

## LOS HABITOS DE LOS DIRECTIVOS DE ALTO RENDIMIENTO

INGRID ASTRID JIMENEZ BARBOSA

### RESUMEN

Los directivos de cualquier organización se encuentran constantemente en la búsqueda de alguna teoría, tendencia o forma de dirigirse a ellos mismos, así como a la Organización que lideran, de la manera más efectiva. Los directivos que alcanzan un rendimiento elevado crean situaciones, o permiten que se les conduzcan a ellas, en las que identifican sus fuerzas. Siempre están en el lugar y en el momento adecuado y además son capaces de eludir el fracaso. Reconocen sus capacidades claves del éxito y con ello demuestran que hay un mundo de acción y de gestión más allá de la estrategia. En conclusión, el directivo actual de alto rendimiento es un individuo con personalidad, que ha logrado desarrollar su inteligencia, no solo intelectual, sino emocional; debido a que se conoce así mismo y se preocupa por conocer a los demás, por saber cómo es percibido y por establecer verdaderas redes afectivas y sociales dentro de cualquier tipo de organización.

**Palabras claves:** hábito, tendencia, rendimiento, actividad directiva, inteligencia emocional.

## HIGH PERFORMANCE UPPER MANAGEMENT HABITS

### ABSTRACT

Upper management of any organization is constantly on the search for some theory, tendency or form of directing themselves and the organizations they lead in the most effective way. The upper management that reach this high performance create situations or lead to them and thereby identify their strengths. They are always in the right place at the right time and they are able to elude failure. They recognize their key capacities of success and with this they demonstrate that there is a world of action and management beyond strategy. In conclusion, the current manager of high performance is an individual with personality that has developed his/her intelligence, not only intellectually but also emotionally; since he/she knows him/herself better and also is more concert about meeting others to lears more about how he is perceived to build real affective and social networks within any type of organization.

**Key words:** habit, tendency, performance, management, activity, emotional intelligence.

Al mirar objetivamente a los directivos de cualquier organización, se llega a la conclusión de que se encuentran constantemente en la búsqueda de alguna teoría, tendencia o forma de dirigirse a ellos mismos, así como a la organización que lideran de la manera más efectiva.

Pero, ¿Cuáles han sido las tendencias que le han permitido a algunos ejecutivos ser reconocidos en su entorno? Quizás la calidad total, la planeación estratégica, el benchmarking, la APOT (administración por objetivos), la gestión del conocimiento, la administración basada en valores, el just in time, el marketing virtual, la ciberestrategia, la reingeniería, entre otros (Robbins, 1993). Lamentablemente ninguna de estas tendencias ha sido la fórmula mágica.

El ejecutivo de hoy no puede casarse con una sola tendencia o teoría, sino que debe de estar en capacidad de adaptar algunos puntos e ciertas teorías a la realidad que vive. Quizás una de las tendencias más marcadas en la dirección administrativa moderna ha sido la relacionada con la <estrategia>. Todo directivo ha diseñado un <plan estratégico> alguna vez, pero, ¿se ha detenido a analizar si este no ha quedado en teoría? El enfoque estratégico ha logrado apartar de la realidad el rendimiento empresarial e individual, ya que genera un gran abismo entre los que gestionan y los que venden, producen y dan servicio (Crainer, 1994).

Entonces los directivos ¿deben olvidar la estrategia? No. Simplemente deben comprender lo que adoptar esta tendencia en todos sus procesos implica, no simplemente dejándose llevar por la <masa> de empresarios del sector o de la industria que también la adoptan y que les ha traído éxito.

Peter Drucker, el gurú en gerencia, anota que: <no hay receta para el éxito; solo para el fracaso> (Drucker, 1994). Para este pensador, padre de la administración moderna el directivo considerado como un individuo de alto rendimiento debe conocerse a sí mismo, ser sensible así como a los demás y hacia la empresa. Entonces, un directivo de hoy en lugar de copiar un atencencia o una teoría, debe fijarse en la manera en que otros desempeñen labores similares a la suya y logran un alto rendimiento con enormes beneficios tanto personales como empresariales los directivos que alcancen un rendimiento elevado crean situaciones, o permiten que se les conduzca a situaciones en las que identifican sus fortalezas. Siempre están en el lugar y momento adecuado y además están en capacidad de eludir el fracaso. Reconocen sus capacidades claves para el éxito y con ello demuestran que hay un mundo de acción y de gestión más allá de la estrategia.

Un directivo de alto rendimiento es como un atleta muy entrenado. El trabajo duro y la práctica les permite dominar la técnica: aparentemente no se esfuerzan y la técnica es visible. El resultado es el alto rendimiento (Hodgson, 1994).

