

## **LA MARCA PERSONAL COMO SEÑA DE IDENTIDAD DEL DIRECTIVO: COMPETENCIAS DISTINTIVAS**

### **THE PERSONAL BRANDING AS A HALLMARK OF THE MANAGER: DISTINCTIVE SKILLS**

MARTA RICO JEREZ

Departamento de Protocolo y Organización de Eventos

Facultad de Comunicación

Universidad Camilo José Cela. Madrid

[martaricoj@gmail.com](mailto:martaricoj@gmail.com)

#### **RESUMEN**

La gestión empresarial -economía, finanzas, recursos humanos, marketing, etc.- debe caracterizarse por la eficacia y por la eficiencia; sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, ambos rasgos no están presentes en las organizaciones por el perfil mediocre de los directivos, que no solo es responsabilidad de los propios interesados, sino también de las personas que los han puesto en ese cargo.

Esta situación perjudica a la rentabilidad de las organizaciones, por lo que es fundamental solventar este problema con directivos que se distingan por una excelencia, la cual solo se conseguirá con una marca personal basada en unas competencias técnicas, una formación humanística, unas habilidades directivas y unos valores humanos sólidos.

**Palabras clave:** marca personal, valores humanos, habilidades directivas, formación humanística, directivo mediocre, directivo excelente.

**Código JEL:** J24, M54.

#### **ABSTRACT**

Business management –economy, finances, human resources, marketing, etc.- should be characterized by the efficacy and by the efficiency; however, in most cases, both features aren't present in enterprises by the mediocre profile of managers, which is

not only the responsibility of persons concerned, but also of those people who have put them in that position.

This situation damages the profitability of companies, so it is essential to solve this problem with managers who are distinguished by their excellence, which can only be achieved with a personal branding based on a humanistic education, management skills and strong human values.

**Keywords:** personal branding, human values, management skills, humanistic education, mediocre manager, excellent manager.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial -economía, finanzas, recursos humanos, comunicación, etc.-. debe caracterizarse por la eficacia y la eficiencia; sin embargo, en la mayoría de las ocasiones ambos rasgos no están presentes en las organizaciones porque los directivos<sup>1</sup> son personas que no escuchan, que quieren imponer su voluntad, que no son humildes pues tratan de ocultar sus carencias ante subordinados de mayor valía que ellos intentando anularlos, que no fomentan la comunicación interna, que no dan directrices claras -o no las dan-, que no muestran interés por aprender y que no promueven las relaciones interpersonales. Se trata de personas mediocres, entendiendo por tal concepto la segunda acepción que da la Real Academia Española: “de poco mérito, tirando a malo”.

Esta mediocridad de las personas directivas no es algo baladí, porque afecta a los beneficios de la empresa, pues, obviamente, si la gestión es mala, los resultados económicos se verán perjudicados por la disminución de la productividad. Veamos el porqué teniendo en cuenta las características mencionadas recientemente.

Por ejemplo, una persona que no escucha a sus subordinados o clientes, les decepcionará y les generará desconfianza, por lo que en los primeros se creará una desmotivación y su productividad disminuirá; mientras que en los segundos la desilusión les llevará a buscar a otros proveedores.

En cuanto a la imposición de criterios a los subordinados, vulnera el principio de autoridad, o lo que es lo mismo, va contra la libertad de aceptación y contra la asunción de los valores humanos, ya que la coacción conlleva implícita la violencia. Sus principales consecuencias suelen ser el miedo y el temor, por lo que el rendimiento se verá mermado y, por consiguiente, la productividad.

Esta falta de asunción de los valores se hace también patente cuando los cargos directivos pretenden disimular sus carencias anulando a las personas de mayor valía que ellos, lo que no solo es indicio de su falta de humildad, sino que, además, supone una disminución de los activos empresariales que son esas personas valiosas desde el punto de vista de sus conocimientos, experiencia, etc. para mejorar la productividad.

Vinculado con la humildad también se encuentra la falta de interés por aprender, lo que demuestra su ignorancia, ya que el conocimiento, independientemente de que sea técnico o humanístico, es un valor añadido, pues cuantos mayores son estos, mayor

---

<sup>1</sup> Cuando hablamos de directivos, no nos referimos solo a los máximos responsables de una empresa, como pueden ser el presidente o el director general, sino también a los mandos intermedios que, normalmente, son los que están más cerca de los trabajadores.

preparación se tendrá para los cambios económicos y sociales que se suelen producir. Es más, dichos conocimientos permiten reaccionar de forma racional, buscando soluciones coherentes ante las adversidades y facilitando la adaptación a las nuevas situaciones, lo que conlleva, a su vez, un progreso.

Por otra parte, esta ignorancia da lugar a que no dé directrices claras, en el caso de que las dé, puesto que muchas veces éstas no existen. De ahí que ante el desconocimiento de las tareas por parte de los subordinados, es fácil encontrar caos, e incluso, mala imagen de cara a los clientes, con la consecuente reducción de la productividad en el primer caso, y la posible pérdida del cliente en el segundo caso.

Obviamente, si no son capaces de dar las órdenes correctamente, tampoco fomentarán la comunicación interna o las relaciones interpersonales.

Sin embargo, esta situación de la gestión empresarial no es solo responsabilidad de los propios interesados, sino también de las personas que les ponen en esos cargos, ya que, en la gran mayoría de las ocasiones, prima la amistad u otros intereses colaterales sobre las competencias y la capacitación para el puesto.

Todas estas circunstancias hacen necesaria una apuesta por directivos con una marca personal basada en la excelencia.

El objetivo de esta investigación es indagar los rasgos distintivos que caracterizan a la marca personal como señal de identidad del directivo que busca la excelencia. El trabajo tiene un enfoque exploratorio y se ha basado en la revisión de la literatura y en la observación.

