



Universidad de Navarra

# *Occasional Paper*

---

OP nº 01/4

Noviembre / 2001

LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS  
MAS VALORADAS

Pilar García-Lombardía \*

Pablo Cardona \*\*

M<sup>a</sup> Nuria Chinchilla \*\*

---

\* Investigadora Asociada, IESE

\*\* Profesores de Compartamiento Humano en la Organización, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público. A diferencia de los Documentos de Investigación, no pretenden ofrecer aportaciones originales a los conocimientos empresariales.

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2001 , IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

## **LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MAS VALORADAS**

### **Resumen:**

En un entorno cada vez más competitivo, donde las nuevas tecnologías y la globalización están determinando la aparición de nuevas formas de organizar y realizar el trabajo, las empresas encuentran en sus directivos el principal valor para hacer frente a tantos cambios. En concreto, las competencias directivas más valoradas por estas organizaciones, según un estudio realizado por el IESE, son la orientación al cliente, el liderazgo, la honestidad y la iniciativa. Son cualidades que describen un perfil directivo con capacidad para trabajar en equipo y para motivar a sus colaboradores. De igual forma, en este ranking figuran también competencias relacionadas con la capacidad del propio directivo para mejorar personalmente: aprendizaje, toma de decisiones y credibilidad son competencias directivas muy valoradas por las empresas para hacer frente a los grandes cambios del siglo XXI.

## LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MAS VALORADAS

### Datos del estudio

El cuestionario de competencias que se presenta en el **Anexo 1** se envió a 1.147 empresas y se obtuvieron 148 respuestas (13% de respuestas sobre los cuestionarios enviados). Los sectores de procedencia de las empresas que han contestado al cuestionario son los siguientes:

	Número de empresas
Publicidad	3
Automoción	7
Consulta	25
Productos de consumo	9
Químico y farmacéutico	16
Servicios diversificados	4
Energía	12
Servicios financieros	19
Alimentación y tabaco	10
Productos y servicios de salud	3
Ocio	4
Manufactura	6
Materiales y construcción	7
Medios de comunicación	3
Metalurgia y minería	3
Administración pública	4
Venta al detalle	4
Telecomunicaciones	5
Transporte	4

La muestra del estudio está, pues, compuesta por 148 empresas. Todas ellas son empresas que habitualmente contratan alumnos del MBA del IESE. Esta cuestión introduce un sesgo que ha de tenerse en cuenta a la hora de generalizar los resultados. Este sesgo se traduce sobre todo en lo que se refiere al tamaño de las empresas, puesto que la mayoría de ellas son grandes multinacionales. Otra consecuencia de esta selección es la importante representación del sector “consulta”.

El sesgo que supone el método utilizado para seleccionar las empresas no permite garantizar la representatividad de los datos en cuanto a un análisis intersectorial de las diferencias de perfiles de competencias. No obstante, este análisis se llevará a cabo con la intención de descubrir posibles vías de investigación para el futuro.

Respecto a la distribución geográfica de las 148 empresas que han respondido a la encuesta, 103 son españolas y tan sólo 45 extranjeras (Europa y América). Por tanto, el análisis comparativo en cuanto a la nacionalidad de las empresas no puede considerarse representativo. No obstante, el **Anexo 5** recoge un análisis sobre las diferencias encontradas. La distribución por países es la siguiente:

Alemania	7	Argentina	4
Austria	1	Chile	5
Bélgica	2	Estados Unidos	3
Dinamarca	1	México	3
España	103	Perú	1
Francia	4	Polonia	2
Italia	1	Reino Unido	5
Luxemburgo	1	Rep. Chequia	2
Noruega	1	Rusia	2

Las respuestas a los cuestionarios fueron realizadas por directivos de diferentes categorías y áreas funcionales:

Administradores	3%
Consejeros	6%
Presidentes	6%
Area de recursos humanos (directores y gerentes)	46%
Director	23%
Director general	12%
Socio	4%

Por tratarse de un tema relacionado con la selección, y también con los valores de la empresa, nos parece muy relevante que el 46% de las respuestas provengan de responsables de recursos humanos, y el 35%, de directores y directores generales.

En cuanto al cuestionario, se pide a los responsables de las diferentes empresas que valoren de 1 a 5 las competencias que su organización espera encontrar en un graduado MBA. Puesto que se trata de empresas que contratan habitualmente MBA, podemos suponer que esas competencias que esperan encontrar son, precisamente, las que buscan para sus futuros directivos. La valoración de 1 a 5 se eligió por considerar que una escala de Likert de estas características ofrecía una gran cantidad de información.

En el cuestionario se presentan un total de treinta competencias con su definición correspondiente. De esta manera se consigue unificar el sentido de cada una de estas competencias, de forma que aseguremos que se está valorando el aspecto concreto del comportamiento por el que se pregunta. Las treinta competencias directivas incluidas en el cuestionario proceden del marco teórico desarrollado por los profesores Pablo Cardona y Nuria Chinchilla que se expone a continuación, en este mismo documento. Uno de los objetivos de este análisis empírico es, precisamente, comprobar el grado en que las competencias directivas relevantes identificadas en el estudio teórico son, de hecho, las competencias valoradas por las empresas, o si, por el contrario, es preciso redefinirlas, sustituir alguna o incorporar alguna nueva.

Precisamente con el fin de saber si es necesario incorporar alguna nueva competencia al modelo, se introdujo en el cuestionario una pregunta abierta sobre la necesidad de incorporar alguna competencia que no figurase en el cuestionario.

## Introducción

El concepto de competencia ha cobrado especial relevancia en los últimos años, en el contexto de la gestión empresarial. Se habla de *evaluación de competencias, gestión por competencias, desarrollo de competencias...* No es fácil encontrar una definición unívoca de tal concepto, aunque abundan en la bibliografía especializada diferentes listados, más o menos completos, de competencias. Lo que sí resulta evidente es que está emergiendo una nueva sensibilidad hacia la evaluación de ciertos componentes de la excelencia directiva que van más allá de las habilidades técnicas objetivas.

Son muchas las empresas que evalúan a sus empleados en términos de logro de resultados, es decir, que se concentran en el *qué*. La evaluación por resultados ofrece la ventaja clara de la objetividad: si los objetivos han sido predefinidos en términos cuantitativos y medibles, resulta bastante sencillo proceder a una evaluación del empleado en función del grado en que se han cumplido. Típicamente, la evaluación por resultados va acompañada de sistemas de incentivos económicos que premian el logro de los objetivos. La evaluación suele ser realizada por el superior jerárquico. Este tipo de evaluación presenta, sin embargo, la desventaja de tener una escasa proyección de futuro: los datos fundamentales para llevarla a cabo proceden del pasado. Además, los objetivos son algo externo al individuo, por lo que su logro no tiene por qué representar necesariamente un desarrollo personal de las capacidades.

Por estas y otras razones, cada vez son más las empresas que empiezan a evaluar no sólo los resultados –el *qué*–, sino también la forma en que cada empleado los alcanza, es decir, el *cómo*. Si se tienen en cuenta únicamente los resultados, es posible llegar –en casos extremos– a una situación en la que se estén fomentando comportamientos inconsistentes con las competencias que la empresa pretende desarrollar en sus empleados. En resumen, se podría estar cumpliendo plenamente el dicho de que *el fin justifica los medios*, con todos los peligros que ello entraña.

Por tanto, parece necesario ahondar en el ámbito de las competencias: qué son, cómo se desarrollan, cómo se evalúan... El concepto de competencia empezó a utilizarse en el contexto de la empresa a partir de McClelland (1973), quien lo utiliza para mostrar que el éxito profesional no puede predecirse únicamente a partir de los test de inteligencia. Desde esta fecha hasta nuestros días, el concepto de competencia se ha ido delimitando hasta llegar a designar aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto (Woodruffe, 1993).

