

# **COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ESCENARIOS GLOBALES**

**JULIÁN PUGA VILLARREAL**

Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional, México.

Profesor e Investigador, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México.

julianpuga2000@yahoo.com.mx

**LUIS MARTÍNEZ CERNA**

Doctor en Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Deusto, España

MBA Loyola College/Universidad Alberto Hurtado, Chile.

Profesor e Investigador, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile.

Miembro de Network Ph.D. Student, European Academy of Business in Society (EABIS)

lmartinez@academia.cl

Fecha de recepción: 23-04-2008

Fecha de corrección: 26-05-2008

Fecha de aceptación: 19-11-2008

## **RESUMEN**

En el mundo de los negocios las condiciones del entorno han venido transformándose de manera acelerada y profunda. Los líderes y directivos de los tiempos modernos necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana. Este trabajo tiene como objetivo, aportar con una discusión teórica sustentada en una intensa investigación documental y de campo relativa a las competencias que, en la lógica de la realidad actual, los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos. Estas competencias

constituyen una demanda creciente en la formación de directivos y, de acuerdo con lo visto en la literatura, se vinculan principalmente con capacidades mentales y/o personales –llamadas *habilidades blandas*– más que con destrezas mecánicas o prácticas. El desarrollo de competencias directivas contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones. La revisión de la literatura da cuenta de lo anterior, en cuanto a determinar características que permitan tener una visión estratégica más global para comprender el entorno cambiante y mejorar el desempeño de la organización.

## **PALABRAS CLAVE**

Competencias directivas, orientación al conocimiento, liderazgo, habilida-

des de comunicación, valores éticos, trabajo en equipo.

**Clasificación JEL:** M12, J24

## **ABSTRACT**

### ***Management's competences in global scenarios***

The environmental conditions have been changing rapidly and deeply the business. Leaders and managers of modern times need to be constantly renewing their skills to provide the intellectual tools and practices used in their daily management activities. This study aims to provide a theoretical discussion based on intensive research and field documentary on the competences that, in the logic of the present reality, leaders and top-level executives anywhere in the world need to develop, regardless of the specific environment in which they

perform their duties. These skills are being increasingly demanded on the training of managers and, as seen in the literature, are linked primarily with mental capacities and/or personal – so-called soft skills – rather than mechanical skills or practices. The development of management's competences helps improve the performance of organizations. The review of the literature shows that, in terms of identifying features that take a more comprehensive strategic vision to understand the changing environment and to improve organizational performance.

## **KEY WORDS**

Management's competences, orientation to knowledge, leadership, communication skills, ethical values, team work.

## INTRODUCCIÓN

En la lógica actual de globalización e intensa competencia, así como en el contexto de las tendencias organizacionales que se perciben en el mundo entero, la mayoría de los estudios en temas de liderazgo y gerencia coinciden en que las competencias de los individuos responsables de la conducción organizacional al más alto nivel, tienen que ser revisadas con el propósito de que el inventario de capacidades de dichas personas guarde correspondencia con las exigencias que el entorno global actual está requiriendo de las organizaciones. Las viejas maneras de conceptualizar y operar los negocios, que aún son de uso frecuente en la mayoría de administradores de mayor jerarquía de las organizaciones sociales de distintos tipo y nacionalidad, necesitan ser reemplazadas por formas más vanguardistas, auténticas, agresivas, estratégicas y responsables. Las decisiones que toman los directivos de nivel superior impactan el funcionamiento total de las organizaciones que dirigen y guardan estrecha conexión con los conocimientos y creencias que ellos han cultivado. Conocer y comprender las competencias que los nuevos escenarios turbulentos y cambiantes están exigiendo a los directivos, les permitirá emprender acciones de capacitación y/o actualización para contar con los conocimientos, habilidades y rasgos personales que guarden correspondencia con las nuevas realidades.

Las competencias que necesitan poseer hoy los altos directivos para estar en armonía con los requerimientos del mundo empresarial actual son muchas; sin embargo, hay algunas

que se constituyen en esenciales y que son transversales al tipo de empresa y, por consiguiente, trascienden al tipo de directivo. En este artículo se pondrá especial atención a cinco competencias que, en opinión de los autores, resumen de alguna forma la relevancia de los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, éstas son: ***orientados al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo.***

Desde esta perspectiva, y entendiendo que las competencias directivas en escenarios globales constituyen el eje o centro de estas cinco competencias, se desarrollarán en los siguientes apartados el significado y los alcances de cada uno de los atributos gerenciales señalados (*o habilidades blandas*), entendiendo que cada competencia forma parte y contribuye a desarrollar las ***competencias directivas*** necesarias para ***escenarios globales*** que se presentan en un modelo conceptual que permitirá comprender la totalidad del conjunto de análisis con un enfoque más sistémico.

### I. LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS REQUERIDAS

#### 1.1. Orientado al conocimiento

Al cambiar los criterios de desempeño empresarial sustentados en la cantidad y en los activos fijos hacia criterios basados en la calidad y los activos intangibles, las competencias del directivo han tenido igualmente que adaptarse a estas nuevas exigencias. En los nuevos tiempos, el éxito de una organización depende más de sus fortalezas intelectuales que de

sus activos físicos. Los gerentes formados exclusivamente mediante la experiencia y rodeados de empleados con habilidades básicamente mecánicas, están siendo reemplazados por administradores *formados profesionalmente* que apoyan su gestión en colaboradores con capacidades preponderantemente mentales.

