

Las quince cualidades más importantes del directivo comercial para 2011

JUAN CARLOS ALCAIDE CASADO,
director de MdS Marketing de Servicios Miembro de Top Ten.

Anteayer me preguntaba un participante en un MBA en una Escuela de Negocios qué características debía buscar en una persona que quiere y necesita contratar para una nueva unidad de negocio que su empresa (¡en estos tiempos!) va a crear. Nos pusimos a debatir sobre las cualidades que se deben buscar en un directivo del área Comercial y Marketing del siglo XXI y estas son las ideas que improvisé y, ahora, he depurado:

1.- Conocimientos conceptuales.

El manager de un área de Marketing y Comercialización debe conocer la teoría de Marketing. Ha habido una tendencia (y se ha pagado caro) de elevar a Marketing a vendedores o poner en ese puesto a personas en cuyo (simple) sentido común se confiaba, sin valorar si sabían o no de Marketing y Comercialización. El conocimiento de la estadística (suficiente, rudimentos para comprender y poder solicitar trabajos) es importante, así como el conocimiento de la tecnología y sus usos en beneficio del cliente, manejando las ventajas e inconvenientes de la misma desde la óptica de la empresa y su relación con el mercado.

2.-Capacidad de recopilación de información y análisis-síntesis de datos, convirtiéndolos en decisiones. La "infoxicación" del momento actual no debe paralizar al directivo ni hacerle huir del dato, sino buscar, seleccionar, depurar y sintetizar, para decidir objetivamente.

3.- Diagnosticar, decidir y mantener las decisiones. Una de las características del momento convulso que nos toca vivir es la increíble obsoles-

cencia de las cosas. Una decisión de la mañana puede parecer vieja por la tarde y válida otra vez en la mañana siguiente. El directivo de Marketing debe ser capaz de perfilar una estrategia y mantenerla (adaptándola a las contingencias).

4.-Orientación al resultado al largo plazo, al medio plazo y al corto plazo, por este orden.

Orientación a la eficiencia medible. La empresa debe mirar al largo plazo. Es fácil incrementar las ventas bajando el precio y debilitando la marca, pero esa orientación cortoplacista (de aparente éxito) es el fracaso cierto y anunciado de la empresa. Tratará de buscar la eficiencia, la objetividad y medición de la misma y sacar conclusiones de mejora cada día.



5.- Humildad y disposición para aprender.

El directivo, sabedor del aforismo sofista "solo sé que no sé nada!", estudia permanentemente y, con humildad e intención fría, meditada, no casual, se empapa como una esponja de colaboradores, clientes, proveedores, buscando extraer del saber hacer de los demás, prácticas para imitar.

6.- Capacidad de planificación.

Evitar ir "a salto de mata" planificando con flexibilidad y previendo escenarios.

7.- Creatividad e innovación. El líder del siglo XXI debe ser creativo, buscar la mejora continua a través de la innovación de modos y maneras de hacer en la empresa y en la relación con el mercado y los clientes. Debe huir del "aquí siempre se han hecho así las cosas".

8.- Flexibilidad y no dogmatismo. Búsqueda de la verdad no dogmática. El dogmatismo y la cerrazón, la creencia de que se está en posesión de la verdad y, en su extremo, la duda metódica que paraliza, no son buenas consejeras.

9.- Sensibilidad intercultural y crosscultural. En el momento actual, es completamente necesario comprender que nuestros consumidores y clientes son, probablemente, de diferentes razas, culturas, procedencias, sensibilidades religiosas y es necesario adaptarse a esta situación. Del mismo modo, entre proveedores y emplea-



dos, probablemente, también habrá diferentes perfiles.

10.- Dirección de equipos. Es evidente que el director de Marketing y/o Comercial debe ser experto en motivación, delegación y liderazgo de equipos. Sin embargo, debe tener capacidad de trabajar en solitario, de controlar y manejar sin apoyo proyectos y maduración de decisiones. "Solitario que trabaja en equipo" puede ser una buena definición; tanto como la de hombre social que sabe (y disfruta) trabajando solo en según qué momentos y situaciones. La motivación es clave: la capacidad de automotivarse, primero, y motivar a los demás, después.

11.- Resiliencia y gestión de la adversidad. Capacidad para convertir la adversidad en oportunidad. Saber navegar en aguas turbulentas y sacar lo positivo de las peores situaciones y contextos, manteniendo el control en todo momento. En este sentido, también podemos encajar la necesidad de saber aguantar el

estrés y la presión, sin permitir que ambos obnubilen la conciencia, paralicen o condicionen la toma de decisiones.

12.- Comunicación.

Huelga decir que es muy importante que domine las técnicas de comunicación, ora en una presentación pública, ora en la defensa de un presupuesto, etc.

13.- Autocontrol. El directivo de Marketing debe tener autoconciencia, ser capaz de saber qué está pasando en su cuerpo y qué siente, sabiendo manejar las situaciones desde el punto de vista físico. Y debe ser emocional para regular la manifestación de una emoción y/o modificar un estado de ánimo y su exteriorización.

14.- Habilidades sociales. El directivo debe saber empatizar y entender qué están sintiendo otras personas, ver las cuestiones y situaciones desde la perspectiva de ellas. Las habilidades sociales son trascendentes, qué duda cabe: habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal, y que pueden ser usadas para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo.

15.- Ser una persona de palabra. Por último, y muy importante, un buen directivo pregona lo que cumple y cumple lo que pregona. Consigue credibilidad a base de cumplir promesas y ser de fiar. ▲