A efectos del estudio que se presenta, se tienen en cuenta *un conjunto concreto de estas competencias –las directivas–, que son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva*. Para poder determinar cuáles son esos comportamientos, es necesario profundizar en qué significa concretamente la función directiva. Siguiendo el modelo antropológico de empresa propuesto por Juan Antonio Pérez López (1993), la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Si el valor económico se logra destruyendo o empobreciendo las competencias de los empleados, se debilita la capacidad futura de la empresa para lograr ese valor económico, por lo que dicha estrategia no resulta válida.

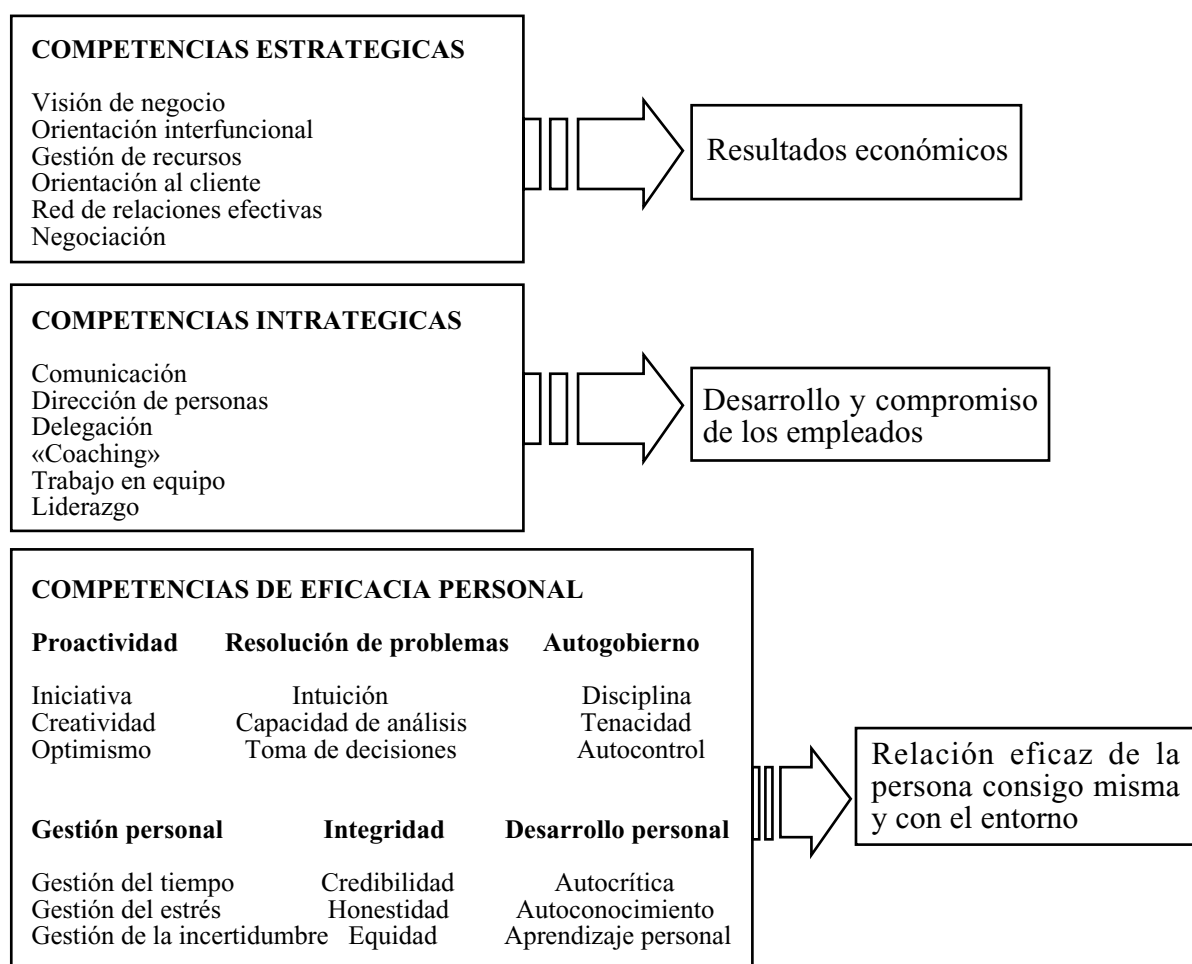
La función directiva incluye, por tanto, además de la dimensión estratégica, otra dimensión que se refiere al desarrollo de los empleados y al aumento del grado de compromiso de éstos con la empresa. A esta otra dimensión, Cardona y Chinchilla (1998) la

denominan *dimensión intratégica*. La estrategia persigue y se mide por la eficacia, mientras que la intrategia persigue y se mide por la unidad, es decir, por el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa.

Hasta el momento, podemos identificar dos tipos de competencias directivas: las *competencias estratégicas* –las necesarias para el logro de resultados económicos– y las competencias intratégicas –las necesarias para el logro de la unidad.

A estos dos grupos de competencias se une un tercero: las competencias de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (Covey, 1993). Estas competencias miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas. El Cuadro 1 recoge las competencias que integran cada uno de estos grandes grupos:

**Cuadro 1. Principales competencias directivas**



Las competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia personal son, por tanto, competencias directivas, es decir, comportamientos habituales y observables que posibilitan el éxito en el desempeño de la función directiva. Ahora bien, ¿hasta qué punto estos comportamientos –que en el plano teórico resultan claramente deseables– son valorados en el

terreno de la práctica empresarial? La valoración de tales comportamientos en una empresa concreta puede aportar información relevante acerca de su cultura organizativa y, posiblemente, de cómo será su futuro, al menos en términos de compromiso y unidad de los empleados con la organización. El estudio que se presenta a continuación pretende investigar, precisamente, cómo valoran las empresas estas competencias a la hora de reclutar personal directivo. Una organización en la que domine la rentabilidad a ultranza, por ejemplo, tenderá a valorar sobre todo las competencias estratégicas a la hora del reclutamiento.

Pero además, como ya se ha mencionado, el estudio empírico pretende ser un primer paso en la tarea de afinar este repertorio de competencias. Si alguna de ellas recibiera escasa o nula valoración por parte de quienes contestan el cuestionario, deberíamos pensar que está mal definida o que es realmente un comportamiento relevante y deseable a la hora de lograr el éxito en las funciones directivas.

Como se verá a lo largo del análisis, se presentan notables diferencias entre los distintos sectores que componen la muestra. Considerando las diez competencias más valoradas, es posible llegar a la definición de lo que podríamos denominar un perfil sectorial de competencias. Dado el tamaño de la muestra y la desproporcionada presencia de algunos sectores, estos datos no pueden ser considerados, desde el punto de vista estadístico, como significativos, sino que se trata de un perfil sectorial provisional, cuya validez habrá de ser corroborada o desestimada en posteriores estudios diseñados específicamente para determinar la relevancia de estos criterios. Son relevantes, por tanto, a la hora de diseñar futuras investigaciones que confirmen o rebatan la pregunta que se plantean en la actualidad la mayoría de los profesionales dedicados al desarrollo de competencias directivas: ¿es posible definir con exactitud un perfil sectorial del directivo ideal basado en competencias?

