

TRES COMPETENCIAS ESENCIALES DE LOS PROFESIONALES INTELIGENTES: ADVERTIR Y RESPONDER, COMBINAR Y CONECTAR, Y CREAR Y PRODUCIR

RESUMEN

El presente artículo describe los resultados de la aplicación de una metodología para la Gestión personal y profesional de tres competencias de los profesionales inteligentes: advertir y responder, combinar y conectar, y crear y producir en una muestra de ejecutivos de mandos medios de diferentes organizaciones y sectores productivos, que participaron en diplomados y/o cursos formales de Administración y Alta dirección, realizados en el periodo de agosto de 2011 a agosto de 2012, en la Región Lagunera del Estado de Coahuila, México.

La metodología permitió indagar sistemáticamente la presencia y nivel de una o más habilidades que definen una gama de funciones de gestión y liderazgo, utilizando instrumentos de auto-diagnóstico de Competencias Gerenciales, Estilos de Liderazgo y Competencias de la Empleabilidad, cuyos datos alimentaron las matrices de significados y habilidades que, a su vez, permitieron identificar las habilidades y oportunidades de formación de profesionales inteligentes relacionadas con el conocimiento y la comprensión necesaria. Esto, con el fin de llevar a cabo eficazmente la gestión de diversas funciones de



GABRIELA GARCÍA LICEA*
ALEJANDRA OLVERA WILLES**
MANUEL MEDINA ELIZONDO***
SANDRA LÓPEZ CHAVARRÍA****

liderazgo de los grupos estudiados: la Autogestión y habilidades personales, a las que le siguen el Logro de Resultados y el Uso de Recursos, destacando las fortalezas de planeación y la comunicación.

Palabras clave: Gestión Personal, Gestión profesional, Profesionales Inteligentes, Competencias Esenciales.

THREE ESSENTIAL SKILLS SMART PROFESSIONALS: WARN AND ANSWER, CONNECT AND COMBINE AND CREATE AND PRODUCE

ABSTRACT

This paper describes the results of the application of a methodology for management and professional staff of three professional smart skills: warn and respond, combine and connect and create and produce in a sample of middle management executives from different organizations and sectors productive graduates who participated in formal courses of Directors and Senior executives, conducted in the period August 2011 to August 2012, in the Laguna district of the State of Coahuila, Mexico.

The methodology allowed to systematically investigate the presence and level of one or more skills that define a range of management and leadership roles, using instruments of self-diagnosis of Management Skills, Leadership Styles and Employability Skills, whose data fed arrays meanings and skills that helped identify the skills and professional training opportunities related intelligent knowledge and understanding necessary to effectively carry out the various functions of management leadership of the groups studied, these being: self-management and personal skills to those that follow the achievement of results and the use of resources, highlighting the strengths and communication planning.

Keywords: Personal Management, Professional Management, Intelligent Professionals, Essential Competencies.

INTRODUCCIÓN

Conceptos como cambio, conocimiento, innovación y gestión, entre otros, se integran en el lenguaje empresarial y se hace patente la

* Doctora, Catedrática-Investigadora, Facultad de Contaduría y Administración Unidad Torreón de la Universidad Autónoma de Coahuila. Correo-e: garcia_licea@hotmail.com.

** Magister, Catedrática-Investigadora, Instituto Tecnológico de la Laguna. Correo-e: aolverawilles@hotmail.com.

*** Doctor, Director de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila. Correo-e: drmanuelmedina@yahoo.com.mx.

**** Doctora, Presidenta de la Fundación Luis Donaldo Colosio. Correo-e: sandylopez5@hotmail.com.

Recibido: 29 de noviembre de 2012, aceptado: 25 de febrero de 2013.

heterogeneidad y la movilidad imperfecta de los recursos humanos y sus capacidades, hecho que limita la variedad de estrategias que pueden plantearse los profesionales y las organizaciones y explican –entre otros factores– la diferente rentabilidad de las empresas, incluso de los mismos sectores, obligándolas a desarrollar acciones tendientes a mantener estables dichos recursos y capacidades, diferenciándose e identificando aquellos que aporten valor para los clientes y accionistas.

Lo anterior es palpable en los resultados de la 3ª. Encuesta de CEO, México (ECM), en lo que toca a la percepción de los riesgos corporativos y de mercado, en donde para los CEO mexicanos, el primero y más importante de los riesgos corporativos y de mercado, que preocupa a una porción mayoritaria de los CEO

(56%), es “el cambio en las preferencias de los consumidores”.

El segundo es el “aumento de la carga fiscal (49%); y el único cambio interesante, en relación a los resultados del 2010 está en la mayor preocupación por “el riesgo de talento”, que ascendió del quinto al tercer lugar y que duplicó prácticamente su frecuencia en las respuestas, resultado que se muestra la Tabla 1. ¿Qué tan preocupado está acerca de las siguientes amenazas económicas y políticas para sus perspectivas de crecimiento?

En relación con la disponibilidad de talento y de habilidades clave, y considerando los retos que les impone un medio económico, político y social cambiante, los CEO mexicanos han diseñado diferentes estrategias, por ejemplo, Alejandro Valenzuela del Río, Director General

Tabla 1. ¿Qué tan preocupado está acerca de las siguientes amenazas económicas y políticas para sus perspectivas de crecimiento?

	Global			México			BRIC		
1	Aumento en la carga fiscal	80%	1	Cambio de patrones de gasto y preferencias de los consumidores	56%	1	Aumento en la carga fiscal	64%	
2	La disponibilidad de talento y de habilidades clave	53%	2	Aumento en la carga fiscal	49%	2	La disponibilidad de talento y de habilidades clave	60%	
3	Cambio de patrones de gasto y preferencias de los consumidores	50%	3	La disponibilidad de talento y de habilidades clave	47%	3	Un mayor costo de la energía	49%	
4	Un mayor costo de la energía	46%	4	La incorporación de nuevos competidores a sus mercados	45%	4	Cambio de patrones de gasto y preferencias de los consumidores	49%	
5	Incapacidad para financiar los proyectos de crecimiento de la compañía	40%	5	La seguridad en las cadenas de suministros	44%	5	Incapacidad para financiar los proyectos de crecimiento de la compañía	46%	
6	La incorporación de nuevos competidores a sus mercados	38%	6	La falta e insuficiencia de la infraestructura	44%	6	La incorporación de nuevos competidores a sus mercados	41%	
7	La seguridad en las cadenas de suministros	34%	7	Incapacidad para financiar los proyectos de crecimiento de la compañía	42%	7	La seguridad en las cadenas de suministros	39%	
8	La falta e insuficiencia de la infraestructura	30%	8	Un mayor costo de la energía	40%	8	La falta e insuficiencia de la infraestructura	35%	

Fuente: 15th. Anual Global CEO Survey.

