

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título original del libro:
Executive Intelligence

Autor: Justin Menkes

Fecha de Publicación:
28 de Noviembre 2006

Editorial: Collins
(Nueva Edición)

Nº Páginas: 336

ISBN: 0060781882

Contenido:

Introducción	1
Qué es la Inteligencia Ejecutiva?	2
El pensamiento crítico es la base de la Inteligencia Ejecutiva	4
La ventaja competitiva del talento	4
La Ejecución de las Ideas	6
Cómo medir la Inteligencia Ejecutiva	7
Conclusión: El valor de la Inteligencia Ejecutiva	10

Inteligencia Ejecutiva

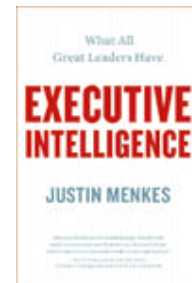
Volumen 04-11

INTRODUCCION

Todos los líderes que se dedican a los negocios y que destacan por su excepcionalidad, están dotados de una inteligencia particular que les permite conseguir brillantes resultados: la inteligencia ejecutiva. Por "inteligencia ejecutiva" debe entenderse más una especial claridad mental y un instinto para los negocios que cualquier educación formal recibida. Su fundamento es la capacidad de un individuo para utilizar hábilmente la información de que dispone y guiar con ella su pensamiento y sus acciones.

Hasta ahora, nadie ha conseguido identificar las razones que determinan el éxito en el liderazgo. Cientos de libros y decenas de teóricos han creído encontrar el "secreto" en saber anticiparse a los cambios, en ser personas emprendedoras, buenos comu-

nicadores, siempre prestos a fomentar el trabajo en equipo, a dar prioridad a los empleados o a los clientes, etc. Sin embargo, este inventario de capacidades arroja poca luz sobre las verdaderas condiciones de la excelencia en el liderazgo que, según Menkes, han de buscarse entre las capacidades cognitivas ligadas específicamente al entorno empresarial, de las cuales la inteligencia ejecutiva es una de las más destacadas. En ese sentido, afirma el autor, "incluso herramientas básicas como los tests de inteligencia son más útiles para predecir el futuro rendimiento de un candidato que las mejores dos horas de una entrevista de trabajo". A pesar de ello, hoy en día es muy poco frecuente medir la inteligencia de los candidatos antes de contratar-



los o promocionarlos. Para explicar este hecho, se suele alegar que los tests de inteligencia no permiten ver la relación directa entre las preguntas y las responsabilidades del puesto, son poco precisos, a menudo sesgados, etc. Aunque estas deficiencias sean ciertas, es un error no intentar corregirlas e irse a buscar los criterios de un liderazgo eficiente en vagos atributos como el

EL AUTOR

Justin Menkes es el creador del concepto de la "evaluación de la inteligencia ejecutiva", que las empresas utilizan para identificar, formar y contratar a los líderes más sobresalientes. Entre sus profesores se cuentan Peter Drucker, Michael Scriven o Mihaly Csikszentmihalyi, y sus trabajos sobre la inteligencia han sido reconocidos por el propio

Malcolm Gladwell (autor de *La Inteligencia Intuitiva*). Es director gerente de la Executive Intelligence Group, una reconocida consultoría que presta sus servicios a grandes corporaciones mundiales, como Texas Pacific Group, Dupont o Unilever, entre otras muchas.

“Menkes sostiene que hay que devolver el concepto de inteligencia a la arena empresarial y hacer de ella el criterio de aptitud para el liderazgo.”

Haga su comentario!

“carisma”, la “inteligencia emocional” y similares. Por el contrario, y apoyándose en sus estudios de investigación psicológica y en numerosas entrevistas con algunos de los mejores líderes empresariales, Menkes sostiene que hay que devolver el concepto de inteligencia a la arena empresarial y hacer de ella el criterio de aptitud para el liderazgo. Este libro desarrolla una teoría de la inteligencia adaptada al ámbito empresarial y se basa en las mejores prácticas del mismo, que sirven como medida correcta de la debilidad o el vigor cognitivos de los líderes, o candidatos a líderes, que son relevantes para el ejercicio de sus responsabilidades. Para ello, en primer lugar se presenta el concepto de “inteligencia ejecutiva”, a continuación se describe cómo puede medirse y, por último, se subraya cuál es su valor para la empresa.

¿Qué es la inteligencia ejecutiva?