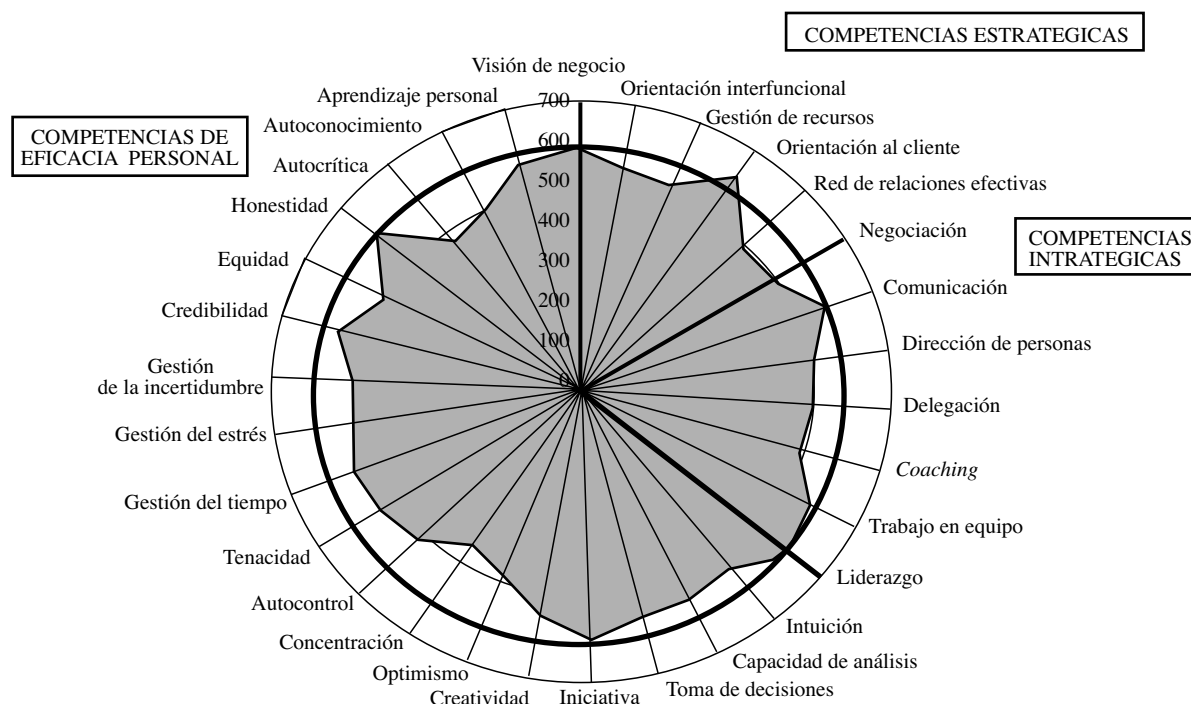
### **Resultados generales: las competencias más valoradas**

El primer objetivo de este estudio empírico es analizar cuál es el perfil de competencias directivas más valorado por las empresas a la hora de elegir un directivo. Dadas las características de la muestra (empresas que habitualmente contratan graduados del MBA), podemos inferir que buscan unas cualidades acordes con su cultura de empresa y los valores que imperan en la organización. Preguntar directamente por estos valores hubiera distorsionado más las respuestas, puesto que los responsables que responden el cuestionario hubieran tendido a sobrevalorar las competencias dominantes en la organización. Los resultados generales pueden representarse en el siguiente perfil (1):

---

(1) Los resultados completos del estudio se recogen en el Anexo 2.

Figura 1. Competencias más valoradas



Los datos numéricos indican la puntuación total obtenida por cada una de las competencias.

La primera conclusión que puede extraerse de este perfil es que las competencias estratégicas, tradicionalmente consideradas como las más relevantes dentro de la empresa, resultan, en general, menos valoradas que las de eficacia personal y, sobre todo, que el grupo de las competencias intratéticas. Se busca un directivo con una dimensión estratégica importante, desde luego, sobre todo en lo que respecta a orientación al cliente, pero analizando los tres grupos de competencias directivas globalmente, son las competencias intratéticas las que reciben una valoración más alta. Como ya se ha dicho, las competencias intratéticas son los comportamientos habituales y observables que impulsan el logro en cuanto al desarrollo y crecimiento de las personas que componen la organización, y también en lo que se refiere a la generación de unidad y compromiso en la empresa.

Las competencias de eficacia personal también están muy valoradas en estos resultados, aunque hay algunas competencias, como la concentración, que realmente tendrán que revisarse en futuros modelos de competencias directivas. Se trata, no obstante, de un perfil bastante equilibrado, en el que ninguna de las tres dimensiones de competencias directivas puede ser pasada por alto. Cabe considerar, no obstante, que este equilibrio merece ser tenido muy en cuenta y responde, en gran parte, a la creciente necesidad de cuidar a los miembros de la organización, tanto en el plano personal como en el de las interrelaciones con los demás.

En definitiva, no podemos concluir que una de las tres dimensiones de la función directiva (estratégica, intratética y de eficacia personal) tenga un peso significativamente mayor que las otras en cuanto a la valoración de las empresas encuestadas.

Una vez realizadas las consideraciones básicas respecto a los resultados generales del estudio, y tras comprobar que las competencias directivas intratéticas y de eficacia personal tienen mayor peso del que se podía haber supuesto al comienzo de la investigación, el paso siguiente consiste en determinar cuáles son las diez competencias más valoradas:



		<b>Valoración</b>	
	<i>Categoría</i>	<i>Total</i>	<i>Puesto en ranking</i>
<b>Orientación al cliente</b>	Estratégica	622	1
<i>Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.</i>			
<b>Liderazgo</b>	Intratégica	608	2
<i>Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.</i>			
<b>Integridad: Honestidad</b>	Eficacia personal	601	3
<i>Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.</i>			
<b>Proactividad: Iniciativa</b>	Eficacia personal	600	4
<i>Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal.</i>			
<b>Trabajo en equipo</b>	Intratégica	591	5
<i>Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.</i>			
<b>Comunicación</b>	Intratégica	585	6
<i>Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.</i>			
<b>Visión de negocio</b>	Estratégica	577	7
<i>Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.</i>			
<b>Desarrollo personal: Aprendizaje personal</b>	Eficacia personal	573	8
<i>Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.</i>			
<b>Integridad: Credibilidad</b>	Eficacia personal	570	9
<i>Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.</i>			
<b>Resolución de problemas: Toma de decisiones</b>	Eficacia personal	558	10
<i>Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.</i>			

La consideración de las diez competencias directivas más valoradas por las empresas permite ratificar la idea que surgía de la observación del Gráfico anterior: las competencias intratégicas tienen un peso importante en esta clasificación. Esto significa que las empresas buscan directivos capaces de crear equipo, desarrollar a sus colaboradores, con cualidades para el liderazgo y la motivación.

Este perfil es plenamente congruente con el interés que están despertando en los últimos años conceptos como el capital intelectual y, sobre todo, los activos intangibles de una organización. Las competencias estratégicas básicas, como la orientación al cliente y la visión de negocio, son, desde luego, imprescindibles para cualquier directivo. Pero el directivo del futuro ha de desarrollar una actitud proactiva hacia las personas del entorno interno de la organización: colaboradores, colegas y superiores.

