

*Revista*

apd

Asociación para el

**PROGRESO**

de la **DIRECCIÓN**

número 205 • enero 2006 • 9 euros • [www.apd.es](http://www.apd.es)

# La importancia de la función directiva y sus competencias

*La mayor ventaja competitiva está en el talento que las Personas ponen en las actividades que realizan, en la cultura innovadora y en la del inconformismo.*

## Importancia de las Personas en la economía actual

Nos encontramos en una economía competitiva y global. Una economía en la que cada día resulta más difícil sobrevivir, crecer y diferenciarse. El capital ya no es una ventaja, ni las materias primas, ni las tecnologías que día a día son más accesibles.

Cada día la mayor ventaja competitiva está en el talento que las Personas ponen en las actividades que realizan. En la cultura de innovación. En la cultura del inconformismo y de tratar de hacer cada vez las cosas mejor, al mismo tiempo que se exploran nuevas actividades para aprovechar las oportunidades que también nos trae el mercado.

Hoy sólo sobreviven aquellos que crean entornos de trabajo diferenciales en los que las Personas actúan aportando valor a sus actividades y mostrando un desempeño claramente diferencial. Hoy más que nunca las Personas en la Empresa son más importantes que otros factores de negocio.

**En primer lugar**, por una razón de coste, en economías de servicios son el mayor gasto de hacer negocios, y por tanto, nos condicionan la cuenta de resultados a través de las políticas, acertadas o no, de Compensación.

En segundo lugar, porque en una economía de servicios la aportación humana al pro-



**Alfonso Jiménez**, Socio  
Director PeopleMatters  
alfonso.jimenez@peplematters.es

ceso es mucho mayor. No vale con hacer, sino hay que hacer bien, hay que desempeñar mejor que el estándar del mercado.

En tercer lugar, porque las personas actúan como filtro. En la puesta en marcha de una Estrategia de Negocio, intervienen diversos factores: Organización y Procesos, Tecnologías y Personas. Pues bien, el último factor, no es sólo un factor más, es un factor catalizador del resto. De hecho hay muchos que opinan que el *management* es eso, hacer que la estrategia se convierta en realidad a través de las personas.

En cuarto lugar, porque las decisiones sobre las personas tienen un plazo de retorno muy largo. Y el coste de desinversión en muchos países, y desde luego en el nuestro, es muy alto. Por tanto, el error es muy caro.

En quinto lugar, porque las decisiones sobre las personas tienen una carga ética importan-

“Existe una fuerte correlación entre la calidad de la estructura directiva y gerencial y la capacidad de generación de valor.”

te que trasciende al ámbito de la propia Gestión de las Personas y alcanza incluso a la marca de la empresa.

Y finalmente, porque Gestionar Personas es una competencia escasa y difícil de adquirir. No se puede aprender en una escuela de negocios, es complejo su desarrollo y está intrínseco en el mundo de las creencias y los valores de la empresa. Además, gestionar a las personas es tremendamente difícil.

Todo ello nos lleva a una idea: la Gestión de las Personas es clave en una empresa que quiera ser competitiva pero ¿De quién es responsabilidad la Gestión de las Personas? Sólo hay una respuesta: de los directivos.

### Importancia de los Directivos como Gestores de Personas

Los directivos, los buenos directivos son un bien realmente escaso. Y si eso es complejo en singular, mucho más complejo es en plural. Si es una suerte tener un buen directivo, tener un equipo directivo de calidad, disponer de una estructura gerencial “sana”, es tremendamente difícil, pero, eso sí, es un gran activo intangible.

El equipo directivo dirige, orienta y transmite al resto hacia la puesta en marcha de las estrategias de negocio mediante el correcto uso de todos los elementos de la infraestructura.

Apuntar todos en la misma dirección, compartir un mismo objetivo, dejar a un lado los intereses personales por el interés del negocio común, trabajar por el cliente externo, son cosas desgraciadamente demasiado infrecuentes y que afectan, y mucho, a la competitividad de la empresa.

Sin embargo, construir una estructura gerencial sana, capaz de llevar a buen puerto el proyecto empresarial, requiere sentido común, persistencia, poder y cierta dosis de método.

Aunque es difícil de medir, me atrevería a lanzar la hipótesis de que existe una fuerte correlación entre la calidad de la estructura directi-

va y gerencial y la capacidad de generación de valor. Todos los procesos de due diligence deberían dedicar mucho más tiempo a diagnosticar la capacidad directiva y gerencial que a analizar determinadas cuentas de balances pasados.

### Importancia de la Calidad Directiva

Podríamos definir Calidad Directiva como aquel valor que tiene el equipo directivo de un proyecto empresarial tanto en singular, cada miembro de dicho equipo, como colectivo (visión común, estilos de relación, capacidad de entenderse o de hacer la guerra por su cuenta, etc.). La Calidad Directiva sería, de este modo, la suma de ambos elementos.

