

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS COMIENZOS DEL SIGLO XXI**

Fundación MAPFRE Guanarteme

Las Palmas, 31 de octubre de 2001

Me van a permitir que haga unas reflexiones en voz alta sobre la esencia del trabajo directivo al que llevo dedicado más de treinta años de mi vida, tanto desde la plataforma de distintas responsabilidades en las empresas y sectores en los que he trabajado, como en el de la formación en "management" impartida en la universidad y en seminarios profesionales.

Lo primero que debo decir es que no me hubiera sido fácil explicar a mis alumnos temas relacionados con la política empresarial, sus estrategias y organización, de no haber tenido este "matrimonio laboral" "praxis-academia" que ha caracterizado mi vida. Las enseñanzas de postgrado son un buen ejemplo de los frutos de esa combinación. Muchos de ustedes ya lo han experimentado y otros están a punto de dedicar su tiempo y esfuerzo a ello. Enhorabuena por la elección. La formación en materias empresariales junto a su vocación, dedicación, inteligencia y a sus habilidades personales acelerará el proceso de mejora y acercamiento a la profesión directiva en la que ustedes se encuentran o que les espera en el futuro. Espero que ello les apasione tanto como a mí.

Se dice que un buen directivo ha de tener el perfil de un líder. Ello implica el uso de buenas dosis de lo que se ha dado en llamar "inteligencia emocional", es decir, aplicar con éxito capacidades de relaciones interpersonales con colaboradores, superiores y con terceros. No obstante esta afirmación, no se olvide que en el mundo empresarial... esto no basta; el directivo para triunfar o, aún mejor, para que triunfe su equipo, ha de conducir a éste a conseguir y superar los resultados empresariales esperados: su tarea se medirá por la "performance" alcanzada.

El verdadero liderazgo será aquel en donde el directivo asuma su papel de tutor o de guía que orienta la tarea de sus colaboradores sin que toda la gestión o las decisiones tengan necesariamente que pasar por él. Así, no sólo garantizará el éxito actual, sino que contribuirá a sostenerlo en el tiempo.

El siglo XXI ha dado comienzo con unas señas de identidad que ya se vislumbraban hace años pero que ahora, incluso dramáticamente, condicionan el entorno empresarial: me refiero a la incertidumbre internacional y a los shocks económicos que se traducen en desorientación financiera laboral, social y empresarial. En este contexto la figura del "manager" es crucial al orientar las estrategias de la empresa y permitir el "crecimiento de las personas" al tiempo que éstas hacen "crecer las instituciones".

Tan sólo hace unos años, desde las escuelas de dirección, se “vendían” numerosas propuestas o pautas directivas que, se supone, sirven como instrumentos para el éxito de la gestión: es el caso de las técnicas de la planificación o de numerosas otras metodologías de análisis basadas en la exploración del futuro. Esto, hoy por hoy, no basta, las turbulencias del entorno son de tal naturaleza que las características directivas más apreciadas en el mercado laboral son la flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones para adaptarse a los cambios.

Otra característica del nuevo modelo de dirección es lo que algún profesor (Pumpín, 1994) denomina la “dirección dinámica”, es decir, el ejercicio del “management” basado en las capacidades de movilizar el talento de todos los colaboradores de un equipo; ello, tan sólo está en manos de ejecutivos que se sienten cómodos en su papel de impulsores de proyectos y tutores de personas.

Estas afirmaciones se ven corroboradas en una reciente encuesta (Hay, 2001) dirigida a los presidentes de las 500 compañías más grandes del mundo que, con sus respuestas, indicaron que sus principales retos para estos años van a ser el “aumento de la flexibilidad y de la velocidad de respuesta de sus compañías ante las necesidades de los clientes”, así como la “extensión del talento competitivo en sus organizaciones”. En otras palabras, la capacidad directiva para retener y multiplicar el talento de cada empleado en las empresas y, además, orientarlo hacia las necesidades del cliente.