Esta actitud tiene sus raíces en competencias de eficacia personal: la honestidad, la credibilidad, la toma de decisiones y la capacidad de aprendizaje son imprescindibles para desarrollar cualquier otro tipo de competencias. ¿Puede concebirse un líder sin credibilidad? ¿Es posible tener visión de negocio y saber satisfacer las necesidades cambiantes del cliente sin tener capacidad de aprendizaje? Ya no se trata, en definitiva, de tener una serie de aptitudes (necesarias, pero no suficientes), sino que los nuevos directivos han de mostrar una actitud positiva y proactiva ante todos los escenarios de sus decisiones: el entorno externo, el interno y ellos mismos como personas. La necesidad de ligar el desarrollo personal al profesional es una de las conclusiones más importantes del estudio de este perfil deseado por las empresas: la alta valoración de competencias como la honestidad, la iniciativa, el aprendizaje y la credibilidad pone de manifiesto esta necesidad. El desarrollo personal es imprescindible para lograr el deseable desarrollo profesional, puesto que está vinculado a actitudes y comportamientos del ser humano que sirven de base al aprendizaje y a la mejora continua.

### **Análisis intersectorial**

El objetivo de este epígrafe es analizar las posibles diferencias que puedan existir entre la valoración de las competencias directivas en función del sector al que pertenece la empresa. Como ya se ha mencionado, la distribución por sectores de las empresas que componen la muestra no permite generalizar los resultados, por no ser estadísticamente significativa. Por tanto, este análisis, de carácter meramente descriptivo, pretende ser la base de una futura investigación dirigida a responder a la cuestión de si es o no posible establecer perfiles sectoriales de competencias directivas.

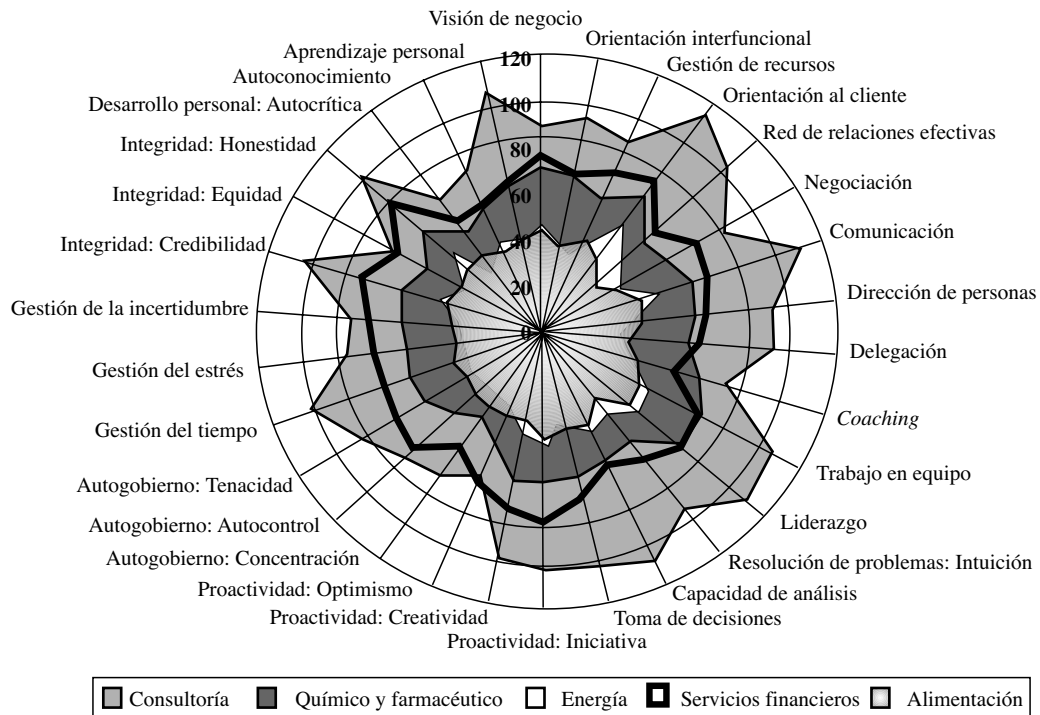
En este análisis tan sólo se tendrán en cuenta los sectores con mayor representación: consultoría, químico y farmacéutico, energía, servicios financieros y alimentación, bebidas y tabaco (2). Parece lógico suponer que las diferencias relevantes, en caso de existir, deberían centrarse en las competencias directivas estratégicas, es decir, aquellas que impulsan el logro de resultados económicos para la empresa. La dimensión estratégica es, por su propia naturaleza, la dimensión directiva que más depende del entorno y, por tanto, más susceptible de variar sus requerimientos de un sector a otro. Respecto a las competencias directivas de eficacia personal, no deberían registrarse diferencias muy significativas: el talante directivo, en lo que afecta a la actitud personal, no parece depender tanto del entorno de la empresa, sino más bien de las propias cualidades personales. En cierto modo, y como apunte para posteriores investigaciones, las competencias intratéticas deberían variar más respecto al tipo de puesto desempeñado por el directivo (con más o menos personas a su cargo, relación más o menos directa con clientes y/o proveedores, etc.) que respecto al sector.

---

(2) Los resultados completos se recogen en el Anexo 3.

La Figura 2 representa la valoración de cada una de las competencias directivas recogidas en el cuestionario en cada uno de los sectores antes citados:

**Figura 2. Perfiles sectoriales de competencias directivas**



### Conclusiones del análisis intersectorial

A primera vista, llama la atención el hecho de que el perfil de competencias de consultoría parece ser el menos equilibrado, en el sentido de que se presentan importantes “puntas”, es decir, competencias muy valoradas. Es el caso de la orientación al cliente, comunicación, trabajo en equipo, capacidad de análisis, creatividad, gestión del tiempo, credibilidad y aprendizaje. Los perfiles correspondientes a los demás sectores resultan más equilibrados.

Salvando esta circunstancia, los perfiles resultan bastante similares entre los diferentes sectores. La imposibilidad para extraer datos representativos y fiables respecto a la cuestión de si existe o no un perfil directivo sectorial nos lleva a dejar planteado el interrogante para futuras investigaciones empíricas. La hipótesis de partida sería, como se ha dicho, considerar que las diferencias representativas, en caso de existir, deberían centrarse en las competencias estratégicas más que en las intratécnicas o en las de eficacia personal. Para confirmar o desestimar tal hipótesis, será necesario diseñar una muestra específica para tal fin, en la que la representatividad de los sectores esté asegurada.

Si la dimensión sectorial no fuera criterio relevante a la hora de explicar las diferencias en los perfiles de competencias directivas esperados, solicitados o buscados por las empresas, deberían plantearse algunos otros criterios que explicaran tales diferencias. Uno de estos criterios podría ser el tipo de cultura empresarial de la empresa que selecciona. Si en

el día a día utiliza un paradigma mecanicista, psicosocial o antropológico y quiere hacer un verdadero cambio cultural, el sistema de competencias es una poderosa herramienta para lograrlo.

### **Análisis intrasectorial**

Para realizar este análisis se tendrán en cuenta los cinco sectores con mayor representación en la muestra: consulta, farmacéutico, energía, servicios financieros y alimentación y tabaco. De lo que se trata es de analizar cuáles son las diez competencias más valoradas en cada uno de ellos, lo que permitirá establecer el perfil de directivo que se busca y, por tanto, los rasgos generales de cultura organizativa que dominan en cada uno (3). Los datos obtenidos son los siguientes (4):

#### SECTOR DE CONSULTORIA (25 empresas)

1. Orientación al cliente	<i>Estratégica</i>
2. Comunicación	<i>Intratégica</i>
3. Liderazgo	<i>Intratégica</i>
3. Resolución de problemas: capacidad de análisis	<i>Personal</i>
4. Trabajo en equipo	<i>Intratégica</i>
5. Desarrollo personal: aprendizaje personal	<i>Personal</i>
6. Integridad: credibilidad	<i>Personal</i>
7. Integridad: honestidad	<i>Personal</i>
7. Gestión personal: gestión del tiempo	<i>Personal</i>
7. Proactividad: iniciativa	<i>Personal</i>
7. Resolución de problemas: toma de decisiones	<i>Personal</i>
8. Proactividad: creatividad	<i>Personal</i>
9. Resolución de problemas: intuición	<i>Personal</i>
10. Dirección de personas	<i>Intratégica</i>

Como puede verse, en el sector de consultoría parecen valorarse mucho las competencias de eficacia personal, es decir, aquellas que facilitan la relación de la persona consigo misma y con su entorno. El trabajo de consultoría, muy orientado al cliente y basado en la gestión autónoma de diferentes proyectos, requiere sin duda un perfil directivo de este tipo, en que cuestiones como la credibilidad, la honestidad y la capacidad de resolución de problemas resultan imprescindibles como competencias directivas.

