

# EL DIRECTOR GENERAL: PERFIL DEMANDADO POR LAS EMPRESAS SEGÚN LAS OFERTAS DE EMPLEO PUBLICADAS.

Edmundo Pérez Fernández  
Universidad de Oviedo (España)

## RESUMEN

La función directiva en la empresa es un factor crítico para el éxito, el crecimiento y el desarrollo integral de la organización. En este trabajo se analiza el perfil que demandan las empresas para sus procesos de reclutamiento y selección de directivos basándonos en 50 anuncios publicados en la prensa solicitando este tipo de personal. La titulación requerida, experiencia, edad, características personales, etc. son algunos de los elementos de esta selección que se estudian a continuación.

## 1. INTRODUCCIÓN.

Sin duda, uno de los factores principales a la hora de conseguir un desarrollo óptimo de las empresas y su comportamiento eficiente en unos mercados cada vez más dinámicos y competitivos es la calidad de los directivos de las mismas. El reclutamiento y selección de éstos constituye, por ello, una actividad crítica para la empresa.

La OCDE (1998) incide en su Informe sobre la Competitividad Mundial en la mala calidad de los directivos españoles, que no identifican ni potencian las ventajas competitivas, no utilizan adecuadamente las tecnologías de la información para la toma de decisiones y las decisiones estratégicas que adoptan no se orientan hacia el largo plazo ni hacia el cliente. En 1997, en cuanto a capacidad directiva, España ocupaba el puesto 27 de los 48 países que se analizan en el informe.

En este trabajo se presenta un estudio empírico sobre el perfil demandado por las empresas para cubrir puestos descritos como de Director General, Gerente, Director o Director de División. Para realizarlo se han analizado 50 anuncios publicados en los suplementos de Negocios del diario el País y Nuevo Trabajo del diario ABC durante el año 1998 y primer trimestre de 1999.

Comenzaremos revisando de forma teórica las funciones que constituyen la tarea del directivo y las características y capacidades que debe poseer para desarrollar correctamente su tarea. Posteriormente, y ya basándonos en los datos empíricos, analizaremos las titulaciones que se exigen a los directivos, otra formación y conocimientos, edad, experiencia y características personales, así como las responsabilidades y tareas que asumirá en la empresa.

## 2. EL DIRECTIVO: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA TEORÍA.

Dirigir una empresa es una tarea sumamente compleja o, mejor dicho, es una suma de tareas cada una de ellas sumamente compleja por sí misma. La preparación y capacidad de las personas que van a ejercer esta función es un factor importante para el éxito de la empresa. Haremos aquí un repaso de las aptitudes que exige la tarea directiva, relacionándolo con las funciones que suele desarrollar en las empresas.

Se puede definir el trabajo del directivo como "combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos" (Pérez, 1998: 23)

Las funciones de la administración pueden desglosarse como sigue (Kast y Rosenzweig, 1987; Koontz y O'Donnell, 1985):

- Fijación de objetivos para la empresa.
- Planificación: plantear con anticipación medios, cursos de acción, plazos para alcanzar los objetivos. En ayuda de la tarea planificadora existen estudios como el de Koontz y Weihrich (1991) estableciendo las etapas y aspectos más importantes del proceso planificador.
- Integración de recursos: tanto financieros como materiales, humanos o tecnológicos que se utilizarán para realizar los planes.
- Organización: desarrollo y mantenimiento de una estructura en la que se integran los recursos.
- Aplicación o implementación: es decir, llevar a cabo todas las actividades pertinentes. Incluye la dirección y coordinación, entendidos como gestión de recursos humanos que permita dirigir el esfuerzo individual hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Control: establecimiento de medidas y evaluaciones del resultado para asegurar que los hechos se adecuan a la planificación o establecer las pertinentes acciones correctoras.

Por su parte, Pérez Gorostegui (1998) señala cuatro funciones principales:

- La función de planificación o elaboración de planes a corto y largo plazo. La planificación a largo plazo suele tomar la forma de planificación estratégica.
- La función de organización, dividiendo el trabajo entre los grupos y personas y estableciendo su correspondiente coordinación.
- La función de gestión, encargándose de que cada uno cumpla con sus obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.
- La función de control o comparación de los resultados obtenidos con los previstos, ejecutando las acciones correctoras correspondientes en caso de haber desviaciones.