Según Menkes, un líder empresarial debe demostrar sus aptitudes en tres contextos laborales: la realización de tareas, el trabajo junto a los demás y la evaluación de sí mismo con objeto de enmendar los errores cometidos. En su trabajo cotidiano, los ejecutivos persiguen continuamente una gran variedad de objetivos: deben decidir qué tareas llevar a

cabo, en qué orden o el mejor modo de ponerlas en marcha. Al mismo tiempo, sólo pueden cumplir con estos objetivos en cooperación con sus colaboradores y subordinados, y siempre tienen que ser capaces de evaluarse a sí mismos para identificar sus fallos y tratar de corregirlos. Cuanto más despunta el rendimiento de un líder en estos tres contextos, mayor es su inteligencia ejecutiva. Sin embargo, a la hora de actuar, la inteligencia ejecutiva no abunda en las filas de la mayoría de las grandes corporaciones. En Estados Unidos, en concreto, su carencia fue la causa de uno de los fracasos empresariales más sonoros de las últimas décadas: el de General Motors. En los años 80 del siglo XX, esta compañía se vio envuelta en un progresivo deterioro de sus relaciones laborales, tanto que sus beneficios empezaron a mermar seriamente: las huelgas se convirtieron en una realidad cotidiana. En paralelo, y para empeorar las cosas, la industria automovilística japonesa empezó a abrirse camino en el mercado estadounidense gracias a su mayor eficacia competitiva. El director general de General Motors en aquel entonces, Roger Smith, prefería plantar cara a la situación y no resignarse a una erosión lenta, pero progresiva, de la posición competitiva de la compañía. Sus intenciones

eran transformar la producción automovilística de General Motors dando entrada a la robotización. En su opinión, era la solución más acertada, ya que eliminaba de un golpe los problemas de la fuerza laboral y los de la eficacia productiva. No obstante, a finales de los años 80 General Motors había gastado miles de millones de dólares en la automatización de sus instalaciones sin haber aumentado su cuota de mercado ni la productividad. Semejante resultado se debió a un grave fallo de inteligencia ejecutiva del líder, Roger Smith. Aunque era cierto que los trabajadores suponían un costo elevado para la General Motors y eran una fuente constante de conflicto, Smith no tuvo en consideración el hecho de que las máquinas pueden ocasionar lo mismo. Para él, la automatización equivalía a una producción de automóviles más barata, cuando en realidad se trataba de un proceso que requería una enorme inversión de capital y necesitaba de unos técnicos de mantenimiento muy cualificados. Además, el director general no supo anticiparse a las consecuencias de su propia iniciativa: obvió que la automatización limita considerablemente la flexibilidad y la capacidad de cambiar la línea de productos. Según Robert Lutz, un ejecutivo senior de la industria automovilística, la mejor so-

lución para General Motors habría sido una combinación de personas y máquinas que optimizara el valor añadido de ambos.

El segundo contexto en el cual se espera que los ejecutivos demuestren su inteligencia es en el trabajo con los demás. No se trata de tener una personalidad arrolladora, ser agradable o actuar con buenos modales, sino de unas aptitudes cognitivas específicas que permiten a un individuo comprender la complejidad de las situaciones cotidianas y moverse entre ellas con agilidad mental. Un ejemplo de cómo afrontar un complicado momento con inteligencia ejecutiva nos lo proporciona el caso de Van Johnson, director general de Sutter Health, una de las principales redes de seguros médicos en Estados Unidos. La compañía se vio ante las dificultades de pago que atravesaba uno de sus principales clientes, Blue Cross. Ante este trance, Johnson contaba con dos opciones: declarar la guerra a Blue Cross y arriesgarse a perderlo como cliente o, por el contrario, mantenerlo en la lista y presenciar la disminución de los ingresos de su compañía, cuyo final sería la bancarrota. Ante este panorama, era preciso buscar una tercera alternativa.

Johnson decidió, en primer lugar, ponerse en el lugar de Blue Cross e intentar así entender cómo funcionaba

su sistema: la facturación, los atrasos en los pagos, qué podría hacer Sutter para ayudarles, etc. Decidió reunirse con Ron Williams, director de Blue Cross, para tratar con él los temas fundamentales que afectaban y dividían a ambas compañías. Al abordar la situación desde la perspectiva de su cliente, Johnson fue capaz de adoptar una actitud mucho más constructiva en las negociaciones. Aunque las dificultades persistieron todavía tres meses más, las dos empresas fueron capaces de resolver sus diferencias y fortalecer su relación comercial a largo plazo. Este resultado tan favorable no se habría producido si Johnson no hubiese sabido prever que un conflicto con Blue Cross le saldría demasiado caro, y no se hubiera esforzado por entender el funcionamiento de su cliente y contemplar los hechos desde su punto de vista. La inteligencia ejecutiva resulta asimismo imprescindible a la hora de efectuar la evaluación y corregir los errores de uno mismo, tal y como muestra el siguiente caso. La compañía Rubbermaid fue designada por la revista *Fortune* como “la más admirada” del año en 1993. Sin embargo, justo un lustro después, Rubbermaid se encontraba en una situación tan crítica que fue adquirida por los especialistas de New Eil Corporation. El principal motivo para este