En primera parte del artículo se explica la importancia de la marca en la gestión empresarial, haciendo hincapié en el papel que desempeña la marca personal de los directivos. En la segunda parte se explican las competencias distintivas que deben caracterizar a un directivo que quiera centrar su marca personal en la excelencia.

## **2. LA MARCA PERSONAL COMO REQUISITO IMPRESCINDIBLE DE UN DIRECTIVO**

Cualquier organización empresarial posee una cultura corporativa que está determinada por unos principios básicos, los cuales recogen sus creencias, valores y pautas de conducta (Capriotti, 2004:66). Esta cultura corporativa va a determinar su marca.

### **2.1. La importancia de la marca en la gestión empresarial**

La marca corporativa nació como signo verbal y visual con la única finalidad de lograr una diferenciación funcional entre las organizaciones. Pero, con el transcurso de los años, la marca busca esa distinción en la emoción (Costa, 2004:114). De ahí que, actualmente, se busque crear unos sentimientos hacia la marca como son: calidez, diversión, excitación, seguridad, aprobación social o autorrespeto (Keller, 2008:67-71).

Por tanto, las marcas corporativas son la forma en que una empresa se distingue de la competencia. Son la carta de presentación ante inversores, empleados y clientes, a los que dota de un sentido de pertenencia a la misma, siendo su función fundamental para posicionarla en el mercado (Hatch y Schultz, 2010: 45-97).

Esta diferenciación se manifiesta a través de la identidad de marca que se conforma a partir de cuatro perspectivas (Baños y Rodríguez, 2012: 50 -51):

1. La marca como producto, que es la identificación de la marca en relación a las distintas posibilidades del producto que respalda. Es una parte nuclear de la identidad por la relación directa que mantiene con la necesidad y decisión de compra y con experiencia de uso.
2. La marca como organización, que se centra en los atributos de la empresa u organización y en su condición de "global versus local". Este componente de la identidad comunica atributos organizativos como innovación, búsqueda de calidad y preocupación por el entorno, que se plantean como el objetivo y campo de trabajo principal de la compañía u organización, constituyendo la cultura y valores de la misma.
3. La marca como persona, que sugiere para la misma una dimensión más profunda, interesante y conectada con lo emocional. Se trata de que la marca se pueda percibir, al igual que una persona, como dotado de cierta personalidad, entendida como rasgos psicológicos o valores, por ejemplo: amable, confiable, divertida, alternativa... y, en la misma medida que la personalidad humana marca las relaciones personales, la personalidad de marca ofrece la base de la relación marca y un cliente.
4. La marca como símbolo, que proporciona cohesión y estructura a la identidad favoreciendo el reconocimiento y el recuerdo de la misma. Su presencia, como elemento unificador y atractivo, es ingrediente clave para el desarrollo de la marca.

## **2.2. La marca personal como eje de la gestión empresarial**

Por lo explicado en los párrafos anteriores, según Baños y Rodríguez (2012:23-24) "el mayor desafío de la marca no es, por tanto, distinguir con precisión, sino crear profundas y duraderas asociaciones valoradas positivamente por los públicos a los que se dirige". Esta perdurabilidad solo se logrará generando confianza mediante una gestión empresarial eficaz (Hatch y Schultz, 2010: 36 -37), en la que juegan un papel fundamental todos los directivos. Toda organización requiere de buenos especialistas en planificación estratégica, en recursos humanos, en relaciones con los clientes<sup>2</sup>, en marketing, etc., quienes, a su vez, deben unir sinergias para formar un buen equipo de trabajo con la marca personal como eje.

McNally y Speak (2003:14) definen la marca personal como el reflejo de la manera de ser, de las creencias, lo que se manifiesta en lo que se hace y por cómo se hace. "Es la manera de clarificar y comunicar aquello que nos hace diferentes y especiales -y de emplear esas cualidades para guiar nuestra carrera o tomar nuestras decisiones estratégicas-" (Arqués, 2011:13 -16). En consecuencia, consiste en conocer nuestras habilidades, fortalezas y valores, lo que unido a las creencias origina una marca propia, en la que es fundamental la percepción que tienen los demás sobre nosotros, de ahí la importancia de las relaciones interpersonales.

---

<sup>2</sup> Se entiende como tal cualquier persona que recibe un bien o servicio a cambio de una compensación monetaria u objeto de valor e independientemente del sector. Por tanto, clientes será: alumnos, pacientes, compradores, etc.

Desde este punto de vista de las relaciones interpersonales, es preciso comentar que lo relevante para un directivo también debe ser relevante para los demás, así como que su objetivo debe ser el conocer las necesidades de los otros para satisfacerlas a través de una coherencia con sus valores (McNally y Speak, 2003: 22 -25).

A su vez, si sus relaciones interpersonales son buenas, porque conecta con las expectativas del cliente, así como con el comportamiento de sus empleados y con el comportamiento de su organización, se forjará su marca de liderazgo (Ulrich y Smallwood, 2007:41).

En resumen, “cualquier cosa que sea capaz de diferenciar y que esté alineada con los objetivos de marca personal puede ser útil para diseñar la contribución de un directivo: conocimientos, experiencia, habilidades, creatividad, talento” (Pérez, 2008:222).

Para tal fin, un directivo, que es la persona responsable de la toma de decisiones, debe tener clara su visión personal. Es decir, debe saber a dónde va, qué valores, creencias y principios guían su camino, qué desea lograr, qué desea para su vida, cuáles son sus intenciones a largo plazo, qué talentos, habilidades y experiencias necesita para añadir valor a los demás, dónde quiere estar hasta el final de su vida, en qué quiere convertirse, dónde le gustaría que se dirigiese su vida, las características ideales que le gustaría poseer, la situación de trabajo ideal y lo que quiere ser (Rampersad, 2009: 58).