El perfil del directivo dedicado a consultoría debería ser, por tanto, el de una persona con vocación de servicio al cliente, capaz de dirigir personas y de organizar y gestionar su propia vida personal y, además, con dos cualidades personales fundamentales: la honestidad y la credibilidad.

---

(3) Muchas competencias tienen la misma puntuación, es decir, ocupan el mismo puesto en el ranking. Aunque tal vez sería más correcto asignar a cada una números correlativos y prescindir del resto, hemos preferido incluirlas todas, hasta el número diez, para no perder información.

(4) El Anexo 4 recoge una tabla comparativa de los cinco sectores.

## SECTOR FARMACEUTICO Y QUIMICO (16 empresas)

1. Liderazgo	<i>Intratégica</i>
2. Orientación al cliente	<i>Estratégica</i>
3. Trabajo en equipo	<i>Intratégica</i>
4. Visión de negocio	<i>Estratégica</i>
5. Integridad: honestidad	<i>Personal</i>
6. <i>Coaching</i>	<i>Intratégica</i>
6. Orientación interfuncional	<i>Estratégica</i>
7. Proactividad: iniciativa	<i>Personal</i>
8. Comunicación	<i>Personal</i>
8. Dirección de personas	<i>Intratégica</i>
8. Resolución de problemas: toma de decisiones	<i>Personal</i>
8. Proactividad: creatividad	<i>Personal</i>
8. Desarrollo personal: aprendizaje personal	<i>Personal</i>
9. Integridad: credibilidad	<i>Personal</i>
10. Gestión de recursos	<i>Estratégica</i>
10. Resolución de problemas: capacidad de análisis	<i>Personal</i>

En el caso del sector farmacéutico y químico, las competencias estratégicas tienen más importancia: aparecen en el ranking cuatro de ellas: orientación al cliente, visión de negocio, orientación interfuncional y gestión de recursos, y quedan fuera negociación y red de relaciones efectivas. También figuran todas las competencias intratéticas, excepto la delegación. En comparación con el sector de la consultoría, aquí se presentan más competencias con la misma puntuación, por lo que se explica en parte que ambos grupos de competencias estén más representados.

El perfil valorado por las empresas de este sector químico y farmacéutico está más orientado a los resultados económicos, aun siendo importante la valoración de las competencias intratéticas. Respecto al sector de la consultoría, las diferencias responden en parte a las existentes entre las necesidades de un sector de servicios y un sector de producción e investigación. Por otra parte, este perfil sectorial muestra la valoración de una serie de competencias que impulsan especialmente el cambio organizativo: liderazgo, trabajo en equipo, visión de negocio, *coaching*, iniciativa y comunicación son competencias muy valoradas en procesos de cambio cultural.

## SECTOR DE LA ENERGIA (12 empresas)

1. Orientación al cliente	<i>Estratégica</i>
2. Integridad: honestidad	<i>Personal</i>
3. Liderazgo	<i>Intratégica</i>
4. Comunicación	<i>Intratégica</i>
5. Proactividad: iniciativa	<i>Personal</i>
6. Trabajo en equipo	<i>Intratégica</i>
7. Resolución de problemas: capacidad de análisis	<i>Personal</i>
8. Visión de negocio	<i>Estratégica</i>
8. Proactividad: creatividad	<i>Personal</i>
8. Integridad: credibilidad	<i>Personal</i>
9. Red de relaciones efectivas	<i>Personal</i>
10. Resolución de problemas: intuición	<i>Personal</i>
10. Desarrollo personal: autoconocimiento	<i>Personal</i>

En el caso del sector de la energía se presenta un perfil sumamente equilibrado: se valoran competencias estratégicas, intratélicas y de desarrollo personal que dibujan una cultura de empresa orientada al cliente y al negocio, valorando notablemente tanto las competencias que favorecen el compromiso con la empresa como aquellas que denotan una personalidad activa, creativa y con valores personales. En un primer momento, puede sorprender este perfil en un sector como el de la energía, tradicionalmente ligado al monopolio, y que hace pensar en empresas sumamente técnicas y con estructuras jerarquizadas y, en cierta medida, tradicionales. Los datos obtenidos en este estudio pueden mostrar los primeros síntomas de un cambio que está produciéndose en el sector ante las privatizaciones y las nuevas demandas de los clientes.

#### SECTOR FINANCIERO (19 empresas)

1. Integridad: honestidad	<i>Personal</i>
2. Proactividad: iniciativa	<i>Personal</i>
3. Integridad: credibilidad	<i>Personal</i>
4. Orientación al cliente	<i>Estratégica</i>
4. Proactividad: creatividad	<i>Personal</i>
5. Visión de negocio	<i>Estratégica</i>
6. Gestión de recursos	<i>Estratégica</i>
6. Liderazgo	<i>Intratélica</i>
7. Autogobierno: autocontrol	<i>Personal</i>
8. Trabajo en equipo	<i>Intratélica</i>
8. Resolución de problemas: toma de decisiones	<i>Personal</i>
8. Gestión personal: gestión de la incertidumbre	<i>Personal</i>
9. Negociación	<i>Estratégica</i>
9. Comunicación	<i>Intratélica</i>
9. Autogobierno: tenacidad	<i>Personal</i>
10. Gestión personal: gestión del estrés	<i>Personal</i>

El perfil de competencias más valoradas en el sector financiero podría resultar un tanto sorprendente en primera instancia. La importancia de las competencias de desarrollo personal llama poderosamente la atención: los puestos 1 y 3 del ranking están ocupados por la honestidad y la credibilidad. Pero, además, los cuatro primeros puestos están ocupados por competencias de desarrollo personal. También puede resultar llamativo que la iniciativa y la creatividad ocupen lugares tan altos, en un sector que parecía más ligado a los valores y culturas tradicionales. Nuevamente podemos señalar los cambios en el sector como una de las causas de esta cultura que valora extraordinariamente los valores personales de honestidad y credibilidad, la creatividad y el autogobierno, junto con las competencias estratégicas e intratélicas necesarias para sobrevivir como organización.

La elevada valoración de la honestidad y la credibilidad puede responder, en parte, a un deseo por cambiar la imagen del sector bancario. En los años ochenta, en España, dicha imagen se deterioró notablemente, con la aparición de numerosos escándalos financieros. La aparición de personajes públicos que llegaron a encarnar (apropiada o inapropiadamente) la cultura de este sector parece haber desembocado en la búsqueda de perfiles directivos diferentes: valores personales, capacidad para liderar y trabajar en equipos, autogobierno e iniciativa parecen ser los nuevos valores en alza en el sector financiero.