deterioro fue el cambio radical que el mercado de la compañía había experimentado, pues los mayoristas preferían cada vez más los costes bajos a la innovación. Sin embargo, el director general de Rubbermaid, Wolfgang Schmitt, se negó a adaptar su empresa a esta realidad del mercado. Schmitt estaba convencido de que Rubbermaid debía esforzarse en convencer a sus clientes de que la subida de los precios era forzosa. A pesar de que la mayoría de los ejecutivos y vendedores de la compañía, e incluso su principal cliente, Wal-Mart, habían advertido a Schmitt de que ese aumento era inviable, éste se mantuvo inflexible. He aquí un ejemplo extremo de falta de inteligencia ejecutiva. En concreto, Schmitt no supo sacar provecho de una información que le indicaba a las claras que estaba cometiendo un error. En los ambientes empresariales de hoy, marcados por las prisas, es de suma importancia que los ejecutivos busquen y acepten de buen grado todos los datos posibles para detectar fallos en sus propias creencias o actuaciones. Por otra parte, la incapacidad de Schmitt de ver en perspectiva sus propias limitaciones, le empujó a infravalorar la información esencial que las personas y organizaciones de su entorno intentaban proporcionarle. Los líderes con falta de inte-

“...aptitudes cognitivas específicas que permiten a un individuo comprender la complejidad de las situaciones cotidianas y moverse entre ellas con agilidad mental.”

Haga su comentario!

ligencia ejecutiva para consigo mismos no están en condiciones de aceptar sugerencias que les obligan a reconsiderar sus propias ideas, útiles para poder tomar las mejores decisiones, a pesar de que una planificación superior requiere siempre emplear múltiples perspectivas.

El pensamiento crítico es la base de la inteligencia ejecutiva

Las investigaciones científicas más recientes en materia de liderazgo van confirmando la irrelevancia de la educación formal, y específicamente empresarial, para triunfar en los negocios. Entre los líderes empresariales más conocidos, y que pueden exhibir un notable éxito en su hacer, son pocos los que poseen un MBA. Sam Walton, fundador de Walmart, Andrea Jung, fundadora de Avon, Jack Welch, director general de General Electric, y David Packard, uno de los fundadores de HP, no recibieron ninguna educación empresarial formal. Fue su capacidad de pensamiento crítico lo que hizo que su gestión fuera más eficaz que la de sus competidores. El pensamiento crítico es la capacidad de recopilar, procesar y aplicar la información a la realización de un objetivo o al manejo de una situación

compleja. Un ejemplo básico para ilustrar cómo sacar partido del pensamiento crítico en un plan de negocios es la empresa fabricante de Segway Human Transporter. Tras el lanzamiento al mercado de este sistema de transporte urbano individual, un pequeño vehículo con dos ruedas y un reducido motor sobre el que el usuario circula de pie, se anunció como el invento que revolucionaría la movilidad humana. Sin embargo, el recibimiento de los consumidores fue muy tibio y no se produjo revolución alguna.

Si se hubiera hecho uso del pensamiento crítico, el modelo de negocio de *Segway Human Transporter* podría haber sido el resultado del siguiente análisis: existe un modo de transporte con una funcionalidad similar a la de *Segway*, que es el *Scooter*. El *Scooter* se vende por una fracción del costo de *Segway* y, sin embargo, su uso sigue estando limitado a causa de la infraestructura propia de las ciudades modernas. *Segway* podría triunfar allí donde falla el *Scooter*, porque permite al usuario permanecer de pie mientras se mueve o está parado, y además es posible el movimiento hacia atrás. La cuestión fundamental sería averiguar si estas dos características eran las razones principales por las que el uso del *Scooter* no estaba más extendido, porque, de no ser así, habría pocos mo-

tivos para pensar en una demanda creciente de los *Segway* frente a los *Scooter*. Cabría más bien esperar que, dado el costo mucho más elevado del *Segway*, esa demanda sería bastante menor. El pensamiento crítico es la mejor guía con que cuentan los líderes empresariales para encontrar las respuestas correctas a la hora de emprender una tarea, tratar con la gente o evaluar y corregir su propio comportamiento. Este pensamiento es un proceso en constante evolución, que revela la ineficacia de las descripciones sistemáticas o de las guías que describen paso a paso la toma de decisiones, ya que éstas intentan adaptar las situaciones a un modelo preconcebido; por el contrario, según el pensamiento crítico, es el análisis el que se adapta a cada situación.

