



## EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL LÍDER

Jorge Yarce

Pensemos en algunos aspectos básicos de la formación de un líder para que se den en él competencias directivas básicas como condición indispensable para una gestión exitosa, partiendo de la idea de que la competencia en este caso es *la articulación de los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores, que se evidencia en el trabajo como acción directiva de liderazgo.*

Lo anterior abarca:

-Conocimientos: Estructuras cognitivas que posibilitan el desarrollo de actividades específicas

-Habilidades: Destrezas que hacen operativo y práctico un saber

-Actitudes: Personalidad, disposiciones emocionales y motivaciones,

-Valores: Bienes específicos elegidos libre y conscientemente que buscan ser realizados en la práctica

La importancia del bagaje profesional especializado está clara, como lo está la necesidad de actualizar permanentemente esos conocimientos. Lo cual va unido, sin duda a las destrezas o habilidades que el desempeño profesional trae consigo, por la preparación previa a un cargo, por su desempeño, por la capacitación explícita para él y por la experiencia que se adquiere a lo largo de los años en un ejercicio serio, disciplinado y esforzado.

Las actitudes tienen un anclaje evidente en la propia personalidad, en la inteligencia emocional y en las motivaciones, todas ellas enriquecidas a través de la vida vivida no sólo en el ámbito de la profesión, sino en el campo de la relación interpersonal, de la vida familiar y social.

Y los valores, que de algún modo engloban todo lo demás, por tratarse de los bienes adquiridos libre y conscientemente para ser realizados en la práctica, y que abarcan lo

intelectual, lo afectivo, lo emocional, pero también lo profesional y de modo preferente el comportamiento ético (responsabilidad, respeto, servicio, honestidad, solidaridad, transparencia, sinceridad, lealtad, amistad, alegría, etc.). No se trata del valor como concepto o aspiración, como algo meramente deseable sino del valor como algo encarnado en la vida personal, como hábito operativo estable que hace virtuosa una conducta.

### 1. Visión de futuro

*“El futuro no está en ninguna parte: hay que construirlo desde el presente”* (J. Attali), actuando proactivamente, es decir, anticipándose a los cambios o, mejor, produciéndolos. La *visión* es una imagen del futuro, esperanzada y realizable, que se convierte en fuerza de atracción para que la *misión* de una persona, organización, empresa, institución, grupo o sociedad apunte a su logro en forma estratégica.

Esa imagen engendra la *prospectiva* (diseño anticipado del futuro), que no puede reducirse a simple futurología o ensayo adivinatorio (como por arte de magia) de lo que va a pasar, sino que tiene que ser válida para emprender acciones eficaces y producir resultados esperados. La *estrategia* es la manera de lograr los objetivos que llevan al cumplimiento de la visión mediante el proceso de cambio que permita construir el futuro, alcanzar lo prospectado. Prospectiva y estrategia están enlazados para el logro de la efectividad de lo que se quiere hacia el futuro.

El futuro no tiene que ser estrictamente la continuidad del pasado, o la repetición cíclica de lo ya ocurrido. Hay cambios que exigen ruptura con el pasado, nuevas realidades que no existían, no se conocían o que deben ser redescubiertas o repensadas para hallarles el nuevo sentido. Es lo que Joe Baker llama un *cambio de paradigmas* –entendidos éstos aquí como “reglas del juego”, normas o criterios por los que se rigen las acciones o conductas–

que en cierto modo *vuelven a cero*, implican un recomienzo total.

La visión de futuro conlleva un pensar en grande, apuntar a metas muy altas y entusiasmar y contagiar a los demás esa actitud, promover la participación de todos en la visión y mantenerse en una búsqueda permanente y estable de los objetivos propuestos hasta conseguirlos: *“No importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra”* (Senge).

### 2. Trabajo exigente para la excelencia

El directivo como nadie tiene conciencia de que la empresa es una comunidad de personas organizada para lograr unos beneficios que no son sólo de orden económico, o de prestación de un servicio público. Tienen que ser beneficios de perfeccionamiento o desarrollo de las personas hacia la excelencia; de incremento del capital intelectual humano y estructural, es decir de mejora de la experiencia acumulada de la persona y de la organización. Y de beneficio para la sociedad, con la cual la empresa tiene una responsabilidad ineludible.

