

# LOS SEIS RETOS DEL LIDERAZGO

**José Alberto Martínez González**  
Escuela Universitaria de Turismo Iriarte  
Universidad de La Laguna  
[info@joseamartinez.com](mailto:info@joseamartinez.com)

## RESUMEN

El verdadero liderazgo exige que, en la mayoría de los casos, el directivo recorra un camino de perfeccionamiento que le permita liderarse a si mismo para poder liderar a los demás con eficiencia y satisfacción. ¿Por qué? Generalmente el directivo accede al liderazgo empresarial después de la adolescencia, cuando ya se han producido en él los cambios principales en su forma de pensar, de sentir, de actuar y de ser. El liderazgo requiere, precisamente, el despliegue flexible e integrado de determinados procesos cognitivos, conductuales, afectivos y relacionales, siempre en función de las circunstancias y de las situaciones, y en todo caso al margen de los rasgos, deseos y preferencias personales del propio directivo. Es por ello que el directivo deberá aprender o adquirir nuevos procesos, al mismo tiempo que desaprende o se separa de otros. El presente artículo constituye una descripción de los seis retos o desafíos que debe afrontar el directivo para convertirse en líder, siempre desde su genuina naturaleza y siempre en función del contexto.

**Palabras clave:** Liderazgo, Retos del liderazgo, Competencias directivas

**TITLE: the six leadership challenges**

**Abstract:**

The executive must be led himself to lead the others, because often the executive accedes to the managerial leadership after the adolescence, when already the principal changes have taken place in him. Those changes are about his way of thinking, of feeling, of acting and of being. Leadership needs the flexible and integrated deployment of certain cognitive, behavioural, affective and relational processes, and they always must be depending of the circumstances and of the situations, and in any case to the margin of the features, desires and personal preferences of the own executive. Because of it the executive must learn or acquire new processes, at the same time that he unlearns or he separates from others processes. The present article constitutes a description of the six challenges that the executive must confront to become a leader, always from his genuine nature and always depending of the context.

**Keywords:** Leadership, Leadership challenges, Leadership competencies

A continuación describimos los que, a nuestro juicio, constituyen en la actualidad los seis retos o desafíos del liderazgo, es decir, los que debe afrontar cualquier directivo que verdaderamente deseé perfeccionarse, liderándose a sí mismo para dirigir a los demás desde otras alturas. Constituye un proceso de transformación, tanto interno como externo: no es posible lo uno sin lo otro.

Lejos de un enfoque divulgativo, pretendemos ofrecer, como retos y desde un enfoque sintético, unas sugerencias que, en definitiva, constituyen resultados de diversos trabajos de investigación referenciados en el propio texto. Naturalmente, no es suficiente que el directivo conozca cuáles son esos retos, por más que eso sea necesario. El desarrollo del directivo exige primero reconocer dichos retos y, lo más importante, abordarlos.

### ***1.- Primer reto: asumir que el liderazgo constituye un rol flexible e integrado***

Señala Martínez (2011) que el rol de líder constituye uno de los tres roles principales presentes en la dirección de las empresas, junto al rol de empresario y el de gestor. En ocasiones se confunden los tres roles y muchas veces se desempeñan inadecuadamente. Y en muchas ocasiones pueden asumirse de manera integrada. Por tanto, para dirigir eficazmente una empresa es necesario desempeñar con acierto cada rol, aunque lo hagan personas distintas (Ariza, 1998).

Realizar diferentes cometidos requiere el desempeño de diferentes roles, y el adecuado despliegue de éstos exige diferentes desarrollos de si por parte del sujeto, en nuestro caso el directivo. Los desarrollos deben ser los adecuados para obtener un resultado extraordinario, como afirma DiStefano (2001), pues los roles se pueden desempeñar mejor o peor. No obstante, los roles tienen áreas comunes de intersección, gráficamente hablando.

Veamos a continuación una definición de los tres roles:

- a) El rol de empresario: el empresario asume su rol en la medida en que con sus recursos y/o con los recursos de otros socios (o mediante financiación ajena) crea una empresa o invierte para alterarla. Y, en cualquier caso, nada más. Conviene tener presente que el rol de empresario puede asumirse y desempeñarse de diferentes maneras, unas más eficaces y satisfactorias que otras. Además, para ejercer correctamente dicho rol se requiere una forma de pensar, de actuar, de sentir y de relacionarse determinadas, además de una gran vocación.
- b) El rol de gerente: el gerente es el directivo que asume las funciones de planificación, organización y control en la empresa, "empujando a los demás" a llevar a cabo las tareas y funciones que él ha decidido previamente, generalmente de manera unilateral. Este rol, que es habitual en las empresas pequeñas y familiares, es necesario en determinadas situaciones y en ciertas circunstancias, pero evidentemente no en todas. También para asumir este rol con eficiencia y satisfacción se requieren determinadas formas de pensar, de actuar, de sentir y de relacionarse.
- c) El rol del líder: por último, el rol del líder es el rol que asumen los directivos que "arrastran a los demás" involucrándolos en el proyecto. Este rol también implica una forma de pensar diferente acerca de la naturaleza del trabajo del directivo, una actitud diferente hacia los colaboradores, buenas dosis de

inteligencia emocional, hábitos específicos, etc. El rol del líder es necesario en muchas situaciones y en determinadas circunstancias, pero tampoco en todas: en ocasiones el directivo tendrá que ser más impositivo y tomar la iniciativa (Sterrett, 2002).