Para garantizar la viabilidad de la empresa en el largo plazo, es imperativo que el administrador actual se especialice en recopilar, generar y diseminar conocimiento útil por todos los ámbitos de la organización. La era del conocimiento y la información demanda administradores comprometidos permanentemente con su propio aprendizaje y con el de la empresa en su conjunto.

Meignant y Rayer (1989) refieren el trabajo de Bennis y Nanus (1986) acerca de la investigación realizada sobre las características personales de noventa directivos norteamericanos y en la que se identifican seis criterios principales que determinan el éxito dentro de la función directiva. En esos seis criterios se incluye la capacidad de aprender.

Dada la rapidez con que se suscitan los acontecimientos y cambian los escenarios, la única fortaleza competitiva de los negocios ha llegado a ser el conocimiento. Según Toffler y Toffler (1996) la razón para que se transporten materias primas de un lugar a otro obedece a que no se ha utilizado el capital humano para producir los sustitutos de tales materiales. Asimismo, la existencia de gran cantidad de organizaciones que construyen su poderío utilizando el conocimiento como su ingrediente fundamental, es evidencia significa-

tiva de las posibilidades inherentes al conocimiento.

Respecto a los objetivos de desarrollo de la administración para el mejoramiento del desempeño y la efectividad, Burack (1996) sugiere, entre otros objetivos, la promoción del aprendizaje y el mejoramiento continuos.

La Escuela Denmark de Negocios y el Grupo PA de Consultoría en Inglaterra (en Dahlgaard, Norgaard y Jakobsen, 1997) plantean seis principios fundamentales de una excelencia de negocios, dentro de los cuales se localiza el *compromiso con el aprendizaje continuo*. Por su parte, Martin (1998) sostiene que, a partir de la revisión de los reportes de investigación realizados en 1994 respecto a la educación y desarrollo en administración, se llegó a la conclusión de que los administradores deben comprometerse ellos mismos con un aprendizaje de por vida.

Por su parte, Hall (1996) afirma que las carreras laborales del siglo XXI serán dirigidas por la persona, no por la organización, y que dichas carreras serán reinventadas cada tanto tiempo por el propio individuo, a causa de los cambios en el medio ambiente laboral. Asimismo, se enfatiza que ellas no serán medidas considerando la edad cronológica o las etapas de la vida de la persona, sino el aprendizaje continuo y los cambios de identidad que el individuo sea capaz de adoptar.

Hitt, Keats y DeMarie (1998) señalan lo afirmado por muchos académicos, en el sentido de que el nuevo medio ambiente de los negocios demanda nuevas competencias de parte del ad-

ministrador. Ellos proponen un grupo de nueve competencias que debe desarrollar el ejecutivo dentro de estos nuevos escenarios, localizándose entre ellos la capacidad para construir un medio ambiente (u organizacional) de aprendizaje, a partir del cual la organización desarrolle las capacidades necesarias para responder a los continuos cambios del mercado y a las condiciones generales del entorno a partir del conocimiento.

En un estudio sobre veinte grandes organizaciones de Europa, USA y Asia, Barlett y Ghoshal (1997) concluyeron que los administradores de primer nivel, involucrados en la adopción de modernos esquemas de organización, tuvieron que redefinir su rol principal para evolucionar desde controladores administrativos a capacitadores para el desarrollo de los empleados. O sea, **la principal responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros**. Esto es mayormente válido ahora que los paradigmas de una profesión, los contenidos de los puestos y las premisas en que se basa el desempeño, cambian de manera intempestiva.

Esta evolución del administrador hacia el conocimiento también es producto de la incapacidad de la experiencia –alguna vez la exclusiva alternativa de aprendizaje– para proveer de toda la gama de actitudes y aptitudes que los presentes entornos volátiles demandan. El aprendizaje

basado en estándares de operación fue apropiado cuando los cambios eran moderados pero cuando estos cambios se suscitan con mayor velocidad, el éxito pasado no es predictivo de un éxito futuro y, en tal caso, el aprendizaje necesita incluir el conocimiento de cualquier actividad que pueda dar forma a la organización de hoy o del futuro (Baldwin, Danielson y Wiggenhorn, 1997).

Pero, el conocimiento que cada miembro de la organización adquiere de manera aislada es insuficiente para su propio crecimiento y el de la organización de la que forma parte; para que el conocimiento arroje resultados satisfactorios requiere ser atendido en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional. Para Ahmed, Loh y Zairi (1999) la estructura del aprendizaje sugiere que el individuo, el grupo y las características organizacionales impactan el proceso de aprendizaje y el mejoramiento continuos; es decir, de poco sirve el conocimiento individual si no existen condiciones grupales propicias para aplicarlo, como tampoco es útil el aprendizaje grupal si la organización en su conjunto no se ha comprometido con el crecimiento personal y laboral de todos los grupos e individuos que la integran.

Siguiendo a estos mismos autores, en el nivel más general, el interés del administrador por el conocimiento requiere incluir acciones orientadas hacia la construcción de una cultura organizacional del aprendizaje continuo por parte de todos los miembros de la compañía; es decir, para llegar a ser una empresa centrada en el aprendizaje y el mejoramiento continuos, se requiere una cultura orga-

nizacional que constantemente guíe a los miembros de la organización a esforzarse por un mejoramiento continuo, así como un clima laboral que contribuye al aprendizaje (Ahmed *et al.*, 1999).

