

# Las nuevas competencias directivas

La capacidad técnica, el trabajo en equipo, el liderazgo de personas, la buena comunicación, la visión estratégica, ¿continúan siendo las competencias críticas de un directivo? La virtualidad de los equipos, la integración de diferentes culturas, la descentralización de las organizaciones y los cambios tecnológicos permanente, entre otros, exigen una revisión de esas competencias.

Yolanda Antón

Muchos son los aspectos de la vida social que la actual crisis está modificando de manera muy significativa y rápida, creando de forma continua nuevas referencias y nuevos paradigmas, exigiendo respuestas innovadoras, diferentes, sin antecedentes y sin experiencias que puedan ser invocadas como soluciones a los retos actuales. Y no hay campo ni sector de los negocios en general –y de la gestión directiva en particular– que no esté siendo objeto de una radical transformación que se origina, además de por la situación concreta de la economía española, por los cambios que son consecuencia de los procesos de globalización, poderosísima fuerza que todo lo trastorna, en alianza con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

No son ajenas a estos profundos cambios las denominadas habilidades y competencias directivas: ¿qué es hoy ser un «buen» directivo? ¿Qué competencias profesionales y organizacionales son necesarias en el contexto actual de la gestión de las empresas para ser exitosos? Incluso, y como consecuencia directa de estas preguntas, ¿qué tipo de formación es hoy necesaria para liderar empresas con éxito, admitiendo que todo lo relacionado con el «liderazgo» se mantiene vigente?



fStock/Thinkstock

Aquí ya cabe una primera afirmación utilizando como ejemplo aquello que durante años fue una norma aceptada ante cambios constantes en el entorno para la toma de decisiones: la imperiosa necesidad de una formación «continua». ¿No será que hablar de continuidad en la formación es una redundancia, dado que hoy decir formación es ya afirmar, ante esos cambios permanentes en el entorno, que debe ser también permanente y durante toda la vida activa de un profesional? Se plantea así una situación de total temporalidad de lo que podamos aprender hoy: ¿será útil mañana?

## SEGUROS PARA EMPRESAS



**CUBRA  
CASI  
TODOS SUS  
IMPREVISTOS**

**¿Quién no ha  
derramado alguna vez  
el café sobre la mesa?**

Por momentos como ese será lo único por lo que tendrás que preocuparte desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO



El asunto merece una profunda reflexión, porque es crítico y fundamental. Si en el pasado no muy lejano, aparte de los lógicos requerimientos técnicos para ser un directivo competente se exigían las consabidas habilidades para trabajar en equipo, de liderazgo de personas, buena comunicación, visión estratégica (por señalar algunos de los más frecuentemente citados) y que formaban parte del «core» de las competencias directivas necesarias, ¿continúan siendo éstas las críticas? ¿Con igual contenido?

Hay elementos para, al menos, revisar esos contenidos, ya que el surgimiento de la sociedad en red y el portentoso desarrollo de las TIC permiten afirmar que cada vez más, los equipos de trabajo de las empresas son virtuales, remotos y que los conceptos de la presentismo en el trabajo, a casi todos los niveles, van perdiendo vigencia. ¿Será lo mismo dirigir y liderar equipos dispersos por sitios remotos, sin el tradicional *cara a cara*, con diferentes culturas de comunicación?

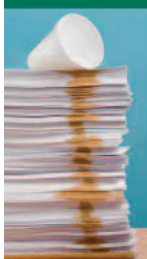
Las empresas se van haciendo cada día, en su estructuración, más achatadas y con menos niveles gerenciales. De hecho, las 500 primeras empresas del ranking de *Fortune* han reducido sus mandos altos y medios en un 20% en los últimos cinco años: ¿cómo gerenciar una toma de decisiones en organizaciones cada días más descentralizadas y con exigencias de gran agilidad en su implementación, por no decir inmediatez? ¿Tienen nuestros directivos y sus empresas la cultura

organizacional para manejarse en una coyuntura donde la diversidad cultural prima, ante mercados de trabajo que, además de virtuales, son globales?

A lo anterior y para que la reflexión sea provechosa, hay que agregar otro vector de gran importancia: la gestión de la incertidumbre. El mundo es cada vez menos previsible, incierto ante cambios disruptivos. ¿Tenemos la competencia de movernos en situaciones no predecibles, donde dos más dos no son siempre cuatro? Las características del cambio tecnológico actual permiten asumir que la velocidad de este cambio tenderá a aumentar permanentemente y que las situaciones de inestabilidad y de pérdidas de control se convertirán en sistémicas. En realidad, en muchos campos de negocios ya es así desde hace incluso años, como es el caso de las telecomunicaciones.

Habrà que acostumbrarse a buscar soluciones de maneras diferentes, pero ¿estamos preparados para tolerar y gestionar el pensamiento divergente y el conflicto consecuente en nuestra organización? Y en todo caso, la pregunta que cabe es cómo desarrollar competencias que nos permitan hacerlo. Es un debate abierto, pero muchas escuelas de negocios han reincorporado en sus programas de estudio temas como la resolución de problemas, o la gestión de la diversidad, como un estímulo a pensar en aspectos donde las recetas no existen y en los que la experiencia no aporta elementos válidos ante un contexto tan cambiante ::

**SEGUROS PARA EMPRESAS**



**CUBRA  
CASI  
TODOS SUS  
IMPREVISTOS**

**¿Quién no ha  
derramado alguna vez  
el café sobre la mesa?**

Por momentos como ese serás lo único por lo que tendrás que preocuparte desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederte en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO

