración material que reciben de la empresa es irrelevante en relación con la riqueza y beneficios que generan. No hay proporción. Dan mil por uno y se sienten en equidad con la empresa. El salario material que reciben es importante para ellos, pero más bien les sirve como elemento de comparación respecto a sus grupos de referencia. Pero lo que realmente les mueve y estimula a un posible cambio es el proyecto y el salario emocional: aceptar el desafío donde se van a poner a prueba sus mejores capacidades y experiencia y se van a satisfacer sus necesidades más exquisitas de logro y desarrollo profesional y personal. Lo que indefectiblemente hace marchar a un buen líder de la empresa es el sentirse coartado o limitado en esto. Por eso se suele decir que los profesionales entran a la empresa por un buen proyecto y se marchan de ella por un mal jefe.

4. IMPACTO EN FORMA DE "DONUTS"

El impacto de estas personas en la empresa va mucho más allá de lo previsto en la descripción del puesto oficial y objetivos encomendados: no solamente cumplen con sus obligaciones del puesto (A) sino que, sobre todo, aprovechan una serie de oportunidades no previstas, que tienen un impacto mucho mayor en los resultados de la empresa (B).

La parte interna (A) es la condición necesaria para no fracasar, pero no la condición suficiente para el éxito.

La parte externa, rellena, la más mollar del "donuts" (B) es el área de posibilidades, de oportunidades de ejercer la libertad y la iniciativa y donde residen las principales teclas y claves del éxito de un directivo. Son

las oportunidades que nadie nos exigirá ni echará en cara si no las cumplimos, pero que constituirán el éxito si las aprovechamos o la simple medianía si las dejamos pasar.

5. APLICAN LA LEY DE PARETO A SU GESTIÓN

De la docena o quincena de sus posibles cometidos, consciente o inconscientemente, saben muy bien que tan sólo dos, o, a lo sumo, tres, son los que contribuyen al 80- 90% de su eficacia y aportación a la empresa, y en ellos se concentran.

Prácticamente ninguno de estos elementos aparece en las carreras sin éxito.

LA CARRERA PROFESIONAL.

¿Cómo es la carrera de los directivos de éxito?

1. CRECER EN PODER Y EN RESPONSABILIDAD

La carrera de estas personas es ascendente, progresiva. Van adquiriendo creciente poder y responsabilidades dentro de la misma empresa o en otras si cambian. Este poder, influencia y responsabilidad pueden ser formales e informales. El poder que logran es un poder socializado, en beneficio de la empresa, no para ellos mismos como un fin, sino para lograr los resultados que persiguen: sirven al puesto y no se sirven del puesto.

En términos de "datos duros", estos directivos suelen ocupar, dentro de una población de profesionales homólogos a ellos, el primer cuartil en rendimiento, responsabilidad o remuneración y el último en edad. Así se define, un tanto frívolamente, a los "high flyers" o personas de alto potencial.

2. ESTABILIDAD = APORTAR + APRENDER + CONSOLIDAR = CRECER

Hay una cierta estabilidad en el puesto (2-3-4 años): la necesaria para aportar y aprender, además de consolidar algo. Consciente o inconscientemente, tienen la ecuación integrada a su comportamiento y criterios personal y profesional.

3. RIESGOS CALCULADOS: ALTO LOGRO Y SANA AMBICIÓN

Hay pocos o ningún error en sus decisiones de cambio de puesto o de empresa: las analizan, meditan y evalúan adecuadamente. Toman riesgos bien calculados, contemplando repercusiones a medio y largo plazo. Sus criterios gerenciales de toma de decisiones en el desempeño de su cometido los aplican consciente o inconscientemente a su propia carrera. Su motivación de logro es alta, pues

persiguen objetivos y metas ambiciosos, pero realistas y alcanzables.

4. POCO RECREO: DISFRUTAR, PERO NO ENGORDAR

Son muy poco propensos a la autocomplacencia. Cambian cuando el proyecto está finiquitado o ven que ya "anda solo". Pasan poco tiempo recreándose en los resultados. Los cambios les vienen frecuentemente de ofertas internas o externas, cuando a veces sienten que no han acabado todavía el proyecto, "cuando empezaban a disfrutar de él". Como seres humanos, disfrutan con las mieles, pero "no engordan". No sufren el síndrome de tener que dejar el hijo en adopción.

5. CARRERA MULTIFUNCIONAL

Estos directivos suelen pasar por más de una o varias áreas antes de llegar a la Dirección General: Ventas y Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, Producción, etc. Aunque no consideran ninguna como "su área", en todas ellas profundizan y trabajan a fondo. Adquieren, pues, una "visión de caleidoscopio" (capacidad de observar la misma cosa desde diferentes perspectivas y puntos de vista) y una visión de helicóptero, una perspectiva global. Esto les permite contemplar los problemas y situaciones en sus diferentes facetas y dimensiones.

6. CARRERA DE LÍNEA: TENDENCIA A LA ACCIÓN

Aunque su carrera es multifuncional, en ella predominan las experiencias de línea y tendencia a tener responsabilidades sobre resultados y sobre personas. Son personas que necesitan feedback directo y continuo de su gestión. Necesitan números que midan su gestión y resultados. Saben que sus etapas de línea son las más ricas y sólidas de su carrera, en las que más pueden aportar y aprender y, por tanto, consolidar y contribuir a los resultados de la empresa.

Sus etapas de "staff", si las tienen, no suelen ser largas. Las necesitan quizás como períodos de reflexión y consolidación de experiencias, pero siempre encaminadas a una actuación de línea. Siendo personas reflexivas, tienen una tendencia a la acción, aun con riesgo de equivocarse. Saben que el error mayor es no actuar. Resuelven los problemas más jugando en el campo que desde el banquillo.

Prácticamente ninguno de los puntos anteriores aparece en la carrera profesional de directivos sin éxito.

Vistas cómo son las huellas del talento directivo en forma de resultados en la empresa y de estructura de la carrera, por cortesía hacia el editor en no extendernos excesivamente, en un próximo artículo nos centraremos en el tercer campo donde se pueden identificar las huellas del talento. Este es el de la persona ■