¿Qué hábitos debe tener un directivo para lograr un alto rendimiento? El primero es aportar imaginación al trabajo que realiza. Sin imaginación la organización con su estructura, su gente y sus procesos, fracasa de manera garantizada. El directivo es un visionario; es como el jugador de ajedrez que detecta en su adversario las fortalezas y debilidades y encuentra el camino correcto para ganar, para tener éxito. El directivo debe realizar analogías con situaciones que quizás no sean del ámbito de los negocios pero que al adoptarlas a su quehacer diario, sean su clave para el

éxito. Un directivo debe generar nuevas ideas y creer apasionadamente que estas se van a realizar; debe ser intuitivo. Sin imaginación no hay perspectiva.

El segundo es ser innovador y fomentar en sus colaboradores la innovación. La participación, ser motivador. Creer en que su gente puede hacer las cosas mejor que el mismo, es saber delegar.

El tercero es que el directivo debe contar siempre con la ambigüedad. Siempre que la certidumbre y la seguridad desaparecen con rapidez un directivo de alto rendimiento examina el nuevo y ambiguo orden empresarial.

El cuarto se refiere a la *estrategia en términos de establecer buenos hábitos* sin presión, siempre aportar esfuerzo, conocer la organización y saber <utilizarla>, teniendo en cuenta a al agente clave, las expectativas y los conocimientos de ellos.

El quinto es formar una red para conseguir el cambio. El directivo es el motor del cambio; es quien se preocupa por sus clientes tanto internos como externos, es quien rechaza las jerarquías, porque considera que todos están trabajando por un mismo objetivo.

El sexto es lograr el apoyo de una entidad extranjera fuerte. Un directivo de alto rendimiento debe estar en capacidad de hacer alianzas, pactos o convenios con entidades que le permitan trascender fronteras. No debe ser local para atender necesidades locales, debe siempre pensar globalmente y actuar localmente (Porter M., 1995).

El séptimo es trabajar duramente para estimular a los demás; el directivo de alto rendimiento siempre demuestra el compromiso que tiene con su organización y busca o establece los canales de comunicación más efectivos para escuchar y ser escuchado (Haas, 1990).

Un directivo debe saber escoger al personal con el que va a trabajar, de la misma forma que al armar un rompecabezas se deben encontrar las fichas que coinciden y que permitan al final visualizar la figura o la imagen deseada.

El octavo es sacar adelante proyectos complejos. Para lograrlo el directivo debe establecer comunicación efectiva con los demás; debe tener claro cuál es su papel en la organización y contar con el personal adecuado.

El noveno es utilizar la incertidumbre para hacer negocios. Un directivo de alto rendimiento debe confiar en su propio criterio y en la ausencia de datos. Es creer que lo que se está haciendo siempre es lo correcto.

El decimo y ultimo, es ir del sector público al servicio público. Siempre se tiene la idea de que lo público deja de lado el servicio. Un directivo de alto rendimiento debe tener siempre claro que el servicio es primordial no viendo a este como el que se le presta a los clientes externos sino como el que debe estar presente dentro de la organización. Para esto siempre el cliente interno debe percibir que gana algo al realizar su labor adecuadamente.

Los directivos que han logrado ser clasificados como directivos o ejecutivos de alto rendimiento y éxito presentan características que los diferencian de sus colegas. Algunas características claves del éxito son:

- a. Ser únicos e individuales
- b. Reconocer las propias imperfecciones y aprovecharla
- c. Saber que se quiere y conseguirlo
- d. Canalizar energía y crear compromiso
- e. Desenvolverse en la organización como pez en el agua.
- f. Colaborar como líder
- g. Tener en cuenta los informes breves, el contacto con el personal, los viajes que se realizan con colegas y el seguimiento a la agenda personal.

En conclusión un directivo actual de alto rendimiento es un individuo con personalidad, que ha logrado desarrollar la inteligencia, no solo la intelectual, sino la emocional; debido a que se conoce a sí mismo y se preocupa por conocer a los demás; por saber cómo es percibido y por establecer verdaderas redes afectivas y sociales dentro de cualquier tipo de organización.

## Bibliografía

Crainer S., "Análisis de las actividades directivas que conducen al éxito: visión, energía, compromiso, liderazgo", en: *Wall Times*, 1994: 10-12.

Drucker P., "Planeacion estrategica" en: *wall street journal*, 1994: 21-25.

Haas, Robert, "Values Make the Company" en: *Harvard Bussiness Review*, septiembre/octubre, 1990.

Hodgon P., "Liderazgo y gestión del cambio estratégico" en: *Financial Times*, 1994: 14-16.

Porter M., *Competitive Advantsage*, 1995.

Robbins S., *Management. Bussiness Horizons*, 1993: 50-62.