

# Libro El nivel siguiente

## Qué saben las personas con información privilegiada sobre el éxito en el mundo ejecutivo

Scott Eblin  
Nicholas Brealey Publishing, 2010  
También disponible en: Inglés

### Reseña

El libro de Scout Eblin ofrece valiosos consejos al miembro del equipo gerencial recién llegado acerca de cómo moverse en territorio ejecutivo desconocido. Sostiene que el éxito dependerá más de cómo usted opere en el máximo nivel y alcance y mantenga ese estado óptimo, que de los aspectos prácticos de lograr la consecución de proyectos. Incluye transcripciones de sesiones de capacitación con ejecutivos en transición y cada capítulo finaliza con “diez consejos útiles” que son un resumen de las ideas y el comportamiento que usted debe aprender para tener éxito en su nueva función. *BooksInShort* recomienda este manual a los gerentes que quieran escalar puestos y a los ejecutivos, de ahora y de antes, a quienes estos consejos también les servirán.

### Ideas fundamentales

- El nivel más alto en cualquier empresa es el equipo de ejecutivos.
- En el nivel ejecutivo, los logros del grupo son más importantes que los individuales.
- Céntrese en las metas de la empresa como un todo.
- Muévase de su área de especialización “funcional” hacia una visión más abarcadora de la empresa.
- Ceda el control construyendo un equipo extremadamente capaz.
- Use la influencia en lugar del poder para lograr que las cosas se hagan.
- La forma en que usted realiza las tareas y alcanza las metas no es la única que existe.
- Fomente la colaboración entre sus pares ejecutivos al igual que lo hace dentro de su equipo.
- Mantener el rendimiento al máximo, formule rutinas de renovación en su agenda.
- Trabaje para eliminar cualquier tendencia hacia el auto-sabotaje.

### Resumen

#### De gerente a ejecutivo

A menudo cuando los gerentes son ascendidos al nivel ejecutivo no reciben ninguna orientación sobre qué espera de ellos la organización. Deben abandonar sus viejos hábitos de pensamiento y comportamiento y desarrollar una “presencia ejecutiva,” que consta de los siguientes atributos:

- **“Presencia personal”** – desarrollar confianza, energía y habilidades comunicativas.
- **“Presencia de equipo”** – trabajar de manera cooperativa, definir tareas y rendir cuentas de lo que se hace.
- **“Presencia organizacional”** – apoyarse en los pares y observar el cuadro general.

#### Desarrollar la confianza

Ser ascendido a las filas ejecutivas implica hacer grandes cambios en la actitud hacia usted mismo y su trabajo. Está destinado a sentirse incómodo –si no, como dice el dicho, es que no está prestando atención. No obstante, trate de que la nueva experiencia no socave su confianza. Las personas tímidas no llegan a ser buenos ejecutivos; se detienen en los detalles y vacilan, o bien otorgan remuneraciones excesivas y maltratan a las personas. Por eso usted debe desarrollar una “confianza fundamentada.” Como dijo Aristóteles: “Somos lo que hacemos reiteradamente. La excelencia, por consiguiente, no es un acto aislado sino un hábito.” Determine lo que desea lograr y escoja los hábitos y los atributos personales que lo ayudarán a alcanzarlo. Al mismo tiempo, identifique y despójese de los rasgos que impiden su progreso. Reduzca la autocrítica, los pensamientos negativos y la modestia. Algunas actitudes que constituían fortalezas en su puesto anterior ahora pueden perjudicarlo. Por ejemplo, su experiencia técnica pudo haberlo conducido al éxito, pero ahora usted debe convertirse en un líder y delegar el trabajo “funcional” a otros.

#### Renovar la energía

Muchos ejecutivos creen que deben ser como los maratonistas, que pueden correr tanto y tan rápido como les sea posible. En realidad, deberían ser más como los corredores de carreras cortas, que ponen todo de sí en un arranque de velocidad corto y luego se recuperan. Encuentre la zona intermedia entre estar agobiado e imparable – el estado que los atletas denominan “fluir.”

“Su transición comienza en el momento en que sabe que le están considerando para un nuevo trabajo.”

Siga los pasos del “Sistema de Planificación de Metas de Vida,” o GPS para la Vida, para mantener la energía y la productividad al máximo:

1. Haga una lista de sus fortalezas y actividades favoritas – las que realmente le gustan, no las que “deberían” gustarle.
2. Identifique algunos comportamientos para repetirlos con regularidad en cada una de las cuatro áreas: “mental, física, espiritual y de relaciones.”
3. Fije metas para su hogar, el trabajo y la vida comunitaria.
4. Revea y “recalibre” periódicamente los primeros tres pasos del GPS para la Vida.
5. Mantenga la perspectiva. “Usted no es su trabajo. Usted es quien es.”

