

El invitado especial para la presente edición es Fernanda García, Country Manager de Pedersen & Partners, para quien una comunicación adecuada entre los líderes y sus trabajadores parte de entender y conocer a quiénes conforman el equipo, sin establecer paradigmas previos.



PEDERSEN & PARTNERS  
FERNANDA GARCÍA  
COUNTRY MANAGER

## “UN BUEN LÍDER TIENE LA CAPACIDAD DE DESPERTAR EL DESEO DE HACER ALGO”

**D**entro de las diferentes empresas de la industria nacional e internacional, se ha hecho evidente la necesidad de contar con líderes que guíen los procesos y sepan encaminar los esfuerzos de las compañías.

En este sentido Pedersen & Partners, una organización con amplia experiencia en la identificación y selección de líderes empresariales, considera que un líder debe contar con la capacidad de comunicarse y relacionarse con su equipo de trabajo, ya que el éxito dependerá de la habilidad que tenga para motivar a sus subalternos.

Ocupar un cargo directivo no implica ser líder. Más allá de ostentar un cargo, ¿cómo se llega a ser un líder empresarial?

Creo que primero es importante definir qué entendemos por líder empresarial. En este sentido, comparto ampliamente la definición que da Jim Collins en su libro ‘Empresas que sobresalen’, en el que tras una detallada investigación empírica, llegó a concluir que una compañía que perdura en el tiempo debe contar con líderes ‘nivel 5’, los cuales son aquellos que crean magnificencia mediante una combinación paradójica de humildad personal y voluntad profesional. Desde mi experiencia, estos son aquellos líderes que están decididos a hacer lo que sea necesario para conseguir los mejores resultados a largo plazo, siendo totalmente conscientes que sólo lo lograrán canalizando sus esfuerzos en el reconocimiento del equipo, lo que los lleva a rodearse de los mejores profesionales que serán los futuros sucesores que aseguren el éxito de la próxima generación.

Por lo tanto, el que una persona llegue a un cargo de alta dirección dentro de una organización no necesariamente implica que es un líder empresarial. Los líderes primero tienen que ser conscientes de que quieren serlo y que deberán formar a otros que puedan seguir con su legado. Creo que no hay una receta única. Considero que todo parte de un ‘querer ser’.

Lo que sí demuestran los estudios, son las competencias y comportamientos que tienen dichas personas. Un estudio realizado recientemente por INSEAD a un grupo de directivos, identificó los siguientes comportamientos por orden de relevancia: colaboración transversal en las unidades de negocios y estructura organizacional, incentivar oportunamente a los empleados, escuchar y tener en cuentas las ideas de los colaboradores, proveer dirección estratégica, tomar decisiones en situaciones de ambigüedad, e influenciar, pero no por la vía de la autoridad, sino a través de mecanismos efectivos de motivación.

¿Cómo debe ser la relación entre un líder y su equipo de trabajo para el buen funcionamiento de las organizaciones?

Teniendo claras las características que deben diferenciar a los líderes, considero que en cuanto a la relación con el equipo de trabajo deben haber dos pilares dentro de las organizaciones: las relaciones interpersonales y la comunicación, algo nada fácil de lograr y en lo que siempre se debe trabajar. Las relaciones permiten que las personas crezcan dentro de una estructura organizacional. El líder se debe convertir en un facilitador de dichas relaciones y detectar los mecanismos que hacen que estas fluyan, para así tomar la comunicación como la vía para fortalecerlas y potenciarlas dentro de su equipo.

Una comunicación adecuada parte de entender quiénes conforman nuestro equipo, de llegar a conocerlos sin establecer paradigmas previos y de realmente ejercer el sentido de la escucha.

En su experiencia, ¿cuáles han sido las claves para conformar equipos de trabajo exitosos? ¿Cómo se contrata a los mejores?

