

El taburete de tres patas: el modelo de Sensei para las competencias directivas



El desarrollo de las habilidades directivas se ha convertido en un tema clave en los programas de formación de las más importantes empresas y de muchas escuelas de negocio en los últimos cincuenta años. Sin embargo, falta todavía una sistematización real de los modelos de liderazgo, y en concreto, de una clara identificación de los grupos o familias de competencias que poseen los líderes exitosos. La literatura es variada, abundante, e inconclusa.

En Sensei hemos optado por confiar en la experiencia que hemos adquirido ayudando a desarrollar la carrera profesional de muchos directivos y revisando los problemas que más frecuentemente hemos afrontado en el curso de esta tarea. Con ello hemos desarrollado un modelo que nos ayuda a vertebrar las competencias necesarias en el marco de un programa que podemos ofrecer a nuestros clientes para el perfeccionamiento de sus mandos intermedios y directivos. El desarrollo profesional de los cuadros es una tarea que abarca toda la vida, pero poner unos cimientos sólidos facilita enormemente el camino a la excelencia.

En nuestra línea de apoyarnos en imágenes para transmitir conceptos, hemos imaginado el rol del directivo como un taburete que se apoya en 3 patas. Cada pata representaría una familia de competencias susceptibles de desarrollo. El asiento simbolizaría las competencias específicas del responsable en su área de desarrollo (capacidades de marketing para un

ejecutivo de cuentas, técnicas para un jefe de proyecto, y así). Uno puede tener un asiento fino y plano de madera si tiene poco conocimiento y experiencia o un asiento muy acolchado y cómodo cuando es un especialista en la materia. Pero no importa cómo de comfortable sea tu asiento, si una de las patas falla vas a estar incómodo y vigilando continuamente para no caerte.

De este modo, un líder eficaz es alguien cuya competencia y conocimiento de su área funcional se ve soportada por sus habilidades como manager, agrupadas en:

- La gestión de las personas.
- La gestión de la información.
- La gestión del trabajo y de los tiempos.

Gestor de personas

La primera pata del taburete representa la capacidad del líder para gestionar a las personas con las que trabaja, expresada en las siguientes competencias

- **Motivar a las personas:** la psicología ha ido mucho más allá de simplemente otorgar incentivos y penalizaciones. Nosotros enseñamos el modelo 3.0 de motivación (concepto desarrollado por Dan Pink).
- **Gestionar conflictos:** en cualquier interacción entre personas acabarán por surgir desacuerdos. Un líder eficaz saca partido de estas situaciones para mejorar y cohesionar su equipo.

- **Negociar eficazmente:** sea con miembros de su equipo, sus superiores o sus clientes, el directivo ha de ser capaz de alcanzar compromisos satisfactorios muchas veces a lo largo de su día.
- **Desarrollar a las personas a su cargo:** si un líder quiere tener un equipo de alto rendimiento, es su responsabilidad detectar las áreas de desarrollo e impulsarlas aún más.

Gestor de información

La segunda pata del taburete es la capacidad del líder de actuar como concentrador y distribuidor de información, un punto de entrada y salida que se asegura de que todos poseen la necesaria para poder llevar a cabo su labor de la mejor manera. Esta pata se concreta por medio de las siguientes competencias:

- **Comunicación eficaz:** feedback 1-1. Aplicamos los principios de persuasión de Cialdini y lo último en psicología social para mejorar la capacidad comunicativa de un líder.
- **Comunicación pública:** Una de las competencias más importantes que un líder puede tener es la habilidad de dirigirse a un grupo, conectar con la audiencia y transmitir entusiasmo por sus metas.
- **Redacción de informes y comunicaciones.** Con el auge del email la comunicación escrita cobra más peso que nunca. Así mismo, escribir informes elocuentes y persuasivos es vital.
- **Manejo visual de la información.** Los seres humanos procesamos la información de manera visual ante todo. Enseñamos cómo aprovechar los elementos visuales a la hora de mejorar la comunicación.