La realidad se impone ahora, primando una visión integradora y flexible frente al tradicional desempeño aislado y rígido de los tres roles mencionados (Pardo, 2004). Para afrontar el reto el directivo debe repensar la idea comúnmente aceptada de que el empresario es quien debe dirigir su empresa. Y es frecuente encontrar directivos que ejercen la combinación del rol de gerente y el rol de empresario, y además lo hacían inadecuadamente. Naturalmente, otros muchos lo hacen correctamente.

Es cierto que la propiedad del capital otorga capacidad jurídica de decisión, pero no ofrece garantías de que las decisiones de gestión sean las adecuadas. Por otra parte, dirigir una empresa y asumir al mismo tiempo el rol de empresario y el de directivo no es tarea fácil, pues como antes mencionamos cada rol requiere un diferente desenvolvimiento por parte del directivo. Quien siempre dirija desde posiciones de propiedad, quizás no siempre acierte como gestor. Y viceversa.

La necesaria integración y flexibilidad en el desempeño de los tres roles significa, básicamente, dos cosas: primero, que el director de una empresa debe asumir el rol de propietario, lo sea verdaderamente o no (teniendo cierta participación en el negocio, por ejemplo), para no olvidar ni obviar que, en definitiva, la empresa es precisamente eso, un negocio que requiere una inversión y de la cual se debe obtener la suficiente rentabilidad (no olvidemos que una inversión no sabe quién es su propietario); y por otra parte, que a veces debe desempeñarse el rol de líder y otras el de gestor, no siempre una cosa o la otra, porque eso sea lo que conviene hacer, dadas las situaciones y las circunstancias.

## **2.- Segundo reto: asumir que el liderazgo no es sólo una cuestión de técnica**

Asumimos la idea de Parra (1997) de que la formación del directivo constituye un valioso instrumento de cambio y transformación. Y también compartimos la idea de Fernández (2002), que afirma que debemos aprender del pasado, desde un punto de vista de educación no formal. En infinidad de seminarios y de talleres los directivos aprenden técnicas que se sitúan entre ellos mismos y los colaboradores: las técnicas adquieren protagonismo y los agentes realmente importantes – gerentes y colaboradores – son los grandes olvidados.

No cabe duda de que las técnicas de motivación, las de trabajo en equipo, las de comunicación y las de negociación, entre otras muchas, son verdaderamente importantes, pero no deben adquirirse y aplicarse sin más, sin que el propio líder se transforme y sin tener en cuenta a los colaboradores, además de las situaciones y las circunstancias. Esto significa que el directivo debe disolver, ante todo, el egocentrismo. No obstante, siempre es mejor adquirir técnicas que enmohecernos (Martínez, 2009).

Araujo, Barrutia y Rivera (2002) señalan que la formación del directivo debe someterse a examen. En realidad ellos se cuestionan si la formación desarrolla competencias verdaderamente, o si solamente transmite conocimientos y contenidos teóricos. Nosotros pensamos que es correcto aprender competencias,

desde luego mucho mejor que adquirir sólo teorías, pero éstas y su aprendizaje deben permitir al directivo conocerse mejor y arrojar luz sobre cuestiones como las siguientes (Castro y Benatuil, 2007):

- a) ¿Cómo puede un directivo motivar a los demás si ni siquiera es capaz de conocer su propia estructura motivacional o la de sus colaboradores?
- b) ¿Es suficiente con que un directivo “individualista” y desconfiado aprenda técnicas de trabajo en equipo si él mismo no cree ni confía en ello?
- c) ¿Qué utilidad pueden tener las técnicas de comunicación para un directivo excesivamente introvertido y reservado?
- d) ¿Puede verdaderamente aprender a negociar el directivo que es autoritario y exigente?

Algunos investigadores como Bardisa (2007), Cabrera (2002) y Rodríguez, Alcover y Gil (1998) se plantean la necesidad de una nueva formación de directivos, un nuevo aprendizaje continuado de técnicas de liderazgo que no necesariamente debe producirse en las aulas: es posible llevarlo a cabo en la experiencia cotidiana del propio directivo, mientras dirige a los demás. Quizás el coaching constituya una filosofía y una herramienta de gran utilidad para conseguir una transformación duradera. Además, dicho aprendizaje deberá estar vinculado a las tres cuestiones que siguen a continuación, y este constituye el segundo reto:

En primer lugar y como hemos sugerido ya, los aprendizajes de técnicas y herramientas de liderazgo y dirección de empresa no deben centrarse, exclusivamente, en la adquisición de conocimientos teóricos que, además, estén inadecuadamente actualizados, presentados y transmitidos. Debe existir un equilibrio idóneo de contenidos vinculados al saber, al saber hacer y al saber ser/estar. Dicho de otro modo, los directivos deben conocer y comprender las herramientas y principios de gestión, y también deben saberlos aplicar, valorar e interiorizar (Shope, 2003).