## Habilidades comunicativas

Lo que usted dice como ejecutivo ejerce un gran impacto. Martin Carter, presidente de Hydro Aluminum North America, dijo durante una visita efectuada a una planta que el presupuesto de mantenimiento estaba un poco excedido. Al poco tiempo los gerentes de planta hicieron cortes drásticos – que no era en modo alguno la intención de Carter. Para motivar el diálogo, algunos ejecutivos se presentan deliberadamente de manera informal a sus subordinados

“Es esencial averiguar lo que necesita saber sobre su nueva organización y luego aprenderlo tan rápidamente como pueda.”

Los altos ejecutivos como su jefe probablemente tengan aún menos tiempo disponible en sus agendas que usted. No espere a que el jefe le diga lo que quiere. Use estas tres preguntas para estructurar su comunicación:

- **“Qué”** – ¿Qué información es la más importante, en qué nivel de detalle y en qué formato (correo de voz, correo electrónico, nota, etc.)?
- **“¿Y entonces?”** – ¿Por qué es importante esta información?
- **“¿Y ahora qué?”** – ¿Cómo debería actuar sobre la base de esta información? ¿Cuáles son sus metas?

“Negociar el éxito significa adoptar una actitud activa a la hora de establecer con su jefe las reglas del juego para tener alguna oportunidad de alcanzar las metas deseadas. Demasiados líderes nuevos se limitan a jugar el juego y actúan asumiendo su situación como algo dado, lo que les lleva al fracaso.”

Promueva a su equipo ante otros ejecutivos – no dé por sentado que el trabajo bien hecho hablará por sí mismo. Advertencia: Promover a su equipo no es lo mismo que promoverse a usted, eso es una desviación. Cuando tenga la oportunidad de reunirse con los altos ejecutivos, formule preguntas abiertas para averiguar cuáles son sus prioridades y cómo usted puede atenderlas. Para dejar una buena impresión:

- **“Sea preciso”** – Practique un discurso “contundente.”
- **“Hable en términos de soluciones, no de problemas”** – Evite sonar catastrófico.
- **“Establezca el contexto”** – Explique sus métricas, el entorno económico en el que opera y otra información relevante.
- **“Haga hincapié en el qué, no en el cómo”** – Sus superiores están más interesados en el logro en sí que en los pasos que usted dio para lograrlo.
- **“Relate un cuento”** – A las personas les gustan las historias sobre desafíos y cómo los empleados de la primera línea los superaron.

## Trabajo cooperativo

Si bien la confianza en usted mismo pudo haberle servido en el pasado, usted no tendrá éxito en su nueva función ejecutiva si insiste en hacerse cargo de todos los detalles. No deje que el ego le impida delegar. De forma similar, la competitividad pudo haberlo guiado al escalar posiciones, pero en el nivel ejecutivo usted forma parte de un equipo. Puede agregar valor “facilitando o interpretando el trabajo de los demás.” Haga que su equipo sea eficiente realizando las siguientes acciones:

- **“Haga participe al equipo en la fijación de las metas”** – Si todos los integrantes de su equipo aportan ideas para la fijación de metas, cada uno se sentirá personalmente responsable e involucrado emotivamente.
- **“Fomente la resolución de problemas en equipo”** – Resista la tentación de resolver los conflictos “fuera de línea.” El equipo necesita pasar por la experiencia de resolver los problemas.
- **“Cultive la diversidad de opiniones”** – Usted no es la única persona con ideas.
- **“Promueva la retroalimentación honesta”** – Busque y recompense a las personas que le digan realmente lo que piensan.
- **“Sea respetuoso y gánese la confianza”** – El lingüista Fernando Flores dice que para ganarse la confianza usted debe cultivar “la sinceridad, la credibilidad y la capacidad.”

## Definir tareas

Conozca las metas de la organización – según las interpreta su jefe. Comuníquelas a su equipo para que entiendan exactamente sus expectativas y lo que deben lograr. Ésta es su función más importante dentro del equipo (ya que los integrantes van a hacer el trabajo real).

“Una equivocación típica es creer que logrará el éxito en el nuevo trabajo si continúa haciendo lo que hizo en el anterior, pero con más intensidad.”

Explique al equipo qué tipo de participación tendrá usted, incluso las etapas en las cuales usted desea que le presenten los proyectos para su revisión o asesoramiento. Un ejecutivo usa la metáfora de un bote: Su trabajo es navegar, mientras que la tripulación maneja el motor.

## Rendir cuentas

“Ser responsable” es distinto de “rendir cuentas.” En el nivel ejecutivo, son demasiados los proyectos que se supervisan como para poder participar activamente en todos. No obstante, usted debe rendir cuentas por ellos. Así, usted debe poder confiar absolutamente en su equipo. Si el trabajo del equipo no es bueno, es su culpa por haber elegido a sus integrantes. Es difícil lograr que un equipo funcione sin inconvenientes. Surgen problemas. Usted debe re-evaluar decisiones y modificar procesos. Establezca sistemas y criterios para monitorear el progreso de su equipo.