## SECTOR DE ALIMENTACION Y TABACO (10 empresas)

1. Liderazgo	<i>Intratégica</i>
2. Proactividad: iniciativa	<i>Personal</i>
3. Trabajo en equipo	<i>Intratégica</i>
4. Comunicación	<i>Intratégica</i>
5. Gestión de recursos	<i>Estratégica</i>
5. Integridad: credibilidad	<i>Personal</i>
6. <i>Coaching</i>	<i>Intratégica</i>
6. Resolución de problemas: capacidad de análisis	<i>Personal</i>
6. Resolución de problemas: toma de decisiones	<i>Personal</i>
6. Gestión personal: gestión del tiempo	<i>Personal</i>
6. Desarrollo personal: autocrítica	<i>Personal</i>
6. Desarrollo personal: aprendizaje personal	<i>Personal</i>
7. Visión de negocio	<i>Estratégica</i>
7. Dirección de personas	<i>Intratégica</i>
7. Proactividad: creatividad	<i>Personal</i>
8. Proactividad: optimismo	<i>Personal</i>
8. Autogobierno: concentración	<i>Personal</i>
8. Autogobierno: autocontrol	<i>Personal</i>
8. Integridad: equidad	<i>Personal</i>
9. Autogobierno: tenacidad	<i>Personal</i>
9. Gestión personal: gestión de la incertidumbre	<i>Personal</i>
10. Orientación al cliente	<i>Estratégica</i>

El sector de la alimentación y tabaco guarda ciertas similitudes con el farmacéutico: figuran muchas competencias, porque se repiten las puntuaciones en “empate”. En este caso, es de destacar el peso de las competencias de desarrollo personal frente a las competencias intratégicas. Asimismo, no deja de ser curioso que la orientación al cliente figure en el décimo puesto. El perfil es el de un directivo que da mucha importancia al desarrollo del compromiso con la empresa y a la unidad, al tiempo que desarrolla sus propias capacidades de aprendizaje, trabajo en equipo...

## Conclusiones

Las competencias directivas, entendidas como el conjunto de comportamientos habituales y observables que conducen al logro del éxito en el desempeño de la función directiva, ocupan un lugar importante en las condiciones que las empresas desean encontrar en los futuros directivos. Las tres dimensiones de la función directiva (logro de resultados, desarrollo de las personas y autodirección) sirven de marco teórico para señalar la existencia de tres tipos de competencias directivas: las estratégicas, las intratégicas y las de eficacia personal. El estudio revela, como dato fundamental, que las empresas buscan en los futuros directivos un cierto equilibrio entre estos tres tipos de competencias, dominando más la búsqueda de competencias intratégicas (referidas al desarrollo de las personas en las organizaciones).

Más allá de esta conclusión, quedan abiertas importantes cuestiones, cuya respuesta no puede ser determinada a partir de los resultados de esta investigación. Tales cuestiones tienen un mismo origen: saber si es posible determinar la existencia de un perfil único de

directivo ideal o si, por el contrario, los perfiles requeridos varían según algún tipo de criterio. Tales criterios podrían ser: nacionalidad de la empresa, sector, puesto del directivo y tamaño de la empresa. Para poder responder a estas cuestiones serán necesarios nuevos estudios empíricos, diseñados específicamente para determinar la respuesta a estas cuestiones. □



## Anexo 1

### LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MAS VALORADAS

#### Cuestionario de competencias directivas

Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Evalúe de 1 (mínimo) a 5 (máximo) las competencias directivas que espera su organización de un graduado de un programa MBA.  
No es necesario que evalúe todo el listado completo.

Competencia	Descripción	Evaluación
Visión de negocio	Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.	1 2 3 4 5
Orientación interfuncional	Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.	1 2 3 4 5
Gestión de recursos	Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.	1 2 3 4 5
Orientación al cliente	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.	1 2 3 4 5
Red de relaciones efectivas	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.	1 2 3 4 5
Negociación	Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes.	1 2 3 4 5
Comunicación	Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.	1 2 3 4 5
Dirección de personas	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento.	1 2 3 4 5
Delegación	Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.	1 2 3 4 5
<i>Coaching</i>	Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	1 2 3 4 5
Trabajo en equipo	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.	1 2 3 4 5
Liderazgo	Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.	1 2 3 4 5
Resolución de problemas	Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.	1 2 3 4 5
	Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.	1 2 3 4 5
	Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.	1 2 3 4 5
Proactividad	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal.	1 2 3 4 5
	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.	1 2 3 4 5
	Vé las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.	1 2 3 4 5

Anexo 1 (continuación)

Autogobierno	Concentración	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.	1	2	3	4	5
	Autocontrol	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	1	2	3	4	5
	Tenacidad	Hace lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	1	2	3	4	5
Gestión personal	Gestión del tiempo	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	1	2	3	4	5
	Gestión del estrés	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	1	2	3	4	5
	Gestión de la incertidumbre	Afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo.	1	2	3	4	5
Integridad	Credibilidad	Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.	1	2	3	4	5
	Equidad	Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas.	1	2	3	4	5
	Honestidad	Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.	1	2	3	4	5
Desarrollo personal	Autocrítica	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.	1	2	3	4	5
	Autoconocimiento	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.	1	2	3	4	5
	Aprendizaje personal	Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.	1	2	3	4	5

Otras competencias directivas relevantes para su organización y no incluidas en el anterior listado:

Competencia	Descripción	Evaluación
		1 2 3 4 5
		1 2 3 4 5

Empresa \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Sector \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

## Anexo 2

## LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MAS VALORADAS

**Valoración de las competencias directivas**

A continuación se presentan las valoraciones recibidas por cada una de las competencias directivas recogidas en el cuestionario.

		<b>Valoración</b>	
	<i>Categoría</i>	<i>Total</i>	<i>Puesto en ranking</i>
Orientación al cliente	<i>Estratégica</i>	622	1
Liderazgo	<i>Intratégica</i>	608	2
Integridad: honestidad	<i>Personal</i>	601	3
Proactividad: iniciativa	<i>Intratégica</i>	600	4
Trabajo en equipo	<i>Intratégica</i>	591	5
Comunicación	<i>Intratégica</i>	585	6
Visión de negocio	<i>Estratégica</i>	577	7
Desarrollo personal: aprendizaje personal	<i>Personal</i>	573	8
Integridad: credibilidad	<i>Personal</i>	570	9
Resolución de problemas: toma de decisiones	<i>Personal</i>	558	10
Resolución de problemas: capacidad de análisis	<i>Personal</i>	556	11
Orientación interfuncional	<i>Estratégica</i>	550	12
Gestión personal: gestión del tiempo	<i>Personal</i>	544	13
Proactividad: creatividad	<i>Personal</i>	542	14
Resolución de problemas: intuición	<i>Personal</i>	539	15
Gestión de recursos	<i>Estratégica</i>	532	16
Dirección de personas	<i>Intratégica</i>	531	17
Autogobierno: tenacidad	<i>Personal</i>	528	18
Gestión personal: gestión de la incertidumbre	<i>Personal</i>	526	19
Delegación	<i>Intratégica</i>	519	20
Gestión personal: gestión del estrés	<i>Personal</i>	518	21
<i>Coaching</i>	<i>Intratégica</i>	506	22
Negociación	<i>Estratégica</i>	505	23
Autogobierno: autocontrol	<i>Personal</i>	502	24
Integridad: equidad	<i>Personal</i>	502	25
Red de relaciones efectivas	<i>Intratégica</i>	498	26
Desarrollo personal: autoconocimiento	<i>Personal</i>	491	27
Proactividad: optimismo	<i>Personal</i>	468	28
Desarrollo personal: autocrítica	<i>Personal</i>	453	29
Autogobierno: concentración	<i>Personal</i>	446	30

