

INVITADO

Invitado

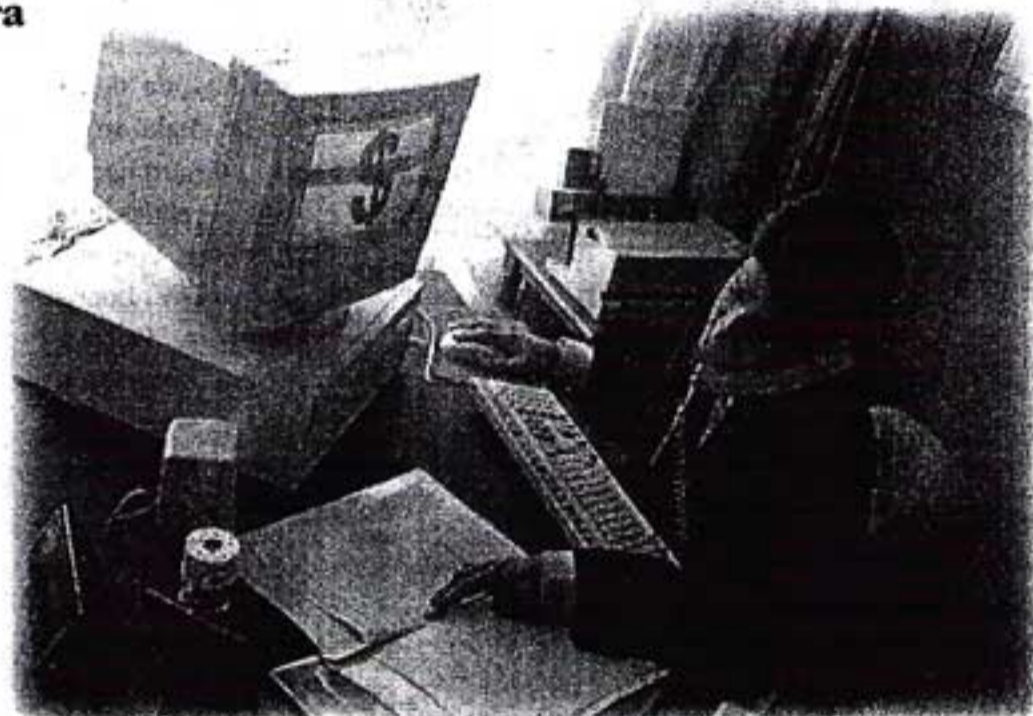


Inés Temple
Gerente General - DBM Perú

A menudo es el asesor de carrera

La verdadera razón detrás del éxito...

Las decisiones equivocadas pueden afectar seriamente la carrera de cualquier ejecutivo. Evite que esto suceda en su empresa.



El problema...

David, recientemente nombrado gerente general de una empresa industrial, ocupó antes el cargo de cabeza de la división de ingeniería. Mientras estuvo en ese cargo, fue el responsable de numerosas innovaciones que contribuyeron directamente al éxito de la empresa. Esto naturalmente le dio buenas posibilidades para aspirar al cargo de presidente de la empresa el próximo año.

Ahora, sin embargo, su desempeño está fallando seriamente. David no delega responsabilidades, prefiriendo hacer las cosas él solo. Su personal, antes un equipo bien alineado, orientado y positivo, se ha convertido en uno confuso e improductivo. David está cometiendo errores de manejo políticos ante el directorio de la empresa y sigue entrometiéndose en las decisiones de su sucesor, en el área de ingeniería, mientras se le acumulan problemas mayores en las otras áreas bajo su responsabilidad.

¿Qué fue lo que salió mal?

David está bajo mucho estrés debido al cambio de rol y al incremento de responsabilidades. Los problemas de manejar una división de 500 personas, comparados con una división de 40, son mucho mayores de lo que los números sugieren.

La organización reconoce que él ha sido siempre un activo importante y además no lo quiere perder frente a un posible competidor que seguramente se interesaría por contratarlo en el caso que sea despedido, pero ¿qué hacer?