BRIC: sigla que se emplea para referirse conjuntamente a Brasil, Rusia, India y China.

*Porcentaje de CEO que afirmaron cierta preocupación o mucha preocupación.

de Grupo Financiero Banorte, en entrevista realizada el 24 de noviembre de 2011, expresa:

..En la actualidad, nos estamos enfocando a formar y promover desde adentro una red de talentos que pueda ir cubriendo en cualquier momento todos los puestos directivos. Esto no implica que no estemos complementándonos con talento humano que provenga de otras instituciones (Alejandro Valenzuela, 2011: 33).

Kurt Soland, presidente y director general de Bayer de México, en entrevista realizada el 13 de diciembre de 2011, para la 3ª Encuesta de CEO México, afirma:

Para nosotros, la disponibilidad de talento en México no representa un reto importante en términos de localización o de reclutamiento, como ocurre en países y regiones que tienen una estructura demográfica con predominio de "poblaciones maduras": para nosotros, los retos están en detectar el talento y atraerlo y, después, en desarrollarlo en ¿cómo ofrecerles una opción de desarrollo profesional atractiva para cada uno de ellos en el largo plazo? y en ¿cómo convertir a Bayer de México en una empresa con "outstanding talent"?, es decir, en una plataforma de atracción y desarrollo de talento de alcance global (Kurt Soland, 2011: 48).

Gabriela Hernández Cardoso, presidenta y directora general para GE México, en entrevista realizada el 14 de diciembre de 2011 para la 3ª Encuesta de CEO, México, comenta:

Los puestos directivos son ofrecidos al mejor talento, a aquel que año con año haya ofrecido resultados excepcionales; es decir, por mérito. Lo que distingue a los empleados de GE es su liderazgo, talento y enfoque en resultados. Son ellos los que logran los objetivos

que hacen de esta empresa una de las mejores del mundo. Por lo anterior, invertimos en nuestros recursos humanos en dos fases: primero, en detectar el talento y atraerlo, y, después, en desarrollarlo (Gabriela Hernández, 2011: 52).

Así, los retos para las personas consideradas hoy en día como "factor humano" y las organizaciones concebidas como "sistemas tecnológicos-organizativos abiertos y divergentes" se encuentran en la capacidad no solo para administrar sus recursos humanos y hacerlos efectivos y eficientes al corto plazo, sino también para gestionar las tres competencias fundamentales de los profesionales inteligentes: advertir y responder, combinar y conectar y crear y producir, (Tissen *et al.*, 2000) para hacerlos efectivos y eficientes al corto y al largo plazo, promoviendo así "competencias distintivas" descritas como lo que una organización hace mejor que sus competidores, (Selznick, 1957), término que más recientemente se ha denominado como "competencias esenciales" (Prahalad y Hamel, 1990).

Así, las preguntas que motivan este trabajo son: ¿Quién es ese profesional inteligente? ¿Qué aspecto tiene? ¿Quién lo gestiona? ¿Debería ser capaz de gestionarse a sí mismo? Si así fuera ¿Cómo lo haría? ¿Cómo gestionarse personal y profesionalmente? ¿En qué debería hacerlo? ¿Hasta dónde deben estar presentes y en qué nivel cada una de las "Competencias" que definen una gama de funciones de gestión y liderazgo en los ejecutivos de mandos medios?

FUNDAMENTO TEÓRICO

Responder a las preguntas que guían este trabajo implica conocer y comprender tres aspectos que parecen fundamentales para sensibilizarnos acerca del porqué surgen en el contexto de las Ciencias de la Administración las condiciones que nos hacen cuestionarnos acerca del papel

de las personas en las organizaciones. Así mismo, es necesario conocer cómo las estructuras organizativas han venido evolucionando en organizaciones “más humanas”, pero sobre todo, analizar el impacto que dichas condiciones han tenido en la concepción del recurso humano como un factor humano, como un profesional inteligente.

PARADIGMAS DE LA CIENCIA Y PARADIGMAS DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La dinámica económica y competitiva de diversos contextos nacionales e internacionales hasta la década de los ochenta se caracterizaba por una serie de esfuerzos en los que la innovación provenía de la ciencia y tecnología aplicados al proceso productivo como modalidad disciplinaria y aislada (Kline y Rosenberg, 1986) que, partiendo de la aportación tecnológica, promovían el diseño de formas pautadas de la organización de la producción y el trabajo, en donde la productividad se asentaba en la división máxima de las tareas, la especialización, y en una mínima cooperación y autonomía, que hacían que tanto la complejidad de las funciones y la organización como los parámetros de competitividad se redujeran a una sola dimensión: el precio. Los aspectos vinculados con el trabajador y su capacidad para la creatividad y el conocimiento se consideraban de poca relevancia.

En los años ochenta-noventa, la amplitud del rango de opciones tecnológicas y organizativas aumentó los resultados que se podían obtener con una tecnología y estructura organizativa determinada, dando lugar a nuevos planteamientos de la forma como las sociedades abordarían los procesos de generación y difusión del conocimiento en donde la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, organizativos y de desarrollo del capital humano habrían de encaminar a las empresas hacia sistemas tecnológico-organizativos

abiertos atentos a las necesidades explícitas de los agentes externos, bien sea la industria, el gobierno o la sociedad en general.

Durante estas décadas se hizo patente la necesidad de experimentar, innovar y aprender, y seguir probando con nuevas opciones y alternativas de mejora a la producción del conocimiento en el contexto de aplicación, destacando así la naturaleza compleja de la innovación y del aprendizaje en las organizaciones (Tidd y Bessant, 2009), aprendizaje que acumulado debería encaminar a las empresas hacia sistemas tecnológicos-organizativos abiertos y divergentes.

Esta necesidad de ir cubriendo de forma simultánea distintas dimensiones de la productividad (costes, calidad, servicio al cliente, diseño personalizado...) ha llevado a las empresas a cambiar la organización del trabajo, el contenido de los empleos; así mismo, la Gestión de los Recursos Humanos se ha visto revalorizada como sustento de la estrategia de innovación y el cambio, haciendo de la persona al mismo tiempo el desafío y el beneficiario del cambio (Watson y Wyatt, 1995).