Gestor de tiempo y procesos

La última pata del taburete es la capacidad del líder de gestionar eficazmente su tiempo y el de su equipo, asignando eficazmente tareas y prioridades, y actuando como un modelo para su equipo. Los líderes efectivos tienen equipos más eficaces.

- **Inbox Zero:** manteniendo el email bajo control. Hoy en día, el correo electrónico puede consumir hasta la mitad de la jornada laboral de muchos ejecutivos, y la tendencia no disminuye. Es necesario manejarlo sin que nos desborde.

• **Reuniones y cómo manejarlas.** Cómo tener una agenda y ceñirse a ella, cómo reducir a la mitad el tiempo reunidos, reducción de interrupciones y ladrones de tiempo.

- **Autofocus y gestión de tareas.** Enseñamos una metodología sencilla y revolucionaria que saca el máximo partido a nuestro cerebro para asegurar que nada se queda sin hacer y que nuestro estrés disminuye.

• **Gestión 3D de proyectos.** La gestión de proyectos en 3D nos permite planificar nuestros proyectos de manera realista, dejando espacio para los imprevistos y asegurando un buen seguimiento de los mismos.

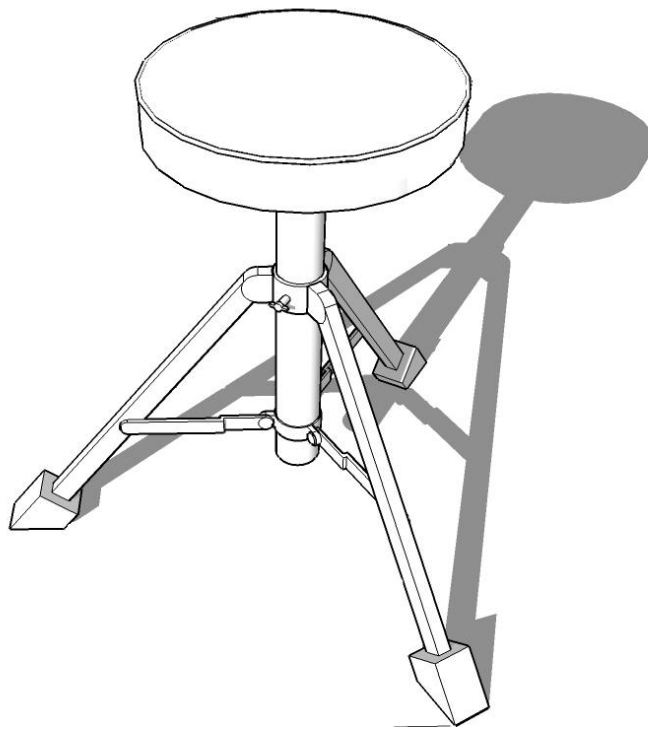
Las tres patas son cruciales. Un líder que falle en una de ellas no tendrá suficiente estabilidad para sacar partido del asiento, por cómodo que este sea. Pasará más tiempo buscando la estabilidad y el equilibrio, y compensando los fallos en su taburete, que realizando el trabajo para el cual le hemos promovido o contratado.

Encontramos que este modelo es muy útil a la hora de ayudar a nuestros clientes a valorar qué competencias desarrollar en sus líderes de equipo,

dado que cada persona tiene su propio escabel con unas patas más fuertes que otras. De esta manera, en vez de dar cursos de liderazgo generales, con mucho tiempo invertido en explicar diferentes modelos teóricos, podemos ir directamente a reforzar aquello que puede ser necesario en cada pata, mejorando el uso del tiempo de formación y consiguiendo resultados medibles y que nos den una

información precisa sobre nuestro ROI. Que es, como siempre, el objetivo final de nuestros programas: proporcionar mejoras medibles y sostenidas en el tiempo.

Sensei Consultores
sensei@senseiconsultores.com
www.senseiconsultores.com



Nota: Este material y su contenido es propiedad de Sensei Consultores y está protegido por derechos de autor. Su copia y/o distribución debe contar con la aprobación correspondiente que puede estar sujeta a compensaciones