Estas funciones son generalmente repartidas entre varios niveles directivos: alta dirección, directivos de nivel medio y directivos de primera línea.

Las funciones de la alta dirección serían "pilotar la empresa, fijar los objetivos de ésta y sus grandes líneas estratégicas; de ella depende la marcha general de la empresa, que funcione como un todo cohesionado. Ello depende en gran medida de factores ambientales, fuera del control de la empresa, por lo tanto; lo que hace que en este nivel se experimenten elevadas dosis de incertidumbre, se afronten problemas nuevos y mal comprendidos" (Cuervo y Vázquez, 1994, p. 169).

Los directivos de primera línea, por su parte, "son los que están en contacto directo con los trabajadores que hacen el trabajo directivo de la empresa (...) Ocupan el nivel más bajo de los que dan órdenes a otros (...) Las decisiones que se toman en este nivel son rutinarias y repetitivas" (Cuervo y Vázquez, 1994, p. 169-170).

Los directivos de nivel medio vienen a ser el medio de mantener en contacto a ambos grupos anteriores, haciendo hincapié dentro de sus funciones en la transmisión de información, tanto hacia arriba como hacia abajo (Cuervo y Vázquez, 1994).

Para cumplir dichas funciones el directivo debe desempeñar diversos roles que han sido estudiados por Mintzberg (1975, 1983), agrupados en tres categorías:

Roles	Relación interpersonal	<b>Cabeza visible</b> <b>Enlace con el exterior</b> <b>Líder</b> (conducir y motivar)
	Transmisión de la información	<b>Monitor</b> (recibe información, la selecciona y la dirige) <b>Diseminador</b> (transmite la información dentro de la organización) <b>Portavoz</b> (cuando informa hacia afuera de la organización)
	Toma de decisiones	<b>Emprendedor</b> (inicia y propone cambios) <b>Gestor de anomalías</b> <b>Asignación de recursos</b> <b>Negociador</b> (hacia dentro y hacia afuera)

En otros estudios sobre las características del trabajo de los directivos se señala el elevado número de horas trabajadas así como la permanente sensación de estar muy ocupados atendiendo a las tareas propias de su cargo.

Este cúmulo de roles y funciones que el directivo va a asumir en el desarrollo de su trabajo requieren de él algunas capacidades específicas que pueden ser separadas en tres tipos de habilidades (Kast y Rosenzweig, 1987):

- Técnicas, referidas a sus conocimientos y formación.
- Humanas, referidas a la habilidad para las relaciones interpersonales y el liderazgo.
- Conceptuales, referidas a afrontar y manejar la incertidumbre, adoptar decisiones estratégicas, etc.

Cuanto más arriba en la organización esté el puesto que se ocupa, mayor peso tienen las habilidades conceptuales y más reducido las técnicas.

Por otra parte, conseguir gerentes cualificados no resulta tarea fácil. Si Leibenstein (1966) señala que una de las fuentes de ineficiencia de las empresas es que no todos los inputs necesarios son igualmente accesibles para todos los compradores, está claro que éste es el caso de la gerencia profesional. Por ello, la calidad del propio proceso de reclutamiento y selección es muy importante y tendrá consecuencias posteriores en los resultados de la empresa.

### 3. ESTUDIO EMPÍRICO.

A través del análisis de 50 anuncios publicados en la prensa solicitando personal para cubrir puestos directivos vamos a estudiar el perfil exigido a estos profesionales.

Comenzaremos por las titulaciones que se requieren para acceder al puesto. En la mayoría de los casos, se trata de titulaciones de ingeniería superior, seguido por los estudios de economía o administración de empresas. En muchos casos, no se exige una titulación concreta, sino, de forma genérica, titulación universitaria o titulación superior. Los datos pueden observarse en la tabla 1.

TABLA 1. TITULACIÓN REQUERIDA

TITULACIÓN	FRECUENCIA
INGENIERO TÉCNICO	3
INGENIERO SUPERIOR	11
INGENIERO INDUSTRIAL	4
INGENIERO AERONÁUTICO	1
INGENIERO TELECOMUNICACIONES	2
INGENIERO AGRÓNOMO	1
ECONÓMICAS/EMPRESARIALES/LIC. ADMON. EMPRESAS	9
LICENCIADO EN CIENCIAS	1
LICENCIADO EN DERECHO	1
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA	1
INFORMÁTICO	1
VETERINARIO	1
TITULADO SUPERIOR	8
TITULADO UNIVERSITARIO	7

Cuando se exige una edad determinada, los intervalos de requeridos, oscilan entre los 30 y los 45 en su mayoría, con una máxima preferencia por el intervalo 35-45 años. Se trata, pues, de personas que ya pueden tener una dilatada experiencia laboral, pero todavía con una proyección profesional muy grande, con muchos años por delante para desarrollarse. Los datos se muestran en la tabla 2.