Por consiguiente, todo directivo que quiera lograr la excelencia mediante su marca personal ha de seguir las siguientes etapas que recoge Arqués (2011: 17):

- 1) Definir qué entiende por su «marca personal»: establecer qué valores le singularizan.
- 2) Fijar los objetivos personales que desea lograr a través de su marca.
- 3) Establecer cuál es su público objetivo.
- 4) Conocer cuál es su reputación actual y planificar sus acciones para adecuarla a sus valores y sus objetivos.
- 5) Comunicar su propuesta a su público objetivo.
- 6) Revisar su marca personal porque las situaciones cambian.

Pero, para llevar a cabo estos pasos de forma eficiente y eficaz, el directivo tiene que reunir una serie de competencias que pasamos a explicar a continuación.

### **3. COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA MARCA PERSONAL COMO SEÑA DE IDENTIDAD DEL DIRECTIVO EXCELENTE**

Las competencias profesionales son el “conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona y que le permiten la realización exitosa de una actividad” (Arqués, 2011: 33-34). Esto es, son características permanentes de las personas que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo y que están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad para lo que combinan lo cognitivo, lo afectivo y lo conductual.

Esto es fruto de que las organizaciones necesitan personas con cualidades aptitudinales -capacidades, destrezas y habilidades técnicas y manuales, facultad de juzgar en situaciones imprevistas y resolver problemas, etc.- y con cualidades

actitudinales -responsabilidad en el trabajo en lugar de supervisión ajena, capacidad de trabajar en equipo, iniciativa, identificación con los fines de la empresa-” (Guerrero, 1999:343).

Como consecuencia de dicha necesidad, “la identificación de competencias constituye una de las dimensiones claves dentro de la gestión de competencias. Su objetivo es determinar cuáles son las competencias que requiere un individuo para desempeñar de forma excelente una actividad determinada” (Díaz y Sánchez, 2006:1).

Si esta gestión de las competencias es importante en cualquier trabajador, en un directivo es un requisito imprescindible, porque de él dependen varias personas y, por ende, el buen funcionamiento de la empresa. De ahí que estas sean la base para la configuración de la marca personal de estos responsables empresariales.

Por tanto, las principales competencias distintivas de un directivo que quiera centrar su marca personal en la excelencia son los siguientes: conocimientos técnicos (Aneas, 2003:3), formación humanística (Alvira, 1996:11-24), habilidades directivas (Puchol y col., 2006:99) y valores humanos (Ulrich y Smallwood, 2007: 69).

### **3.1. Las competencias técnicas y la marca personal**

Las competencias técnicas son las relacionadas con la ejecución de la tarea, por lo que pueden definirse como “las respuestas profesionales que una persona da a los requerimientos de su puesto de trabajo (un puesto de trabajo que está ubicado en una organización concreta, un sector o actividad determinada, un contexto social, político y económico concreto, etc.)” (Aneas, 2003:3). Es decir, se refieren a la capacidad de las personas para el desempeño de las funciones de su puesto de trabajo.

Dichas competencias técnicas se adquieren con una titulación universitaria que ha de complementarse con cursos de especialización y cursos de postgrado, pues como dice Alvira (1999: 3-4), las empresas se especializan para competir en el mercado y para producir a escala. Estas competencias se deben mejorar con la experiencia.

Estos conocimientos son una necesidad acuciante en los directivos, pero, a diferencia de los empleados, su formación debe ser holística, pues deben saber de economía, de finanzas, de recursos humanos, de comunicación, etc. Además, es fundamental que posean experiencia en puestos inferiores y que conozcan todas las áreas o departamentos de su compañía. Son consideraciones que pueden parecer obvias, pero que en la práctica no tienen lugar; por eso, son indispensables para que los dirigentes los tengan en consideración en el momento de plantear su marca personal.

### **3.2. La formación humanística y la marca personal**

La formación humanística es la integración productiva de las humanidades en el proceso formativo, con la finalidad de que la persona sea capaz de razonar de forma sistemática e informada sobre el mundo que le rodea (Rubio, 2010). Pero, ¿qué son las humanidades?

Las humanidades son el conjunto de todos los discursos que versan sobre la persona y sobre su existencia. Por consiguiente, la formación humanística capacita para interpretar, de manera crítica, la realidad actual, proporciona cultura, es catalizadora de

la creatividad y faculta para realizar reflexiones sobre cuestiones personales (Llano, 2006:49).

Es decir, la formación humanística promueve la educación y el perfeccionamiento del hombre. Según Alvira y Spang (2006:128-129), “el hombre debe adquirir una serie de hábitos que le convierten en hombre culto y dotado” en beneficio de la convivencia. En este sentido, el mismo autor comenta que “para fomentar la capacidad de coexistir pacíficamente el humanismo enseña benevolencia y clemencia, virtudes basadas en el reconocimiento de la dignidad humana (dignitas)”.

Es cierto que la perfección absoluta es una utopía, pero sí que se pueden tener unos comportamientos que tiendan a ella, porque la persona con conocimientos en humanidades será equilibrada, abierta, agradecida, creativa, generosa, atenta y comprensiva. A esto se suma que, a mayor cultura, mayor humildad.

Por otra parte, como dice Trujillo (2010-8-9), “las humanidades, en tanto conocimiento, abarcan ciertos saberes y artes llamados liberales; aluden al cultivo y conocimiento de las letras [historia, filosofía, literatura] «humanas»”. Dichas competencias se menosprecian en el mundo laboral en favor de las competencias técnicas. Esto es un indicador de la ignorancia de los que las obvian, pues como dice el mismo autor “el concepto de competencia surge de la reinterpretación que se hace de la competencia lingüística en Chomsky a partir del debate al interior de la psicología cognitiva (Piaget-Vigotski) y los aportes de la antropología y la etnografía (Mead-Hymes)”. De hecho, actualmente, una de las acepciones de competencias más aceptada es la que las define como “saber hacer en un contexto”.