La ventaja competitiva del talento

La globalización de la economía ha transformado los modelos tradicionales de gestión y requiere una inteligencia ejecutiva en todos los niveles de una organización, no sólo en el más alto. Según Peter Drucker, en el pasado, uno o dos individuos eran suficientes para formular la estrategia competitiva de una empresa que seguiría siendo viable en los siguientes veinte o treinta años, pero esto ya no es

“El pensamiento crítico es la capacidad de recopilar, procesar y aplicar la información a la realización de un objetivo...”

Haga su comentario!

posible hoy en día. El director general de una empresa tiene que realizar demasiados ajustes en su gestión y con gran rapidez; como consecuencia, las corporaciones deben reorganizarse para delegar más autoridad y responsabilidad entre un mayor número de personas que antes. Andrea Jung, directora general de Avon, explica que *“ya no es posible que sólo dos o tres cerebros gestionen una empresa; el éxito depende cada vez más de la capacidad para tomar decisiones inteligentes en cada nivel de la empresa: en ventas, marketing, estrategia, etc.”*. Kevin Rollins, director general de Dell Inc., resalta la ventaja determinante que supone para una empresa el disponer de numerosos ejecutivos con talento trabajando juntos: *“Nuestra manera de pesar es colectiva, ya que sólo así podemos perfeccionar las ideas que cada uno tenga. Nuestro producto final es muy diferente de su propuesta inicial. Por ejemplo, nuestro actual negocio de imagen e impresión lo concibió al principio el propio Michael Dell (fundador y presidente de la compañía), pero el resto de los ejecutivos contribuyó y participó tanto en la elaboración de la estrategia que ésta puede considerarse más una obra colectiva que individual. Este buscar permanentemente una estrategia mejor y en constante evolución es el genio de nuestra compañía”*.

Peter Drucker añade otro motivo por el cual el talento se ha convertido en un elemento primordial: el acceso a los recursos, tanto materiales como informativos, está hoy tan generalizado que ya no puede proporcionar una gran ventaja competitiva. Las materias primas, la información o las instalaciones se han estandarizado y pueden adquirirse de cualquier proveedor global. Sólo un uso provechoso de estos recursos es lo que diferencia la ejecución de una empresa frente a la de otra. Cada vez son más numerosos los teóricos de la empresa y los líderes empresariales que resaltan la trascendencia de aprovechar el talento en todos los niveles de una organización; pero sólo la teoría de la inteligencia ejecutiva proporciona una descripción específica de aquellas aptitudes que forman el núcleo del mismo. Una vez identificadas, es más sencillo encontrar a las personas que las poseen y colocarlas en los lugares donde su talento contribuirá al máximo en el progreso de la organización. En su nivel más simple, la inteligencia ejecutiva se compone de tres grupos de aptitudes relacionadas con las tareas, las personas y uno mismo. En el primer grupo se encuentran las aptitudes como *definir adecuadamente un problema y distinguir entre objetivos fundamentales y secundarios;*

anticiparse a los obstáculos e identificar los medios para superarlos; analizar críticamente la validez de los supuestos preconcebidos; articular los puntos fuertes y los más débiles de las sugerencias de los demás; tener claro lo que ya se sabe de un tema, qué más se necesita dominar y cuál es la mejor manera de obtener información relevante y fidedigna; utilizar diferentes perspectivas para identificar las posibles consecuencias no deseadas de varios planes de acción. En el segundo grupo, referente a las personas, las aptitudes destacables son: *saber obtener las conclusiones correctas de un intercambio de opiniones; reconocer las motivaciones implícitas de los individuos y grupos implicados en una situación concreta; anticiparse a las probables reacciones emocionales de los individuos ante una actuación o en los procesos de comunicación; identificar con exactitud los asuntos clave de un conflicto; tener en cuenta los efectos y consecuencias no deseadas que pueden resultar de un curso de acción determinado; mantener el equilibrio entre las distintas necesidades de todas las partes interesadas.* Finalmente, en lo que respecta a uno mismo, las aptitudes incluyen *la búsqueda de información que permita descubrir los errores en el propio juicio y así subsanar-*

“...sólo la teoría de la inteligencia ejecutiva proporciona una descripción específica de aquellas aptitudes que forman el núcleo del mismo.”