Así, por una parte conceptos como cambio, conocimiento, innovación y gestión, entre otros, se integran en el lenguaje empresarial y, por otra, en las organizaciones se hace patente la heterogeneidad y la movilidad imperfecta de los recursos humanos y sus capacidades, que limitan la variedad de estrategias que pueden plantear (Barney, 1991) y explican, junto con otros factores, la diferente rentabilidad de las empresas, incluso las de los mismos sectores, obligándolas a desarrollar acciones tendientes a mantener estables dichos recursos y capacidades, diferenciándose e identificando aquellos que aporten valor para los clientes y accionistas.

Aunque los economistas durante mucho tiempo usualmente reconocían que los recursos se agrupaban solo en tres categorías: tierra, trabajo y capital, Penrose (1995) destacó que

realmente existía una falta de homogeneidad en su clasificación, pues cada una puede subdividirse en una gran cantidad de recursos, sobre todo en el caso de los humanos, y que dichos recursos son activos disponibles y controlables por la empresa, agregando que la ventaja competitiva de ésta dependerá tanto de activos tangibles como intangibles, siendo estos últimos los que hoy configuran la base de la competitividad empresarial (Bueno y Morcillo, 1993).

EVOLUCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Vivimos en una era cuando casi todas las organizaciones están de acuerdo en que nos encontramos inmersos en la economía del conocimiento, lo que significa la era del profesional inteligente.

El estudio de las configuraciones estructurales o formas organizativas se ha convertido en un tema central y de gran relevancia en la teoría de la organización, puesto que constituye el marco relativamente estable dentro del cual se desarrollan las relaciones, las actividades y los procesos que dan vida a las organizaciones.

El impacto que la configuración estructural tiene en la actualidad es relevante si aceptamos la idea de que la innovación y la puesta en práctica de nuevas formas de organización son algunos de los factores para sostener la excelencia de las empresas por largos periodos (Miles y Snow, 1984), hecho que se explica porque dichas estructuras reflejan la calidad del ajuste de sus procesos internos y externos para mantener su eficiencia, el sentido de orden, la sinergia y la integración efectiva entre los componentes que la conforman y su capacidad para desarrollar nuevos conocimientos e innovar en procesos y productos, marcando así una evolución en las formas organizativas que van desde aquellas que promueven la estandarización, caracterizadas por las jerarquías funcionales y la centralización; las de personalización, que en su fase de

inicio promueven las estructuras divisionales y matriciales y en su fase eficiente transitan hacia la idea de conformación de redes, hasta las de innovación, que privilegian una forma celular donde el activo clave es el conocimiento (Miles y Snow, 1997) y que han dado lugar al surgimiento de diversos análisis y propuestas sobre las formas y diseños organizacionales, entre ellas el denominado "Forma Hipertexto", en la que la organización está conformada por un ciclo dinámico de creación de conocimientos que atraviesa tres capas o contextos interconectados (Nonaka y Takeuchi, 1995), o el de la "Organización Plataforma", basado en la idea de que las formas de organización tienen una vigencia temporal que depende de un objetivo específico establecido por la organización (Ciborra, 1996).

En estas últimas tendencias de la Teoría de la Organización se reconoce al Capital Humano y al conocimiento como los motores de la innovación y la ventaja competitiva sostenible, idea que da paso a variaciones significativas en el diseño organizacional, debatiendo a las organizaciones entre el cambio y/o permanencia de estructuras burocráticas a orgánicas, diseños que dependerán de sus decisiones acerca de lo que cada una de ellas quiere ser y dónde desea participar y cómo enfrentará las exigencias del mercado, así de cómo y cuál es su capacidad para hacerlo, con qué tecnología y de cuál sea la concepción y visión de los gerentes sobre la manera como debe ser organizada y dirigida. En definitiva, del interés que tiene como cuerpo social para satisfacer las necesidades de la sociedad donde se desenvuelve.

Las organizaciones jerárquicas o *top-down* tradicionales permiten responder como un grupo coordinado, y funcionan bien cuando deben tomarse acciones urgentes y decisivas, pero que ante situaciones cambiantes en las que no todos tienen acceso a la información y con tecnologías de comunicación limitadas, los cambios en ellas son más lentos y predecibles.

Sin embargo, hoy en día, cuando las tecnologías de la información y la comunicación se han ampliado, las organizaciones jerárquicas tienen como desventaja el hecho de controlar el flujo de información y los recursos e inhibir la polinización cruzada, paralizando las ideas nuevas, lo que las hace incapaces de optimizar la diversidad, riqueza y carácter único de los individuos.

Así las estructuras organizativas han venido evolucionando y conformándose dinámicamente desde o en organizaciones jerárquicas, pasando por esquemas de organizaciones profesionales, hasta convertirse en organizaciones por competencias, cuyos rasgos se describen en la Tabla 2. Sistemas de Gestión, que muestra, desde un esquema, tres grandes modelos de organización, definidos por las diferencias en sus procesos básicos.

Estos esquemas de organización no están orientados a promover una idea de que cambiando el *hardware* se cambia el contexto, ya que para ello deben cambiarse también el contenido del trabajo, las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella, y de la creación de una nueva mentalidad

y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización.

LAS PERSONAS, EL TRABAJO Y EL CONOCIMIENTO

La mayoría de las personas cree saber en qué son buenas, pero que por lo general se equivocan. Con mayor frecuencia, saben en qué no son buenas, y aun así son más las que se equivocan que las que aciertan. Y lo cierto es que una persona solo puede desempeñarse a partir de sus fortalezas porque el desempeño no se basa en las debilidades y mucho menos en algo que no se puede hacer en lo absoluto.

A través de la historia, las personas han tenido poca necesidad de conocer sus fortalezas. Una persona nacía en una posición y en una línea de trabajo: el hijo de un campesino también sería campesino; la hija de un artesano sería la esposa de un artesano, y así sucesivamente.

