

# Siglo XXI: nuevos directivos, nuevas aptitudes

Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla<sup>1</sup> y José Palao Barberá<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Decano de Administración y Dirección de Empresa, Universidad Católica San Antonio, España.  
Contacto: gwandosell@ucam.edu.

<sup>2</sup> Profesor de Administración y Dirección de Empresas, Universidad Católica San Antonio, España.  
Contacto: palao.barbera@telefonica.net.

## Resumen

A partir de la premisa incuestionable de que cualquier empresa u organización debe realizar una constante adaptación al entorno, debido a los cada vez más rápidos cambios en los factores económicos, socio-culturales, tecnológicos y del mercado global, entre otros, se debe admitir la necesidad de un cambio en «la cultura de la empresa». La mayor parte de este cambio radica en su capital humano, en una aceptación por las personas que componen la empresa. Ello se traducirá en asumir y evolucionar hacia nuevas aptitudes y valores por parte de todo el personal, donde el buen hacer del nuevo directivo desempeñará un papel decisivo para lograr este propósito. El artículo realiza un recorrido por los distintos valores que el nuevo directivo debe poseer y que se consideran imprescindibles para el logro de su cometido.

**PALABRAS CLAVE:** adaptación, creatividad, liderazgo, recursos humanos, valores.

## Abstract

*As to the irrefutable premise that states that any enterprise, or organization, should reach a constant accommodation to environment due to the increasingly and fast transformations in economic, socio cultural, technical global market facts, among others, a need of a transformation in “entrepreneur culture” should be admitted. Most of such changes are found in the human capital, in its acceptance by the same people making up the company. Such will result in assuming and evolving towards new capacities and values on the side of all the personnel; where the performance of the new executive will play a decisive role to this end. The article presents different values the new executive should comply with, and which are considered essential in reaching his/her goal.*

**KEYWORDS:** accommodation, creativity, leadership, human resources, values.

**RECIBIDO:** 15/03/2012

**ACEPTADO:** 08/06/2012

**CLASIFICACIÓN JEL:** M49

## Introducción

Los tradicionales modelos empresariales basados en el control estricto de las personas y de la organización han dejado de ser válidos en el entorno actual. La necesidad de un «cambio de cultura» en las empresas es una idea no cuestionable. No

se trata de imponer los cometidos y las responsabilidades a las personas y vigilar para que estos se cumplan, sino de promover que los implicados crean en lo que hacen. Para lograr este objetivo la dirección debe conocer e impulsar el desarrollo del capital humano de su organización.

El capital humano, entendido como el valor total de las aptitudes de las personas que constituyen una organización, implica no solo los conocimientos adquiridos a través de la formación, sino también la capacidad para gestionar los recursos escasos y obtener con ellos los mejores resultados, así como el marco ético y solidario que rodea todas las actuaciones dentro de una organización.

Todas las organizaciones necesitan ser conscientes del nivel de capital humano con que cuentan. Sus directivos deben implementar medidas para fomentar su desarrollo con el fin de poder utilizarlo como una fuente natural de ventajas competitivas, sobre las que apoyar la estrategia concebida y lograr que aumente su riqueza intangible, así como apuntalar su posición competitiva.

En este enfoque los activos intangibles adquieren cada vez mayor importancia en el rumbo estratégico de una organización porque una ventaja competitiva llegará a serlo, en verdad, solo si es apuntalada por un capital humano capaz de sacarle el máximo rendimiento.

Dentro de esta corriente que considera el capital humano como un factor estratégico, adquiere una fuerza inusitada la gestión de talento y, por tanto, la tarea de identificar, retener y atraer a los directivos con las aptitudes necesarias en una organización. Ellos son los verdaderos encargados de marcar el camino en el que la organización desarrollará su actividad futura.

El perfil de los directivos más buscado ha variado radicalmente en el cambio del siglo xx al siglo xxi. Las nuevas tendencias económicas y sociodemográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional y han dado lugar a un giro hacia la necesidad de reducir peso a los conocimientos técnicos en favor de las aptitudes directivas más cualitativas que cuantitativas, que potencien la actuación en las tres áreas básicas del quehacer del directivo del futuro: conocer, ser y hacer.

Ante esta nueva situación nos preguntamos: ¿cuáles deben ser las nuevas aptitudes que definan el perfil del directivo del siglo xxi?

### Cualidades más importantes en un directivo

Veamos cuáles son los valores más importantes que debe tener un directivo hoy en día.