Considero que todo depende de qué significa para la organización el mejor talento. Desde mi rol actual he encontrado que no hay una única definición. Para algunas organizaciones el mejor talento es medido por la excelencia técnica y académica, por el correcto balance entre competencias soft y hard, o por elementos actitudinales donde es más relevante su encaje con la cultura y valores de la empresa y el potencial que tendrá esa persona para desarrollarse. Por lo tanto, considero que la clave para conformar equipos de trabajo exitosos es aquella que va acorde con la estrategia y la cultura de la organización. Un perfil puede ser el “mejor” para una organización pero no para otra. Cuando trabajamos con personas no hay una receta única, los equipos exitosos no serán exitosos todo el tiempo, se tendrán momentos buenos y momentos malos, lo importante es que cada uno de los integrantes del equipo tenga claro su rol.

¿Qué criterios se deben tener en cuenta al momento de conformar órganos de decisión como juntas directivas?

Una junta directiva tiene un papel preponderante dentro de cualquier empresa al ser el máximo órgano de dirección. Según una definición dada en Harvard Business Review: “la junta directiva debe reconocer y respetar las fronteras entre monitorear la gerencia y gerenciar la compañía”. Por lo tanto, a la hora de conformarla se debe tener presente que estos individuos serán personas con la capacidad de aconsejar y apoyar en la estrategia de la organización, velando por que esta perdure en el tiempo. Deben ser personas reconocidas por su rectitud ética, su conocimiento y experiencia en el sector que corresponde y criterio de independencia en sus decisiones.

¿Qué señales indican que un profesional puede hacerse cargo de responsabilidades de alto perfil en una compañía?

Los profesionales de alto potencial, se empiezan a notar y destacar desde fases tempranas. Son aquellas personas proac-

tivas, que dan la milla extra en todo, inquietas intelectualmente y que ante las situaciones complejas ven oportunidades de asumir retos. Son personas con capacidad de plantear soluciones diferentes, de sustentar sus opiniones a veces contra viento y marea. Tienen una gran capacidad de comunicación y de relaciones interpersonales. En conclusión, son aquellos profesionales que piden asumir nuevas responsabilidades, y que otros ven como ejemplo a seguir.

¿Cuál es la mejor estrategia para retener a personas talentosas?

Hace algunas décadas no se hablaba de retener el talento, realmente las personas se retenían a ellos mismos, ya que el ideal era entrar a una organización e ir ascendiendo con esfuerzo y dedicación. Los tiempos han cambiado, hay globalización y ya no hay fronteras. Este tema se debe ver de un modo diferente, pues ya no se puede pretender que las personas duren dentro de una organización 20 años y lleguen a ser los directores generales o presidentes de las mismas, los momentos actuales de cambio constante son factores que influyen de manera importante. Es una realidad que las empresas deben aprender a manejar y sacarle el mejor partido. Lo importante es hacer que las personas que tienen esa competitividad la transfieran y se creen comunidades de talento.

Un líder debe ser un motivador por naturaleza. ¿Cuál es la importancia de este aspecto en el rol de los líderes empresariales?

He tenido la fortuna de tener excelentes jefes mentores durante mi carrera profesional, los cuales han sido conscientes de la importancia que tiene su rol para seguir inspirando a generaciones futuras. Por lo tanto, más que motivar, creo que lo que tiene que hacer un líder es inspirar.

El líder que inspira tiene la capacidad de generar pasión, motivar la curiosidad y forjar el talento. Un líder tiene la capacidad de despertar el deseo de hacer algo y convertirlo en un desafío personal, inspirando los niveles máximos de creatividad ya sea en las artes, las ciencias o en las organizaciones.

¿Cuál es la mejor forma de realizar cambios en posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones sin que estas pierdan de vista su visión?

En este punto retomo el concepto de líder ‘nivel 5’, pues en el análisis realizado se identificó que muchos de ellos no tenían clara la estrategia a seguir, sabían que tenían que hacer un cambio y querían convertir a la empresa en la mejor del sector, pero no sabían cómo hacerlo. El estudio reflejó que en todos los casos, por lo que más se preocupaban estos líderes era por las personas que conformarían su equipo directivo, es decir, se preocuparon primero por subir al bus a las personas correctas, antes de definir como debía ser el camino para llegar al éxito.

Se tiene miedo a cambios drásticos a nivel directivo, pero estos se deben realizar conscientemente acorde con el momento y la estrategia del negocio, lo cual es necesario para hacer que la empresa perdure en el tiempo.