# Apoyarse en los pares ejecutivos

En un estudio llevado a cabo por el Consejo de Liderazgo Corporativo, el ochenta y dos por ciento de los encuestados dijo que la razón por la que los ejecutivos fallan es porque no construyen una relación con sus pares y subordinados. Los nuevos ejecutivos son propensos a sufrir de “visión de túnel vertical”: miran hacia arriba a sus jefes y hacia abajo a sus subordinados. Se olvidan de mirar “hacia la izquierda y la derecha.” Como ejecutivo, usted pertenece a dos equipos – el “equipo funcional,” el que usted dirige; y el equipo ejecutivo. Además de gestionar hacia arriba y hacia abajo usted debe aprender a gestionar “hacia los costados,” lo cual requiere habilidades bastante diferentes. No puede ejercer autoridad; debe persuadir.

“Las victorias iniciales le otorgan credibilidad y le ayudan a ganar impulso.”

Conozca a cada uno de los integrantes del equipo ejecutivo para familiarizarse con ellos y averigüe sus funciones. Haga preguntas abiertas y demuestre su sinceridad y sus ganas de aprender. Una vez que ha comprendido a las personas y los temas, establezca su credibilidad realizando acciones que le faciliten la vida a sus pares en el trabajo. Por ejemplo, un director financiero nuevo reorganizó el proceso de determinación del presupuesto de su empresa, luego de meses de un arduo debate. El nuevo proceso les ahorró tiempo y le asignó a cada departamento lo que necesitaba.

“Para cambiar su organización, es muy probable que tenga que cambiar su cultura. Ésta es una empresa difícil.”

Su relación con los integrantes del equipo ejecutivo es de cooperación. Colaborar no es lo mismo que negociar, en donde una persona gana y la otra pierde. Cuando hay colaboración, ambas partes ganan, y los mejores ejecutivos buscan constantemente “oportunidades para combinar con el trabajo, maximizar las relaciones y compartir información e ideas.”

“Sus debilidades le pueden hacer vulnerable, pero lo mismo es cierto de sus fortalezas.”

Pero la colaboración también es recíproca. Un jefe le advirtió a su flamante subordinado acerca de un grupo de administradores poderosos en el equipo ejecutivo. “Si le encomiendan cuatro o cinco cosas para hacer, usted vuelva y encárgueles una o dos cosas para hacer a ellos,” le aconsejó. Mediante esta táctica, el nuevo integrante del equipo desarrolló una asociación interdependiente con las personas importantes.

## Observar el cuadro general

Una de las transiciones más difíciles para los ejecutivos nuevos es pasar de una perspectiva de “yo” a una de “nosotros” – centrarse en la empresa como un todo. Un vicepresidente superior explicaba: “Como vicepresidente, hay que estar dispuesto a sacrificar muchísimo pero muchísimo más.” Se deben subordinar las metas personales o del equipo funcional a las de la empresa.

“La vida de un líder es siempre un ejercicio de equilibrio, y nunca con más intensidad que durante un período de transición.”

Incluso la “perspectiva mental de nosotros” no es lo suficientemente amplia. Centrarse en la organización únicamente puede llevarlo a ignorar situaciones nuevas o ser reacio al cambio. Los integrantes del equipo ejecutivo también deben mirar con atención el entorno del mercado en el cual opera la empresa – en otras palabras, el “ellos.”

## Liderar

La percepción que la gente tiene de usted cambia cuando usted adquiere un título ejecutivo – aunque siga siendo, desde luego, el mismo de siempre. Siga estas reglas de las “celebridades” ejecutivas:

- **“Actúe como un embajador”** – Usted representa a la empresa, no sólo a usted mismo. Sus palabras influyen en el ánimo general.
- **“Controle su sentido del humor”** – La ironía y el sarcasmo pueden ser especialmente inadecuados y hasta intimidatorios.
- **“Piense antes de hablar”** – Pensar en voz alta no es una buena idea. Los subordinados pueden tomar sus ideas semi-horneadas y salir corriendo a implementarlas.
- **“Deje espacio en la conversación”** – Aunque disfrute debatiendo ideas, si presiona demasiado, los demás sentirán que sus opiniones no valen.
- **“Invite a la retroalimentación”** – Visite a los empleados informalmente. Formule preguntas y demuestre que las respuestas le importan.

“Un marco compartido para acelerar la transición es... un valioso activo para toda organización. Además de reducir el costo de los trastornos, un enfoque común a la gerencia de transiciones de liderazgo puede ayudarle a identificar y retener a los mejores talentos para el liderazgo.”

A menudo tendrá que enfrentarse a los egos inflamados de sus pares que buscan involucrarse en luchas de poder. Resista a la tentación. Permanezca fiel a un enfoque inclusivo, de colaboración, y esté atento al próximo nivel por delante.

## Sobre el autor

**Scott Eblin** trabaja como instructor ejecutivo para las empresas *Fortune* 500. Dirige talleres sobre liderazgo y ayuda a las empresas a desarrollar estrategias de gestión.

---