En segundo lugar, el conocimiento y el aprendizaje no son útiles por si mismos, sino por constituir un mecanismo para desarrollar competencias directivas y de liderazgo (Agut, 2002; García, 2007), que en cualquier caso y como veremos más adelante incluyen aspectos vinculados al saber, al saber hacer y al saber ser/estar, no sólo una cosa o la otra. Así como una persona aprende y se desenvuelve con todo su ser, el aprendizaje conlleva movilizar e implicar pensamiento, emoción, conductas y relaciones (Martínez, 2010).

El directivo ejercerá un liderazgo adecuado en la medida en que aprenda a dirigir experiencias directivas con acierto, y eso exigirá no sólo conocimientos teóricos, sino también – y sobre todo – conocimientos prácticos y actitudinales. Escasa utilidad tiene el hecho de conocer cómo motivar a los demás (o cómo gestionar equipos, entre otros conocimientos vinculados al liderazgo), si los valores, los comportamientos y las emociones del líder asociadas a esas experiencias de dirección no se integran al “saber” para formar un “set” compacto y eficaz.

Ese es el reto del directivo, aprender competencias y transformarse como persona. Eso implica ampliar la conciencia respecto a las formas de pensar (actitudes, creencias...), de sentir (emociones, inteligencia emocional...), de actuar (toma de decisiones, delegación...) y de ser/estar (rasgos, relaciones, valores...). Por tanto, el directivo debe aprender competencias para dirigir a los demás, al mismo tiempo que es competente dirigiéndose a sí mismo, para liderar según sean las situaciones

y las circunstancias (Martínez, 2011; Rodríguez, Alcocer y Gil, 1998). No obstante, cada uno desarrollará una impronta y un estilo determinado (Jiménez, 2001).

Es muy probable que, además de aprender, los directivos deban también *desaprender* algunas cosas, especialmente los mecanismos del ser que no le permiten ser libre, vinculados también a cognición, emoción, hábito y relación (García, 2002). Dichas pautas rígidas asociadas al ser fueron adquiridas por condicionamiento y modelado durante el desarrollo, pero las circunstancias y las situaciones han cambiado, son distintas y variadas. Por tanto no es lo más inteligente responder de manera estereotipada cuando se afronta cualquier experiencia directiva en la empresa.

Como manifiestan Raposo y González (2007) y Tricás y Tena (2006), la Educación Superior formal, que surge principalmente para que los estudiantes universitarios aprendan de manera autónoma competencias para la profesión y para la vida, tiene ahora la función de desarrollar procesos de aprendizaje y des-aprendizaje vinculados al saber, al saber hacer y al saber ser/estar. Por otra parte, habrá que replantearse el papel de las escuelas de negocio y el de la formación empresarial (Pin, 2004). La Educación asume sus retos, ¿y los directivos?

### **3.- Tercer reto: el directivo no debe dirigir tal como es**

Existen numerosos estudios que abordan el perfil ideal del directivo. Dichas propuestas constituyen uno de los primeros grupos de aproximaciones técnicas al estudio del liderazgo y, básicamente, todas ellas presentan las características personales más apropiadas para dirigir una empresa. Los trabajos profundizaban en la personalidad del directivo, sus valores, las actitudes, los hábitos, las emociones, etc. (Martínez, 2011, Vázquez, 2004).

A tenor de dichas propuestas es frecuente escuchar afirmaciones como la que sigue: "tal como es el directivo, así dirige". ¿Cómo puede explicarse este hecho? Veamos algunos ejemplos.

- a) Respecto a los rasgos de carácter: el directivo inseguro, por ejemplo, hará cientos de preguntas, desconfiará de los demás y delegará poco. Y el directivo autoritario dará cientos de órdenes y se comunicará de manera jerárquica, en una sola dirección. El rasgo esencial marcará el desenvolvimiento global y general del sujeto, porque es cierto que, tal y como uno es, así dirige.
- b) En relación a los procesos cognitivos: los directivos que, por ejemplo, posean prejuicios étnicos o de género no seleccionarán a determinados candidatos en un proceso de selección de personal, del mismo modo que el gerente que posea actitudes de rechazo hacia los recién titulados dudosamente los contratará. Las creencias y las teorías del directivo, además de sus atribuciones, también determinarán el tipo de decisiones que el líder toma y las experiencias que atrae hacia sí.
- c) Respecto a la inteligencia emocional: el directivo que no posea empatía no se pondrá en el lugar del otro. Y el que sea emocionalmente inestable y no se regule generará mal ambiente de trabajo y éste se caracterizará por constituir un caldo de cultivo de emociones negativas y disfuncionales.
- d) En cuanto a la vocación: el directivo que no posea vocación para dirigir la empresa difícilmente asumirá con entusiasmo los roles convenientes, desarrollando conductas huidizas o de mero mantenimiento del sistema.