El problema es cómo analizar, descomponer, esa virtud general en aspectos diversos que conforman ese directivo ideal. →

## La opinión del Directivo

¿Cuáles son las competencias más importantes para tener éxito como directivo?

	España	Europa	NA	Latam	A/P	Total
<b>Dirigir Personas</b>	49,5	66,5	68,2	55,6	73,2	66,8
<b>Tomar Decisiones</b>	29,9	29,6	25,0	16,3	36,0	27,7
<b>Creatividad</b>	23,7	18,7	17,7	23,5	15,0	18,3
<b>Comunicación</b>	8,2	14,6	16,9	6,9	12,0	13,6
<b>Conocimiento de la Industria</b>	15,5	10,6	12,5	24,2	11,1	13,2
<b>Trabajo en Equipo</b>	22,7	11,5	12,0	22,5	3,9	11,7
<b>Capacidad de Organización</b>	15,5	12,4	5,5	9,2	7,9	9,0
<b>Flexibilidad</b>	11,3	8,3	11,9	7,8	4,8	8,6
<b>Manejarse en la Ambigüedad</b>	6,2	4,5	10,3	10,5	7,6	7,7
<b>Capacidad Analítica</b>	7,2	5,1	4,5	7,5	4,4	5,1
<b>Conocimiento Técnico</b>	0,0	4,2	5,5	2,9	5,3	4,6
<b>Capacidad de Aprendizaje</b>	1,0	2,8	2,1	0,7	2,8	2,3

Porcentaje de directivos que citan una determinada característica al ser preguntados cuáles creen que son las competencias más importantes para tener éxito.

Se muestran los resultados de los directivos españoles frente a los de otros entornos (Europa, NA: Norteamérica, Latam: Latinoamérica, A/P: Asia/Pacífico) y el Total de la muestra de más de 2000 directivos entrevistados en todo el mundo.

## ¿Qué debe tener un Directivo?

- **Poder**, capacidad para dirigir la empresa o su unidad de negocio. Tiene que poder configurar su equipo, y gestionar los premios y castigos de las personas que lo integran.
- **Cierta intranquilidad** respecto a la situación de su empresa o de su unidad de negocio. Debe preguntarse por maneras nuevas de hacer las cosas, por cómo operan sus competidores. En definitiva, estar inquieto y “leer la realidad” externa. El exceso de satisfacción con la estrategia y las operaciones actuales es el principio del fracaso.
- Una **visión**, aunque no sea detallada, exhaustiva... aunque no sea “la” correcta. Fundamental, ya que no hay peor mal que el que una empresa sienta que no está gobernada o que lo está arbitrariamente. Todas las personas tienen que sentir que lo que hacen tiene sentido y está orientado a un fin.
- **Sensibilidad hacia las personas** y los temas humanos. La función más importante del directivo es dirigir personas. No dirige máquinas, ni sistemas, ni inmuebles, ni productos; el líder “decide” sobre estos temas pero... “dirige” personas.
- **Posturas públicas y privadas** que apoyen las iniciativas que está implantando. No puede decir una cosa y hacer otra distinta, tiene que ser coherente.
- **Saber integrar equipos** con competencias y enfoques de la realidad diferentes. Gestionar la diversidad de un mundo cada día más heterogéneo en sexos, edades, etnias, perfiles profesionales, y cualquier otro rasgo que identifica a un ser humano.
- Estar dispuesto a **sacrificarse** personalmente. No puede exigir compromisos si no está realmente comprometido.
- Ser **persistente**. La persistencia y la tenacidad son claves en todos los proyectos empresariales no especulativos. El crecimiento orgánico sano requiere tiempo y esfuerzo. Un proyecto empresarial estará sujeto a avatares y sólo sobrevivirá mediante una fuerte tenacidad.
- Debe **vender**. Su principal misión es vender interna y externamente el proyecto empresarial y sus productos y servicios.
- Debe entender que él no puede llegar a todas las personas, todos los días y en todo momento, por tanto, su primera preocupación debe ser **compartir el liderazgo** a través de una **estructura directiva y gerencial** que le ayude a implantar sus iniciativas y estilo. En este sentido debe vigilar para que esta cascada directiva le siga y no que cada miembro haga “su” guerra, con “su” cultura y con “su” estilo.

Para ello, hemos de aproximarnos a las ciencias del *management* que durante años han desarrollado modelos analíticos que pretenden seccionar un directivo en diferentes cualidades, para medirlas y potenciarlas.

Así surgieron los modelos de **Competencias Directivas**. Modelos de diversas cualidades, con diferentes factores que pretenden identificar aquellos aspectos de un directivo que le hacen ser mejor o peor en su función directiva.

