

Las huellas del talento

PATRONES DE ÉXITO Y DE FRACASO EN UN DIRECTIVO (II)

Características de la persona

En el artículo anterior describíamos los tres grandes campos donde se identifican las huellas del talento de un directivo. Analizamos los dos primeros: los resultados en la empresa y la estructura de la carrera. Queda por desarrollar el tercero, que es la persona, el protagonista de la película.

¿Cómo son estos directivos como personas y como profesionales? ¿Qué diferencia a los que tienen talento y triunfan de los que no lo tienen y, en general, fracasan? ¿Qué diferencia a los mejores de los que no lo son?

1. CONÓCETE A TI MISMO... Y A TUS PUNTOS FUERTES

Los directivos de éxito tienen un buen conocimiento y aceptación de sí mismos, de sus capacidades y de sus puntos fuertes, que tratan de explotar al máximo y de aplicarlos a las oportunidades que identifican. Tienen sentido de su propia identidad. Saben quiénes son y quiénes no son, y saben transmitirlo en sus relaciones con los demás.

Los casos de fracaso van con frecuencia acompañados de escaso autoconocimiento y de sobrevaloración de puntos fuertes y de oportunidades.

2. "NO SUSPENDER" EN PUNTOS DÉBILES

Los directivos de éxito son conscientes también de sus puntos débiles, y prestan atención a que estos no aumenten su fragilidad ante amenazas. Los admiten y los integran en su personalidad.

El fracaso va a veces acompañado de una trivialización, ignorancia o negación de puntos débiles, que se convierten en progresivos puntos de fragilidad ante amenazas. Se tiende a minusvalorar éstas.

3. DOMINIO DE EMOCIONES Y MADUREZ PERSONAL

Siendo seres humanos, los directivos de éxito no se dejan dominar por sus emociones. Pueden ser apasionados, pero no viscerales ni irreflexivos. La personalidad domina al temperamento mucho más que al contrario. Emociones, pensamiento y acción están integrados y en razonable equilibrio.

Junto al fracaso aparece con frecuencia un cierto desconocimiento del propio mundo emocional, con progresiva igno-

rancia o supresión del mismo y de las propias motivaciones.

4. APRENDER DE LA EXPERIENCIA Y DEL ENTORNO: APERTURA Y FLEXIBILIDAD

Los directivos de éxito aprenden de la experiencia y de su entorno, ante el que se muestran abiertos, flexibles y permeables. Su actitud es de curiosidad y de intereses diversificados, al tiempo que selectiva. La creatividad y la capacidad de generar oportunidades de negocio son consecuencias de esta actitud.

En los casos de fracaso hay una tendencia a deformar y adaptar el contexto a las necesidades de la persona más que a la inversa: cierta rigidez, arrogancia y desatención a avisos externos de prudencia y de medida.

5. PERSEVERANCIA, INICIATIVA Y LOGRO. ORIENTACIÓN A RESULTADOS, METAS ALCANZABLES Y RIESGOS MEDIDOS

En su gestión establecen metas profesionales y personales ambiciosas, pero en proporción a sus capacidades: realistas. En ellas perseveran hasta alcanzarlas. Son personas enormemente resistentes a experiencias perdedoras. Sacan partido de los peores proyectos.

En estos directivos predomina el logro sobre el poder (logro = lo que mueve a la persona hacia la meta a alcanzar, la obra a culminar; poder = tendencia a manipular e influir en los demás para lograr los fines que uno busca). Los directivos de éxito son altos en ambos, pero más en logro. Sirven a la empresa mucho y se sirven poco de ella.

Los casos de fracaso muestran con frecuencia intentos de resultados "brillantes" a corto plazo: poco realistas, excesivamente ambiciosos o desproporcionados a las capacidades y posibilidades.

En estos casos predomina el poder formal y "status" sobre el logro. La ambición personal ocupa el primer lugar. La persona se sirve del puesto más que servir al puesto.

6. EMPATÍA Y COMUNICACIÓN

Saben entender y sentir lo que sienten los otros, y comunican sentimientos y opiniones. Comparten logros y reconocimiento. Tienen una clara orientación al servicio y a antici-



José Medina
Presidente de RAY & BERNDTSON

parse e identificar las necesidades de los demás. Los grandes directivos siempre preguntan mucho y después escuchan todavía mucho más.