De acuerdo a un estudio conducido por DBM en USA, cerca de un tercio de las 100 compañías top -según la Revis-

ta Fortune- han reemplazado a sus presidentes ejecutivos en los últimos tres años. La asistencia ejecutiva personalizada (coaching) podría haber ayudado a varios de estos ejecutivos a retener sus posiciones, además habría permitido a sus empresas ahorrar el considerable gasto e inevitable desengaño en el negocio, que un cambio de esta naturaleza causa.

¿Cuándo conseguir un coach?

Mientras más temprano empiece su plan de asesoría personal ejecutiva, mucho mejor. Sin embargo, la tendencia en nuestro medio es la de pedir apoyo cuando alguien ya está en problemas, como en el caso de David.

La tendencia actual en empresas globalizadas es ser cada vez más proactivo, al introducir la asistencia ejecutiva como una medida preventiva, más que como una medida correctiva. Cuando esto ocurre, el apoyo que recibe el ejecutivo puede ayudarlo a reconocer y resolver problemas antes de que éstos crezcan o sean irreparables. Esta relación, es crítica desarrollarla temprano en la carrera. De no tenerse, cuando llegan los problemas quizás sea un poco tarde para empezar a explicar la historia de la carrera. También puede ser tarde para que el mentor comprenda todas las variables y sobre todo, conozca bien a los jugadores involucrados.

Interno o externo

El asesor de carrera puede ser un ejecutivo de más jerarquía en la organización, comprometido con su responsabilidad de desarrollar líderes a todo nivel, o un consultor externo. En ambos casos, es muy importante que el mentor

pueda establecer una relación de confianza con el ejecutivo, donde la opinión recibida sea experta, válida y desinteresada.

La asistencia personal a ejecutivos, o mentoría ejecutiva, puede ser también útil cuando son las organizaciones las que cambian, más que los roles individuales. Un buen ejemplo de eso son las fusiones y adquisiciones, donde frecuentemente se juntan culturas diferentes. Por ejemplo, un ejecutivo que ha sido exitoso en una cultura más bien estructurada, de pronto puede sentirse deficiente, extraviado y frustrado dentro de una organización más informal. O quizás, su esfuerzo de tratar de mantener el status quo, creyendo que así tiene mejores posibilidades de salvar su puesto, lo pueden llevar a actitudes equivocadas. El apoyo a los ejecutivos puede ser invaluable en situaciones como éstas.

Las herramientas

Existen distintas técnicas y herramientas para realizar una asistencia ejecutiva efectiva. Estas técnicas muchas veces están basadas en la de evaluación del perfil profesional, en la identificación de los factores de éxito y las competencias claves de la organización, para luego compararlas con aquéllas de los ejecutivos. También las mediciones de 360 grados sirven para escuchar opiniones de pares, jefes y subordinados, los análisis de actitudes frente al cambio, la estrategia política frente al mercado interno, la redefinición de objetivos y prioridades perso-

nales, etc.

Otro aspecto saltante del coaching, es la consejería, que lo ayuda a tomar perspectivas frente a sus problemas reales o percibidos. Asimismo, le permite despejar sus preocupaciones de carrera o a temas específicos de trabajo o asuntos políticos al interior de su empresa y empezar a hacer algo respecto a ellos. La famosa soledad en la cumbre cobra más víctimas de las que nadie imagina.

Si usted se siente hoy ya en problemas o piensa que las cosas no caminan como deberían, actúe pronto y busque apoyo. O si un ejecutivo valioso de su organización enfrenta hoy problemas como los descritos en el caso de David, ofrézcale esta técnica o apóyelo directamente. Muchas veces las cosas no son tan graves como parecen ni los agravios tan serios. Las decisiones equivocadas pueden afectar seriamente la carrera de cualquier ejecutivo. Los errores políticos se pagan caro.

Las actitudes equivocadas pueden causar daños irreparables en sus relaciones con jefes, pares o subordinados. A veces basta con poder poner las cosas en la perspectiva adecuada, fundamentalmente estableciendo un correcto orden a nuestras prioridades y valores, sin dejarse llevar por el estrés, los chismes o la inseguridad que toda situación de cambio e incertidumbre traen.

Identifique hoy a su asesor personal en quien confiar temas referentes a su carrera profesional y sáquele el mejor partido posible. Su carrera se lo agradecerá siempre.