El reto para el directivo en este caso consiste en realizar un trabajo de ampliar la conciencia respecto a si mismo (rasgos, actitudes, hábitos, relaciones, emociones, etc.), para descubrirse. Y después deberá transformarse y perfeccionarse como persona y como profesional, liderándose a si mismo antes de liderar a los demás. Este proceso de toma de conciencia fue ya anunciado, en el ámbito de la inteligencia emocional, por Goleman (1996).

¿Por qué debe el directivo asumir el reto y realizar el proceso de liberación? En primer lugar porque el perfil del directivo – como el de cualquier otra persona – está integrado, es decir, todas las formas de pensar, de actuar y de sentir del sujeto tienen el mismo signo, sabor y color. Tal y como hemos sugerido, qué duda cabe de que un directivo inseguro – por mencionar un ejemplo - pensará, actuará, sentirá y se relacionará de esa manera, insegura (Castro, 2006).

Por otra parte, esos patrones (que en definitiva constituyen guiones y estados) son rígidos y mecánicos, de manera que se ponen de manifiesto en casi todas las situaciones y circunstancias. Y fueron aprendidos por condicionamiento (premios y castigos) o por modelado, durante el desarrollo vital del directivo. Cuando un directivo llega a tomar posesión de su cargo, el trabajo ya está hecho, pues nadie es directivo en las fases iniciales de su desarrollo, sino después de la adolescencia.

Ahora corresponde realizar un trabajo, el de desprenderse de automatismos y comenzar a adoptar las formas de pensar, de sentir y de actuar que correspondan, según las situaciones y las circunstancias. En unos casos habrá que ser más inseguro que en otros. En ciertas ocasiones el directivo deberá ser más afectivo, y en otras más frío, pero siempre desde la propia y genuina esencia y a conciencia, porque el directivo es en este caso el ebanista, el instrumento y la madera (Martínez, 2010a). Perfeccionarse como directivo constituye un proceso realizado por uno mismo, en uno mismo y para uno mismo.

#### **4.- Cuarto reto: el líder ha de dirigir desde el interior hacia el exterior**

Los modelos y las propuestas de liderazgo que se centran en la importancia de que el directivo ejerza su rol atendiendo primero - y ante todo - al contexto se agrupan bajo el título de "liderazgo situacional". Podemos sintetizar dos enfoques en este sentido: el enfoque de la relación personal y el enfoque de la tarea/relación. El primero se refiere a las influencias y consideraciones del líder respecto a sus colaboradores; el segundo tiene que ver con el grado en el que el directivo atiende de manera combinada a las relaciones con los colaboradores y a las tareas y objetivos que aquellos deben realizar o alcanzar, respectivamente.

En el marco del primer enfoque destacan en nuestro país las propuestas de Cardona (2000) y las de Pedraja y Rodríguez (2004). Para estos dos últimos investigadores son tres los estilos fundamentales de dirección: el estilo de liderazgo participativo, el estilo de liderazgo colaborador y el estilo de liderazgo instrumental. Con una propuesta similar a las presentadas por Rensis Likert hace décadas, los investigadores sugieren que se pueden producir cambios personales gestionando el contexto social, algo que ya ha sido sobradamente demostrado.

Por su parte, la propuesta de Vallejo (2009) incluye dos tipos básicos de liderazgo: el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional (frente a los de corte más clásico incluidos en la categoría de liderazgo de tipo transaccional). La diferencia entre ambos enfoques del liderazgo – el carismático y el transformacional - estriba en que el liderazgo carismático se interesa por estudiar el comportamiento

percibido del líder, mientras que el enfoque transformacional tiene que ver más con la naturaleza de la influencia del líder sobre sus seguidores.

Cardona y Rey (2008, 2010) distinguen tres tipos de liderazgo, dependiendo de la relación de influencia que exista entre líder y colaborador:

- a) El *liderazgo transaccional* se caracteriza por una relación de influencia entre el directivo y sus colaboradores que es esencialmente económica, pues el directivo se apoya en los premios y castigos para motivarlos. Su estilo de dirección tiende a ser de "ordeno y mando", con énfasis en el control y fuerte uso del poder formal.
- b) El *liderazgo transformador* se caracteriza por una relación de influencia profesional con los colaboradores que va más allá del intercambio de esfuerzos e incentivos. La influencia del líder transformador es más profunda que la del líder transaccional, pues se basa en ofrecer un trabajo atractivo en el que los colaboradores aprendan y se comprometan.
- c) El *liderazgo trascendente* conlleva una relación de influencia personal en la que el colaborador, además de buscar la retribución y el atractivo del trabajo, busca mediante una labor bien hecha satisfacer necesidades reales de personas o colectivos, contribuyendo a un proyecto que realmente vale la pena.

En el marco del segundo enfoque son destacadas las aportaciones de Sánchez (2000) y Sánchez y Rodríguez (2010). En su modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo, pues ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación: si los subordinados son diferentes, que lo son, deben ser tratados de un modo distinto. Por tanto, la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

Estos estilos implican una integración de dos dimensiones: la tarea y la relación. Podemos imaginar dos ejes (tarea y relación) que hacen posible múltiples combinaciones de puntos en un plano que representen la atención que el directivo presta a la tarea (tiene que ver con los objetivos de la organización, el cumplimiento de los plazos, etc.) y a las relaciones (integración del equipo, actitudes, motivación, etc.).