En este contexto brevemente expuesto, propongo que nos fijemos tan sólo en algunas competencias directivas que a mi juicio cobran hoy, en el año 2001, una especial relevancia y sobre las que no siempre tenemos la oportunidad de ser entrenados en los centros educativos.

Me referiré a ciertas características de la persona que se traducen en comportamientos que se superponen a los conocimientos técnicos o de gestión empresarial, y que potencian o frenan el desarrollo profesional de la dirección.

## **1. ¿Cuál es el tipo de sabiduría que se exige al directivo del siglo XXI?**

Nuestro diccionario reconoce que ejercer con sabiduría supone “utilizar inteligentemente la prudencia y tener acierto para conducir los asuntos...”.

Ante la creciente inseguridad del entorno empresarial que vivimos, la respuesta del directivo debiera centrarse en orientar el comportamiento de la organización...; y ello sin coartar la posible aportación de todos los participantes, sino muy al contrario, estimulando cualquier iniciativa que aflore de las personas que trabajan en la empresa.

Es más, su liderazgo se debiera traducir en el estímulo a la innovación de sus equipos y al uso “compartido” del conocimiento común. Por eso es tan importante la filosofía empresarial basada en la “gestión del conocimiento”, que permite multiplicar la eficacia y la agilidad de cada profesional en la empresa.

Una empresa que potencia el uso de su “talento analítico” (el que se encuentra en las personas de la organización), haciendo valer sus “conocimientos”, transformándolos en habilidades o en prácticas de gestión compartidas, será una compañía que podrá trasladar su “saber” hacia una inteligencia competitiva que la permita tener éxito hoy y sostenerlo en el tiempo.

## **2. El directivo y el talento humano.**

Seguro que todos ustedes alguna vez han tenido algunas experiencias que nos han parecido contradictorias o que nos han dado que pensar. Por ejemplo: ¿Se han fijado que no siempre aquellos compañeros que fueron “números uno” en nuestra clase en los estudios del colegio han consumado su trayectoria profesional con la misma brillantez?... Aquellos de ustedes que estén trabajando, ¿se han percatado de que en ocasiones descubrimos habilidades o propuestas brillantes hechas por personas situadas en zonas aparentemente “grises” de nuestra organización?

Las dotes intelectuales de los individuos son diversas: el uso de la memoria y la inteligencia analítica en las organizaciones con un perfil marcadamente burocrático sitúan a las personas en un rol muy determinado y con poco margen de maniobra. Lo mismo pasa con los modelos de enseñanza tradicionales, tan predominantes en nuestra cultura latina, que se basan tan sólo en el uso de la memoria y que no permiten aprovechar otras capacidades o potenciales de los individuos.

La “nueva empresa” del siglo XXI precisa talento creativo en cada uno de sus rincones y, además, que éste se traduzca en mejorar la competitividad empresarial en su proceso de adaptación permanente al entorno.

Para aprovechar al máximo el potencial humano, las estructuras organizativas deben ser más “ligeras” y con gran autonomía de gestión en cada puesto.

Para administrar esta “libertad” con éxito, también debieran darse dos condiciones: una, que el directivo se convierta en el mejor “transmisor” del talento entre sus colaboradores. El jefe será alguien que con su ejemplo y orientaciones cree las condiciones oportunas para el desarrollo individual y colectivo de sus recursos humanos. La segunda condición es la mejora de las “empleabilidad futura del colaborador” que se convertirá así en la mejor compensación de los empleados por su participación y aplicación del esfuerzo en el proyecto empresarial común.

### **3. El directivo como negociador.**

La habilidad negociadora, se ha dicho, es consustancial con la función directiva. El líder ha de representar a su equipo ante los agentes externos, llegar a acuerdos que permitan el desarrollo de la empresa... comprar, distribuir, vender, negociar convenios, .... todo ello supone esfuerzos particulares para sacar ventajas en esos procesos.