El trabajo bien hecho lleva a la madurez y es el eje vertebral del proyecto personal de vida. Es un medio para la felicidad personal, no un fin en sí mismo. Es fruto de un *equilibrio dinámico entre libertad y necesidad, responsabilidad y riesgo y esfuerzo y satisfacción* (Donati). Ofrece dos caras: el lado subjetivo del trabajo (realización humana) y el lado objetivo (los resultados, el rendimiento, la productividad). O podría decirse así: trabajo productivo (resultados) y trabajo formativo (crecimiento personal). O así: *un quehacer que no nos hace mejores, no nos hará mejorar lo que hacemos*.

Y presenta tres dimensiones que lo explicitan muy bien: el trabajo como labor o tarea que puede hacerse mejor cada día; el trabajo como medio de mejoramiento personal integral y el trabajo que permite a la persona trascender, que conecta con el sentido de la vida humana: si el hombre fue creado para trabajar, de alguna manera

responde a quien lo creó, siendo feliz a través del trabajo haciendo de él un instrumento para la búsqueda de la excelencia propia y como una herramienta de servicio a los demás, incluso confiriéndole la posibilidad de concebirlo como una tarea en la que Dios lo constituye le ha dado la posibilidad de participar de alguna manera en la creación del mundo y en la configuración de la sociedad y como un camino para buscarle a él.

La excelencia del ser humano no depende de las herramientas de trabajo, del ambiente laboral, de las condiciones psicológicas o sólo de las capacidades de la persona: *“Yo no resulto ser una persona de calidad porque mis acciones son de calidad. Es al contrario: mis acciones son de calidad porque soy una persona de calidad”* (Carlos Llano).

Del interior de la persona, desde su voluntad, su conocimiento y su libertad, se generan acciones de calidad que conducen a la excelencia. Sin la excelencia personal es muy difícil lograr la perfección. Hasta tal punto que puede decirse que: *“Lo esencial para la generación de riqueza es el cultivo de los valores espirituales de los que deriva toda riqueza”* (Georges Gilder). Lo fundamental es que la personalidad se construye durante toda la vida, a partir de unas capacidades básicas y de la formación que lleva a desarrollarlas.

La excelencia es un imperativo de la hora presente. Se trata de contar con un instrumento cualificado para realizar un trabajo productivo sin renunciar al trabajo formativo. Ser profesional es ser capaz de bien común, no simplemente estar habilitado para ejercer una profesión o tener una cualificación de alto nivel. Hay que aprender a trabajar y a aprender continuamente, a lo largo de toda la vida.

En la era del conocimiento y la educación, el futuro será de quien esté al día en conocimientos. Ese es el capital más valioso de las empresas hoy en día: el saber acumulado de sus empleados y directivos. Saber y *saber hacer* y *hacer-hacer* a otros. Por eso se habla de *capital*

*intelectual o de capital humano y de capital social, o entramado de relaciones que hacen posible cumplir la misión.*

El trabajo adquiere sentido a la luz de lo que no es trabajo: valores humanos, sociales, éticos, etc. Y para trabajar bien es absolutamente necesario administrar el tiempo con orden, con prioridades y saber usarlo y aprovecharlo hasta el último minuto. Con mayor razón si se trata de un trabajo en equipo en el que se busca un objetivo común desde el comienzo. Lograr conformar equipos inteligentes de trabajo es la meta del líder.

### 3. Creatividad y descentralización mental

Resulta muy difícil pensar en el liderazgo sin creatividad o sin capacidad de innovación. La creatividad es una “ventaja competitiva perdurable” para el líder y para la organización. La creatividad es una competencia de primer orden en la acción directiva del líder.

No basta pensar en la capacidad intelectual, los conocimientos o la experiencia profesional. La creatividad exige la puesta en juego de todo eso y algo más. Una persona creativa busca siempre mejorar su forma de pensar y de obrar, escapar de lo rutinario y del conformismo ante las soluciones trilladas, romper paradigmas.

Se habla de desarrollo del talento como una forma de impulsar la actividad creadora. Eso implica aptitudes, actitudes, ciencia, arte, técnica, ingenio, imaginación, decisión, motivación, novedad, recursividad, insatisfacción, etc.

La ciencia, el arte o la técnica no son posibles sin la creatividad. La inteligencia y la actividad mental o emocional juegan un papel decisivo, pero necesitan impactos que las despierten, acontecimientos o situaciones que las conmuevan y las estimulen. El medio ambiente físico ayuda mucho. No se puede crear, normalmente, en medio del ruido, del desorden o de circunstancias materiales desfavorables.

La creatividad tiene mucho que ver con la *descentralización* mental, del pensamiento. A veces se cree que todo tiene que estar centralizado: en la naturaleza, en la mente, en las empresas, en la sociedad o en el Estado. Como si se tratara de algo inevitable.