Desde un punto de vista gráfico, el directivo con puntuaciones "5x5" sería el que preste una atención moderada a ambos aspectos, mientras que el directivo "1x10", por ejemplo, sería el que atienda muchísimo a una de las dos variables y muy poco a la otra. Como puede apreciarse, existen tantas combinaciones o estilos como puntos en el plano: 4x3, 6x9...El modelo, que es muy conocido, es muy expresivo y representa el desafío para el directivo de liderar en aquel punto del plano que corresponda, al margen de si mismo.

En unos casos el directivo tomará la iniciativa centrándose en el componente "tarea", para que los objetivos se cumplan y las tareas se realicen, dedicándole menos atención (o ninguna) al componente relación, porque el equipo está integrado y, simplemente, lo que sucede es que sus miembros no están haciendo el trabajo como debiera. En otros casos ocurrirá lo contrario: el equipo trabaja pero las relaciones no son buenas, así es que el directivo no se centrará en las tareas y si en las relaciones. Por tanto, al menos teóricamente, existirán infinidad de combinaciones entre "tareas" y "relación", tantas como puntos en el plano, como hemos mencionado.

Sin considerar los planteamientos teóricos, el reto para el directivo en este caso consiste en aceptar que él debe desempeñar su liderazgo en función de las situaciones y de las circunstancias, lo que en la mayoría de los casos implicará

dejar de ser egocéntrico y fijarse en los demás. Además, deberá ser flexible para atender en diferente grado a las variables que se incluyen en el componente de "tarea" y en el componente "relación". *Todo ello al margen de sus rasgos, de sus gustos y de sus preferencias*. Ese es el reto. Naturalmente, primero deberá realizar el trabajo de conocerse y liderarse a si mismo, que constituía otro de los retos. Para muchos directivos será imposible abandonar el egocentrismo y adaptarse al contexto.

### **5.- Quinto reto: el líder debe desarrollar competencias**

Las empresas demandan competencias por parte de los colaboradores a los que seleccionan y contratan. Esta constituye una afirmación sólida y una realidad palpable si se tienen en cuenta, por ejemplo, los cambios que se están produciendo en la Universidad europea en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) (Martínez, 2010b).

Precisamente el modelo universitario que surge con el EEES fue diseñado después de realizar sendas consultas a los empresarios, entre otros agentes. Y la conclusión fue clara: los estudiantes universitarios deben aprender, ante todo, competencias para la profesión y para el desarrollo de su proyecto vital (Martínez, 2010c).

Según Castillo y Abad (2004) el concepto de *competencia* empezó a utilizarse en el contexto de la empresa a partir de las aportaciones realizadas por McClelland (1973), para quien el éxito profesional y personal del directivo no se podía predecir únicamente a partir de variables personales, como eran los rasgos o las actitudes. Es cierto que los rasgos conllevan un determinado potencial, pero el comportamiento concreto del sujeto es el resultado de una compleja interacción de múltiples variables en un contexto concreto.

Para Boyatzis (1982) y para Spencer y Spencer (1993) la efectividad y el éxito del directivo requieren un buen ajuste entre la persona (es decir, su capacidad, valores, intereses, etc.), las demandas de una actividad concreta y el entorno organizativo (cultura, estructura, estrategia, políticas, etc.). Del mismo modo para Boyatzis las capacidades son necesarias pero no suficientes para predecir el rendimiento: es necesario desarrollar con éxito una tarea en un contexto determinado.

Según las propuestas de Goleman (1996, 2005), son las competencias emocionales las que distinguen a un directivo ejemplar de otro que no lo es. Él señalaba que cerca de trescientos estudios patrocinados por organizaciones diferentes subrayaban que la excelencia del liderazgo dependía más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas.

Algunos investigadores (Cardona y Rey, 2010; García, 2006; Rodríguez, 2006) afirman que, en la actualidad, las competencias directivas constituyen un sistema que integra "saber", "saber hacer" y "saber ser-estar", lejos de las definiciones centradas exclusivamente en conocimientos, rasgos o aptitudes. La competencia, por tanto, se refiere a:

- a) El *saber*, es decir, disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea de dirigir a los demás: la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, etc.
- b) El *saber hacer*, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas: procedimiento para motivar a los demás, para delegar, etc.

- c) El *saber estar*, es decir, adoptar las actitudes y desarrollar el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización: los valores vinculados al logro, al trabajo en equipo, etc.
- d) El *querer hacer*, mostrando el interés y la motivación precisos: vocación para dirigir a los demás.
- e) El *poder hacer*, es decir, disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad.
- f) Se manifiesta en comportamientos observables de eficacia en un contexto determinado.

Según Cardona (1999), Cardona y García (2004) y Cardona y Rey (2010) las competencias directivas se refieren a los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Éstas son genéricas y aunque cada organización, según su estrategia, política, estructura organizativa y cultura, pueda enfatizar unas más que otras, pueden considerarse de forma conjunta a partir del análisis de la propia función directiva.