TABLA 2. EDADES REQUERIDAS

INTERVALO	FRECUENCIA
35	1
30-35	4
40	1
30-40	2
35-40	1
45	1
30-45	1
33-45	1
34-45	1
35-45	5
40-45	1
35-50	2
MAYOR DE 30	1

Además de los estudios conducentes al título universitario pedido, en muchos casos se hace referencia a otros tipos de formación que detallamos seguidamente.

Por un lado están los estudios de postgrado (Ver tabla 3), que aparecen en ocho de los 50 casos, generalmente relacionados con materias cercanas a la administración de empresas y que, típicamente, podrían ser equivalentes a los conocimientos adquiridos en un MBA o similar. En algún caso, aparecen conocimientos técnicos relativos a la actividad de la empresa (electrónica y automatización, p. ej.).

TABLA 3. TIPO DE FORMACIÓN DE POSTGRADO

FORMACIÓN DE POSTGRADO:
MARKETING Y ADMINISTRACIÓN
GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA
ECONOMÍA Y CONTROL DE NEGOCIOS
ELECTRÓNICA Y AUTOMATIZACIÓN
GESTIÓN DE CALIDAD
COMERCIALIZACIÓN
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN GENERAL. (EN DOS CASOS)

En cuanto a otros conocimientos o formación, no necesariamente académica, que se menciona en las ofertas estudiadas, destaca muy mayoritariamente el conocimiento del sector, seguido a distancia por la informática, al nivel de usuario.

TABLA 4. CONOCIMIENTOS O FORMACIÓN (NO NECESARIAMENTE ACADÉMICA).

OTROS CONOCIMIENTOS	FRECUENCIA
DEL SECTOR	14
INFORMÁTICA AL NIVEL DE USUARIO	5
RECURSOS HUMANOS	2
MARKETING	2
NORMAS ISO 9000 E ISO 14000	1
SISTEMAS DE CALIDAD	1
TÉCNICAS DE OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	1

Otro campo de conocimiento frecuentemente exigido es el de los idiomas, donde destaca de forma prominente el inglés, con 25 apariciones. La siguen muy de lejos el francés (5 apariciones) y el alemán (4 apariciones).

TABLA 5. DOMINIO DE IDIOMAS.

IDIOMA	FRECUENCIA
INGLÉS	25
FRANCÉS	5
ALEMÁN	4
SE VALORARÁ INGLÉS	2
SE VALORARÁ ALEMÁN	3

La experiencia requerida para ocupar estos puestos de trabajo oscila entre dos y diez años, siendo lo más frecuente una exigencia de cinco años.

Los campos más apreciados de experiencia son el propio sector y las tareas comerciales, seguido de experiencia en un puesto similar, desempeñando funciones directivas o gerenciales.

Parece que el área comercial es la que tiene más campo de desarrollo profesional, siendo utilizada como cantera de futuros directores.

TABLA 6.1. EXPERIENCIA REQUERIDA. CANTIDAD.

CUÁNTA	FRECUENCIA
2 AÑOS	1
3 AÑOS	3
4 AÑOS	3
5 AÑOS	9
10 AÑOS	3
AMPLIA/GRANDE	5
SUFICIENTE	2

TABLA 6.2. EXPERIENCIA REQUERIDA. CARACTERÍSTICAS.

EN QUÉ	FRECUENCIA
EN PUESTO SIMILAR	10
EN EL SECTOR	18
GERENTE	6
DIRECTIVO	6
DIRECCIÓN COMERCIAL	3
ÁREA COMERCIAL	15
DIRECCIÓN DE EQUIPOS	5
RECURSOS HUMANOS	1
DIRECCIÓN FINANCIERA	1
PRODUCCIÓN	1
COMPRAS	1
GESTIÓN DE PROYECTOS	2
PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZATIVO	1
MEJORA DE PROCESOS	1

Se hace también incidencia en estos anuncios en diversas cualidades o aspectos de la persona. La gran variedad de éstos puede observarse en la tabla 7. Podemos destacar varios los que hacen referencia al trabajo en equipo y la capacidad para dirigir equipos, la capacidad de liderazgo, muy relacionada con el anterior, la habilidad en el trato, en las relaciones o en la comunicación o la capacidad de negociación.