Desde la perspectiva del directivo, la formación humanística se hace aún más necesaria, en primer lugar, porque su principal objetivo debe ser hacer el bien, lo que puede aprenderse con práctica y estudios (Alvira, 1996:11-24).

En segundo lugar, y como dice el profesor Alvira, porque sus juicios deben ser prudentes para lo que requiere de una memoria de pasado, pues de los errores se aprende y el saber cómo se ha construido la vida humana le permitirá ser más comprensivo.

La tercera causa de esta necesidad es que precisa de una visión del presente, lo que equivale a decir que debe tener conocimientos sociológicos y psicológicos, porque si su objetivo debe ser hacer el bien a otras personas -como clientes o subordinados-, debe conocerlas.

Además, todo directivo debe poseer visión de futuro, la que solo se puede conseguir con formación, porque las buenas ideas nacen del aprendizaje.

En conclusión, una formación humanística proporciona al directivo las estrategias oportunas para realizar su labor diaria, de acuerdo a las circunstancias tanto económicas como sociales de cada momento, y adaptadas tanto a los subordinados como a los clientes. Por tanto, como la marca personal es el reflejo de cómo hacemos las cosas, la formación humanística debe ser parte de la señal de identidad del directivo.

### **3.3. Las habilidades directivas y la marca personal**

Desde el punto de vista de las habilidades directivas, lo primero que se debe tener en cuenta es que la marca personal conlleva el tener claro el posicionamiento que

se desea tener en la mente de los demás y que una marca fuerte solo se logra mediante las emociones (McNally y Speak, 2003:60-61). Por tal motivo, un buen dirigente debe saber aplicar la inteligencia emocional. Se entiende como tal el ser capaz de "percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás" (Goleman y Cherniss, 2011:35-38).

Esta capacidad es importante porque, como dicen dichos autores, los jefes "más eficaces son aquéllos que cuentan con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos". Además, "son capaces de manejar sus propias emociones, con el resultado de que los empleados confían en ellos y se sienten bien al trabajar a su lado".

Por tales circunstancias, la inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa en varias áreas: contratación y conservación del empleado, desarrollo del talento, el trabajo en equipo, en el compromiso, en el estado de ánimo y salud del empleado, la innovación, la productividad, la eficacia, las ventas, los ingresos, la calidad de los servicios y la fidelidad del cliente .

Por todo lo expuesto, se puede decir que la inteligencia emocional de un directivo se concreta en las siguientes inteligencias múltiples de Gardner: intrapersonal, interpersonal, lingüística y cinético-corporal.

En lo que se refiere a la inteligencia intrapersonal, son importantes tanto el autocontrol de las emociones que acabamos de mencionar, como el tener autoconfianza y el respeto a sí mismo (O'Donnell, 2007: 80 -141).

Una persona que confíe en sí misma tendrá la sólida creencia de lo que es capaz de hacer y poseerá la habilidad de seguir adelante, asumiendo retos y enfrentándose a los obstáculos, evitará prejuicios y, por tanto, se mostrará seguro. Esto es, un directivo con autoconfianza debe caracterizarse por:

- Ser atrevido y poseer determinación.
- Ser capaz de abrirse más a otras personas que pasan por retos o dificultades semejantes.
- Mostrar predisposición para recibir críticas constructivas, ante las que pedirá disculpas en el caso de haber cometido algún error.
- Tratar de conocerse a sí mismo.
- Ser capaz de trabajar con autonomía.
- Creer en su propio potencial.
- Interesarse por su propia transformación más que por el cambio de los demás, siendo el primero en cambiar.
- Ser capaz de trascender las circunstancias.
- Buscar su autoperfeccionamiento.
- Aprender a partir de las lecciones del pasado, sobre todo, de las buenas y positivas.
- Superar sus propios límites.
- Esforzarse para fortalecer sus valores internos con el objetivo de influir positivamente en el prójimo.

Hemos hecho referencia a la seguridad de la confianza en sí mismo. Pues bien, esta unida al respeto a sí mismo genera autoestima, porque no solo supone ser



conscientes de cuál es nuestra mayor cualidad, sino que, también, permite conocer cuáles son nuestros defectos. Esto es, un jefe que cumpla estos requisitos, será capaz de interactuar con los demás, pues se sentirá a gusto consigo mismo y aplicará la inteligencia interpersonal.

La inteligencia interpersonal es la capacidad de entender a los demás y de interactuar con ellos. Esto implica saber generar confianza, saber gestionar conflictos, saber delegar, respetar a los otros y saber utilizar tanto la comunicación verbal como la no verbal.

"La confianza entre dos personas es la creencia, compartida por ambas, de que una puede depender de la otra para alcanzar los objetivos comunes sin necesidad de controlar las acciones de la otra persona. En el contexto organizativo, esto se hace indispensable para el éxito de los trabajos que implican a más de una persona, o sea, en casi todo lo que sucede dentro de una empresa"(O'Donnell, 2007: 73 -74).

La confianza fomenta que los trabajadores se sientan parte de la empresa, porque favorece el respeto a ellos mismos, su creatividad, su participación y su motivación. A esto se suma que un líder que potencia este aspecto, se rodeará de subordinados competentes, con talentos superiores al suyo y disfrutará de las buenas ideas que estos aportan pues esto repercutirá de forma beneficiosa en la empresa (Ulrich y Smallwood, 2007: 229 -230).

A su vez, si un directivo confía en los demás, sabrá delegar y apostará por el trabajo en equipo.