Pero..., y si miramos hacia dentro de las organizaciones. Por ejemplo, ¿ante un conflicto entre departamentos de una misma compañía? ¿puede haber vencedores y vencidos? ¿podemos permitirnos ese lujo?... La respuesta, rotundamente, es que no.

Si las organizaciones empresariales de nuestro siglo han de tener menos escalones jerárquicos, mayor autonomía y un grado de libertad que las permita hacer aflorar su potencial creativo., el directivo, ¿No debe ser el artífice de consensos en procesos continuos de negociación interna? Nosotros pensamos que el directivo debe ser quien ayude a toda la organización a visualizar el resultado común, armonizando las posiciones personales o departamentales que tendrán tan sólo una visión parcial de los problemas empresariales.

Después de cada proceso de resolución de un conflicto, nadie debiera acabar con la sensación de que “pierde” en la negociación, sino de que “cede algo” en aras al objetivo común. En esta tarea, el directivo tiene un papel central como orientador y ejecutor de consensos internos.

### **4. El directivo como propulsor de la Cultura Empresarial.**

Si existe algo que dañe especialmente la integración de un grupo en la empresa son las “disensiones” de sus empleados respecto a los valores o creencias comunes de la institución.

Una cultura organizativa congruente con la misión y a la filosofía empresarial, actúa como un lubricante que “suaviza” los mecanismos de decisión en la empresa. Ello facilita la rápida implantación de estrategias, procedimientos y normativas.

En este sentido queremos subrayar la importancia de todos los directivos (altos y medios) para la moral de trabajo y el sentimiento de “orgullo de pertenencia” a un proyecto de empresa, arraigando estos valores con fuerza en todos los integrantes del mismo. La actuación de estos directivos, su ejemplo y su compromiso con actitudes tales como la “orientación al cliente” o el “respeto por la persona”, son claves frente al resto de la organización.

## **5. Generosidad directiva frente a los innovadores.**

En el nuevo entorno de la empresa que hoy toca jugar, la imprevisibilidad del comportamiento de los clientes y de los agentes económicos es una constante que exige potenciar la innovación en la empresa y, además, hacerlo con mayor rapidez.

¿Qué quiere decir aumentar la innovación? ... Por supuesto que el término tiene diferente calado según los sectores empresariales de que se trate: por ejemplo, la inversión realizada en I+D tendrá mayor importancia en productos tangibles, con alto impacto tecnológico y, sin duda, en estos casos, las patentes serán mecanismos de defensa muy necesarios para nuestro patrimonio empresarial... pero en todos los sectores (y muy especialmente en los servicios) tendrá también una decisiva importancia la “actitud innovadora” de la organización, la voluntad de mejorar en procesos, productos y modos de gestión: innovación frente a nuevas necesidades del mercado, innovación en procesos más eficientes o de mayor nivel de calidad... el reto es como extender esta actitud a lo largo de la organización.

El “talento innovador” debe aumentar si los directivos lo estimulan entre sus colaboradores y también en la medida que –con su generosidad– hagan a estos últimos protagonistas de estas mejoras: las organizaciones basadas en el trabajo de “grupos de mejora” donde los empleados tienen la posibilidad de intervenir con sus ideas en el aumento de la productividad o de la calidad, son un buen ejemplo de hábitos organizativos que estimulan la innovación.

El resultado de este talento debe reflejarse en el equipo y no sólo en sus directivos que deberán actuar más como “facilitadores” de las mejoras y menos como “divos empresariales”. Por esa razón, hablo de la “generosidad” del directivos.

## **6. El directivo ayuda al “cambio” y prioriza.**

Ante los cambios del entorno, la probabilidad de acertar en las previsiones económicas para el futuro disminuye. El directivo, con sus orientaciones, debe priorizar las tareas, los objetivos y a la vez proponer estrategias de cambio. El cambio se convierte en una situación que se da con mayor frecuencia cada vez y ello, al afectar a personas, status y estructuras debe ser asumido como una condición de “nuestro tiempo”.

El directivo, al asignar prioridades, evita la dispersión del grupo y orienta el esfuerzo colectivo de la organización.