Haga su comentario!

los; reconocer los propios prejuicios o limitaciones y utilizar ese conocimiento para mejorar un plan de acción; advertir cuándo graves errores propios requieren un reconocimiento público y un cambio de rumbo radical; identificar los defectos esenciales de los argumentos de los demás y reafirmar la fuerza de los propios; saber cuándo es el momento de rechazar las objeciones de los demás y mantener el compromiso con un plan de acción válido.

Aunque la mayoría de los ejecutivos reúne muchas de las aptitudes de estas categorías, sólo aquellos que poseen una combinación proporcionada de las tres cuentan con posibilidades de convertirse en líderes excepcionales que den como fruto unos resultados superiores.

La ejecución de las ideas

“Ejecución” es una palabra muy habitual en la jerga empresarial actual y se considera que es uno de los conceptos clave del éxito. La necesidad de la ejecución es universalmente reconocida, pero los factores básicos que determinan por qué un individuo “ejecuta” mejor que otro no han sido lo suficientemente analizados.

En primer lugar, una idea no desemboca directamente en la ejecución; es posible que se vea afectada por múltiples factores inesperados

que obliguen a reajustar los planes sobre la marcha. Esta es la razón por la cual, en última instancia, muchas planillas, modelos o las mejores prácticas de gestión resultan al final inadecuadas. En la base de la capacidad de ejecución está la aptitud para encontrar qué ajustes precisan los planes. En su obra *Ejecución: la disciplina de hacer las cosas*, Larry Bossidy y Ram Charan afirman que “*la ejecución es la principal responsabilidad de un líder empresarial y una ejecución efectiva requiere un compromiso total con la sustancia, e incluso los detalles, de una gestión*”.

Pat Russo, actual director general de Lucent Technologies, considera que no es posible gestionar una empresa sin “*comprender lo que ocurre sobre el terreno del negocio*”. Cuando era director de sistemas de comunicación en la compañía AT&T, en los años 90, Russo ponía un gran énfasis en la comunicación abierta, dentro de una organización caracterizada precisamente por una estructura muy jerarquizada que no la favorecía. Desde el primer día en su puesto, Russo dejó claro su deseo de que cualquiera que creyera estar haciendo algo sin sentido para el negocio, lo comunicara a su jefe inmediato y, en caso de no ser escuchado, se dirigiera directamente a él.

En una ocasión recibió una

llamada de una empleada que trabajaba en uno de los centros de atención al cliente, justo después de una reorganización del servicio a nivel regional. Con voz asustada, la empleada confesó que, en su opinión, en su unidad se hacía algo carente de sentido. Desde hacía un año, se había redireccionado a un gran grupo de clientes a su centro de atención, con los que intentó y consiguió entablar una relación muy estable y, en ese momento, se pretendía redireccionarles una vez más a otro centro distinto por un turbio asunto entre los jefes de ventas. Intrigado, Russo llamó a los dos jefes para preguntarles qué era lo que habían planeado y por qué motivos. En la explicación que ambos le dieron, Russo no vio de qué manera sus planes beneficiarían a los clientes, por lo cual les pidió una nueva propuesta de reorganización. Ésta no tardó en llegar: en ella se concluía que redireccionar a los clientes ya no parecía tan necesario. Si no hubiera sido por la llamada de la empleada y la disponibilidad de Russo para hablar con ella, su compromiso con los detalles del negocio y por su determinación de cuestionar el pensamiento de sus colaboradores, la compañía habría cometido un gran error que habría afectado a las relaciones con sus clientes. No es cuestión de que los ejecutivos conozcan las minucias de cada puesto en

“una idea no desemboca directamente en la ejecución; es posible que se vea afectada por múltiples factores...”

Haga su comentario!

su empresa, sino que tengan datos suficientes para poder cuestionar y garantizar la validez de las decisiones de sus subordinados.

A la hora de pasar a la ejecución, las aptitudes de quien lo hace son las que permiten comprobar si se trata de un verdadero talento con inteligencia ejecutiva. En el ámbito empresarial, el alcance de las preguntas que un ejecutivo formula, su habilidad para evaluar la información que se le proporciona o para anticiparse a las consecuencias de sus acciones (u otros componentes de la inteligencia ejecutiva) caracterizan a los mejores líderes y las culturas corporativas de sus organizaciones. Norm Wesley, presidente y director general de la Fortune Brands, consiguió desarrollar una cultura corporativa basada en la inteligencia ejecutiva. La compañía, dedicada a la fabricación de diversas categorías de productos, tales como bebidas alcohólicas, pelotas de golf, grifos, etc., superó con creces los resultados de sus competidoras durante el mandato de Wesley gracias a su énfasis en el diálogo abierto con subordinados y empleados. El diálogo permite a las partes interesadas alcanzar la verdad y descubrir qué ocurre realmente en una organización. En determinado momento, Fortune Brands tuvo que afrontar la adquisición de una empresa en el exte-