#### 1. Capacidad técnica

La capacidad técnica es la capacitación adecuada del directivo en función del sector, la empresa o el área funcional que va a dirigir, es decir, de un área específica. El buen directivo sabe distinguir con claridad la diferencia que existe entre la erudición y la sabiduría, y es consciente de que, en muchas ocasiones, la erudición impide penetrar en la esencia de las personas y de las cosas, para valorar adecuadamente las situaciones. Tampoco presume de sus conocimientos, sino que los comparte porque con esa actuación nunca perderá nada, ni como persona ni como directivo, ya que su actuación debe ser para lograr el bienestar de su organización.

#### 2. Capacidad de organizar y tomar decisiones

La organización del trabajo y la toma de decisiones en su área de responsabilidad implican el ejercicio de la autoridad, que es distinto al ejercicio del poder.

El término poder proviene del latín *potestas*, que es la capacidad de actuación que se concede por el grupo a una persona para «imponerse a los demás» mediante premios y sanciones. El término autoridad deriva del verbo latino *augere*, que significa «entender y conocer al otro para hacerle crecer como persona», y de él proviene *auctoritas*, que designa la fuerza que sirve para sostener y acrecentar algo.

Hay que tener en cuenta que la autoridad se propone y uno se hace acreedor de ella, mientras que el poder se impone. Por eso, la autoridad es algo que surge en la organización informal de la empresa (lo que existe pero no está diseñado o formulado por escrito); mientras que el poder aparece en la organización formal a través del diseño jerárquico de la empresa, que le concede poder a cada miembro del grupo en función del puesto o cargo que ocupa.

Tiene autoridad la persona que se hace escuchar por su forma de ser; su modo de actuar (testimonio); su valía y prestigio personal; su interés, dedicación y esfuerzo por defender y promover el bien de los demás compañeros y subordinados; su respeto y defensa de los valores y derechos ajenos, aun cuando esto le cueste y le complique su propia vida. De quien procede así decimos que tiene

«autoridad moral» y, por eso, atrae la atención y el interés de los demás, compartan o no sus puntos de vista, porque estos son siempre tenidos en cuenta; aunque unas veces se acaten y respeten –lo que denominamos postura obediencial (que no es sumisión)– y otras, se combatan dando origen a la desobediencia.

La prueba de que se posee autoridad es que no hay que apelar al poder que se tiene para lograr que la acción se ejecute. Cuando hay que preguntarse quién manda, seguramente el que formula la pregunta no tiene autoridad. Por eso, la autoridad ya adquirida y que los demás reconocen irá aumentando con el uso correcto y justo del poder que se tiene y generará confianza y credibilidad en las intenciones del que manda.

### 3. Conocimiento de sus empleados

Todo directivo debe demostrar un interés real por las personas que trabajan bajo su responsabilidad, mucho mayor que por la tarea realizada o los resultados. Tiene la obligación de aprender a desarrollar sus cualidades y valores mediante el esfuerzo personal, y a creer en el reconocimiento y gratitud hacia quienes han confiado en él y le han dado esa oportunidad. Para ello debe asumir costos y tomar iniciativas arriesgadas.

Además, el directivo debe saber, por su intuición y experiencia en el trato con los demás, qué cualidades se encuentran en el interior del otro, en potencia, aun sin practicar, y cuáles no existen pero son susceptibles de adquirirse, lo que permite plantear un auténtico desarrollo humano integral.

Evidentemente, este tipo de aprendizaje, que tiene poco de teoría y mucho de práctica, exigirá muchas veces al directivo tomar decisiones arriesgadas que tendrá que valorar cuidadosamente antes para aplicarlas con prudencia. Por ello, la empatía es otra de las cualidades básicas que caracterizará al directivo del futuro. Saber escuchar e identificar el talento son dos valores fundamentales que debe aprender a cultivar, aunque pueda tener algún elemento innato.

### 4. Iniciativa creativa

La «gestión del cambio» debe ser también un elemento que ayude al directivo a buscar soluciones

nuevas para problemas viejos. Ser creativo es un valor que, además, se relaciona directamente con una diversidad social y cultural cada vez mayor en las organizaciones. Muchas oportunidades de negocio innovadoras surgen de enfocar los procesos empresariales, de hacer de una forma diferente, con criterios muy distintos, lejos de las convenciones establecidas.

