



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# COMPETENCIAS GERENCIALES PARA ASUMIR EL FUTURO

El porvenir se vislumbra lleno de complejidades en lo económico, social y político, pero, sobre todo, en lo digital

**POR GONZALO GÓMEZ BETANCOURT**  
Profesor del IEEM

**E**n poco tiempo no existirá la tolerancia a la desactualización. Por ello debemos fortalecernos y adquirir nuevas competencias, sobre todo si somos propietarios o directivos.

La mayor competencia directiva es el liderazgo, independiente del tiempo y de las dificultades del entorno. Sin embargo, hay otras que necesitamos desarrollar si queremos enfrentar con éxito no solo este momento crítico sino todos los retos de la era digital. Esta reflexión me llevó a formar un grupo de estudio con presidentes de compañías, gerentes y especialistas en dirección empresarial con el fin de detectar cuáles son esas competencias que necesitamos para enfrentar los desafíos empresariales de hoy.

## Competencias de gobierno

Saber pedir consejo a otros. Dada la incertidumbre de los mercados, en un momento histórico como el actual, es necesario contar con un gobierno corporativo adecuado a su empresa, pero, sobre todo, ser firmes en el manejo del Consejo Asesor o Junta Directiva, los Comités de Auditoría, Comités de Remuneración, Comités Gerenciales, Asambleas de Accionistas.

## Competencias de control

Saber controlar la empresa. La tarea del control es ardua y puede resultar desgastante si no se realiza de manera correcta. Para muchos es la praxis la que les ha dado las herramientas para lograrlo, lo cual resulta peligroso, porque en la empresa no se puede experimentar de una manera tan simplista. Nos falta aprender a conocer la forma y los mecanismos en que se debe llevar a cabo ese control.

## Competencias en el manejo de la propiedad

Mejorar el entendimiento y relacionamiento con los propietarios o socios. La falta de competencias del propietario, de sus responsabilidades, deberes y derechos, hace que en la propiedad se generen conflictos de intereses y poco ánimo societario. Básicamente hay que adquirir más co-



STEFAN-STEFANCIK

Hay que aprender a desarrollar los conocimientos y habilidades de los millennials y personas de la generación Z, que no tienen la misma estructura mental y social de nosotros

nocimientos sobre el manejo de la propiedad, tarea que no resulta fácil teniendo en cuenta que se siguen involucrando las emociones en la toma de decisiones, especialmente cuando se trata de empresas familiares. Es necesario tener un coach que ayude a ser propietarios.

## Competencias en el desarrollo de personas

Desarrollar habilidades blandas. Escuchamos hablar de competencias directivas y hacemos predicciones sobre las que deseamos ver en otras personas.

Sin embargo, hoy en día existen modelos que nos pueden ayudar a predecir cómo actuaría una persona ante un hecho determinado. Aunque estas técnicas son muy cuestionadas, debemos aprender a desarrollar a la gente, con habilidades diferentes a las nuestras, porque nuestro modelo empresarial no es el modelo del futuro. Me atrevería a decir

que todos tenemos dificultades en nuestros grupos de trabajo. Hemos intentado entender ese futuro imaginándonos un estilo de empresario abierto pluralista, trabajando en redes con comunidades de Internet, pero no sabemos cómo lograrlo.

## Competencias tecnológicas

Asumir la transformación digital, saber de tecnologías de la información y redes sociales. Proprietarios, gerentes y directivos tenemos la responsabilidad de regresar a las aulas para aprender de estos temas, muchos han preferido tapar el sol con un dedo, no dándole a este tema la importancia que se merece, para no encarar la realidad.

El mundo de hoy es el de personas conectadas y para eso necesitamos nuevas competencias, hacer un cambio del actual modelo, empezando por incorporar a nuestras compañías gente que piensa totalmente distinto, para

lo cual es necesario desarrollar la habilidad de escuchar más.

Hay que aprender a desarrollar los conocimientos y habilidades de los millennials y personas de la generación Z, que no tienen la misma estructura mental y social de nosotros.

Frente a la necesidad de desarrollar estas competencias es necesario trabajar en la creación de mecanismos en los cuales se pueda fusionar la teoría y la práctica. Por ejemplo, entrenar a las personas que aspiren a formar parte de un Consejo Asesor o Junta Directiva, con casos empresariales reales, estudiando las actuaciones individuales, grabando las conversaciones de manera que la persona identifique y reconozca sus debilidades en el proceso de gobierno.

Los invito a retroalimentarse entre pares, porque todos los directivos que pasamos de los 40 años enfrentamos las mismas dificultades y retos. ●