rior; una de sus divisiones veía en ello la oportunidad ideal para la expansión, dado su nombre de marca y un posicionamiento muy consolidado en el mercado. Sin embargo, ya en las primeras conversaciones con la dirección de la empresa se hizo patente que ésta no era nada realista en lo referente a los desafíos a los que se enfrentaban, especialmente acerca de la estructura de costos. La dirección no sólo no se cuestionaba seriamente la realidad de su negocio en ese momento, sino que tampoco estaba dispuesta a que otros lo hicieran. Era imposible confiar en ellos para que comprendieran y ejecutaran las más ineludibles acciones. Visto este panorama, Fortune Brands decidió retirar su oferta de adquisición. En su afán por facilitar el diálogo abierto y la participación como pilares de la cultura corporativa de su compañía, Wesley también decidió trasladar las oficinas centrales de Connecticut a Chicago, con el fin de estar más cerca de la mayoría de sus empresas afiliadas y eliminar así muchas de las barreras logísticas que impedían dicho diálogo y participación. Los ejemplos de ejecutivos como Russo o Wesley dejan claras algunas de las aptitudes de la inteligencia ejecutiva que resultan claves para una ejecución de calidad. Sin estas aptitudes es difícil garantizar que la responsa-

bilidad de la toma de decisiones recaiga en las manos idóneas.

Cómo medir la inteligencia ejecutiva

Para reconocer el valor de la inteligencia ejecutiva se necesitan herramientas fiables de evaluación y comparación de quienes son candidatos a líderes. La única manera eficaz de medir la inteligencia ejecutiva consiste en hacerlo en forma de conversaciones, valiéndose de preguntas que calibren las aptitudes cognitivas clave para un trabajo ejecutivo. Con independencia de si se trata de evaluar la capacidad de un ejecutivo para realizar tareas, trabajar con los demás o corregir sus propias ideas, la evaluación de la inteligencia ejecutiva funciona de la misma manera: se utilizan escenarios de trabajo reales en los cuales el entrevistador formula preguntas que requieren demostrar ciertas aptitudes cognitivas para la solución de problemas. Para cada cuestión, el candidato debe analizar la situación, extraer una conclusión y justificar su razonamiento. Debe resolver los problemas que se le presentan en la conversación en tiempo real, tal y como lo hacen los ejecutivos en su trabajo cotidiano. El entrevistador no sólo debe registrar las conclusiones finales del

“...caracterizan a los mejores líderes y las culturas corporativas de sus organizaciones.”

Haga su comentario!

candidato, sino que está obligado a examinar a fondo su proceso de toma de decisiones. En concreto, y en lo que respecta al ámbito de la realización de tareas, las preguntas podrían tomar la siguiente forma:

Pregunta del entrevistador: *Es usted el director general de una gran compañía de software. Los precios de sus productos se han visto drásticamente reducidos por la competencia nacional e internacional. Su equipo ejecutivo reconoce que es urgente reducir costos mediante la externalización (outsourcing) del proceso de programación a compañías extranjeras (subcontratas). Su director financiero ya ha recibido unas cuantas ofertas de algunas empresas ubicadas en India y Corea del Sur y le ha presentado la correspondiente propuesta. ¿Qué necesitaría usted saber antes de contestarle?*

Respuesta del candidato: *Las subcontratas siempre exigen demasiado dinero por adelantado para garantizar los pagos y contratar al personal adicional. Necesito saber si es algo que podamos permitirnos.*

Pregunta: *¿Qué quiere decir "permitirnos"?*

Respuesta: *La solución de las subcontratas es tentadora, pero sería una pérdida de tiempo si mi compañía no dispone del dinero para pa-*

garles. Si la carga financiera de esta iniciativa es tan alta que paralizaría la ejecución de nuestras prioridades adicionales, tales como la publicidad o las ventas, no tiene sentido llevarla a cabo.

En este ejemplo se aprecia la escasa aptitud del candidato para analizar los supuestos implícitos del problema al no ocurrírsele hacer la pregunta clave, a saber, si la externalización del proceso de programación puede reducir significativamente el gasto general. Al centrarse de inmediato en las limitaciones del presupuesto, el candidato obvia que la externalización es la solución más probable para las dificultades de costos de su compañía.