Un administrador orientado al conocimiento se interesa genuinamente tanto por su propio desarrollo como por el crecimiento integral de todos los que integran la empresa y asigna una alta prioridad a este rubro; sus decisiones y criterios de asignación de recursos manifiestan un reconocimiento implícito o abierto a quienes construyen las fortalezas de la firma, al utilizar el conocimiento como la materia prima principal. De esta forma, una primera competencia requerida para el directivo es la de estar **orientado al conocimiento**, la cual se encuentra en los tres niveles señalados (Gráfico 1).

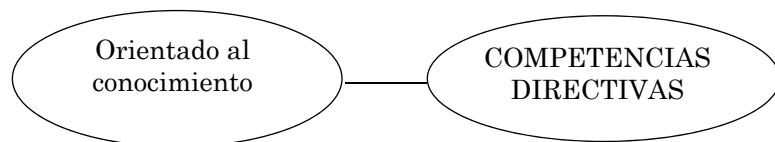
## 1.2. Liderazgo

El poseer cualidades de líder es también una de las cinco características necesarias del administrador. Tratándose de un atributo o calidad personal, el liderazgo se refiere a la capacidad de un individuo para constituirse en cabeza de grupo. **Los líderes tienen capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas, sin**

**importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes, o la cercanía física que medie entre ellos.** El liderazgo, según Daft (1988), es el uso de influencia para motivar a los empleados a lograr los objetivos organizacionales. Pero, aunque el liderazgo implique influencia, ésta no se limita a la ejercida sobre un subordinado sino que es posible que tenga efecto también sobre compañeros del mismo nivel e inclusive sobre superiores. Los líderes han sido típicamente vistos en sus relaciones, con seguidores o subordinados sobre los que tienen autoridad formal; pero algunas teorías han reconocido que el liderazgo puede hacerse presente entre personas de la misma jerarquía, mientras que otras teorías han sugerido que pueden ser encontrados subordinados que influencian las decisiones de sus superiores. Cualquier persona que mediante sus acciones o discursos ejerce influencia sobre un número importante de individuos, sin mengua de su jerarquía, es indiscutiblemente un líder.

Sin embargo, sin demérito de la importancia del asunto anterior, es de mayor trascendencia discutir el tipo de liderazgo a que se refieren los hombres de negocios o científicos de la administración, cuando afirman que el administrador requiere poseer

**Gráfico 1.** Competencias requeridas: orientado al conocimiento



Fuente: Elaboración propia

cualidades de líder a efecto de poder ofrecer buenos resultados.

En principio, importa mencionar que el estilo de liderazgo sustentado en la autoridad formal y el control de arriba hacia abajo, ha perdido definitivamente su vigencia y nuevas concepciones de la autoridad y las jerarquías se han venido gestando. El elemento humano se ha convertido rápidamente en el activo principal de los negocios y nuevas maneras de vinculación con los empleados se han venido conformando. El gerente ha dejado de fungir como controlador y ha asumido funciones de facilitador y capacitador. Según Marchington, Goodman, Wilkinson y Ackers (1992), el administrador está evolucionando de policía a capacitador, de supervisor a facilitador y de experto técnico a *experto en gente*. Los tipos de liderazgo que están emergiendo se construyen con la premisa básica de situar al elemento humano en primer plano. El liderazgo centrado en la gente está sustituyendo al típico liderazgo centrado en los procesos o el control de las operaciones y los activos. Por ejemplo, las empresas mejor operadas en los Estados Unidos siempre han logrado el mejoramiento de la productividad y la calidad a través de la gente (Dahlgaard y Dahlgaard, 1999).

De acuerdo con estos autores, la excelencia en los negocios se obtiene y se define a través de cuatro “Ps”, siendo el origen de las mismas la gente (*people*). Así, gente excelente establece vínculos o relaciones excelentes (*partnerships*) con proveedores, consumidores, sociedad y otros, a fin de obtener excelentes procesos (*processes*) que permiten ofrecer excelentes productos (*products*).

Teniendo como soporte teorías establecidas, enfoques sobre la excelencia en los negocios y dimensiones comúnmente usadas en calidad, Kanji (1998) establece un modelo para la excelencia en los negocios compuesto por cuatro principios, entre ellos una administración basada en la gente, concepto que parece haber alcanzado estatus de paradigma o principio básico del desempeño en las empresas modernas, de clase mundial o de excelencia.

Asimismo, Snape, Redman y Bamber (1994) señalan que la función de los administradores ha rebasado el contenido técnico del puesto y que ellos están adoptando una más amplia perspectiva de los negocios, al acentuar la adquisición de habilidades en el trato con consumidores y empleados.

En un estudio sobre innovación y competitividad, Clark y Guy (1998), concluyen, entre otras cosas, que las compañías líderes mostraron un mayor énfasis en el desarrollo del recurso humano. De igual forma, refieren que, a partir de 1996, el Foro Económico Mundial incluyó la inversión en capital humano dentro de sus factores para medir la competitividad de las naciones.