El directivo debe ser innovador, lo cual va más allá de tener ideas ingeniosas: implica saber indicar a cada trabajador lo que se pretende conseguir de forma global, puesto que es imposible aplicar el mismo sistema a personas diferentes. Debe ser capaz de proveer información del mercado, tener visión de futuro y tomar decisiones audaces bajo su única responsabilidad. Una vez más la empatía se convierte en un elemento clave, en este caso, para adelantarse a lo que desea nuestro cliente actual o potencial.

Es fundamental que las iniciativas que tome el directivo no bloqueen las que son capaces de tomar los demás, sino que, por el contrario, las estimule. Debe ser una persona que sepa utilizar el resultado creativo de su gente. No puede preocuparse en conseguir que triunfen sus propuestas, sino en provocar situaciones que permitan a los demás tener iniciativas que sean sugeridas al grupo. Si el directivo consigue que aprendan y se comprometan ellos mismos con el trabajo, no tendrán la sensación de ser comprometidos por otros.

El directivo debe ser también permeable para recibir las propuestas ajenas y saber comunicar las propias y motivar adecuadamente a sus trabajadores, a los que ha de transmitir ilusión y aliento, no exclusivamente a base de palabras, sino con un trato comprensivo y humano.

### 5. Tener una amplia formación humana

En este nuevo entorno un directivo debe tener una personalidad rica en valores humanos y, a la vez, equilibrada y armoniosa, porque no se puede enseñar lo que no se conoce y, sobre todo, lo que no se practica. Si pensamos entonces qué deseamos encontrar en un directivo, podremos descubrir qué valores humanos debe tener, puede tener, y los que, de hecho, ya tiene.

La formación humana no es mera cultura, sino, ante todo, un talante que se adquiere poco a poco e implica cultivar una personalidad rica en valores humanos, tanto en cantidad o número, como en calidad, la cual al mismo tiempo ha de ser equilibrada, lo que nos lleva a reconocer que estamos ante una persona madura. Por ello, el primer requisito de un buen directivo es conocerse a sí mismo.

En esta faceta del desarrollo como persona, emerge como un elemento fundamental la capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas. La globalización, los entornos multiculturales de las empresas y las barreras difusas entre sectores empresariales exigen que un directivo cuente con relaciones personales en otros países o en áreas de actividad diversas. Más allá del simple dominio de otras lenguas él debe saber respetar la idiosincrasia de los trabajadores, socios o clientes de otras culturas.

El directivo ha de ser una persona humilde si quiere desarrollar buenas relaciones humanas, porque la humildad es reconocer la verdad y la realidad de las cosas y de los hechos –el humilde reconoce su error, mientras el resentido rechaza los hechos–, para distinguir lo valioso de lo que no lo es.

Este valor humano que implica toda una postura, actitud y talante, es esencial y básico si queremos desarrollar un diálogo con los demás, pues, si bien no todo es negociable, sí se puede y se debe dialogar de todo. Se debe escuchar a los demás y aceptar y reconocer lo que de bueno hay en otros y lo que nos aportan libremente, y reconocer de este modo que no somos ni los únicos ni los mejores en todo. Esto es algo vital para no caer en la prepotencia o en la autosuficiencia.

El humilde no cae nunca en esas actitudes. Genera siempre confianza mutua porque ofrece lo que es, se ofrece al otro y acoge todo lo que de bueno hay en aquel. Su postura de justicia y de sinceridad hace creíbles sus propuestas, porque sabe adaptarse siempre al nivel del que escucha, del que recibe: no para hacerle de menos sino para ayudarlo a mejorar, al reconocer que todos podemos aprender de otro además de aportarle lo que somos y tenemos.

Así se construye la confianza mutua, base de toda actividad económica y de toda convivencia y

autoridad, pues por ella concedemos y otorgamos credibilidad al otro.

El directivo necesita trabajar con constancia en su capacidad de desarrollar una red amplia y efectiva de relaciones como un medio directo para la generación de nuevas oportunidades de negocio, la fidelización de los clientes y la excelencia en la dirección de personas. Entre los elementos que facilitan este aprendizaje podemos destacar: residir en el extranjero, pertenecer a familias numerosas o entornos familiares amplios, haber trabajado en varias empresas diferentes, y formar continuamente en estos aspectos.

Otro elemento que se valora cada vez más dentro de la faceta del desarrollo de una persona equilibrada es la sensibilización de los directivos hacia los problemas éticos, tanto internos como externos, de la empresa.