Una de las más divulgadas propuestas sobre competencias directivas es la realizada por investigadores del IESE, que surge del análisis empírico resultante de la aplicación del Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos (Chinchilla y Torres, 2002; García, Cardona y Chinchilla, 2001). La propuesta incluye las siguientes competencias:

- a) *Competencias estratégicas*: hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos. Incluyen las siguientes:

- Visión de negocio
- Resolución de problemas
- Gestión de recursos
- Orientación al cliente
- Red de relaciones efectivas
- Negociación
- Orientación inter-funcional

- b) *Competencias intratácticas*: se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización. Incluye las siguientes competencias básicas:

- Comunicación
- Organización
- Empatía
- Delegación
- Coaching
- Trabajo en equipo
- Desarrollo y compromiso de los empleados
- Liderazgo
- Dirección de personas
- Resultados económicos

- c) *Competencias de eficacia personal*: facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, potenciando la eficacia de las competencias directivas antes mencionadas. Las

competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, algo imprescindible para dirigir a otras personas, y contienen seis competencias básicas, cada una de las cuales se divide a su vez en varias competencias más:

- Proactividad: iniciativa, creatividad y autonomía personal
- Autogobierno: disciplina, concentración y autocontrol
- Resolución de problemas: intuición, capacidad de análisis y toma de decisiones
- Gestión personal: gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo
- Integridad: credibilidad, honestidad, equidad
- Desarrollo personal: la autocritica, el auto-conocimiento, cambio personal

El reto para los directivos consiste en asumir que, efectivamente, el liderazgo y la dirección de empresas tienen mucho que ver también con el aprendizaje y el desarrollo de competencias. No es suficiente con adquirir conocimientos acerca de lo que el liderazgo es, o acerca de cómo aplicarlo. Tampoco lo es desarrollar habilidades de comunicación o de negociación, entre otras muchas. Las competencias incluyen valores, actitudes, rasgos, habilidades, conocimientos, etc., y forman un set integrado que debe ser desplegado con acierto por el directivo en un contexto determinado (Martínez, 2011).

## **6.- Sexto reto: el líder debe disolver su ego**

Utilizaremos la propuesta de liderazgo de Cardona y Rey (2008) para presentar el último reto del líder verdaderamente integrado. Los investigadores proponen un liderazgo centrado en la misión (LCM), cuya expresión sintética y gráfica es una fórmula que contiene en el numerador tres variables: el compromiso, la cooperación y el cambio. En el denominador de la fórmula sólo se incluye la variable "ego". El objetivo del directivo es conseguir que el resultado de la fórmula del liderazgo – su propia fórmula - sea lo más elevado posible, aumentando el numerador y/o disminuyendo el denominador.

La propuesta de Cardona y Rey es tan simple como expresiva, pues cualquiera de las tres variables del numerador debe ser superior a cero, ya que si no fuera así el resultado de la fórmula no sería correcto. En realidad el mensaje de Cardona y Rey (2008) es claro: el directivo, en todo caso, debe liderar con cierta dosis de compromiso, cooperación y cambio, por ese orden. Es decir, liderar con compromiso, consiguiendo cooperación para implementar los cambios.

Debemos tomar la propuesta matemática de Cardona y Rey (2008) con una mentalidad abierta y a la vez flexible. Abierta porque en el numerador de la fórmula cada directivo puede añadir otras variables esenciales, tales como la comunicación, la coordinación, la confianza, etc., por ser fieles a la propuesta de los autores introduciendo variables relevantes que comiencen por la letra "c". Flexibles porque la mera incorporación de variables a la fórmula así como el grado de importancia y el valor otorgados por el directivo a cada una de las variables dependerá de las situaciones y de las circunstancias, no de los rasgos, los gustos y las preferencias del directivo.

Más sugerente y trascendente que el numerador de la fórmula del liderazgo lo es el denominador. Si el numerador se refiere al ámbito externo de la actuación del directivo, y lo representa, lo cual incluye siempre la relación con los demás y la apertura y flexibilidad, el denominador implica que el directivo disminuya el valor que le otorga a su propio ego, lo que en absoluto significa descuidarse o

abandonarse a si mismo, sino todo lo contrario, que es lo que estamos manteniendo en el presente trabajo.

Disolver el ego significa que el directivo no se crea superior a los demás, porque ni lo es ni eso es lo más inteligente, y que abandone el egocentrismo. También tiene que ver con el hecho de llevar a cabo el trabajo de acercarse a su genuina naturaleza como persona. Todo ello para identificar y gestionar condicionamientos mecánicos y personajes que no le corresponden y que están asociados o llevan patrones rígidos y estereotipados de cognición, acción, emoción y relación (Martínez, 2010<sup>a</sup>, 2011). Ese perfeccionamiento de si mismo y el acercamiento a la realidad que ese proceso conlleva le permitirá al líder dirigir mejor a los demás, además de a si mismo. Y este constituye el último reto.

Al margen del ingenioso planteamiento matemático, el mensaje de Cardona y Rey (2008) es rotundo: sólo el directivo que se libera de su ego para centrarse desde si mismo en los demás, y en las circunstancias y las situaciones, podrá liderar con éxito a los otros. No obstante, en el numerador de la fórmula bien pudieran incluirse otras variables, como la comunicación o la confianza, entre otras muchas.