La capacidad para manejar el intelecto humano y transformarlo en productos y servicios de utilidad, está llegando a ser la habilidad crítica del ejecutivo de los tiempos actuales (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996). Como nunca, el éxito de una gran organización se sustenta en la calidad de su capital intelectual, en vez de sus activos físicos o capital financiero. Si una organización no evoluciona desde una administra-

ción centrada en el control y la acumulación de fortalezas materiales, hacia una orientada a desarrollar las potencialidades de su capital humano, el largo plazo se encargará de informarles de lo incorrecto de su actuación.

Entonces, el tipo de liderazgo actualmente necesario construye su esencia con el recurso humano como *ingrediente* principal. Dado que los resultados que ofrecen son efímeros y superficiales, los estilos autocráticos y autoritarios de liderazgo son actualmente inviables de ejercer, sobre todo en sociedades democráticas y desarrolladas. De acuerdo con lo anterior, se puede observar en el Gráfico 2 la segunda competencia requerida para los directivos: ***el liderazgo***.

### 1.3. Habilidad de comunicación

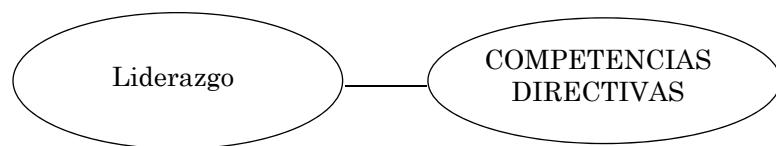
Aunque generalmente se concibe como la aptitud para transmitir mensajes, la habilidad de comunicación es mucho más que trasmisión de los mismos, más que expresión oral clara y fluida. En el contexto del presente trabajo, se conceptúa como **la capacidad comprobada del individuo para recibir y trasmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija.**

Una investigación realizada por Álvarez y García (2000) en las 500 empresas más importantes de España, arrojó 25 características necesarias del administrador, entre las cuales, dos se vinculan con la habilidad de comunicación: el saber escribir de manera clara y con estilo y la aptitud para hablar claro.

Mediante el cuestionamiento a superiores y compañeros del mismo nivel en organizaciones de diverso tipo, Whetten y Cameron (1991) identificaron a 402 administradores altamente efectivos y los interrogaron respecto a los factores o aspectos que los hicieron ser gerentes exitosos. El estudio arrojó sesenta características, dentro de las primeras diez aparece la habilidad de comunicación verbal (incluyen escuchar).

Estos mismos autores refieren un estudio efectuado por Margerison y Kakabadse (1984) en el cual interrogan a 721 CEO (gerentes) de corporaciones de Estados Unidos respecto a las cosas más importantes que ellos habían aprendido a efecto de llegar al puesto que ocupaban, así como las habilidades básicas de administración que los directivos requerían desarrollar para llegar al mismo puesto. En las respuestas a ambos interrogantes, la comunicación

**Gráfico 2.** Competencias requeridas: liderazgo



Fuente: Elaboración propia

aparece entre las principales habilidades requeridas.

Dados los cambios que diversos factores introducen continuamente en los contenidos de los cargos, Gore (1996) plantea que, en lo sucesivo, los trabajadores necesitarán desarrollar tres tipos de competencias: competencias para una tarea o función específica, competencias generales para el trabajo y competencias para adquirir nuevos conocimientos. Gran cantidad de las competencias incluidas en el segundo tipo se refieren a habilidades relacionadas directa o indirectamente con la habilidad de comunicación (oral y/o escrita), tales como preparar un currículum, mantener entrevistas, ofrecer servicios, dar indicaciones a otras personas, hacer una explicación verbal o escrita de algún trabajo realizado o a realizar, entre otras.

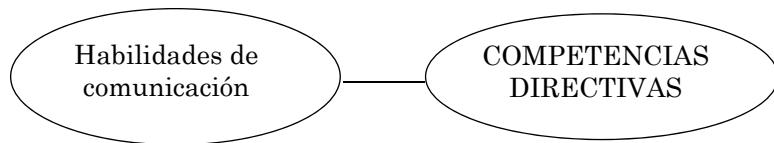
En el caso del administrador, la habilidad de comunicación se proyecta como un tipo de supra habilidad. Por ser el elemento humano el recurso principal que hace posible los productos finales, cualquier gerente requiere ser hábil para establecer y mantener una comunicación adecuada y fluida con superiores, compañeros y subordinados y con todo sujeto o entidad con quien se vincule de cualquier modo. Pero, la habilidad de comunicación ha de ser interpretada en su totalidad y

no ha de reducirse al papel de emisor; el saber ser buen receptor también es parte de dicha habilidad. Además, el buen comunicador entiende el significado y la importancia de los mensajes implícitos, así como de las formas o mecanismos informales de comunicación. De esta forma, el Gráfico 3 muestra la tercera competencia requerida para los ejecutivos y que tiene relación con las **habilidades de comunicación**.