Delegar consiste en otorgar cierto grado de libertad para la toma de decisiones, así como para la emisión de instrucciones (Puchol y col., 2006:437-438), lo que aporta diversas ventajas. Las primeras de ellas y relacionadas con los cargos de responsabilidad, son que les permite dedicar tiempo a las tareas propias de su puesto, a la vez que les dota de un respaldo. Sin embargo, para que su delegación sea efectiva y eficaz, según O' Donnell (2007:88) debe:

- Asegurarse de que la persona que recibe la delegación pueda contar con los recursos, la información, la orientación, el tiempo y la autoridad necesarios para realizar su cometido.
- Garantizar que la persona delegada conozca el plazo final de la tarea.
- Comprobar, de vez en cuando -aunque sin excesos-, el progreso del proyecto. Es posible que la persona reciba otro encargo de mayor prioridad y se olvide de avisarle de que ha tenido que interrumpir la tarea que usted encargó.
- Describir con detalle el resultado final esperado.
- Es probable que el subordinado no tenga la más mínima idea de cómo debe comenzar la tarea. Por ello, es importante preguntarles cómo pretende llevarla a cabo. Si realmente no lo sabe, será necesario orientarlo bien. En cualquier caso desde que el mismo descubra la mayor parte de los detalles y los pasos siguientes. De esta forma tendrá más sentido de la propiedad respecto a la tarea y se aplicará con más entusiasmo.
- El empleado sólo deberá ser interrumpido si realmente está a punto de cometer un error serio. Si usted interfiere a cada momento en su trabajo o, peor todavía, ejerce mucha presión sobre él, impedirá su crecimiento y ganará un colaborador que no sabe pensar de tomar iniciativas.

Desde la perspectiva de los empleados, la delegación desarrolla sus habilidades e incrementa su involucración; mientras que, desde la perspectiva de la empresa, maximiza la productividad, aumenta la velocidad y efectividad de las decisiones y fomenta la rotación de cargos y la promoción interna.

En lo que respecta al trabajo en equipo, consiste en realizar tareas con un objetivo común, de tal manera que cada miembro del mismo aporte sus cualidades y habilidades. En este caso, el directivo debe colaborar coordinando y promoviendo las relaciones interpersonales.

Vinculada con las relaciones interpersonales está la inteligencia lingüística, que consiste en la capacidad para usar el lenguaje de forma efectiva, puesto que, entre otras funciones, como dicen Puchol y col. (2006:5-25), un directivo tiene que:

- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa.
- Favorecer la identificación del trabajador con la empresa.
- Colaborar en el afianzamiento de la garantía de calidad total.
- Transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y política empresarial.
- Contar al personal lo que sucede en la empresa, no sólo para informar, sino para motivar.
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con y en el proyecto de empresa.
- Hacer saber a cada trabajador la importancia de su trabajo en aras a la consecución de la satisfacción del cliente y de los resultados finales de la empresa.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Potenciar el rol gerencial y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Combatir la difusión de rumores que afectan a la moral de los trabajadores y que, de trascender al exterior, pueden ocasionar problemas con los clientes, proveedores, entes públicos, medios de comunicación, etc.
- Conseguir que la comunicación de la gerencia con la base sea directa, sin interferencias, ocultaciones o tergiversaciones.
- Lograr en la empresa un clima de confianza en la gerencia, que permita a esta, mediante el funcionamiento de un buen sistema de comunicación ascendente, conocer, sin interferencias ni intermediarios, los deseos, aspiraciones, peticiones y reivindicaciones del personal, a fin de adoptar las medidas pertinentes.

Por consiguiente, ha de conocer cómo dar órdenes, cómo dar informaciones, cómo pedir mejoras en el comportamiento, cómo denegar peticiones, cómo gratificar, cómo presentar peticiones a los superiores (en el caso de que los haya), cómo recibir críticas, cómo manejar situaciones conflictivas o en las que el interlocutor está emocionalmente afectado, cómo persuadir y cómo crear un buen ambiente. Todo lo logrará con asertividad, controlando técnicas gestión de conflictos y siendo buen orador. Veamos de forma un poco más detallada estos últimos conceptos.

La asertividad es la capacidad de expresar nuestras necesidades, deseos, opiniones, sentimientos y creencias, de forma honesta, directa y apropiada, de tal

manera que nos sintamos satisfechos con nosotros mismos, sin menospreciar o desatender los derechos e intereses de las demás personas. Es más, en el plano de los sentimientos y emociones, las personas más asertivas tienen una buena autoestima, no se sienten inferiores ni superiores a los demás, y consiguen gran satisfacción en sus relaciones con el otro; sienten respeto por ellos mismos y por los demás, y cuentan con una sensación de control emocional.

"El respeto consiste en reconocer que cada ser tiene su propio valor intrínseco" (O'Donnell, 2007: 134-143) y solo se alcanza cuando se da ejemplo, cuando nos respetamos a nosotros mismos y cuando somos conscientes de que nuestros interlocutores por el hecho de existir, independientemente de sus virtudes y de sus defectos.

A su vez, este respeto conllevará a que el directivo:

- Quiera ver a sus colaboradores crecer y lograr el éxito.
- Atribuya las funciones correctas a las personas adecuadas.
- Determine los resultados deseados, pero conceda espacio suficiente para que los colaboradores trabajen según su propio estilo.
- Se encuentre con lo mejor que hay en cada persona.

Como consecuencia, los directivos asertivos, en su conducta externa y en sus relaciones interpersonales, serán capaces de desarmar a quienes les ataquen, así como de aclarar equívocos porque los demás se sentirán respetados y valorados. Esto es debido a que "un conflicto es un proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus objetivos o intereses" (Puchol y col., 2006:465-485). Dichos conflictos pueden ser procedimentales, de jerarquía, de conocimientos, tecnológicos, de habilidades sociales, grupales o personales, de habilidades de comunicación, etc.