Durante la era industrial, la productividad estaba asegurada por la rutina del trabajo y la eliminación de cualquier desviación de la norma: se desaprobaba la creatividad, los empleos se perfilaban con unos límites cada vez

Tabla 2. Sistemas de Gestión

Procesos básicos	Organizaciones jerárquicas	Organizaciones profesionales	Organizaciones competentes
Conocimiento	Órdenes	Objetivos	Misión
Concepción del Recurso Humano	Subordinado	Profesional	Miembro de un equipo
Actitud	Reactiva	Proactiva	Cooperativa y Colaborativa
Motivación	Extrínseca	Intrínseca	Intrínseca y Trascendente
Aptitud	Talento dependiente	Talento independiente	Talento interdependiente
Acciones/resultado	Mínimo/cumplimiento	Pactado/Éxito personal	Máximo/Mejora de la organización
Evaluación	Errores	Comparación	Contribución y desarrollo
Gestión del Talento	Ordenar y mandar/Dirección por Tareas	Delegar/Dirección por objetivos	Coaching/Dirección por competencias

Fuente: Elaboración propia desde Lawler (1994).

más estrechos definidos en una descripción de puestos que enfocaba las tareas a una serie de funciones, y el trabajo era limitado y desempeñado por personas limitadas, prácticas que en el mercado competitivo actual son lo que menos pueden permitirse las organizaciones.

Sin embargo, como resultado de los cambios en el entorno, la concepción que de la ciencia, las organizaciones, la tecnología, entre otras variables, hoy en día las personas tienen múltiples opciones y se hace necesario conocer las fortalezas para saber cuál es nuestro sitio y de qué manera desde la posición de apoyo en la que se participa dentro de las organizaciones, puede agregarse valor. La única manera de descubrir las fortalezas requiere un análisis objetivo, un análisis de *feedback* (Drucker, 2005). La metodología propuesta pretende ser una guía o ruta a seguir de manera sistemática y objetiva para obtener una retroalimentación acerca de las fortalezas presentes y el nivel de una o más habilidades que definen una gama de funciones de gestión y liderazgo.

En el plano de la realidad, en las organizaciones en México se observa como la gran mayoría de ellas mantiene un pensamiento en términos de funciones, de individuos como una mera descripción de un puesto de trabajo que figura en un contrato e interactúan en una cadena de comandos, más que como recipientes del conocimiento, resultado de la colaboración entre miembros de un equipo que comparten conocimientos.

Pero, ¿cuál es la tendencia de la concepción de las personas en las organizaciones? Edgar Morín en *El Paradigma perdido: El Paraíso Olvidado* (2005: 113), se refiere al mismo de la siguiente manera:

Ante todo, el hombre no puede verse reducido a su aspecto técnico de homo faber, ni a su aspecto racionalístico de homo sapiens. Hay que ver en él también el mito, la fiesta, la

danza, el canto, el éxtasis, el amor, la muerte, la desmesura, la guerra... No deben despreciarse la afectividad, el desorden, la neurosis, la aleatoriedad. El auténtico hombre se halla en la dialéctica sapiens-demens...

El estudio del ser humano en relación con la organización ha sido objeto de investigación sistemática a partir de la segunda década del siglo xx, comenzando con un concepto centrado en las funciones (Taylor, 1900), para seguir con otros centrados en el comportamiento (Mayo, 1945; Lewin, 1947), hasta avanzar a las nuevas concepciones en las que se toma en cuenta el aspecto emocional del individuo en interacción con la organización.

Es en la última década cuando se reconoce que el ritmo al que los individuos y las organizaciones aprenden ha llegado a ser la única ventaja competitiva sostenible (Geus, 1988; Stata, 1989) y el trabajador es considerado como "la cabeza inteligente" que contiene una porción del capital intelectual, el activo más valioso de la compañía, con una participación activa en el desarrollo y la explotación de la riqueza organizativa, como el sujeto que da sentido y valor a los sistemas de conocimiento, creando, aplicando e introduciendo el conocimiento a la organización, modificando así la concepción del ser humano en las organizaciones.

Schein (1978) identifica cronológicamente cuatro tipos de concepciones sobre la naturaleza de los individuos y su incidencia en el desarrollo de la organización; concepciones que abordan los aspectos racionales e irracionales del individuo, que se representan de manera muy sucinta en el la Figura 1. Línea del tiempo: Naturaleza de las Personas, concepciones que responden a las necesidades de tiempos y contextos muy específicos.

Esta última concepción implica un cambio de paradigma en administración y la aceptación del capital humano como el recurso estratégico

Figura 1. Naturaleza de las personas

			
1990	1930	1943	Siglo XXI
Homo Económicus	Homo Socialis	Homo Que se realiza	Homo Complejo
Satisfacción de sus propios intereses, los incentivos económicos son los únicos por los que se mueve el individuo. Es por naturaleza perezoso y pasivo. Es controlado por las empresas. Los sentimientos del ser humano son irracionales	La influencia de los grupos y las relaciones interpersonales formales e informales. El hombre es motivado esencialmente por necesidades sociales. La interrelación existe entre el grupo o grupos a los que pertenece proporcionándole al individuo una fuente de seguridad	Las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades y aptitudes por lo que en el trabajo buscan la forma de expresarlas. Sin embargo, se ven limitadas por el alto grado de formalización, y especialización de las actividades	La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo nuevos conocimientos o de las experiencias pasadas, originando así cambios substanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser, y responsabilizándose de sus acciones. Es Sapiens y es Demens

Fuente: Elaboración propia.

por excelencia para el desarrollo organizacional dentro de un marco de vertiginosos cambios e incertidumbres.



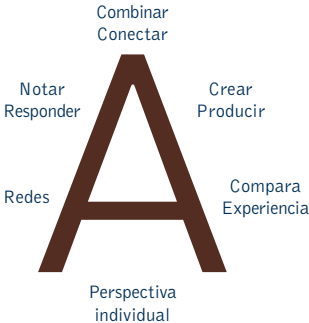
En esta concepción de Homo Complejo y en un contexto organizacional en el que prima la tecnología en todos los procesos que impactan sobre todo la forma como las personas interactúan no solo para realizar su trabajo sino también y sobre todo para combinar su talento, surgen nuevos enfoques relacionados con la gestión del talento y de las concepciones del Profesional Inteligente. Pero ¿quién es ese Profesional Inteligente? ¿Qué aspecto tiene? Los consultores hablan de diferentes tipos de profesionales por la forma como interactúan, de los cuales y para los fines de este trabajo se describen en la Tabla 3. Tipos de Profesionales Inteligentes, tres tipos de esas clasificaciones: I-Shaped People, T-Shaped People y A-Shaped People a fin de identificar relacionar sus características esenciales con su capacidad para

advertir y responder, combinar y conectar y crear y producir.