#### 1.4. Valores éticos

Aunque puede tener distintos significados y dimensiones, para los fines de este artículo **la ética de los negocios se refiere a los sustentos morales de las relaciones que las empresas establecen con los diversos públicos con que se vinculan, sean empleados, proveedores, clientes, competidores o con la administración pública** (Navas y Guerra, 2002). El desempeño ético de directivos y empresas no se limita a la observancia de leyes o disposiciones gubernamentales, involucra también el compromiso de conducirse solidaria, recta y humanamente. El directivo ético se compromete con su comunidad, evita engañar al consumidor en relación con la calidad o atributos de sus productos, respeta y valora a sus empleados, informa oportunamente a los accionistas, se

**Gráfico 3.** Competencias requeridas: habilidades de comunicación



Fuente: Elaboración propia

vincula positivamente con su entorno natural, combina el beneficio de la empresa con el beneficio de los empleados y, en general, se comporta de manera humana, justa y responsable. Cuando es adecuadamente dimensionada, la ética llega a formar parte sustantiva del ser individual o grupal.

Por su parte, Beyer y Nino (1999) se refieren a la ética en los negocios y señalan que el comportamiento ético es un buen negocio en el largo plazo, no obstante la existencia de gente que logra hacer fortuna en el corto plazo gracias a un desempeño no ético. Según este mismo autor, el comportamiento ético engendra confianza entre empleados y consumidores, lo cual conduce al éxito empresarial en el largo plazo.

En algunos contextos, la ética en los negocios es, con bastante seguridad, la principal asignatura pendiente. Los vicios del poder público en lo relativo a irregularidades, corrupción, autoritarismo, abuso de autoridad, nepotismo en algunos casos, ha contaminado, de alguna manera, los negocios. Ante la ausencia de un liderazgo recto por parte de autoridades, el tejido social se puede descomponer auspiciando un comportamiento viificado por parte de individuos y organizaciones. Esto es particularmente importante en algunos países con democracias o economías débiles. No es difícil encontrar organizaciones que dañan el ambiente en diversas modalidades, engañan al público, faltan al respeto a su personal, ocultan información a accionistas, ofrecen productos dañinos sin advertir al respecto e incumplen compromisos con su clientela.

Sin embargo, tal vez la ética en los negocios no ha logrado capturar la atención debida de la mayoría de los teóricos de la administración, por estar ellos mismos profundamente involucrados en la discusión de otros asuntos directamente vinculados con el rendimiento financiero en el corto plazo o, simplemente, por ser un tema que incomoda a empresarios y no atrae simpatías suficientes para conseguir apoyos para su investigación.

Teal (1996) habla de la necesaria humanidad en administración y señala que una de las características importantes de los grandes líderes es la integridad y que muchos administradores creen comportarse íntegramente, pero en la práctica tienen problemas con el concepto. El ser íntegro es, indiscutiblemente, un componente importante del actuar ético y, en este contexto, significa conducirse recta y justamente. El administrador no es íntegro cuando percibe salarios elevados y los empleados son remunerados a niveles miserables, cuando no corresponde al respeto que los demás le brindan, cuando se vale de su posición de poder para obtener beneficios personales en detrimento de la compañía.

A su vez, Franco Bernabé (en Teal, 1996) afirma que el liderazgo consta fundamentalmente de humanidad y que ésta se relaciona con la moralidad. En su opinión, comportarse moralmente implica analizar no únicamente lo que es benéfico para uno mismo, sino también para la empresa y la comunidad.

Paradójicamente, la ética no se enseña formalmente y el individuo debe asumir en lo individual, el compromiso de conducirse éticamente

sin importar que no forme parte de un programa académico específico o de un entrenamiento laboral. Sin embargo, hay muchas otras maneras de estimular el compromiso de la persona hacia los valores éticos, como por ejemplo, a través del desarrollo de la sensibilidad humana, de la interacción con personas íntegras, del desarrollo personal, del medio laboral apropiado, de la conducta ética de superiores y de cualquier actividad que se encamine a despertar en el sujeto un respeto auténtico hacia sus semejantes y el medio que le rodea.

Evidentemente, cada cual debe comprometerse con un actuar responsable y humano, pero una buena manera de estimular el desempeño ético de la gente consiste en la observancia de valores éticos por parte de los responsables de conducir los esfuerzos colectivos. De manera natural, las personas tienden a comportarse en consideración a los comportamientos observados en los superiores y, dentro de cierto rango, validan como convenientes o correctas las acciones por ellos ejecutadas, cuando éstas armonizan con lo observado en los líderes. Para el cumplimiento de estos valores éticos es clave que el equipo directivo mantenga esa actitud, ya que suele ser el punto de referencia para el comportamiento del resto de los integrantes de la organización (Navas y Guerra, 2002).

Una manera de evitar que individuos con conductas no éticas hereden sus malos hábitos o valores negativos a la organización, consiste en seleccionar a los administradores tanto con base en sus competencias vinculadas al contenido práctico del cargo, como con atención a sus características

personales, a su modo de conducirse cotidianamente y su manera de interpretar el mundo que les rodea. PEPSICO ha diseñado un perfil de competencia del ejecutivo del futuro con base en tres factores clave: la manera en que los individuos ven el mundo, su manera de pensar y su manera de actuar (Barlett y Ghoshal, 1997). Uno de los mayores errores cometidos en los procesos de selección es la importancia desmedida que se concede a antecedentes como experiencia y nivel académico, mientras que atributos como honestidad, creatividad, imaginación, actitud positiva y valores morales son, en el mejor de los casos, accesorios de los demás, cuando deberían ser parte fundamental de la evaluación del candidato.