Concretamente, los conflictos por problemas de comunicación surgen porque cada uno tenemos una percepción diferente de los mensajes. Cada uno tenemos experiencias personales distintas que filtran los prejuicios, los miedos, las preferencias y las características de la personalidad. Además, "el poder de retención de la información y de las experiencias varía de una persona a otra. Algunas son capaces de recordar todas las palabras dichas sin olvidar el contexto. Otras recuerdan los términos, pero olvidan el entorno. Otras recuerdan el contexto, pero olvidan las palabras. Y otras, finalmente, olvidan tanto lo uno como lo otro y se quedan sólo con las propias impresiones o con las del transmisor de la información. Así pues, estas variables tienen una gran influencia en el momento de la retransmisión del mensaje a terceros" (O'Donnell, 2007: 60-65). Por tanto, aunque la comunicación parece muy simple, esto realmente no es así, De ahí que sean necesarios una serie de condicionantes, tanto desde el punto de vista del emisor como del receptor.

Así, desde la perspectiva del emisor, han de tener lugar una autenticidad, un respeto, una calma, una racionalidad, un intento de evitar agresiones y una empatía. En cambio, el receptor debe: prestar atención, ser respetuoso, ser objetivo, ser tolerante con los defectos y cualidades del emisor, demostrar que entiende el mensaje, intentar entender el mensaje y mostrar respeto a las intenciones de su interlocutor.

Pero, un directivo no solo debe conocer las habilidades de comunicación oral, sino, también, las de comunicación no verbal -inteligencia cinético-corporal de Gardner, pues de ella depende la imagen que se tiene de los interlocutores.

En resumen, según Puchol y col. (2006: 99), el éxito o el fracaso de un directivo depende de los siguientes aspectos:

- De su nivel de seguridad en sí mismo y, por tanto, de su autoconfianza.
- De su habilidad para comunicarse oral y gestualmente.
- De la confianza y empatía que suscite.

### **3.4. Los valores humanos del directivo y la marca personal**

Las competencias técnicas, la formación humanística y las habilidades directivas son insuficientes para crear una marca personal fuerte, puesto que no abarcan aspectos psicosociales de vital importancia como son:

- La autogestión: saber administrarse a uno mismo.
- El fortalecimiento de actitudes personales (la productividad, por ejemplo).
- El desarrollo de la inteligencia emocional y espiritual.
- El desarrollo de los valores y de la voluntad.

Estos aspectos psicosociales benefician el trabajo, porque aportan un enfoque apreciativo, las relaciones son conscientes, el liderazgo es auténtico, se fomenta la cultura del ganador, se crean sinergias en los grupos y se pone en práctica un tutelaje ambiental y social (O'Donnell, 2007: 35 -39).

Por consiguiente, es importante que las habilidades de un directivo se basen en valores que faciliten las relaciones interpersonales como son: la apertura, la perspicacia, la voluntad, la claridad, la objetividad, la prudencia, la humildad, la voluntad de aprender, la concentración, el respeto, la educación, la obediencia, la disciplina, la responsabilidad, la honestidad, la organización, la claridad, la tolerancia, la confianza, la determinación, el atrevimiento, la creatividad, la productividad, la comprensión, la cooperación y el diálogo.

Estos valores van a propiciar un desarrollo excelente de habilidades como: la absorción de la cultura de la organización, el aprendizaje continuo, la comunicación escrita, la comunicación oral, la celebración de diálogos y reuniones, la conciencia global, la prioridad del cliente y de la calidad, el entendimiento práctico de los reglamentos y procedimientos, la práctica de la ética, la gestión de información, la gestión de proyectos, las habilidades organizativas, la negociación, el pensamiento creativo, el pensamiento crítico, la resolución de conflictos, la resolución de problemas, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el trabajo en red y una visión sistemática.

En consecuencia, aplicada adecuadamente la relación habilidades-valores crea valor de mercado -origina aumento de la confianza en las ganancias futuras por parte de los inversores-, incrementa la cuota de clientes -capacita para la adaptación a los cambios económico-sociales- e impulsa el compromiso y la implicación de los empleados (Ulrich y Smallwood, 2007: 69). Es decir, se potencia una marca de liderazgo.

Por tanto, por lo expuesto hasta el momento, podemos decir que los conceptos «ética» y «beneficios» no son incompatibles, sino complementarios. Hecho que también ocurre con «liderazgo» y «ética».

Como dice Sonnenfeld (2010:25-47), "una perspectiva específica de la ética es el liderazgo, que podríamos definir como aprender a vivir de modo que mi existencia alcance la plenitud a la que está destinada en su totalidad. Esto es algo que no depende de circunstancias cambiantes ni de quien ostenta el poder. Depende de mí, de cuál es mi modo fundamental de ser, de los bienes que me identifican, de qué aspiraciones abrigo, de las posibilidades operativas de que dispongo, de cuál es el camino que se debe seguir para alcanzar una vida lograda. Liderazgo no deja de ser, en última instancia, un fenómeno radicalmente personal y autobiográfico". Por ello, "el liderazgo ético exige de cada persona que clarifique lo que le importa en la vida, que es aquello por lo cual está decidido a tomar decisiones sobre cosas que se hallan a su alcance y de esto dependerá, también, el modo de comunicarse. Así se dará cuenta de cuáles son sus valores prioritarios -jerarquía de valores- y de cómo va a conducir su vida para conseguir una vida lograda que, a corto plazo, repercutirá en el buen desarrollo de sus capacidades operativas de las empresas que trabajan con él".

De esta manera, un buen líder ha de ser capaz tanto de familiarizarse con los valores que son importantes para él como de discernir lo justo de lo injusto. Discernimiento que muchas veces se distorsiona porque priman los intereses personales.