## Anexo 3

## LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MAS VALORADAS

## Resultados por sectores

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
(Número de empresas)	3	7	25	9	16	4	12	19	10	3	4	6	7	3	1	4	4	5	4
Visión de negocio	12	28	87	36	70	15	46	76	41	11	16	19	36	12	3	18	15	25	14
Orientación interfuncional	12	27	92	41	66	10	39	68	38	10	16	25	23	11	2	16	15	19	16
Gestión de recursos	12	27	89	22	61	12	40	75	43	11	17	23	28	11	4	18	13	19	12
Orientación al cliente	14	28	114	36	73	19	55	77	38	11	18	27	32	9	5	14	17	23	17
Red de relaciones efectivas	11	24	102	19	55	8	45	63	29	11	15	20	23	5	5	18	12	21	15
Negociación	10	22	84	23	59	11	35	72	36	12	16	24	30	6	3	17	12	21	13
Comunicación	13	28	111	26	64	16	51	72	44	14	18	22	29	6	5	17	18	21	14
Dirección de personas	11	22	95	18	64	11	39	67	41	11	19	24	28	5	5	17	17	20	20
Delegación	11	27	94	28	59	11	38	64	37	14	18	22	24	7	5	14	16	21	14
Coaching	13	26	77	24	66	14	38	56	42	10	17	22	27	6	4	14	19	18	14
Trabajo en equipo	15	28	108	40	72	16	49	73	46	12	17	22	24	5	5	16	17	14	13
Liderazgo	13	27	109	27	74	16	52	75	48	12	17	22	30	10	5	18	17	24	18
Resolución de problemas:																			
Intuición	12	19	96	36	59	13	44	67	34	9	17	23	33	12	3	13	15	22	16
Capacidad de análisis	13	27	109	34	61	11	48	61	42	8	17	23	29	12	4	13	16	18	16
Toma de decisiones	12	21	102	36	64	15	42	73	42	8	17	23	27	12	4	16	13	18	20
Proactividad:																			
Iniciativa	12	29	102	28	65	16	50	81	47	12	16	23	29	10	5	18	15	22	19
Creatividad	14	25	98	27	64	13	46	77	41	11	15	22	24	10	4	11	13	16	14
Optimismo	13	17	68	21	51	15	33	69	40	10	16	15	26	10	4	12	12	19	16
Autogobierno:																			
Concentración	12	17	74	19	45	8	39	61	40	8	15	22	27	6	3	11	10	16	16
Autocontrol	11	20	79	24	50	15	38	74	40	8	17	24	30	7	4	12	11	19	18
Tenacidad	10	22	88	28	58	18	39	72	39	9	17	23	30	9	4	12	12	18	18
Gestión personal:																			
Del tiempo	13	23	102	32	58	11	40	70	42	11	17	25	27	11	3	16	11	21	13
Del estrés	13	23	83	34	57	11	35	71	37	12	17	21	28	13	2	13	15	18	17
De la incertidumbre	12	21	80	29	59	15	39	73	39	11	17	23	24	13	3	12	16	22	17
Integridad:																			
Credibilidad	15	22	104	34	63	18	46	79	43	13	18	23	26	7	5	14	12	21	13
Equidad	14	23	72	25	56	15	41	70	40	12	18	23	24	8	5	13	16	21	11
Honestidad	14	22	102	34	69	19	54	85	43	12	18	24	28	9	5	20	13	20	17
Desarrollo personal:																			
Autocrítica	11	19	71	19	53	11	32	58	42	11	15	21	25	10	4	11	11	18	11
Autoconocimiento	12	22	77	21	59	16	44	60	36	12	15	23	25	11	4	11	11	21	12
Aprendizaje personal	12	28	106	33	64	16	42	67	42	13	15	21	30	11	3	16	19	21	13

## Anexo 3 (continuación)

<b>Clave de sectores</b>	
Publicidad	1
Automoción	2
Consulta	3
Productos de consumo	4
Químico y farmacéutico	5
Servicios diversificados	6
Energía	7
Servicios financieros	8
Alimentación y tabaco	9
Productos y servicios de salud	10
Ocio	11
Manufacturas	12
Materiales y construcción	13
Medios de comunicación	14
Metalurgia y minería	15
Administración pública	16
Venta al detalle	17
Telecomunicaciones	18
Transporte	19

## Anexo 3 (continuación)

**Relación de las competencias directivas y su posición en las valoraciones de cada uno de los sectores con presencia relevante en la muestra**

		Consulta	Químico y farmac.	Energía	Serv. financieros	Alim. y tabaco
Visión de negocio			4	8	5	7
Orientación interfuncional			6			
Gestión de recursos			10		6	5
Orientación al cliente	1		2	1	4	10
Red de relaciones efectivas				9		
Negociación					9	
Comunicación	2		8	4	9	4
Dirección de personas	10		8			7
Delegación						
<i>Coaching</i>			6			6
Trabajo en equipo	4		3	6	8	3
Liderazgo	3		1	3	6	1
Resolución de prob.:	Intuición	9		10		
	Capacidad de análisis	3	10	7		6
	Toma de decisiones	7	8		8	6
Proactividad:	Iniciativa	7	7	5	2	2
	Creatividad	8	8	8	4	7
	Optimismo					8
Autogobierno:	Concentración					8
	Autocontrol				7	8
	Tenacidad				9	9
Gestión personal:	Del tiempo	7				6
	Del estrés				10	
	De la incertidumbre				8	9
Integridad:	Credibilidad	6	9	8	3	5
	Equidad					8
	Honestidad	7	5	2	1	5
Desarrollo personal:	Autocrítica					6
	Autoconocimiento			10		
	Aprendizaje personal	5	8			6

LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MAS VALORADAS

**Análisis intrasectorial**

<b>Consultoría</b>	<b>Químico y farmacéutico</b>	<b>Energía</b>	<b>Serv. financieros</b>	<b>Alimentación</b>
1 Orientación al cliente	1 <b>Liderazgo</b>	1 Orientación al cliente	1 <i>Integridad: honestidad</i>	1 <b>Liderazgo</b>
2 <b>Comunicación</b>	2 Orientación al cliente	2 <i>Integridad: honestidad</i>	2 <i>Proactividad: iniciativa</i>	2 <i>Proactividad: iniciativa</i>
3 <b>Liderazgo</b>	3 <b>Trabajo en equipo</b>	3 <b>Liderazgo</b>	3 <i>Integridad: credibilidad</i>	3 <b>Trabajo en equipo</b>
3 <i>Resolución de problemas: capacidad de análisis</i>	4 Visión de negocio	4 Comunicación	4 Orientación al cliente	4 <b>Comunicación</b>
4 <b>Trabajo en equipo</b>	5 <i>Integridad: honestidad</i>	5 <i>Proactividad: iniciativa</i>	4 <i>Proactividad: creatividad</i>	5 <i>Gestión de recursos</i>
5 <i>Desarrollo personal: aprendizaje personal</i>	6 <b>Coaching</b>	6 <b>Trabajo en equipo</b>	5 Visión de negocio	5 <i>Integridad: credibilidad</i>
6 <i>Integridad: credibilidad</i>	6 Orientación interfuncional	7 <i>Resolución de problemas: capacidad de análisis</i>	6 <b>Liderazgo</b>	6 <b>Coaching</b>
7 <i>Integridad: honestidad</i>	7 <i>Proactividad: iniciativa</i>	8 Visión de negocio	6 <b>Liderazgo</b>	6 <i>Resolución de problemas: capacidad de análisis</i>
7 <i>Gestión personal: gestión del tiempo</i>	8 <b>Comunicación</b>	8 <i>Proactividad: creatividad</i>	7 <i>Autogobierno: autocontrol</i>	6 <i>Resolución de problemas: toma de decisiones</i>
7 <i>Proactividad: iniciativa</i>	8 <b>Dirección de personas</b>	8 <i>Integridad: credibilidad</i>	8 <i>Trabajo en equipo</i>	6 <i>Gestión personal: gestión del tiempo</i>
7 <i>Resolución de problemas: toma de decisiones</i>	8 <i>Resolución de problemas: toma de decisiones</i>	9 <i>Red de relaciones efectivas</i>	8 <i>Resolución de problemas: toma de decisiones</i>	6 <i>Desarrollo personal: autocrítica</i>
8 <i>Proactividad: creatividad</i>	8 <i>Proactividad: creatividad</i>	10 <i>Resolución de problemas: intuición</i>	8 <i>Gestión personal: gestión de la incertidumbre</i>	6 <i>Desarrollo personal: aprendizaje personal</i>
9 <i>Resolución de problemas: intuición</i>	8 <i>Desarrollo personal: aprendizaje personal</i>	10 <i>Desarrollo personal: autoconocimiento</i>	9 Negociación	7 Visión de negocio
10 <b>Dirección de personas</b>	9 <i>Integridad: credibilidad</i>	9 <i>Autogobierno: tenacidad</i>	9 <b>Comunicación</b>	7 <b>Dirección de personas</b>
10 <i>Gestión de recursos</i>	10 <i>Resolución de problemas: capacidad de análisis</i>	9 <i>Autogobierno: tenacidad</i>	10 <i>Gestión personal: gestión del estrés</i>	8 <i>Proactividad: creatividad</i>
				8 <i>Proactividad: optimismo</i>
				8 <i>Autogobierno: concentración</i>
				8 <i>Autogobierno: autocontrol</i>
				8 <i>Integridad: equidad</i>
				9 <i>Autogobierno: tenacidad</i>
				9 <i>Gestión personal: gestión de la incertidumbre</i>
				10 <i>Orientación al cliente</i>