Con base en una revisión de los criterios seguidos en el Premio Australiano de Calidad, el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, el Premio Europeo de Calidad, el Premio Deming de Calidad de Japón y el Premio de Calidad de Nueva Zelanda; Edgeman y Dalgaard (1998) encontraron cuatro áreas básicas a partir de las cuales los líderes y la función de liderazgo son evaluados, siendo una de ellas un liderazgo responsable hacia la sociedad.

Esta responsabilidad para con la sociedad ataña a diferentes comportamientos o aspectos; puede consistir en el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales, la participación en actividades comunitarias, el respeto a los valores o cultura de la gente, el cuidado del medio ambiente, la promoción de actividades culturales y cualquiera medida orientada hacia el mejoramiento intelectual o material

de una comunidad, cuestiones que se relacionan directa o indirectamente con el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Su, Zhang y Hulpke (1998), identifican cuatro componentes básicos del estilo de administración en China, ubicándose dentro de ellos el concerniente a *la moralidad sobre todo*. A decir de estos autores, la primacía de la moralidad en la filosofía administrativa china proviene del confucionismo y es herencia de antiguas ideas respecto a que, mediante una base moral, se obtendrán mejores resultados que atendiendo simplemente los requerimientos de la tarea.

Thorne y Smith (2000) estudiaron las ventajas competitivas de las organizaciones de clase mundial y encontraron que las competencias clave de la organización del futuro se identificarían con base en diez factores, formando parte de ellos una nueva responsabilidad social.

En resumen, el comportamiento ético en los negocios es de interés no sólo porque un comportamiento contrario perjudica al consumidor, al medio ambiente, al trabajador o a la comunidad; sino también porque en el largo plazo, el desempeño no ético compromete innecesariamente la existencia de las firmas. Así, en el Gráfico 4, se presenta la cuarta

competencia requerida para los directivos: *valores éticos*.

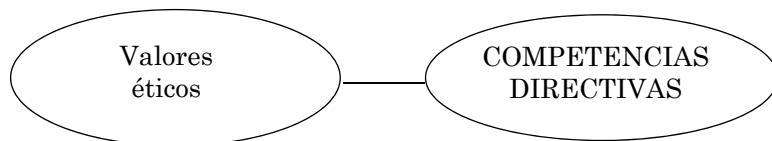
### 1.5. Trabajo en equipo

La cultura del trabajo en equipo se ha extendido a la mayoría de las organizaciones exitosas del mundo, tal vez influenciadas por los resultados que la práctica del trabajo colectivo arrojó en las compañías japonesas. Mediante un estilo de dirección que priorizó el desempeño colectivo sobre el individual, gran cantidad de estas empresas lograron posicionarse en el mercado mundial desplazando a empresas tradicionalmente líderes.

En su más amplia acepción, el saber trabajar en equipo involucra no solamente la conformación formal de grupos de personas para dar respuesta a exigencias coyunturales del mercado, sino que incluye además una filosofía del esfuerzo y los logros compartidos y un compromiso explícito con una colectividad antes que con personas consideradas en lo individual.

Velsor y Leslie (1995) realizaron un estudio comparativo sobre diversas investigaciones efectuadas en diferentes países y en diferentes momentos, acerca de las causas del fracaso de directivos que anteriormente habían sido exitosos. Estos autores identificaron cuatro causas, entre ellas, la incapacidad para delegar y construir

**Gráfico 4.** Competencias requeridas: valores éticos



Fuente: Elaboración propia

un equipo. Esta incapacidad de los directivos investigados significó un comportamiento individualista y sustentado en la sobreconfianza del gerente en sí mismo, en detrimento de la confianza hacia un equipo de trabajo. En lugar de ejercer un liderazgo participativo, se optó por un estilo autocrático de conducción que, finalmente, se convirtió en obstáculo para un buen desempeño gerencial y un óptimo trabajo en equipo.

Con el surgimiento de nuevos conceptos y herramientas de negocios, como los equipos autodirigidos y el *empowerment*, así como con el reconocimiento real de la primacía del elemento humano, los supuestos tradicionales en que se fundaba el ejercicio del liderazgo han sufrido modificaciones y los equipos de trabajo como un todo han asumido el rol que antaño pertenecía al líder omnipotente. Las lealtades de los individuos hoy ya no pueden ser enfocadas hacia un individuo sino hacia una colectividad; los paradigmas respecto a la autoridad y la responsabilidad han sufrido modificaciones sustanciales y ya es imprescindible que las personas se comprometan con equipos de trabajo y con ellas mismas, antes que con el superior formal. Un ejecutivo investigado por Velsor y Leslie (1995), manifestó que uno de sus gerentes, que antaño había sido exitoso, falló a la larga por no saber transitar de un liderazgo personal a un liderazgo participativo que involucrara al grupo en su conjunto en la toma de decisiones.

Pero no todas las empresas del mundo han implementado estos nuevos esquemas basados en el esfuerzo y el beneficio colectivo. Los desaciertos

de los ejecutivos en cuanto a su desinterés en la construcción y dirección de un equipo constituye el talón de Aquiles de muchas organizaciones que aún no perciben la ventaja del trabajo colectivo.