Es decir, el verdadero liderazgo no consiste en tener más inteligencia, poder o habilidades, sino en tener una vida interior fuerte, la cual solo se puede conseguir con unos valores sólidos que, además, son uno de los pilares de la marca personal de todo directivo que busque la excelencia, pues serán sus rasgos distintivos.

No olvidemos que "una parte importante del desarrollo de una marca personal es la de identificar sus valores -en qué cree y en qué no cree, qué considera verdadero, qué es importante, qué respeta y qué no respeta, y qué está dispuesto a hacer y no hacer para conseguir sus objetivos" (McNally y Speak, 2003: 55 -57).

Como consecuencia, "los valores pueden entenderse como elecciones estratégicas con respecto a lo que es adecuado para conseguir nuestros fines. Es importante comprender que estas elecciones provienen, a su vez, de supuestos básicos o creencias sobre la naturaleza humana y el mundo que nos rodea. En definitiva, elegimos pensar y actuar de un modo u otro, según creamos que son las personas y las cosas" (García y Dolan, 2003: 71).

Los valores son los principios rectores de la vida de un directivo, afectan a su forma de pensar, sentir, actuar y comportarse. Cuando sus acciones, comportamiento y pensamientos reflejan sus valores, el resultado es su integridad personal y afecta a su relación con los demás (Rampersad, 2009: 158). De ahí que, si los tiene en cuenta, va a "ser reconocido como un individuo coherente, responsable y consciente del que sabes lo que puedes esperar" (Pérez, 2008:118).

Según García y Dolan (2003: 66-70), dichos valores se pueden clasificar en diferentes tipos: finales, personales, ético-sociales, instrumentales, ético-morales y de competencia.

Los valores finales son los objetivos existenciales. Se van a alcanzar con los instrumentales, que son los medios operativos.

En cuanto a los valores personales son: vivir, la felicidad, la salud, "salvación", la familia, el éxito o la realización personal, el tener prestigio, el bienestar material, la sabiduría, la amistad, el trabajo, el ser respetado, el demostrar valía, etc.

Por otra lado, están los valores ético-sociales como la paz, la supervivencia ecológica del planeta, la justicia social, etc. y los valores ético-morales entre los que caben destacar la honestidad, la educación con los demás, la sinceridad, la responsabilidad, la lealtad, la solidaridad, la confianza interpersonal, el respeto de los derechos humanos, etc.

Finalmente, se encuentran los valores de competencia como: la cultura, el dinero, la imaginación, la lógica, la buena forma física, la inteligencia, la belleza, la capacidad de ahorro, la iniciativa, el pensamiento positivo, la constancia, la flexibilidad, la vitalidad, la simpatía, el coraje, la vida sana, etc.

La prioridad que da un cargo directivo a cada uno de estos tipos es que determina su escala de valores.

Hasta ahora solo hemos hablado de los valores humanos, pero no hemos de olvidar que estos deben ir en consonancia con los valores empresariales, que están regidos, principalmente, por la confianza (O'Donnell, 2007: 44 -45). Son los siguientes:

- La credibilidad, que es la forma con que los empleados perciben las prácticas de sus gestores en cuanto a la comunicación, la competencia y la integridad.
- La equidad, que se fundamenta en la justicia, la imparcialidad y el grado de corporativismo que los empleados perciben en el lugar de trabajo.
- El respeto, que es el apoyo, la colaboración y el cuidado que los empleados perciben en los actos de sus gestores en relación con ellos.
- El orgullo, que es el conjunto de sentimientos que los empleados tienen respecto al trabajo que hacen, a su equipo y a la propia empresa.
- Y el compañerismo, que es la calidad de la hospitalidad, de la intimidad y de la relación con la comunidad en el entorno laboral.

En líneas generales, estos valores se dividen en valores finales -asociados a la misión corporativa y que son su razón de ser- y en valores instrumentales -relacionados con la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar las tensiones internas para alcanzar su visión y su misión-. Son los que conforman su cultura empresarial (García y Dolan, 2003: 7-35).

Si antes hemos dicho que los valores humanos deben ser los principios rectores de un directivo, los valores empresariales son los que establecen la visión estratégica de la mismas e integran la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día.

Por ende, la conjunción de valores humanos y valores empresariales hace imprescindible la dirección por valores, que es una herramienta de liderazgo con una triple finalidad: simplificar, orientar y comprometer.

Además, dicho liderazgo "requiere honestidad y coherencia entre el ser y el actuar. Un aspecto importante de la honestidad es ayudar a las personas no sólo a que desarrollen todo su potencial, sino también a que asuman responsabilidades. La confianza es un requisito importante para decidir sabiamente. Otra forma de honestidad es liberarse de conductas incoherentes tales como la falta de fiabilidad, las murmuraciones, traposondas, difamaciones o tradiciones" (Sonnenfeld, 2010: 49 -68).

Según este mismo autor, otro valor imprescindible para un líder es la prudencia, la cual no debe confundirse con la astucia, puesto que esta última defiende los intereses propios desde una perspectiva egoísta, mientras que la primera consiste en el esfuerzo por hacer las cosas bien, eligiendo lo mejor para él y para los demás mediante el camino más aconsejable. Así, un buen líder que desarrolle este atributo, será un buen negociante, pues aplicará la táctica "yo ganas-tú ganas".

Además, el directivo prudente tiene el arte de saber discernir. Muchas veces acierta y, otras, se equivoca, pero se da cuenta de cuando lo hace, es decir, es humilde y tiene conciencia. La humildad implica respeto a uno mismo y respeto a los demás, mientras que el tener conciencia entraña "ser capaz de saber cuándo y cómo las emociones o deseos alteran la percepción de las cosas" (Pérez, 2008: 249-251) y, por ende, aplicará la inteligencia emocional, ya comentada en el apartado sobre las habilidades directivas.