Cumplir este reto, que quizás constituya el más importante, complejo y duradero, permitirá al directivo adaptarse y gestionar la nueva generación de colaboradores, la denominada "Generación Y". García, Stein y Pin (2008), del IESE, han descrito con notable acierto a la generación Y, la que actualmente tiene una edad comprendida entre 18 y 24 años. Las principales características de la generación Y, según los investigadores citados, son las siguientes. No le será difícil al lector determinar cuáles son las competencias directivas que un directivo debe desarrollar:

1. Esperanzados y corteses, NO son pesimistas ni serviles.
2. Carácter crítico: saben lo que quieren y lo buscan en Internet, el móvil, etc.
3. Silenciosos y contundentes decidiendo con seguridad.
4. No son introvertidos, aunque no necesariamente muy extrovertidos.
5. Más del 90% usa Internet.
6. Respetuosos con la autoridad.
7. Buscan resultados, no procesos.
8. No disfrutan de un libro: tardan menos con un "clic" de ratón.
9. Piensan en el corto plazo: todo muere con el tiempo, el futuro no existe.
10. Tienen espíritu de inclusión: son individualistas pero formando grupos sociales. No les importa estar en grupo pero ellos son lo primero.
11. El trabajo puede ser también una forma de desarrollarse, pero la vida son más cosas: amigos, aficiones, etc.
12. Saben sacarse las castañas del fuego: han viajado, han estado solos...
13. Viven con el cambio, están acostumbrados a lo que a los padres dejó con la boca abierta.
14. Quieren saber qué hay que hacer, hacerlo a su manera y ver recompensas por ello.
15. Creativos, de esfuerzo individual, con iniciativa.
16. Les gusta escalar posiciones como manera de experimentar, descubrir y de iniciar, y no les importa rotar de puestos.
17. Desean que los mayores les respeten su estilo de vida.
18. Prefieren que sus directivos no se aíslan

19. Desean flexibilidad temporal y espacial, entorno de trabajo agradable, no rechazan estabilidad laboral, oportunidades de aprender, equilibrio trabajo-vida, autonomía profesional y delegación.
20. Están informados y saben buscar información sobre productos, etc. La gente de marketing y ventas lo tiene difícil con ellos, pues son capaces de buscar información sobre el producto mejor que el vendedor.
21. Son vivenciales y se fijan en las experiencias y opiniones de otros, quizás en Chat, redes sociales, etc.
22. Son adaptables a lo que les interesa.
23. Lo que les gusta prefieren hacerlo ellos, lo que no les gusta (aunque deban hacerlo y les convenga) que lo hagan otros.
24. Poco sentimentales, poco sensibleros, poco empáticos y poco apagados.

Por su parte, Simón et al. (2006), del Instituto de Empresa, han investigado las preferencias de liderazgo en el resto de generaciones, es decir, las que tienen más de 24 años (más concretamente entre 24 y 48 años).

1. Con iniciativa
2. Aporta valor con su presencia
3. Difícilmente se deja vencer por el desánimo
4. Conoce su trabajo y lo comparte con los colaboradores
5. Es decidido y orientado a resultados
6. Defiende sus intereses e imagen
7. Está cerca del poder
8. Reconoce y premia el trabajo bien hecho
9. El colaborador puede aprender y crecer
10. Claro en exponer objetivos y funciones
11. Trato justo y equitativo
12. Es transparente
13. Tiene entusiasmo e ilusión frente al futuro

## **7.- Conclusiones**

En el presente trabajo hemos descrito los principales retos que el directivo actual tiene que afrontar para liderarse a si mismo y, desde esas alturas, liderar a los demás. Primero como persona, después como profesional (aunque la transformación se realice simultáneamente, pues el directivo es sólo uno). El proceso constituye un camino de perfeccionamiento de si que, en realidad, es el más largo: dura toda la vida. Y ésta es tan breve que no hay demasiado tiempo para ser un especialista en nada (Martínez, 2010a).

Los seis retos que hemos presentado son los siguientes:

- 1º Asumir que el liderazgo constituye un rol flexible e integrado
- 2º Asumir que el liderazgo NO es sólo una cuestión de técnica
- 3º El directivo NO debe dirigir tal y como es
- 4º El líder ha de dirigir desde el interior hacia el exterior

5º El líder debe desarrollar competencias

6º El líder debe disolver su ego

Si usted, apreciado lector, es directivo y desea perfeccionarse como persona y como profesional, porque quizás se haya encendido en su interior la llama del crecimiento, puede comenzar un trabajar los seis retos, poco a poco pero con entrega e insistencia. Pronto sentirá los cambios. Los demás también.

### **Bibliografía**

Araujo, A., Barrutia, J. y Rivera, O. (2002). *La formación para directivos a examen. Capital humano*, 15(152), 70-75.

Ariza, J. A. (1998). Un estudio empírico del liderazgo en distintos contextos organizativos. *Anales de economía y administración de empresas*, 6, 135-146.