En los casos de fracaso hay ausencia, en general, de estas capacidades o presencia de mensajes de comunicación vagos o, a veces, contradictorios.

7. LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

Los directivos de éxito son personas dotadas de un acusado liderazgo, en el sentido de capacidad de influir en los demás, comunicarse con otros y trabajar eficazmente con ellos, fomentando un clima abierto de trabajo. La persona transmite claridad y coherencia entre palabras y hechos, construyendo y desarrollando un equipo de alto rendimiento.

Los casos de fracaso muestran un "liderazgo" con mensajes ambiguos o contradictorios, escasa comunicación, de relación uno-a-uno con subordinados, ausencia de equipo y relación disfuncional con el resto de la organización o grupo.

8. AUTOIMAGEN POSITIVA E INTEGRADA

Los directivos de éxito tienen una autoimagen positiva y necesidades de reconocimiento relativamente moderadas. Están a gusto consigo mismos, y, en general, con los demás. Integran razonablemente su mundo personal, profesional, familiar y social, y saben "decir que no" sin temor a perder estima de los demás.

Los casos de fracaso muestran a veces una autoimagen consciente o inconscientemente negativa, con excesivas necesidades de reconocimiento como intentos de afianzar y de mejorar la autoimagen. Existe escasa integración de la vida personal y de la profesional. Nada hay más peligroso y dañino para una organización que un líder con grandes necesidades de autoafirmación.

9. VISIÓN GLOBAL, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y CAPACIDAD DE ANÁLISIS

Los directivos de éxito tienen la capacidad de comprender una situación completa, de enfocarla y de identificar lo esencial, de cambiar de perspectiva, de ver tanto el conjunto como los detalles y de aplicar criterios de largo y de corto plazo. Tienen capacidad de ver "un poco más allá" que los demás y de integrar los intereses de su unidad con los del grupo a que pertenece.

Los casos de fracaso muestran casi siempre indicadores de escasez, poco uso o uso disfuncional de estas capacidades.

10. PERSONALIDAD Y APLOMO ANTE SITUACIONES DIFÍCILES Y COMPLICADAS

Los directivos de éxito tienen capacidad para enfrentarse a situaciones y problemas difíciles que frecuentemente implican confrontaciones y fuertes desgastes emocionales. No buscan por sí mismos este tipo de experiencias, porque en ellas se sufre, pero en su camino se encuentran con ellas y no las rehuyen. Las abordan y resuelven. Se sienten gratificados, pues saben que no todas las personas resuelven estas situaciones. Esto fortalece su personalidad.

11. UTILIZAR EFICAZMENTE EL PODER

Los directivos con talento saben hacer un eficaz uso del poder de que disponen, sea mucho o poco. Saben jugar eficazmente los naipes que les tocan en la partida. Cuando su poder es escaso saben capitalizarlo y aumentarlo, en beneficio de la organización y de ellos mismos. Por el contrario, los directivos con escaso talento, ante situaciones difíciles, tienden a bloquearse o descomponerse y a jugar mal las bazas de que disponen.

12. AMAR EL TIEMPO DISPONIBLE Y APROVECHARLO AL MÁXIMO

Saben que el tiempo es el recurso más escaso de que disponen y lo adoran con todo candor. Pocas cosas distinguen tanto a un directivo con talento del que no lo tiene como el exquisito cuidado con el tiempo que dedica a cada cosa y cómo lo prioriza.

Estas características pueden, en mayor o menor grado, estar ausentes en los casos de fracaso.



CONCLUSIÓN

En el éxito o fracaso de un directivo intervienen factores del contexto, aleatorios o imprevistos. Pero, en gran parte, somos arquitectos de nuestra propia carrera profesional y contribuimos a nuestro propio éxito o fracaso. Las pistas y claves humanas no son fáciles de identificar, pero ciertamente se hallan en la carrera profesional y en la propia persona.

En "flash", éxito y fracaso muestran estos "síntomas" en sus patrones de comportamiento:

ÉXITO

FRACASO

1. Conocimiento y aceptación de sí mismo y de sus puntos fuertes. (II)

1. Escaso conocimiento de sí mismo. Sobrevaloración de puntos fuertes.

2. Reconocer, admitir y vigilar puntos débiles y no bajar la guardia. (II)

2. Ignorar o trivializar puntos débiles y amenazas. Arrogancia. Prepotencia.

3. Dominio de emociones y madurez personal. (III)

3. Desconocimiento o supresión del mundo emocional.

4. Aprender de la experiencia y adaptación al entorno: flexibilidad y apertura al "feed-back" negativo. (III)

4. Repetir experiencias. "Adaptación" del entorno a las propias necesidades. Escaso o nulo aprendizaje. Rechazo al "feed-back" negativo.