Otro atributo primordial para un dirigente es la autenticidad, que consiste en ser él mismo, es decir, en mostrarse tal como es, sin máscaras. Como esto es lo que perciben los demás de ellos, si es auténtico, generará la confianza a la que se ha hecho referencia anteriormente (McNally y Speak, 2003: 47 -50).

Para finalizar, decir que todo lo dicho hasta ahora sobre los valores, es parte de la identidad personal de un directivo excelente, junto con su misión y su visión.

La misión es su filosofía de vida y sus objetivos, indica quién es y la razón de su existencia; en cambio, la visión es lo que considera importante de acuerdo con su escala de valores.

Esta identidad personal basada en los valores sólidos que se han comentado, junto con las competencias técnicas, la formación humanística y las habilidades directivas van a constituir la marca personal de un directivo excelente.

#### **4. CONCLUSIONES**

El principal objetivo de toda empresa es lograr una rentabilidad económica, la cual se suele ver mermada por la mala gestión de sus directivos, pues son personas mediocres que no escuchan, que quieren imponer su voluntad, que no son humildes -tratan de ocultar sus carencias ante subordinados de mayor valía que ellos intentando anularlos-, que no fomentan la comunicación interna, que no dan directrices claras -o no las dan-, que no muestran interés por aprender y que no promueven las relaciones interpersonales.

Estas circunstancias unidas a que un directivo es una persona con competencias estratégicas –vinculadas con el entorno de la empresa-, “intratégicas” –relacionadas con la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa para aumentar el compromiso y la confianza de los empleados con la organización- y de eficacia personal -hábitos que facilitan una relación eficaz con su entorno- hacen imprescindible responsables empresariales que se distingan por una excelencia, la cual solo se conseguirá con una marca personal basada en unas competencias técnicas, una formación humanística, unas habilidades directivas y unos valores humanos sólidos.

Por tanto, un directivo que quiera distinguirse por sus competencias, debe tener una formación holística, así como una experiencia en puestos inferiores. Ambas

características le permitirán hacer el bien bajo el prisma de una memoria de pasado y una visión de presente.

Finalmente, se debe resaltar que esta formación debe ir entrelazada con un alto nivel de seguridad en sí mismo y, por ende, con una autoconfianza, con unas habilidades de comunicación -tanto verbal como no verbal- y con una capacidad para generar confianza y empatía. Estas habilidades directivas intercaladas con unos valores humanos propiciarán un valor de mercado y, por consiguiente, una rentabilidad económica.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ALVIRA, R. (1999): Humanismo empresarial para la mejora de la sociedad. Ponencia presentada en la Cereomonia de Graduación de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Montevideo.
- ALVIRA, R. & SPANG, K. (2006): Humanidades para el Siglo XXI, Pamplona: EUNSA.
- ANEAS, A. (2003): Competencias profesionales. Análisis conceptual y aplicación profesional. Ponencia presentada al Seminari Permanent d'Orientació Professional, Departament de mètodes d'investigació i diagnòstic en educació, Barcelona.
- ARQUÉS, N. (2011): Y tú, ¿qué marca eres?: 14 claves para gestionar tu reputación personal, Barcelona: Alienta.
- BAÑOS, M. & RODRÍGUEZ, T. (2012): Imagen de marca y product placement, Madrid: ESIC.
- DE SENDAGORTA, E. (2008): "El Humanismo en el liderazgo empresarial", Revista Empresa y Humanismo, Vol. XI (2), pp. 11-32.
- DÍAZ, Y.Y. & SÁNCHEZ, N., (2006): "Identificación de competencias en Edición para los profesionales de la Información", Acimed, 14 (2)
- GARCÍA, S. & DOLAN, S. (2003): La dirección por valores, Madrid: McGraw-Hill.
- GARRÓN, G. (2013): La necesidad urgente de la formación humanista de los directivos, recuperado el 26 de mayo de 2013 de <http://www.tdd-online.es/content/la-necesidad-urgente-de-la-formaci%C3%B3n-humanista-de-los-directivos>.
- GUERRERO, A. (1999): "El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo", Revista Complutense de Educación, Vol 10 (1), pp. 335-360.
- GOLEMAN, D. & CHERNISS, CH. (2011): Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones, Barcelona: Editorial Kairós.
- HATCH, M.J. & SCHULTZ, M. (2010): Esencia de la Marca, Madrid: LID.
- KELLER, K.L. (2008): Administración estratégica de marca: branding, México: Pearson Educación.



- LLANO, A. (2010): "Responsabilidad y humanismo en la empresa actual", Mercurio Peruano, 523, 35-52.
- LOSADA, J.C (coord) (2004): Gestión de la Comunicación en las organizaciones (pp. 57-72). Barcelona: Ariel Comunicación.
- MCNALLY, D. & SPEAK, K. (2003): Sea su propia marca: destacando entre la multitud, Barcelona, Gestión 2000.
- O'DONNELL, K. (2007): Valores humanos en la empresa, Madrid: LID.
- PÉREZ, A. (2008): Marca personal: cómo convertirse en la opción preferente, Madrid: ESIC.
- PUCHOL, L. ET. AL (2006): El libro de las habilidades directivas, Madrid: Díaz de Santos.
- RAMBERSAD,H.(2009): Tu marca personal, Madrid:LID.
- RUBIO, R. (2000): Competitividad y formación humanística en las sociedades avanzadas, Nueva Revista, 69, 85-93.
- SONNENFELD, A. (2010): Liderazgo ético: la sabiduría de decidir bien, Madrid: Ediciones Encuentro.
- TRUJILLO, J.F. (2009): "Formación humanística o formación por competencias: Dilemas de la educación actual.", El Hombre y La Máquina, , 32, Cali.
- ULRICH, D. & SMALLWOOD, N. (2007): Marca de liderazgo, Madrid:LID.