Es pertinente aclarar que el presente trabajo no pretende elaborar un argumento para debatir y/o argumentar cuáles son las competencias esenciales del Factor Humano dentro de las organizaciones, sino enfocar dichos argumentos para proponer una metodología que busca la promoción de la Gestión personal y profesional de tres competencias de los profesionales inteligentes: advertir y responder, combinar y conectar, y crear y producir, objetivo que obliga las preguntas ¿Quién gestiona al profesional inteligente? ¿Debería ser capaz de gestionarse a sí mismo?

Vivimos en una época de oportunidad sin precedentes: si se tiene ambición e inteligencia, se puede llegar a la cima de la profesión escogida, sin importar dónde se comenzó. Pero con la oportunidad viene la respon-

Tabla 3. Formas de profesionales inteligentes

Forma	T-shaped people (Marco Lansiti, 1993)	I-shaped people (Leonard Barton, 1995; Bill Buxton, 2009)	A-shaped people (Leonard-Barton, 1995)
Descripción	Personas tienen dos tipos de características, de ahí el uso de la letra T para describirlas. El trazo vertical de la letra es una profundidad de habilidad que les permite contribuir al proceso creativo. Eso puede ser de cualquier número de campos diferentes: el diseñador industrial, el arquitecto, un científico social, un especialista de negocios o un ingeniero mecánico. El trazo horizontal de la T es una disposición para la colaboración entre disciplinas. Se compone de dos cosas. T-shaped personas tienen la capacidad y amplitud de sus conocimientos.	Representa a las personas con conocimientos expertos en un área de especialidad, cuya participación en las organizaciones está orientada a su área de experiencia y a la lógica sobre la que organiza su mundo. Son gente que suele liderar los esfuerzos para crear o mejorar productos, servicios o sistemas que se basan en su área de especialización. Tienen profundidad en sus conocimientos.	Personas capaces de actualizar continuamente su base de conocimiento individual y mantener el contacto con otras personas que sean interesantes y que estén interesadas. Profesional inteligente que definen como aquel que sabe donde encontrar el conocimiento, puede influir o reaccionar ante un conocimiento no estructurado, cambiando o conectando ambos para añadir valor a la organización.
Tipos de conocimiento	Negocio conjunto y de las organizaciones, personas, tecnología, Información compartida	Técnicos-Especializados	Cognitivos, sociales, información
Competencias de profesional inteligente	Combinar, conectar	Crear y producir	Advertir y responder, crear y producir, combinar y conectar
Habilidades	Comunicación, trabajo en equipo, redes, capacidad de análisis, visión global, perspectiva, administración de proyectos, solución de problemas	Capacidad de análisis, resolución de problemas	Cognitiva: reflejo, análisis y creatividad. Social: creación de redes, trabajo en equipo y comunicación. Información: capacidad de observación, localizar fuentes de información e investigación
Representación	<p>Amplitud de conocimiento diferentes disciplinas</p> 		

Fuente: Elaboración propia.

sabilidad. Las empresas de hoy no están gestionando las carreras de sus empleados; los trabajadores del conocimiento deben, en la práctica, ser sus propios CEO. Depende de cada uno abrirse un lugar, saber cuándo cam-

biar de rumbo y mantenerse comprometido y productivo durante una vida laboral que podría abarcar unos 50 años. Para hacer todo esto bien, se debe cultivar una profunda comprensión de sí mismo; no sólo de cuáles

son sus fortalezas y debilidades, sino también de cómo se aprende, cómo se trabaja con otros, cuáles son los propios valores y dónde se puede hacer la mayor contribución. Porque sólo cuando se opera a partir de fortalezas se puede alcanzar la verdadera excelencia (Druker, 2005: 3).

Tradicionalmente la responsabilidad por el Desarrollo del personal en las organizaciones en México ha recaído en las organizaciones, el conocimiento era prácticamente tácito y la actitud del personal hacia la idea de compartir el conocimiento era negativa. Dichas condiciones se han modificado en la última década, como resultado de diferentes métodos, entre ellos la evaluación confidencial sobre cada persona con la que ha trabajado estrechamente, con la que las personas desean compartir el conocimiento y cooperar porque una compensación está relacionada con este mosaico de relaciones de igual a igual; otras más han sido las acciones tendientes a asegurar un equilibrio entre el conocimiento que aprende y el conocimiento que comparte. Los resultados se reflejan en una actitud que desarrolla nuevos valores, creencias y comportamientos en los profesionales del conocimiento a nivel individual, de equipo y de organización. Valores como la autoestima, el respeto y la confianza; creencias como la responsabilidad por el propio aprendizaje. El crecimiento del conocimiento surge cuando fluye y la compañía se beneficia con él con comportamientos como aprender, compartir y combinar el conocimiento.

Por otra parte, la gestión de sí mismo, es por sí sola una competencia, que necesita quien es consciente de la necesidad de gestionarse personal y profesionalmente para agregar valor a la organización, no solo de aquel que necesita aprender para ser un experto o un especialista que incluso es capaz de combinar sus conocimientos con otros expertos de disciplinas diferentes.

La Autogestión del Profesional Inteligente implica tanto la Gestión Personal como la Gestión Profesional y el Desarrollo de Redes personales para apoyar el trabajo actual y futuro.

Términos que se definen para este trabajo como:

- a) Gestionarse personalmente: se refiere a la capacidad para garantizar que se tienen los recursos personales (en particular, conocimientos, comprensión, habilidades y tiempo) para llevar a cabo su rol de trabajo y la revisión de su desempeño contra los objetivos acordados. También abarca la identificación y realización de actividades para desarrollar sus conocimientos, habilidades y comprensión donde las diferencias han sido identificadas.
- b) Gestionarse profesionalmente: esta unidad es sobre el manejo de sus recursos personales y su desarrollo profesional con el fin de alcanzar sus objetivos de trabajo y sus metas profesionales y personales. Es necesario comprender su papel en el trabajo y cómo se ajusta a la visión general y los objetivos de la organización, a la vez que comprender lo que se quiere llegar en términos de sus valores y de su carrera, y más amplias aspiraciones personales. Es necesario también identificar y abordar las lagunas en sus habilidades y conocimientos y la comprensión es un aspecto esencial de esta unidad.
- c) Desarrollo de sus redes personales para apoyar tanto el trabajo actual y futuro: pueden incluir a las personas en su propia organización, las personas que se reúnen de otras organizaciones. El desarrollo de las redes personales se basa en los principios de reciprocidad (intercambio de cosas con otros en beneficio mutuo) y la confidencialidad (Management and Leadership Qualifications, 2007).