5. Orientación a resultados: altos en poder pero más altos en logro. Iniciativa, perseverancia, optimismo y compromiso, con metas altas y realistas. Se busca ganar, aunque sea "a los puntos". Servir al puesto. (III)

5. Se busca el poder por el poder. Orientación a ganar, pero "por K.O.". Metas excesivamente altas y poco realistas. La persona se sirve del puesto.

6. Empatía y comunicación: saben entender y sentir lo que sienten los otros y comunican sentimientos y opiniones. Comparten logros y reconocimiento. Tienen una clara orientación al servicio y a anticiparse e identificar las necesidades de los demás. (IV)

6. Ausencia de estas capacidades o mensajes incoherentes. Tratan de apuntarse medallas.

7. Liderazgo y trabajo en equipo. Transmiten y comparten una visión con su equipo y hacen que se hagan dueños de la idea y que se hagan las cosas. Se pasa de liderazgo a patrulla de liderazgo. Plantean y "sitúan" los problemas para que puedan ser analizados y resueltos por el equipo. (V)

7. Liderazgo e influencia escasos o disfuncionales. Autoritarismo, manipulación del equipo o "laissez faire".

8. Necesidad de autoafirmación moderada. Alta autoestima. (II)

8. Necesidad de autoafirmación alta. Baja autoestima.

9. Visión en caleidoscopio: integral, global. Ver las mismas cosas en un patrón distinto, desde otras perspectivas. (V)

9. Ausencia o uso disfuncional de estas capacidades. Visión unidimensional. Improvisación y tácticas.

10. Aplomo y capacidad de dirimir eficazmente con situaciones difíciles y emocionalmente abrasivas. (II)

10. Ausencia de estas capacidades. "Resolución" de problemas que se han creado antes.

11. Uso eficaz del poder y máxima capitalización del mismo. (V)

11. Ausencia de esta capacidad y despilfarro del poco poder de que se dispone.

12. Amor total a su tiempo. Consciencia de que es el recurso más valioso y limitado (III)

12. Desconocimiento del uso real que hace de su tiempo.

Estas doce características o patrones de comportamiento coinciden prácticamente en su totalidad y por un camino diferente con el mapa de la Inteligencia Emocional considerado por Goleman:

I. Conciencia de uno mismo: Autoconocimiento, Autoestima y Autoconfianza.

II. Autorregulación: Autocontrol, Dominio de Emociones y Flexibilidad.

III. Motivación: Motivación, Logro, Perseverancia y Tenacidad.

IV: Empatía: Empatía y Comunicación.

V: Habilidades sociales: Liderazgo, Trabajo en Equipo y Cooperación.

Resumiendo mucho, podríamos decir que el éxito está ligado al aprovechamiento de puntos fuertes y oportunidades y a no bajar la guardia ante puntos débiles y amenazas; y que el fracaso está ligado a aprovechar puntos fuertes pero infravalorando puntos débiles y amenazas. Parece como si las necesidades de reconocimiento altas forzaran a la persona a apostar alto, ignorando riesgos y dejando el camino abierto al fracaso. Intentos a veces desesperados de mejorar su autoimagen.

La raíz humana de muchos éxitos o fracasos reside no tanto en cuán grandes son nuestras capacidades y posibilidades, sino en **cuán grande es la distancia** entre los objetivos que nos marcamos y nuestras capacidades y posibilidades. Cuanto mayor es esta distancia, mayores son los problemas que va a tener la persona en su vida o en su carrera: fracaso o "éxito" discutible, con mayor coste humano éste último.

Finalmente, en este artículo y en el anterior hemos tratado de identificar características ligadas al éxito y al fracaso de un directivo en la I) Empresa, II) Carrera Profesional y III) Persona. Todo podríamos resumirlo en la siguiente recomendación:

"Profundice Vd. en los **resultados en la empresa**, en la **carrera profesional** y en la propia **personalidad** del candidato, para poder predecir su éxito antes de contratarlo, en vez de verificar a posteriori el éxito o fracaso del directivo en su **propia empresa**" ■