## **7. El “estilo” del directivo.**

Esa comprobada la influencia del estilo de dirección en el rendimiento de las organizaciones. Numerosos estudios demuestran el impacto –demasiadas veces negativo- del estilo “autoritario” o imperativo o..., también, las ventajas que puede tener un estilo “visionario” para movilizar los recursos humanos de la empresa hacia su autoconfianza y el éxito.

No obstante, estas relaciones no siempre y en todas las situaciones, llevan a la efectividad organizativa: lo que sirve para una empresa en un caso particular..., no siempre vale para otra.

En este sentido, otro estudio de investigación realizado por la empresa norteamericana Hay/McBear ha detectado que “aquellos directivos que alcanzan los mejores resultados no confían en un solo estilo de liderazgo” (Goleman, 2001), sino que utilizan la mayoría de ellos dependiendo de la urgencia o de la situación en la que se encuentren.

Por ello quiero subrayar la importancia de manejar diversas competencias o habilidades emocionales para adaptarse al problema con el que el directivo se enfrenta y para aprovechar al máximo el conocimiento y potencial de su organización.

Al llegar al final de mi intervención, deseo dejar bien claro el mensaje que pretendía dar: no son estos tiempos para directivos solitarios ... aquellos que tan sólo con sus brillantes decisiones personales conducen al éxito.... Mi posición personal, a la que llego tras los razonamientos anteriores, es que estas nuevas empresas que competirán en el siglo XXI precisan de un modo de liderazgo más “relacional”, que se base en crear ambientes de trabajo más libres y orientados a la competitividad. Para ello, recomiendo conjugar las competencias personales basadas en el conocimiento con la apertura a otras ideas y con el ejercicio de aquellas competencias sociales que faciliten al directivo su capacidad de persuasión y colaboración.

Aunque, ... si nos fijamos bien, el nuevo siglo tiene exigencias directivas que no son tan diferentes a otras ya propuestas por nuestros pensadores clásicos en España. Para corroborar esta afirmación, he traído aquí un artículo publicado por Josefina Molina (directora de cine) en el diario El País, quien atribuye a Santa Teresa de Jesús el primer manual del perfecto directivo. Así Josefina dice:

**Santa Teresa de Jesús fue una mujer con muchas de las virtudes positivas que entonces sólo se atribuían a los hombres:**

**• Capacidad de acción y liderazgo**

- ✎ Valor
- ✎ Sentido de la amistad
- ✎ Conocimiento intuitivo clarísimo de las técnicas actualmente en uso para resolver conflictos.

Leyendo sus consejos a las superiores, parece que se tiene en las manos *un moderno manual para el perfecto directivo*:

"Hable poco si está entre muchos, y nunca porfíe en lo que nada importa; hable a todos con alegría, de ninguna cosa haga burla y nunca reprenda a nadie sin discreción ni humildad. Acomódese al carácter de aquel con quien trata; con el alegre, alegre; y con el triste, triste; en fin, hágase a todos para ganarlos. Nunca hable sin pensarlo bien, ni encarezca las cosas, sino diga lo que siente con moderación. Nunca afirme cosa sin saberla primero".

*(Fuente: Artículo de Josefina Molina en El País, 2000)*

Espero que estas reflexiones hayan contribuido a destacar positivamente aquellos valores personales del directivo que sirven para crear compromisos personales y desarrollar equipos integrados a las estrategias empresariales. La preparación de este documento me ha recordado el impacto que han tenido en mi formación y desarrollo personal algunos "jefes" que he tenido y a los que debo rendir homenaje. En este momento, recuerdo a D. Ignacio Hernando de Larramendi, fallecido recientemente, y cuya impronta llevan las Fundaciones de MAPFRE. El éxito de las mismas es sin duda producto de muchas personas, pero Ignacio jugó un papel esencial y mis últimas palabras quieren ser un reconocimiento a su empuje empresarial y fundacional.

Muchas gracias.

Miguel Angel Martínez  
eg