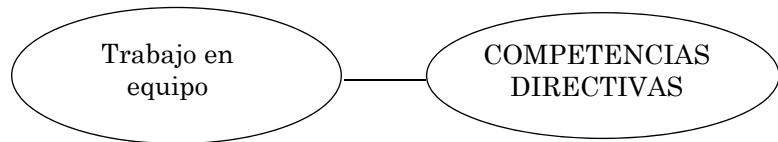
En opinión de Dean y Evans (1994) hay cuatro atributos que requieren poseer los programas de administración de la calidad, dentro de los cuales se encuentra la asignación de poder al empleado y el trabajo en equipo. Si se renuncia a la vieja tutela de los "jefes" y se permite que colectivamente los colaboradores encuentren por sí mismos la mejor manera de realizar el trabajo, esta independencia les permitirá crecer como individuos y aportar ideas auténticas en beneficio de la organización.

Kanji (1998) establece un modelo para la excelencia en los negocios basado en cuatro principios, entre los que se encuentra una administración basada en la gente, mismo que es dividido en dos conceptos claves: el trabajo en equipo y la gente hacen la calidad.

Dentro de las características que tendrán las carreras directivas del siglo XXI, Allred, Snow y Miles (1996) consideran que los administradores requerirán contar con competencias en un tipo de liderazgo colaborativo sustentado en el trabajo de equipo. De acuerdo con dichos autores, la habilidad para relacionarse, establecer vínculos fraternales y otras competencias colaborativas, serán críticas para llevar a cabo una administración efectiva.

Los administradores de los tiempos actuales y futuros serán evaluados, no tanto por su rendimiento indivi-

**Gráfico 5.** Competencias requeridas: trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

dual como por su capacidad para integrar equipos de trabajo. El directivo autócrata, centralista y autoritario, requiere ser reemplazado por otro democrática, constructor de equipos y con habilidades de liderazgo emanadas de su autoridad profesional y sensibilidad hacia los demás. De esta forma, y en función de lo expuesto, en el Gráfico 5 se observa que la quinta competencia requerida para los directivos es el **trabajo en equipo**.

## 2. COMENTARIOS FINALES

Recapitulando, las cinco habilidades mínimas que requieren poseer los gerentes o directivos de los nuevos tiempos son: **orientado al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo**.

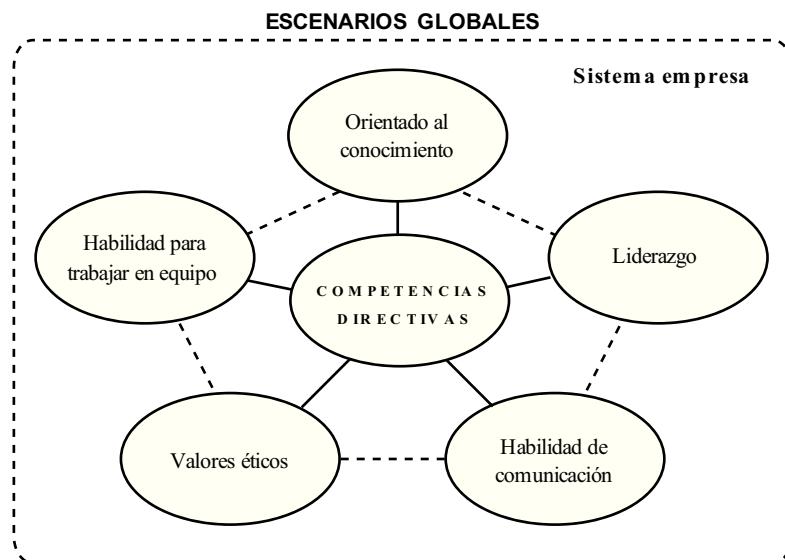
Es innegable que estas características, dado su carácter genérico, no son exhaustivas ni las únicas válidas o necesarias; hay muchas competencias adicionales que se pueden necesitar, principalmente según el contexto en que desarrolle su trabajo o las peculiaridades de su cargo. Sin embargo, este resumen o revisión ha permitido visualizar un panorama global de las competencias necesarias y que, según se ha señalado, constituyen la base de un comportamiento observable y habitual de un directivo superior

para afrontar los retos que plantean los escenarios globales.

Estas características, asimismo, no tienen una connotación de privada o pública, es decir, un administrador o un alto directivo, tiene responsabilidades inherentes a su posición y con base en ella responden. De esta forma, el tipo de organización contribuye en esencia a desarrollar o potenciar estas competencias. Los esfuerzos de las organizaciones públicas y privadas para diagnosticar y desarrollar competencias directivas son una buena señal de la importancia que reviste este tema.

Es importante comprender que estas competencias son absolutamente complementarias y se retroalimentan para contribuir de esta forma a la integralidad del directivo en cuanto a las competencias mínimas requeridas para alcanzar el desarrollo de una herramienta esencial, que permita asegurar la competitividad de las organizaciones en escenarios globales. El Gráfico 6 muestra las diferentes interrelaciones que se generan en torno a las competencias directivas, donde cada una de las competencias requeridas y enunciadas en este artículo aporta desde su dimensión a la totalidad del sistema, permitiendo crear condiciones favorables para su desarrollo y consolidación.

**Gráfico 6.** Esquema de competencias directivas



Fuente: Elaboración propia

La revisión de la literatura da cuenta de la riqueza del desarrollo de competencias directivas para las organizaciones, en cuanto a determinar características con una visión estratégica más global, que permita comprender el entorno cambiante y mejorar el desempeño de la organización. A pesar de las limitaciones de este trabajo, que se relacionan específicamente con revisiones meramente teóricas y puntuales y en variados contextos, se hace necesario profundizar con trabajos empíricos y quizá por industria o sectores económicos, con el fin de acotar al estudio realidades más concretas.