En cambio, otro segundo candidato da con la respuesta satisfactoria: *Lo primero que quiero saber es por qué mi director financiero ha llegado a la conclusión de que necesitamos la externalización en primer lugar. Puede que tenga razón, pero nuestro verdadero problema es la reducción del gasto general, no sólo del gasto laboral. Aunque nuestros programadores son muy costosos, reemplazarlos por programadores extranjeros no necesariamente reduciría ese costo. Las subcontratas nos podrían exigir demasiado dinero para su formación y familiarización con nuestros productos, mercado y necesidades del cliente. Incluso podríamos llegar a ser de-*

masiado dependientes de ellos en lo que respecta al desarrollo de productos, el mantenimiento y el servicio al cliente. Es preciso saber de qué manera todos estos costos adicionales afectarían al ahorro resultante de la externalización. Al querer confirmar el supuesto principal de la propuesta del director financiero (la externalización es igual a una producción más barata), este candidato demuestra una de las aptitudes esenciales de la inteligencia ejecutiva: valorar lo que ya se sabe de un asunto y plantearse qué más hay que conocer sobre él para decidir correctamente. El segundo ámbito donde un aspirante a líder debe demostrar su inteligencia ejecutiva es el del trabajo con los demás y a través de ellos.

Pregunta: *Es usted el director de marketing y ventas de la compañía Rinaldi Manufacturers. No acaba de cumplir ni un año en la empresa y Amanda, una de las ejecutivas financieras superiores, quiere comentarle su preocupación por la manera en que su superior inmediato, Rick, gestiona la relación con una de las empresas clientes de Rinaldi. Rick es el vicepresidente senior y, como tal, responsable directamente ante usted. Según establece la cultura corporativa de Rinaldi, los empleados deben respetar rigurosamente la cadena de mando y exponer sus preocupacio-*

“...una de las aptitudes esenciales de la inteligencia ejecutiva: valorar lo que ya se sabe de un asunto...”

Haga su comentario!

nes, en primer lugar, ante sus superiores inmediatos. Usted sabe que Amanda no ha tratado el asunto con Rick. ¿Cómo piensa actuar?

Respuesta: *Hablaría directamente con Rick para hacerle saber que Amanda tiene algunas preocupaciones que le gustaría comentar con él. También le preguntaría qué es lo que está sucediendo entre él y Amanda y si quiere que yo me involucre más.*

Pregunta: *¿Por qué actuaría de ese modo?*

Respuesta: *Se trata de una situación que deben resolver ellos dos. Como vicepresidente senior, Rick debe encontrar la manera de solucionar estos temas con su propio equipo. Además, yo debo poder confiar en que mi propio personal es capaz de solventar esta clase de problemas entre ellos mismos.*

La respuesta de este candidato muestra que carece de una de las aptitudes básicas de la inteligencia ejecutiva, la de anticiparse a las probables reacciones emocionales de las partes interesadas. Al transmitirle a Rick los comentarios de Amanda, este candidato se estaría arriesgando a intensificar un hipotético conflicto entre ellos, además de exponer a Amanda a las posibles reacciones negativas de Rick sin haberse advertido previamente,

lo cual induciría a Amanda a desconfiar de este candidato a líder.

Otra persona con una inteligencia ejecutiva superior hubiera respondido algo similar a lo siguiente:

Aunque sé que la actitud de Amanda supone una violación del protocolo, si me reuniría con ella para escuchar sus preocupaciones.

Pregunta: *¿Por qué se reuniría con ella?*

Respuesta: *Es bastante probable que Amanda conozca el protocolo de la compañía en lo que respecta a la cadena de mando. Si a pesar de ello decide saltárselo, puede que tenga un motivo de peso que requiera de mi intervención. Además, el hecho de que la situación concierna a uno de nuestros clientes añade una urgencia extra al asunto. En cualquier caso, dado que soy bastante nuevo en esta compañía y todavía existen muchas cuestiones que desconozco, la entrevista con Amanda me daría la oportunidad de ahondar en esas cuestiones.*

Este segundo candidato reconoce la existencia de unos límites en lo que podrá o no concluir de la petición de Amanda para entrevistarse con él. Es consciente de que no dispone de suficiente información para saber qué sucede con el cliente de Rinaldi, ni tampoco para entender por qué Amanda

decidió ignorar la cadena de mando.

Las respuestas de estos dos supuestos candidatos no son las únicas posibles. Otros podrían haber manifestado que se reunirían con las dos partes interesadas para aclarar la situación. En el proceso de medición de la inteligencia ejecutiva, un candidato debe ser juzgado en función de las probabilidades de que sus respuestas sirvan para llegar a una solución sensata. Por último, el tercer ámbito en el que medir la inteligencia ejecutiva es la aptitud del candidato para autoevaluarse y rectificar sus ideas y actuaciones.