Los modelos de Competencias Directivas identifican conocimientos, cualidades personales, rasgos de personalidad que se muestran importantes en el desempeño de la función directiva. En algunos casos agrupados en factores de índole superior, en otros casos como relaciones de rasgos independientes.

En diferentes artículos de esta nueva sección iremos viendo diferentes Competencias Directivas que se encuentran en distintos modelos. Algunas muy pegadas a la persona, rasgos más básicos unidos a cada individuo, otras más próximas a las tareas y las actividades y, por tanto, más reconocibles.

Evidentemente los modelos no deberían servir solo para tabular competencias. Tienen que servir para mejorar y desarrollarlas a través de Programas de Desarrollo de Competencias Directivas que suelen incorporar diversas herramientas de mejora.

La Formación de Competencias Directivas es una de ellas, pero no la única. En los últimos años se ha formalizado algo que ya se conocía, como casi todo, de antiguo, el tremendo efecto que puede tener el comprometer a la propia organización en el desarrollo de los directivos del futuro con la ayuda de los directivos actuales. Así han surgido los conceptos de *coaching* y *mentoring* que pretenden, a partir



de los diagnósticos, mejorar las competencias en las que los directivos son más débiles.

El ejemplo en cascada es fundamental, así como el alineamiento de los sistemas de recompensa con el desarrollo de estas competencias. La carrera profesional del directivo debería tener en cuenta su “Calidad Directiva” y sus progresos y desarrollo.

También es importante manejar adecuadamente el concepto de “complementariedad” de las Competencias Directivas en las que un equipo ganador puede serlo

gracias a una diversidad de perfiles en los que se reparten diversos roles.

Como vemos, las Competencias Directivas, como unidades de la disección de los directivos, relacionadas con las actividades y procesos de negocio, resultan claves en la implantación de los proyectos de negocio y en el éxito empresarial.

Por todo ello consideramos que los artículos que sobre “Directivos y Competencias Directivas” se van a ir publicando a lo largo de 2006 serán una herramienta útil y práctica para nuestros directivos. **FIN**

*Los procesos de due diligence deberían dedicar más tiempo a diagnosticar la capacidad directiva que a analizar cuentas de balances pasados.*

## El desarrollo de nuevas competencias de liderazgo para formar a los líderes del siglo XXI

Las competencias de liderazgo y los estilos de dirección claves para la efectividad organizativa están experimentando importantes cambios en los últimos años. En particular, los cambios económicos y sociales de los últimos años presentan cuatro retos importantes a nuestras organizaciones, cada uno con profundas implicaciones a la hora de liderar y dirigir a nuestros subordinados.

**Primero**, la economía del conocimiento hace que los mercados sean más fluidos y la retención de talento más difícil. Competencias relacionadas con el liderazgo carismático son fundamentales para atraer y retener talento.

**Segundo**, las nuevas generaciones de empleados llegan mejor educadas, con valores más democráticos y altas expectativas de participación y desarrollo en la empresa. Por lo tanto, es importante que los líderes

desarrollen competencias relacionadas con la delegación y la participación.

**Tercero**, las nuevas estructuras organizacionales, más planas y flexibles demandan líderes que saben trabajar en equipo y conocen bien las redes sociales en sus organizaciones.

**Finalmente**, los movimientos demográficos de los últimos años han cambiado profundamente el color de nuestras organizaciones haciéndolas más diversas.

Liderar equipos diversos requiere líderes flexibles y con capacidad de adaptación. El líder efectivo del siglo XXI tiene que ser por tanto visionario, participativo y un buen coach. Saber trabajar en equipo y encontrarse a gusto liderando la diversidad. Saber adaptarse y adquirir estas nuevas habilidades va a ser crucial para contribuir al éxito de sus organizaciones. Para algunos directivos estos cambios no suponen ningún esfuerzo. De hecho, el perfil del nuevo directivo ya se puede encontrar en algu-

nas empresas minoritarias. Sin embargo, para la mayoría de los directivos, estos cambios van a suponer un reto importante y a pesar de ello inevitable. En el nuevo contexto económico y social en el que nos movemos, el éxito del directivo va a estar íntimamente ligado a su capacidad de desarrollar un amplio repertorio de habilidades directivas y de contribuir al desarrollo de aquellas personas que dependen del él. Las políticas de RRHH en las organizaciones deben orientarse hacia el desarrollo de estas nuevas competencias a través de nuevas políticas de selección, formación y evaluación del desempeño que desarrollen, potencien e incentiven estas competencias. El desarrollo de competencias no ocurre en el vacío, no debería ser solo una cuestión entre el formador de turno y el directivo, sino un plan integral a nivel organizativo para el desarrollo de estas competencias a todos los niveles de la organización.

**Juan Carlos Pastor**, Director del Center for Global Leadership del Instituto de Empresa.