## BIBLIOGRAFÍA

Ahmed, P.K., Loh, A., y Zairi, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management*, 10(4-5), 426-434.

Allred, B.B., Snow, C. y Miles, R. (1996). Characteristics of Managerial Careers in the 21<sup>st</sup> Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 17-27.

Álvarez, P. y García, J. (2000). Correlación entre los Perfiles Profesional y Académico de los Ejecutivos Españoles. *Dirección y Organización*, 15, 45-51.

Baldwin, T., Danielson, C. y Wiggenhorn, W. (1997). The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition. *Academy of Management Executive*, 11(4), 47-57

Barlett, C. y Ghoshal, S. (1997). The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles. *California Management Review*, 40(1), 92-116.

- Bennis, W.G. y Nanus, B. (1986). *Leaders: The strategies for taking charge.* New York, NY: Harper & Row.
- Beyer, J.M. y Nino, D. (1999). Ethics and Cultures in International Business. *Journal of Management Inquiry*, 8(3), 287-297.
- Burack, E. H. (1996). *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos.* Madrid, España: Díaz de Santos.
- Clark, J. y Guy, K. (1998). Innovation and Competitiveness: A Review. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(3), 363-395.
- Daft, R. (1988). *Management.* Chicago, IL: The Dryden press.
- Dahlgard, J. y Dahlgard, P. (1999). Integrating Business Excellence and Innovation Management: Developing a Culture for Innovation, Creativity and Learning. *Total Quality Management*, 10(4), S465.
- Dahlgard, J., Norgaard, A. y Jakobsen, S. (1997). Styles of Success. *European Quality*, 4(6), 36-39.
- Dean, J.W. y Evans, J.R. (1994). *Total Quality Management, Organization and Strategy.* Minneapolis, MN: West Publishing.
- Edgeman, R. y Dahlgard, J. (1998). A Paradigm for Leadership Excellence. *Total Quality Management*, 9(4), 75-79.
- Gore, E. (1996). *La Educación en la Empresa. Aprendiendo en Contextos Organizacionales.* Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones.* Madrid, España: Civitas.
- Hall, D. (1996). Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hamel, G., y Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hill, L.A. y Wetlaufer, S. (1998). Leadership When There Is No One to Ask: An Interview with ENI's Franco Bernabe. *Harvard Business Review*, 76(4), 81-94.
- Hitt, M., Keats, B. y DeMarie, S.M. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- Kanji, G. (1998). Measurement of Business Excellence. *Total Quality Management*, 9(7), 633-643.
- Mahoney, J.T. y Pandian, J.R. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A. y Ackers, P. (1992). *New Development in Employee Involvement.* London, UK: Employment Department.
- Margerison, C. y Kakabadse, A. (1984). *How American Chief Executives Succeed.* New York, NY: American Management Association.
- Martin, V. (1998). Developing Managers in the 1990's Public Service: New Requirements in Public Service Management Development. *Total Quality Management*, 9(2), 304-314.

- Martínez, S. y Dorfman, P. (1998). The Mexican Entrepreneur: An Ethnographic Study of the Mexican. *Empresario. International Studies of Management and Organizations*, 28(2), 97-123.
- Meignant, A. y Rayer, J. (1989). *Saute Manager!* Paris, Francia: Editions d'organisation.
- Navas, J.L. y Guerra, L. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones* (2da. ed.). Madrid, España: Civitas.
- Pérez, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Pinto, J. (2007). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios Gerenciales*, 105(23), 13-38.
- Puffer, S. y McCarthy, D.J. (1996). A Framework for Leadership in a TQM Context. *Journal of Quality Management*, 1(1), 109-130.
- Puga, J. y Martínez, L. (2006). La importancia estratégica del desarrollo de administradores en la alta dirección. *Revista Aspectos*, 3, 103 – 112.
- Quinn, J.B., Anderson, P. y Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review*, 74(2), 71-80.
- Snape, E.J., Redman, T. y Bamber, G.J. (1994). *Managing Managers: Strategies and Techniques for Human Resource Management*. New York, NY: Blackwell, Oxford.
- Su, D., Zhang, Y. y Hulpke, J. (1998). A Management Culture Revolution for the Next Century?. *Journal of Applied Management Studies*, 7(1), 135-139.
- Teal, T. (1996). The Human Side of Management. *Harvard Business Review*, 35-44.
- Thorne, K. y Smith, M. (2000). Competitive Advantage in World Class Organizations. *Management accounting*, 78(3), 22-26.
- Toffler, A. y Toffler, H. (1996). *La Creación de una Nueva Civilización*. México: Plaza y Janés.
- Vals, A. (1998). *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Varela, R. y Bedoya, O.L. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basada en competencias. *Estudios Gerenciales*, 100(22), 21-47.
- Velsor, V. y Leslie, J. (1995). Why Executives Derail: Perspectives Across Time and Cultures. *Academy of Management Executive*, 9(4), 62-72.
- Whetten, D.A. y Cameron, K.S. (1991). *Developing Management Skills* (2da ed.). New York, NY: Harpers Collins.