Las investigaciones Reynick, MIT, sobre creatividad demuestran que no hay líderes en las bandadas de pájaros, ni en las abejas, y que el sistema inmunológico no está centralizado, como tampoco lo están el cosmos, ni el cerebro, ni tienen que estarlo la educación, las empresas, los países o las organizaciones políticas.

Si se hace pasar la creatividad a un primer plano, entonces es mucho más eficaz el trabajo de los miembros de las instituciones, y de sus dirigentes, hoy en día sometidos muchas veces a las estructuras administrativo-financieras.

Para eso sirve precisamente el talento creativo, la innovación, la renovación basada en una concepción de las instituciones como organizaciones humana, como sistemas de cooperación, como entidades cuyo eje central son las personas y el logro de sus objetivos personales y sociales, y no la tecnología y los procesos.

Para innovar en una institución hay que aplicar las nuevas tecnologías, renovar los procesos y los modos de trabajar, de gestionar, de enseñar, de capacitar, de aprender, de manejar el tiempo, de tomar decisiones, de trabajar en equipo, etc. Ayuda bastante el contacto con la realidad cambiante del mundo, con la marcha de instituciones o empresas parecidas en otros lugares del planeta, conocer las expectativas internacionales, los fenómenos globales, los entornos, las visiones de conjunto de lo que ocurre en cada sociedad concreta, y de las tendencias o megatendencias hacia el futuro.

Hay que pensar cómo se ve desde fuera la organización, por la competencia, a la luz de las innovaciones de otras latitudes, así

parezcan muy lejanas del contexto propio, "sacar la cabeza del agujero" y mirar horizontes más amplios.

El espíritu creativo lleva a concebir las empresas e instituciones como "organizaciones de aprendizaje", en las que se practica el constante *aprender a aprender*, actitud capital para renovarse metodológicamente, para formarse continuamente. Y debe ser un aprendizaje para la acción, para liderar acciones de cambio, y específicamente de cambio cultural que impulse a las organizaciones a metas nuevas, ambiciosas, renovadoras y exitosas, siempre en la línea de su misión y visión corporativas: "Aprender es descubrir que ya sabes, actuar es demostrar que lo sabes (R.Bach)".

Para ello conformar equipos inteligentes, que construyan plataformas y escenarios internos para el aprendizaje continuo. Esto cambia no sólo el modo de trabajar sino la relación entre los hombres, porque se tiende a horizontalizar las organizaciones es decir, ya no cuenta tanto el director-rey, gerente-rey o rector-rey del que dependen todas las decisiones. Estas pasan a depender no de mí sino de un *nosotros*, de un equipo con iniciativa, con actitud activa, con objetivos comunes desde el comienzo, con aportes profesionales variados, complementarios e interdisciplinarios.

La organización del futuro se ve como un conjunto de redes interdependientes de información, cooperación y servicio, en las que las decisiones se toman y se estructuran en cadenas de trabajo, debidamente coordinadas, con una potencialidad y una virtualidad que les permiten ir mucho más lejos que las instituciones estructuradas en torno a tecnologías y procesos o a esquemas formales, donde la espontaneidad y lo informal no tienen vida.

#### 4. Comunicación eficaz

Sin comunicación no hay verdadero liderazgo ni se construye comunidad. La comunicación hace efectiva la participación, es su vehículo propio. Una

persona no es plenamente persona si no se comunica. Le faltaría algo indispensable a la sociabilidad, a la convivencia que ella genera.

El líder necesita comunicar para convencer. Para él es más importante lo que va a comunicar que el cómo va a hacerlo o el medio que va a utilizar. En cualquier caso su palabra ha de ser palabra en diálogo, abierta, sincera, auténtica. A la palabra exterior precede la palabra interior, es decir, la fuerza y la verdad de lo pensado, de lo que se quiere comunicar.

Comunicación que tiende a ser cada vez menos masificada, porque se busca, por ejemplo a través de las redes informáticas, una respuesta interactiva personalizada, lo más cercana a la comunicación interpersonal, donde se da propiamente el encuentro el trato con los demás como personas. La comunicación no es sólo saber transmitir mensajes ideas o sentimientos, sino saber escuchar. Característica clave de un buen líder es saber escuchar a su gente, ser receptivo y comunicativo, estar bien informado y ocuparse de que su mensaje llegue al destinatario y de recibir la realimentación necesaria para medir la eficacia de la comunicación. Con mayor razón cuando es la organización la que tiene el derecho a una comunicación completa y veraz.