Competencias estratégicas  
**Competencias intratécnicas**  
 Competencias de eficacia personal

## Anexo 5

## LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MAS VALORADAS

**Perfiles de competencias directivas según el criterio de nacionalidad de la empresa**

En el apartado dedicado a la exposición de las consideraciones técnicas del estudio empírico ya se señaló que el análisis comparativo internacional de las competencias directivas carece de significatividad estadística por la abrumadora mayoría de empresas de nacionalidad española. No obstante, y con el único propósito de indagar posibles líneas de investigación futura, se considera relevante señalar algunos aspectos destacados de esta comparación. En posteriores estudios empíricos, diseñados específicamente para lograr este objetivo, se podría corroborar o desestimar la hipótesis de la relevancia del criterio geográfico como diferenciador en cuanto a la valoración de competencias directivas. El valor de las siguientes aportaciones es, pues, meramente descriptivo.

**1. Competencias valoradas por las empresas españolas y poco valoradas por las demás**

El primer dato a observar es que hay algunas competencias que figuran entre las diez más valoradas por las empresas españolas, pero no en el ranking de las empresas de otros países. Es el caso de la visión de negocio, la toma de decisiones en la resolución de problemas y la orientación interfuncional. De estas tres competencias, el caso de la toma de decisiones no es muy significativo: la diferencia en la valoración es realmente pequeña. En el caso de las otras dos competencias, en cambio, la diferencia sí parece más significativa.

	<b>España</b>	<b>Otros</b>
Orientación al cliente	1	3
Liderazgo	2	2
Proactividad: iniciativa	3	4
<b>Visión de negocio</b>	<b>4</b>	<b>14</b>
Trabajo en equipo	5	7
Integridad: honestidad	6	1
Comunicación	7	6
Desarrollo personal: aprendizaje personal	8	9
<b>Resolución de problemas: toma de decisiones</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
<b>Orientación interfuncional</b>	<b>10</b>	<b>21</b>

Por otra parte, también ocurre que entre las diez competencias más valoradas por las empresas extranjeras figuran algunas que no aparecen en el ranking de las españolas. Son las siguientes:

	<b>España</b>	<b>Otros</b>
Integridad: credibilidad	11	5
Resolución de problemas: capacidad de análisis	13	8
Gestión personal: gestión del tiempo	16	10



Una primera conclusión que se extrae de estos datos es que las empresas españolas valoran como más relevantes las competencias estratégicas, por encima de las intratégicas y las de desarrollo personal. No obstante, para analizar estas divergencias resulta conveniente reproducir el listado completo de las veinte competencias consideradas en el estudio, de forma que puedan entenderse en su contexto.

<b>Estratégicas</b>	<b>España</b>	<b>Otros</b>
Visión de negocio	4	14
Orientación interfuncional	10	21
Gestión de recursos	12	22
Orientación al cliente	1	3
Red de relaciones efectivas	27	17
Negociación	20	25
<b>Intratégicas</b>		
Comunicación	7	6
Dirección de personas	15	18
Delegación	21	23
<i>Coaching</i>	18	27
Trabajo en equipo	5	7
Liderazgo	2	2

<b>Deficiencia personal</b>		
Resolución de problemas: intuición	14	15
Resolución de problemas: capacidad de análisis	13	8
Resolución de problemas: toma de decisiones	9	11
Proactividad: iniciativa	3	4
Proactividad: creatividad	17	12
Proactividad: optimismo	28	29
Autogobierno: concentración	30	30
Autogobierno: autocontrol	23	26
Autogobierno: tenacidad	19	16
Gestión personal: gestión del tiempo	16	10
Gestión personal: gestión del estrés	22	20
Gestión personal: gestión de la incertidumbre	24	13
Integridad: credibilidad	11	5
Integridad: equidad	25	19
Integridad: honestidad	6	1
Desarrollo personal: autocrítica	29	28
Desarrollo personal: autoconocimiento	26	24
Desarrollo personal: aprendizaje personal	8	9

Si observamos el grupo de competencias correspondientes a la integridad (credibilidad, equidad y honestidad), vemos que las diferencias son importantes: en el caso de las empresas españolas, las competencias de este grupo están mucho menos valoradas que en el caso de las empresas de otros países. Si hacemos una valoración media –considerando la

honestidad como competencia única-, ocuparía la posición 8 en la escala de las empresas extranjeras y la posición 14 en la de las españolas. Respecto a la gestión personal, podríamos hacer el mismo tipo de análisis: en conjunto, ocuparía el puesto 11 en la jerarquía de las empresas extranjeras y el 20 en la de las españolas.

Estos datos, y teniendo en cuenta las limitaciones respecto a posibles generalizaciones, parecen mostrar que las empresas españolas están dominadas por un tipo de cultura organizacional que busca y valora la dimensión estratégica por encima de la intratéctica y del desarrollo personal. Es decir, son empresas que, en cierta medida, están valorando la unidad y el compromiso de sus empleados menos que las empresas europeas y americanas.

### **Bibliografía**

Cardona, P. y N. Chinchilla (1998), «Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo», *Harvard Deusto Business Review*, julio-agosto, págs. 36-41.

Covey, S. R. (1993), «Los 7 hábitos de la gente eficaz», Paidós Empresa, Barcelona.

McClelland, D.C. (1973), «Testing for competence rather than for intelligence», *American Psychologist*, 28, págs. 1-14.

Pérez López, Juan Antonio (1993), «Fundamentos de la dirección de empresas», Rialp, Madrid.

Pérez López, Juan Antonio (1998), «Liderazgo y ética en la dirección de empresas», Deusto, Bilbao.

Woodruffe, C. (1993), «Assessment centres: identifying and developing competences», Institut of Personnel Management, Londres.