Agut, S. (2003). *Análisis de necesidades de competencias en gerentes de organizaciones: el papel de la formación*. Tesis doctoral. Castellón de La Plana: Universitat Jaume I.

Bardisa, T. (2007). Qué formación para qué dirección. *Organización y gestión educativa*, 15(3), 19-25.

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Nueva York: Wiley.

Cabrera, Á. (2002). La formación de directivo: nuevos desafíos, nuevos rumbos. *Capital humano*, 15(160), 92-94.

Cardona, P. (1999). El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas. En busca de las competencias directivas. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 25, 19-26.

Cardona, P. (2000). *Liderazgo relacional*. Documento de investigación. Barcelona: IESE Publishing.

Cardona, P. y García, P. (2004). *Liderazgo basado en competencias*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.

Cardona, P. y Rey, C. (2008). *El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización*. Ocasional paper. Barcelona: IESE.

Cardona, P. y Rey, C. (2010). Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. *Ideas, Revista de antiguos alumnos del IESE*, 118, 1-3.

Carreras, I., Leaverton, A. y Sureda, M. (2009). *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en la ONG*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de Esade.

Castillo, A. M. y Abad, I. M. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la enseñanza universitaria a la realidad directiva. *Información comercial española (ICE)*, 2795, 29-41.

- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología* 22(1), 89-97.
- Castro, A. y Benatui, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de psicología*, 23(2), 216-225.
- Castro, A. y Nader, M. (2007). Estudio sobre la relación entre los valores del líder, los estilos de liderazgo y su bienestar laboral. *Revista de psicología social aplicada*, 17(3), 249-272.
- Chinchilla, M. y Torres, M. (2002). *Liderazgo personal*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.
- DiStefano, J. (2001). Liderazgo para un resultado extraordinario. *Capital humano*, 14(12), 60-64.
- Fernández, J. (2002). *Tendencias en la formación de directivos: aprender del pasado*. *Capital humano*, 15(160), 90-91.
- García, E. (2002). Aprender y des-aprender en épocas de crisis: retos para la formación de directivos. *e-Deusto*, 20, 29-31.
- García, E. (2007). Formación directiva y capacidad competitiva: entrenando para el éxito empresarial. *Información comercial española*, 838, 157-168.
- García, M. R. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 20(3), 253-269.
- García, P. Cardona, P. Chinchilla, N. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. Ocasional paper. Barcelona: IESE Publishing.
- García, P., Stein, G. y Pin, J. R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la generación Y*. Documento de investigación. Barcelona: IESE Publishing.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.
- Jiménez, P. (2001). Dirigir, una cuestión de estilo. *Capital humano*, 14(143), 30-33.
- Martínez, J. A. (2009). *La empresa actualizada*. Madrid: Grupo editorial Búho.
- Martínez, J. A. (2010a). *Sin riesgo no hay cambio*. Madrid: Grupo editorial Búho.
- Martínez, J. A. (2010b). La naturaleza de las competencias en el Espacio Europeo de Educación Superior. Consultado el 25 de mayo de 2011 en: <http://www.eumed.net/rev/ced/22/jamg.htm>.
- Martínez, J. A. (2010c). Liderazgo y competencias directivas en época de crisis. *Contribuciones a la Economía*, 3. Consultado el 24 de mayo en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/>
- Martínez, J. A. (2011). *El líder integrado. Liderarse a si mismo para liderar a los demás*. Madrid: Grupo editorial Búho.

- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 46, 70-84.
- Pardo, M. (2004). *La dirección participativa como electo dinamizador en los cambios organizativos*. Tesis doctoral. Valencia: Universitat de Valencia.
- Parra, F. (1997). La formación del directivo empresarial como variable estratégica de cambio. *Revista española de investigaciones sociológicas*, 77-78, 217-246.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73.
- Pin, J. R. (2004). El futuro de la formación de directivos: el papel de las escuelas de negocio. *Aedipe*, 31, 14-22.
- Raposo, M. y González, M. (2007). Percepciones de los equipos directivos sobre el interés por la formación para la convergencia europea. *Innovación educativa*, 17, 109-119.
- Rodríguez M. (2006). *Evaluación, Balance y formación de competencias laborales transversales. Propuesta para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes.
- Rodríguez, F., Alcocer, C. M y Gil, F. (1998). Formación de competencias directivas. *Revista de psicología social*, 13(2), 189-193.
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de psicología*, 42(1), 25-39-39.
- Shope, N. (2003). Personalices sus programas de desarrollo directivo. *Harvard Deusto business review*, 116, 73-79.
- Simón et al. (2006). *Estilos de liderazgo y políticas de recursos humanos. Documento de investigación*. Madrid: Instituto de Empresa y CREADE.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Sterrett, E. (2002). *Guía del directivo para la inteligencia emocional: de la gestión al liderazgo*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- Tricás, J. y Tena, M. (2006). Formación de directivos para la empresa del siglo XXI. *Alta dirección*, 41-42, 11-18.
- Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 105-122.
- Vázquez, J. C. (2004). Los ocho valores del buen líder. *IEEM*, 7(13), 138-140.