## **6. Ejercer un verdadero liderazgo resolutivo**

El directivo debe practicar un verdadero liderazgo a través de la autoridad, la comunicación y el interés por la mejora de los demás. Necesita hacerlo realidad a través de su talante personal, porque hay que crecer más en humanidad para ser capaces de sentirse a gusto con los que nos rodean.

Él debe entender el uso de las comunicaciones como su herramienta principal, y para ello debe:

- a. Mejorar continuamente sus habilidades para escuchar, hablar y escribir.
- b. Estar alineado con las nuevas tecnologías de comunicación para poder gestionar la información de manera más útil y ser capaz de crear vínculos directos con su entorno, especialmente con el consumidor final de su producto.
- c. Fomentar el empleo de esas herramientas de comunicación en su entorno.
- d. Recopilar la información de forma organizada e intercambiarla hábil y eficientemente.
- e. Manejar la comunicación como una palanca motivacional efectiva.

La rapidez para manejar y analizar la información y aplicar los cambios necesarios en una organización con el fin de poder gestionar con habilidad el

cambio del entorno requiere directivos con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

El líder arrastra más por lo que propone y lo que hace que por lo que dice: no vence sino que convence al dar la oportunidad al otro de que se venza a sí mismo, no a través de razones sino por su propia experiencia, dado que el ser humano continúa con razones pero no por razones, con motivos pero no por motivos. Debe ser un experto en gestionar emociones.

Él se supera diariamente sirviendo a los demás, y esta forma de ser y de actuar no se aprende en los libros sino en la vida real, al lado de los demás y a base de esfuerzo personal: firme en lo que quiere y flexible a la hora de conseguirlo. El líder, propiamente hablando, no nace sino que se construye a partir de las propias peculiaridades de cada ser humano, de sus potencialidades y cualidades, que se fomentan y se enriquecen sobre la base de la superación personal, como ocurre, por ejemplo, en un buen deportista o un campeón olímpico. Por eso, nunca habrá dos líderes iguales porque cada uno se formará a partir de lo que él es y de sus propias experiencias, que nunca coincidirán con las de otra persona.

### Conclusiones

En el siglo xx, a la hora de gestionar el talento de las organizaciones, lo más importante era la valoración que se hacía de los conocimientos, las carreras y los títulos; mientras que en el siglo xxi se le da más importancia a los valores que una persona ha cultivado, lo que esa persona es y quiere ser.

Todo directivo de una organización ha de tener una personalidad rica en valores que muestre equilibrio y armonía entre estos y le permita hacer atractivo lo necesario.

Una persona así nunca será indiferente a los demás miembros de la organización, y podrá ejercer, en su ámbito de actuación, un auténtico liderazgo

basado en decisiones enérgicas pero planteadas con afabilidad y bondad, con dulzura y comprensión. Un directivo así se sabe hacer entender por la gente sencilla pero sus planteamientos serán rigurosos y elevados, por lo que obligarán a una sólida reflexión y a tomarlos en serio porque son sencillos pero no simples o superficiales.

Una personalidad así arrastra y convence, no por lo que dice, sino por lo que hace. Todos los directivos están llamados a intentarlo, todos pueden conseguirlo en mayor o menor medida, porque no se puede hablar de liderazgo sin antes haber madurado y crecido en una personalidad rica en valores, tanto en cantidad como en calidad y armonía, en la cual unas facetas complementan a otras en lugar de anularlas.

### Bibliografía

- ARIZA MONTES, J.A. *et al.* (2001): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Ediciones Civitas, Madrid.
- DOLAN, S. y S. GARCÍA (2001): *La dirección por valores*, McGraw-Hill de Management, Madrid.
- ELORDUY MOTA, J.I. (1993): *Estrategia de empresa y recursos humanos*, McGraw-Hill Instituto de Empresa, Madrid.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. y M.T. DEL VAL NÚÑEZ (1996): *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- GÓMEZ FERNÁNDEZ, J.C. (1999): *Recursos humanos. Fundamentos del comportamiento humano en la empresa*, Ediciones Encuentro, Madrid.
- PANDE P.; R. NEUMAN y R. CAVANAGH (2002): *Las claves del Seis Sigma*, McGraw-Hill Interamericana de España S.L., Madrid.
- SÁNCHEZ RUNDE, C.J. (1997): *Dirección estratégica de recursos humanos*, Ediciones IESE de Gestión de Empresas, Barcelona.