Pregunta: *Está usted inmerso en un proceso de promoción que le pondría al mando de las operaciones de envío de las Camden Industries. Su principal competidor es su compañero Mark, del que usted no tiene una opinión demasiado favorable. Usted piensa proponer una iniciativa en forma de encuesta a los consumidores, convencido de que sería muy útil a Camden para poder anticiparse a los cambios en el mercado y además le haría destacar a usted, por encima de Mark, ante el director financiero. En la reunión semanal del departamento, expone su iniciativa. Al acabar, y cuando ya empieza a recibir algunas miradas cómplices de parte de algunos de sus compañeros, inesperadamente Mark*

“En el proceso de medición de la inteligencia ejecutiva, un candidato debe ser juzgado en función de las probabilidades...”

Haga su comentario!

expresa sus dudas, de que la respuesta de los consumidores vaya a ser lo suficientemente significativa como para basar en ella la estrategia del cambio. Todas las miradas se vuelven hacia usted. ¿Qué haría entonces?

Respuesta: *Le contestaría a Mark que no estoy seguro sobre el número de consumidores que respondería a la encuesta y que me gustaría saber sobre qué datos basa él sus afirmaciones. Sería mejor intentar determinar los hechos antes de estar en desacuerdo con mi propuesta.*

Pregunta: *¿Por qué le respondería de esa manera?*

Respuesta: *Es probable que todos sean ya conscientes de que Mark es gratuitamente agresivo y que quiere perjudicarme. Además, su crítica es tan sólo una suposición.*

Al descartar el argumento de Mark como una mera "suposición", este candidato no toma distancia crítica con sus propios prejuicios o con las limitaciones de su perspectiva personal, que puede ser igualmente errónea en lo que respecta a la reacción de los consumidores. Aunque la forma en que Mark modula su crítica es agresiva, este hecho no la invalida. El candidato ha permitido que las maneras de Mark le distraigan del valor de su crítica: responde de manera improductiva y a la defensi-

va, lo cual le impide utilizar la sustancia de la crítica para mejorar su propio plan de acción. He aquí la respuesta de un segundo candidato a la misma pregunta:

Le daría la razón a Mark en el hecho de que la respuesta de los consumidores a la iniciativa puede ser demasiado insignificante como para considerarla una fuente fiable de información. Propondría entonces intentar llamar por teléfono a todos aquellos consumidores que no envíen su respuesta de forma escrita.

Con esta respuesta, este otro candidato reconoce la utilidad de los comentarios de Mark y muestra la aptitud de la inteligencia ejecutiva, que reconoce defectos en el curso de su propio pensamiento. Además, enseguida muestra intención de variar su primera propuesta sugiriendo la posibilidad de las llamadas telefónicas.

Muchos ejecutivos reaccionan de manera defensiva a las críticas que reciben. Otros, en cambio, las reciben con excesiva facilidad. Sólo los mejores de ellos demuestran su talento tanto para buscar y utilizar información o críticas útiles para mejorar su propio pensamiento o comportamiento, como para defender sus propias opiniones cuando están convencidos de que son las acertadas.

Conclusión: el valor de la inteligencia ejecutiva

Uno de los descubrimientos más valiosos de la ciencia de la gestión de empresas ha sido que las aptitudes cognitivas o la inteligencia ejercen un enorme impacto sobre la capacidad de liderazgo de los ejecutivos. Por este motivo, es crucial conceder a la inteligencia ejecutiva el lugar que le pertenece en el ámbito empresarial moderno y beneficiarse de su valor.

Al igual que los empresarios, los teóricos de la gestión empresarial también han de diseñar unos productos nuevos y atractivos para sus clientes. Sin embargo, al no diferenciar entre el *conocimiento* (reproducción verbal más o menos exacta de lo aprendido) y la *inteligencia* (capacidad mental de un individuo para realizar una tarea), y dedicar toda su energía a la medición y evaluación del conocimiento, estos estudiosos han perdido de vista que conocimiento o pericia valen poco sin la compañía de la inteligencia. No se trata de infravalorar sino de empezar a valorar la inteligencia. La existencia de la inteligencia ejecutiva y de sus métodos de evaluación garantizan que las personas que ocupan puestos de responsabilidad en las organizaciones estén capacitadas para una toma de decisiones sólida y fundamentada.

“Sólo los mejores de ellos demuestran su talento...”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscríbese !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**

Sin embargo, la inteligencia ejecutiva no es únicamente una herramienta para evaluar ejecutivos. Las aptitudes que la componen resultan decisivas para el éxito de cualquier empresa u organización; de ahí que su implantación en todos los niveles deba ser objeto de un esfuerzo continuo y coordinado de contratación, promoción y formación.