¿Cómo gestionarse personal y profesionalmente? y ¿en qué debería hacerlo? Cada persona cuenta con talentos naturales o adquiridos que generalmente desconoce, y tiene también áreas de oportunidad que deben resolverse. La sensibilización y la autoevaluación, en un proceso de autoconocimiento del que destaca su carácter personal entendido como "el conjunto de procesos de carácter subjetivo, que se expresan en las capacidades, disposiciones y orientaciones motivacionales (de las personas) y en otros recursos y potencialidades de su personalidad, les permitirán a las personas construir sus planes y proyectos de vida en la dirección del desarrollo personal y de la mejora de su desempeño (D'Angelo, 2002).

METODOLOGÍA

La investigación se concibe como una investigación cuantitativa que describe los resultados de la aplicación de una metodología para la Gestión personal y profesional en una muestra de ejecutivos de mandos medios de diferentes organizaciones, giros y tipología, que participaron en diplomados y/o cursos formales de Administración y Alta dirección, realizados en el periodo de agosto de 2011 a agosto de 2012, en la Región Lagunera del Estado de Coahuila, México.

Diseño: investigación no experimental de diseño transeccional descriptivo cuyo propósito es indagar la presencia y nivel de una o más habilidades que definen una amplia gama de funciones de gestión y liderazgo (no busca evaluar si un ejecutivo es mejor que otro, ni asociar el nivel de dichas habilidades con la edad, los ingresos, etc.).

La hipótesis: con la metodología para la Gestión personal y profesional, es posible establecer la presencia y nivel de una o más

habilidades que definen una amplia gama de funciones de gestión y liderazgo.

Para el diagnóstico de las habilidades: instrumentos como inventario de Autoevaluación de Competencias Gerenciales (Don Hellriegel, 2006), Escala de Fortalezas de competencias para la empleabilidad (Programa Competencias Laborales de la Fundación Chile 2004-2011) y Prueba PAEI (Dr. Adizes, Ichak, 1988).

RESULTADOS O HALLAZGOS

El estudio aporta en primer lugar una metodología para la Gestión personal y profesional, evidencias de la posibilidad de ubicar la presencia y nivel de una o más habilidades que definen una gama de funciones de gestión y liderazgo que permiten elaborar un mapa de desarrollo del profesional Inteligente.

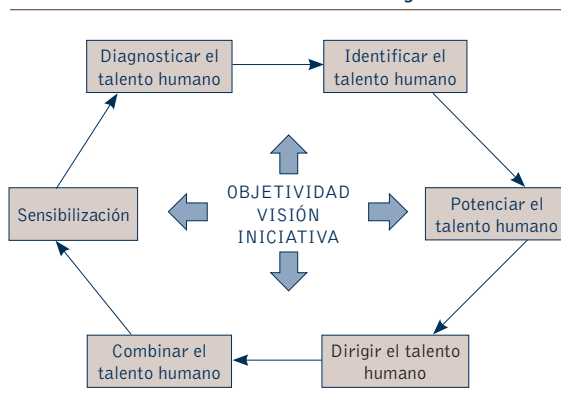
El Diseño de una metodología para la Gestión personal y profesional para hacer más efectivas y eficientes a las personas al corto y al largo plazo, desde el nuevo paradigma de la Gestión del Factor Humano, que se define como una ruta para estimular la autodirección, y enfatizar la responsabilidad personal, para desarrollar tres competencias de los profesionales inteligentes e identificar las principales áreas de oportunidad de formación de Administración y Liderazgo para ejecutivos en la Región Lagunera de Coahuila, México.

Metodología con carácter funcional y genérico en virtud de que puede ser aplicada en universidades u organizaciones, en un taller de muy corta duración tanto para profesionales de la administración, como para estudiantes de las carreras de administración de nuevo ingreso o de próximo egreso, con posibilidad de adaptarse a cualquier disciplina de formación, y en las organizaciones para cualquier tipo de posición de apoyo, con las correspondientes adecuaciones en relación con los estándares vigentes o propuestos para cada ocupación y/o carrera.

La Figura 3. Etapas de desarrollo de la conciencia del Desarrollo Profesional Inteligente muestra las etapas de desarrollo de la conciencia del Desarrollo del Profesional Inteligente que resumen la Metodología. En ella se aprecia la misma como un ciclo conformado por etapas sucesivas que tienen características particulares, que se funden gradualmente, en una propuesta específica, en la que sin lugar a dudas intervienen diversos factores individuales, sociales y culturales, lo que hace necesario actuar en cada una de las etapas concebidas con objetividad, aplicando diversos instrumentos que midan los aspectos que se consideren relevantes; requiere además del participante, visión para pensar en su ocupación en presente y futuro, con todas las implicaciones que pueda tener para él, y requiere también iniciativa, como actitud de permanente compromiso de trabajar para cada etapa de quien participa en la misma.

Etapas que se describen en la Tabla 4. Etapas de desarrollo de la conciencia—entendida como un estado cognitivo—del Desarrollo Profesional Inteligente, se desarrollan explicando para cada una de ellas su objetivo, resultados, comportamientos e instrumentos utilizados en la metodología para acercarse a cada una de ellas.

Figura 3. Etapas de desarrollo de la conciencia del Desarrollo Profesional Inteligente



Fuente: Elaboración propia.

b) Si bien los resultados son individuales, para este grupo de ejecutivos de mandos medios muestran en primer lugar, al indagar sistemáticamente la presencia y nivel de una o más habilidades que definen una gama de funciones de gestión y liderazgo, que el nivel de los participantes de una muestra de 52 participantes se encuentra en: 1,92% en el nivel 5, definido para los altos directivos; el 69,23% en el nivel 4 es para los mandos medios; el 25% en el nivel 3, adecuado para la supervisión, y el 3,85% en el nivel 2, adecuado para los responsables de supervisar y dirigir a otros en una función operativa (Líderes de equipo); para los dos últimos se presenta una oportunidad para desarrollar habilidades como trabajo en equipo, la gestión de uno mismo y la coordinación del trabajo de los demás.