Vivimos en una sociedad donde se repite a todas horas la tentación de manipular la comunicación, de corromperla en área de otros intereses, de deformarla para que en lugar de comunicar, distancie y separe, vuelva vacío el diálogo. Son constantes el peligro y la amenaza de hacer de la palabra o de la imagen un instrumento de engaño y de falsificación cayendo en un abuso del lenguaje de ambas que, a la hora de la verdad, como afirma Pieper, es un *abuso de poder* porque se convierten en una droga por medio de la propaganda y del discurso laudatorio.

Por todo ello, necesita el líder conocer y utilizar los distintos tipos, procesos y medios de comunicación, desde los más tradicionales, masivos o no masivos, a los más revolucionarios de hoy, por ejemplo la

red mundial Internet, como instrumentos al servicio de lo que se quiere comunicar y de los destinatarios del mensaje. En todos estos procesos, el líder ejerce también un poder de persuasión, de convencer con sus ideas y con su ejemplo, sobre todo como testimonio de una vida coherente, de un servicio sincero a su grupo, empresa o a la sociedad entera. La transparencia de su conducta incidirá en la eficacia de su comunicación.

### 5. Trascendencia y Responsabilidad social

El trabajo no deja ahí a la persona en su sitio o puesto directivo. Como el trabajo no es un fin en sí mismo, busca que la perfección lograda en él se manifieste en los demás ámbitos. Desde él trasciende, va mucho más allá de sí misma. Los ámbitos en los que se manifiesta primariamente la trascendencia del trabajo son la familia y la sociedad. Por eso es bueno vincularlos estrechamente. Se puede ser muy bueno, excelente, en el trabajo, pero no ser buen miembro de familia o un buen ciudadano.

Si por un momento nos apartamos de la organización y miramos a la familia, comprobamos que sufre crisis muy diversas en alto grado, que afectan el desempeño laboral de las personas: falta de integración, de unidad, de comunicación, de valores vividos. La causa es, muchas veces, la falta de coherencia, la separación excluyente entre el trabajo profesional y la vida familiar. Y esta es una misión primordial de la acción directiva del líder: que los ámbitos esenciales de la vida de la persona estén conectados entre sí: trabajo, familia, organización y sociedad. *"No se puede separar la vida económica (corporativa) de la vida familiar y espiritual; forman una unidad y si no somos capaces de comprender que esa unidad se deriva, sobre todo, del cúmulo de valores espirituales, entonces no habríamos entendido nada acerca de la economía (ni del papel de las organizaciones) ni acerca del futuro de las tecnologías informáticas"... "*(G.Wilder)

A través del trabajo directivo, la organización o institución está llamada a

generar confianza y seguridad, a dar ejemplo de ética y civismo, a tratar los bienes que utiliza para su actividad productiva o de servicio como medios en orden a la consecución del bien común de la sociedad y de la felicidad de las personas, con la mira puesta mucho más en el servicio que en el beneficio.

Aristóteles, que no fue precisamente un visionario de la filosofía del trabajo, dejó escrito a su hijo en la *Ética a Nicómaco*: *"La vida de los negocios es algo violento, y en lo que es evidente que la riqueza no es el fin que buscamos porque es útil en cuanto se ordena a otro bien". Por eso los líderes a través de la acción directiva pueden producir un cambio individual, corporativa y gremialmente si tienen presente que, pase lo que pase, "actuar ante las causas tiene mucho más sentido que reaccionar simplemente ante las consecuencias"* (Vaclav Hável). Y la sociedad necesita ser reconfigurada como una comunidad participativa y solidaria, no como un escenario encarnizado de defensa de intereses particulares o individualistas.

El directivo líder debe estar enraizado en un país, en un contexto vital determinado y en una sociedad de la que debe ser actor no espectador. Esto se lo facilita el contacto con las ideas y grandes problemas de la actualidad, de su país y del mundo, por ejemplo, al estar al tanto del fenómeno de la globalización de la economía y de los mercados, de la cultura. De ahí que se necesita una mentalidad abierta a los problemas del mundo. Así se ven mejor, muchas veces, los problemas propios, locales, regionales o nacionales.

Y finalmente, asumir la complejidad del mundo de hoy que implica, entre otras cosas, que el ser humano forma parte de un todo significativo, cósmico y humano, al cual aporta constantemente. A diferencia de otros sistemas que se dan dentro del ser humano, como el sistema inmunológico –en el que todo está programado y opera sin necesidad de órdenes–, el sistema humano se autodirige libremente y da sentido a todo lo demás.