



**Plácido Fajardo**  
Socio de Leaders Trust  
International  
[www.leaderstrust.com](http://www.leaderstrust.com)  
Colaborador del Club Excelencia en Gestión  
[www.dubexcelencia.org](http://www.dubexcelencia.org)  
<http://es.linkedin.com/pub/pl%C3%A1cido-fajardo/7/1b1/55a>

En los últimos tiempos venimos asistiendo a un controvertido debate acerca de cuáles deberían ser las competencias a desarrollar en nuestros directivos para ser capaces de sortear con éxito esta dura crisis. Algunos incluso han querido ir más allá para adivinar cuáles deberían ser también las que prevalecieran en la nueva situación resultante postcrisis. Las competencias constituyen una parte fundamental de eso que llamamos talento. Tanto los conocimientos como las experiencias y habilidades han de conjugarse adecuadamente con otros factores clave, como son la motivación y el compromiso, que dependen de aspectos personales y a veces culturales. Es un hecho cierto que en la realidad actual de nuestras organizaciones, el entorno social, económico y educativo influyen a la hora de determinar las prioridades en materia de talento. Así, por ejemplo, existen los periodos de fuerte expansión, como el que hemos vivido años atrás, caracterizados por la necesidad de perfiles orientados al crecimiento y al desarrollo del negocio, personas con una clara orientación al riesgo y al reto. En los periodos de crisis, por el contrario, como el que vivimos, el énfasis se centra en la gestión agresiva de los costes y en el control; en la gestión realista, muy pegada al terreno, austera y orientada a cumplir ajustados presupuestos.

## Innovación & CH emprendedor

En los últimos años, las competencias directivas requeridas por las organizaciones han cambiado considerablemente, y seguirán haciéndolo a futuro. En un mundo cada vez más interconectado e interrelacionado, se alza como una capacidad crítica la necesidad de colaborar eficazmente, ya sea con colegas, con terceros o en red. Las organizaciones que tienden a la excelencia fomentan al máximo la interacción entre sus miembros. Además, los entornos colaborativos son mucho más propicios para que germine en ellos la innovación, como resultado de haber estimulado la iniciativa creativa en quienes lo componen. Pocas innovaciones valiosas han salido del trabajo aislado e individual, basado en la exclusiva genialidad de una única persona. La interacción con los demás, en cambio, genera enriquecimiento, aporta perspectivas diferentes y complementa la visión y las ideas.

Por otro lado, en el mundo digital los clientes y consumidores se guían, cada vez más, por patrones de decisión diferentes. La información proporcionada por la red alcanza un impacto considerable en sus hábitos de consumo. Las empresas están comenzando a hablar de una nueva función, como es el Gestor de Redes Sociales, que se ocupa de investigar y explorar lo que pasa en la red y cómo afecta a su imagen y a sus resultados comerciales. Disponer de una tecnología amigable y atractiva, que aporte agilidad, eficiencia y sencillez en su uso supondrá una ventaja competitiva cada vez mayor. El directivo del mundo digital deberá extraer de la tecnología el máximo valor, como formula, además, para llegar más rápido a cada vez más personas, potenciales clientes, partners o prescriptores.

El aspecto internacional resulta también de importancia capital, dado el fuerte componente internacional en nuestro PIB. Las oportunidades de crecimiento futuro para España, un mercado maduro en muchos sectores, vendrán cada vez más del exterior. Por ello, no sólo la habilidad para relacionarse de manera efectiva con personas de otros países, culturas y lenguas, sino la capacidad de

# Nuevas competencias directivas para los nuevos tiempos

negociar exitosamente en otros idiomas, con la mayor soltura, va a resultar crucial. En este sentido, el valor de la diversidad real, en todos los aspectos, adquiere una dimensión muy importante. Ella nos lleva a considerar las diferencias como un factor valioso y enriquecedor, que amplía el horizonte de gestión, aporta distintas visiones de la realidad y mejora el entendimiento. El conocimiento y la práctica de idiomas han dejado de ser un atractivo adicional para convertirse en un imperativo sin el cual la progresión de carrera llega ser imposible.

La visión estratégica y del negocio es otra de las competencias destacadas. Proporcionar visión y dirección, marcar un rumbo a seguir y una estrategia lo más clara posible resulta también algo prioritario para el futuro. Tras una época de confusión e incertidumbre caracterizada por la crisis profunda, aspirar a viajar con la orientación y el sentido adecuado parece una necesidad humana más que comprensible. Aunque quizás fuera más realista entender que la incertidumbre es parte inherente al entorno y a

las reglas del juego, lo que aconsejaría desarrollar una mayor tolerancia frente a lo incierto.

La visión estratégica debe complementarse con la capacidad de anticipación, sin limitarnos a esperar a que sucedan las cosas para cambiar, sino cambiar para que éstas sucedan. La definición de escenarios es un ejercicio interesante para

desarrollar esta capacidad. Hacerlo, además, utilizando la inteligencia colectiva es una excelente manera de generar una visión de futuro positiva y alentadora. La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo, como decía J. Sensenbrenner.

Por último, por encima de todas ellas, el liderazgo que inspire y motive resulta ser la competencia más apreciada, tanto en el presente como en el futuro. Esta competencia nuclear es la síntesis de otras. El liderazgo basado en valores seguirá siendo el mejor aliado, además de constituir toda una garantía para generar la motivación y el compromiso necesarios para que el talento cree la diferencia. ■

**EN LOS PERIODOS DE CRISIS EL ÉNFASIS SE CENTRA EN LA GESTIÓN AGRESIVA DE LOS COSTES Y EN EL CONTROL; EN LA GESTIÓN REALISTA, AUSTERA Y ORIENTADA A CUMPLIR AJUSTADOS PRESUPUESTOS**

© Mykola Velychko