En segundo lugar, los criterios de desempeño y las habilidades relacionadas con el conocimiento y la comprensión necesaria para llevar a cabo eficazmente la gestión de diversas funciones de liderazgo, que se presentan con mayor frecuencia en los ejecutivos de mandos medios participantes, son la Auto-gestión y habilidades personales en un 88,46%, cuyas unidades aseguran que como gerente tiene los recursos personales necesarios para llevar a cabo su labor, criterio para el que se puede apreciar en las áreas de oportunidad que 94,2% requiere desarrollar habilidades para el manejo del estrés. Le siguen el 58% en Logro de resultados, unidades que se refieren a cómo el gerente efectivamente puede entregar los resultados de negocio que sus clientes esperan y el Uso de recursos, unidades asociadas con el uso de los recursos como un gerente dentro de su área de trabajo y que se reflejan en un mayor número de habilidades relacionadas con la competencia para crear y producir.

Las tablas 5 y 6 presentan los porcentajes de participantes que identifican como fortaleza o debilidad diferentes habilidades resultantes de la aplicación de la metodología, ordenados

Tabla 4. Etapas de desarrollo de la conciencia

ETAPA	OBJETIVO	RESULTADO	COMPORTAMIENTO	INSTRUMENTO
Sensibilización	Hacer conscientes a los participantes de los procesos organizacional, la función de esos procesos y los cambios que han sufrido las últimas décadas	Comprender el significado y / o resignificar el cambio en las organizaciones y aprender del porqué y para qué del autodiagnóstico y la auto intervención	Disposición para el cambio y el autodiagnóstico	Creación de ambientes de aprendizaje, ambientes de conocimiento
Autoevaluación	Identificar y reconocer su propia potencia y habilidad para enfrentarse al mundo de la organización	El descubrimiento de sí mismo y de sus propias capacidades y necesidades	Me doy cuenta de mis fortalezas y áreas de oportunidad	Ambiente de evaluación y de comunidad instrumentos de medición
1 ^{er} nivel de conciencia. Quién soy yo	Identificar sus competencias y el nivel de desarrollo de las mismas para notar y advertir, producir y crear, y combinar y conectar	Autoconocimiento	La conciencia, integración, madurez, autoridad	Tabla de significados
2 ^o nivel de conciencia. Quién soy yo-quiénes son los demás	Compara sus resultados con los estándares nacionales y / o internacionales vigentes para su posición de apoyo	Identificar oportunidades de aprendizaje que no se podían ver o explicar completamente y con rapidez y enfocar sus esfuerzos de desarrollo y de formación personal y profesional	Valores, creencias, comportamientos individuales de equipo y organizacionales fundamentales del profesional inteligente. Definir un plan de desarrollo personal y profesional, hacerme responsable de mi aprendizaje	Plantilla de habilidades
3 ^{er} qué voy a hacer. Elaboración del plan del profesional inteligente	Alentar a las personas a aprender mediante retos y aprendizajes	Regulación y cambio de conducta planeado y definir un plan de desarrollo personal y profesional	Responsabilidad por el aprendizaje. Regulación y cambio de conducta planeado	Plan de gestión del profesional inteligente

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Fortalezas que se advierten orientadas a la competencia para crear y producir

Habilidad/Fortalezas	Frecuencia	Porcentaje	Competencia
Integridad y conducta ética	46	88.46	Gestión de sí mismo
Comunicación	42	80.77	Conectar y combinar
Conciencia de sí mismo	42	80.77	Autogestión
Capacidad de análisis	35	67.31	Crear y producir
Planificación	22	42.31	Crear y producir
Trabajo en equipo	19	36.54	Conectar y combinar
Resolución de problemas	17	32.69	Crear y producir
Creatividad	16	30.77	Crear y producir
Gestionar información	15	28.85	Advertir y notar

Tabla 6. Áreas de Oportunidad

Habilidad/Áreas de Oportunidad	Frecuencia	Porcentaje	Competencia
Manejo del estrés	49	94,23	Autogestión
Inquisitivo	46	88,46	Advertir y notar
Relejar ¿?	45	86,54	Advertir y notar
Creación de escenarios	38	73,08	Advertir y notar
Mentoring	32	61,54	Conectar y combinar
Networking	37	71,15	Conectar y combinar
Coaching	35	67,31	Conectar y combinar
Presentación de la información	27	51,92	Advertir y notar
Involucrar a otros	25	48,08	Conectar y combinar
Seguimiento	26	50,00	Advertir y notar
Valorar y apoyar a los demás	22	42,31	Advertir y notar

de mayor a menor y en las que puede apreciarse también a qué competencia de profesional inteligente se asocian.

Si bien la metodología tiene como finalidad identificar principalmente las fortalezas como fuente de riqueza para las organizaciones, para este estudio resulta relevante identificar también las debilidades a fin de establecer las necesidades de desarrollo del profesional inteligente en sus tres competencias. Así, la Tabla 6 presenta las principales áreas de oportunidad de los ejecutivos participantes, en la que puede advertirse que la oportunidad de desarrollo se encuentra en las competencias para Advertir y Notar y de manera muy importante en una habilidad de Gestión Personal que tiene que ver con el manejo del estrés.

Algunas observaciones empíricas relevantes fueron:

Conforme la experiencia de la metodología es vivida, se apreció sobre todo en participantes que se desempeñan en organizaciones de tipo jerárquico, una mayor resistencia para percibir la utilidad de la misma.

La experiencia de la vivencia de la metodología resignificó la percepción de los participantes respecto a sí mismos y su profesión, generándose un ambiente de participación activa y motivada.

La experiencia de la vivencia de la metodología promueve en los participantes el autoconocimiento, la toma de conciencia, la integración, la madurez y la autenticidad.

La experiencia de la vivencia de la metodología alentó a las personas a aprender mediante retos y aprendizajes, mostrándoles una ruta para regulación y cambio de conducta planeado y para definir un plan de desarrollo personal y profesional.

La metodología propone un mapa de desarrollo personal de las competencias del profesional Inteligente, mapa que apoya al proceso de Autogestión personal y profesional, identificando habilidades de tipo cognitivo, social y de información, enfocando los esfuerzos del Desarrollo y Formación de acuerdo con las necesidades estratégicas de la organización y las particulares de cada individuo, facilitando la toma de decisiones orienta-



das al enriquecimiento de las fortalezas identificadas, a la solución de las áreas de oportunidad y/o hacia el desarrollo de ambos aspectos.

Contribuye a generar una cultura de la Gestión del Factor Humano en la que de manera consciente se asuman los valores, creencias y comportamientos de un profesional inteligente, mejorando así la motivación en las organizaciones.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Ante los retos que impone un medio ambiente cambiante, en donde el conocimiento representa un factor de ventaja competitiva para las organizaciones, los trabajadores del conocimiento deben gestionarse a sí mismos personal y profesionalmente.

Con la metodología para la Gestión personal y profesional, es posible establecer la presencia y nivel de una o más habilidades que definen una amplia gama de funciones de gestión y liderazgo y desarrollar valores, creencias

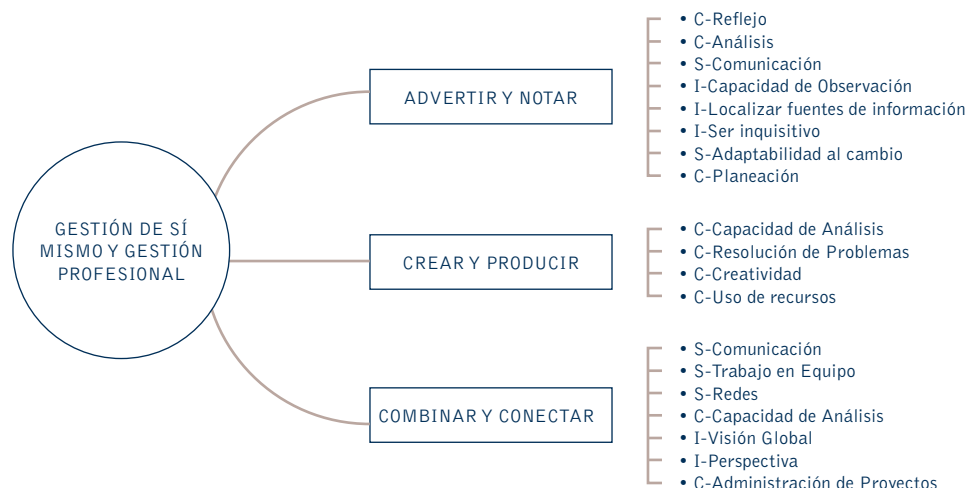
y comportamientos asociados con el perfil de un Profesional inteligente.

La metodología tiene un carácter funcional y genérico, en virtud de que puede ser aplicada para trabajar en cualquier tipo de empresa sin distinción de giro o tamaño y para cualquier posición de apoyo, realizando las adecuaciones necesarias en cuanto a los instrumentos y estándares aplicables.

La metodología pone en evidencia en esta muestra de ejecutivos su competencia para Crear y producir, que refleja una orientación hacia el corto plazo, y áreas de oportunidad para las competencias de Notar y Advertir, y Combinar y Conectar.

No existe un resultado óptimo de la gama de funciones de gestión y liderazgo que debe poseer una persona, sino que depende de cada persona y cada organización la decisión de Gestionarse o Gestionar al Factor Humano; sin embargo, es indispensable no perder de vista que para tomar estas decisiones es necesario concebir a las organizaciones como "sistemas tecnológicos-organizativos abiertos y divergentes".

Figura 4. Mapa de Competencias del Profesional Inteligente



Fuente: Elaboración propia.

La metodología contribuye a cubrir la necesidad de las organizaciones para detectar el talento con el que se cuenta en la organización, atraer al talento que potencialmente podría integrarse a la misma y a desarrollarlo de manera sistemática y enfocada, y enseñar y alentar a los individuos a procesos de autogestión personal y profesional que les permitan saber cuándo cambiar de rumbo para mantenerse comprometidos y productivos durante su vida laboral; cultivar una profunda comprensión de sí mismos, de sus fortalezas y debilidades, así como también de su forma de aprender y trabajar con otros y finalmente conocer su propio valor y dónde se puede con ellos hacer la mayor contribución. Son los profesionales inteligentes los que pueden transformar, diferenciar y hacer más competitivas a las organizaciones.

REFERENCIAS

LIBROS

Morin, Edgar (2005). *El Paradigma Perdido: Ensayo de Bioantropología*. Barcelona: Editorial Kairos. Séptima Edición.

Nonaka, I, y Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Penrose, Edith (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Chapter II. The firm in Theory. Buenos Aires, Argentina: Oxford University Press.

Schein, E. (1978). *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice Hall.

Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration a Sociological Interpretation*. Chapter Two: Routine and Critical Decisions Chapter. University of California Press.

Tidd, Joe y John Bessant (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chapter 1: Innovation-What It Is and Why it Matters.

Tissen, René (s.f.). *El Valor del Conocimiento: Para Aumentar el Rendimiento en las Empresas*. René Tissen, Daniel Andriessen, Capítulo 3. ¿Cómo abordamos una gestión del conocimiento basada en el valor?

Watson, Wyatt Worldwide (1995). *HR 21: Human Resources for the Next Century*. Chapter 1: Changing Nature of Human Resource Management. Washington, D.C.

ARTÍCULOS

Barney, Jay (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", en *Journal of Management* 1991, Vo. 17, No. 1. 99-120.

Bueno, E. y P. Morcillo (1993). "Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: Un modelo de análisis", en *Anales de Economía y Administración de Empresas* 0, pp. 29-47.

C.K. Prahalad y Gary Hamel (1990). "The Core Competence of the Corporation", en *The Magazine Harvard Business Review*.

Ciborra, C. (1996). "The platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises", en *Organization Science*, vol. 2. n°. 2: 103-118.

Kline, S.J. y N. Rosenberg (1986). "An Overview of Innovation", en R. Landau and N. Rosenberg (eds.) *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington D.C.: National Academy Press, pp. 275-304.

Lawler, E.E. (1994). "From job-basen to competency to competency-based organizations", en *Journal of Organitacional Behavior*, Vol. 15, issue 1.

Miles y Snow (1984). "Fit Failure and The the Hall of Fame", en *California Mangement Review*, Vol. 28, n°. 3: 63-73.

Miles y Snow (1997). "Organizing In The Knowledge Age: Anticiping the Celular Form", en *Academy of Management Executive*, Vol 11, No. 4: 7-20.



Peter F., Drucker (2005). *Gestionarse a sí mismo*. Harvard Business Review América Latina: 2-3

DOCUMENTOS DE INTERNET

Aprendiendo a hacer negocios en un mundo volátil: 3a Encuesta de CEO en México (2011). Consultado el 15 de enero de 2012.

Disponible en <http://www.pwc.com/mx/es/encuesta-ceo/3a-encuesta-ceo/publicacion.pdf>

The Management Standards Centre (2007). Consultado el 20 de enero de 2012. Disponible en <http://www.management-standards.org/qualifications/types-management-and-leadership-qualifications>.