TABLA 7. DIFERENTES ASPECTOS DE LA PERSONA.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES	FRECUENCIA
CAPACIDAD DE LIDERAZGO	9
TRABAJO EN EQUIPO/DIRIGIR EQUIPOS	10
HABILIDAD EN EL TRATO/RELACIONES/COMUNICACIÓN	9
CREATIVIDAD	2

CARACTERÍSTICAS PERSONALES	FRECUENCIA
ESPÍRITU EMPRESARIAL	1
CAPACIDAD INTEGRAR COLECTIVOS EN PROYECTO COMÚN	1
DINAMISMO E INICIATIVA	6
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2
HABILIDADES/VOCACIÓN COMERCIAL	6
CAPACIDAD DE GESTIÓN/ORGANIZACIÓN/CONTROL	5
CAPACIDAD PARA LIDERAR PROYECTOS DE MEJORA	1
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	8
VISIÓN ESTRATÉGICA	2
CAPACIDAD ANALÍTICA	1
ALTA CAPACIDAD INTELECTUAL	1
CAPACIDAD DE TRABAJO	2
PERSONALIDAD FUERTE	1
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	7

Las empresas son reacias a hacer una oferta salarial concreta en el anuncio. Así, de las 30 que mencionan el tema, 25 lo hacen con un genérico “según valía” o “negociable” y sólo 5 expresan una cifra concreta.

TABLA 8. OFERTA SALARIAL.

SALARIO	FRECUENCIA
SEGÚN VALÍA	19
NEGOCIABLE	6
8 MILLONES	1
9 MILLONES	1
10 MILLONES	1
15 MILLONES	1
24 MILLONES	1

Resulta interesante comprobar la gran variedad de roles y responsabilidades que va a asumir el futuro directivo. Destaca, por supuesto, asumir la “gestión integral de la empresa”, junto con la responsabilidad sobre los objetivos y su consecución y diversos aspectos del desarrollo e implementación de la estrategia y operaciones comerciales (prospeccionar mercados, gestionar cartera de clientes, etc.)

TABLA 9. RESPONSABILIDADES Y TAREAS QUE ASUMIRÁ.

RESPONSABILIDADES	FRECUENCIA
GESTIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA	15
CONSEGUIR LOS OBJETIVOS FIJADOS	6
DIRIGIR RECURSOS HUMANOS	3
PLANIFICAR, DESARROLLAR, DIRIGIR LA ESTRATEGIA	6
COORDINAR, MOTIVAR, DIRIGIR, SUPERVISAR	2
DIRIGIR LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	2
GESTIONAR LA CARTERA DE CLIENTES	4
NEGOCIAR CON PROVEEDORES	2
IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA	4
PROSPECCIONAR MERCADOS	1
GESTIÓN FINANCIERA	1
IMPLANTACIÓN SISTEMAS DE CALIDAD	2
EXPANSIÓN DE LA EMPRESA	2
OPERACIONES COMERCIALES	4
OPTIMIZACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS	2
COORDINACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZATIVO	1
SUPERVISAR EL FUNCIONAMIENTO DIARIO	1
RESPONSABILIZARSE DE LOS RESULTADOS	1
OPERACIONES TÉCNICAS	1
LOGÍSTICA	1

Por último, la tabla 10 muestra la amplitud de sectores productivos que abarcaban los casos estudiados.

TABLA 10. SECTOR EN QUE SE ENCUADRA LA EMPRESA.

SECTOR	FRECUENCIA
AGRÍCOLA	1
AGROALIMENTARIO	6
INDUSTRIAL	1
SIDERURGIA	1
VEHÍCULOS INDUSTRIALES	1
CONFECCIÓN	1
ENVASE Y EMBALAJE	1
DISEÑO Y FABRICACIÓN DE MAQUINARIA	2
EDITORIAL	1
FABRICACIÓN EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES	2
FABRICACIÓN PRODUCTOS PARA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL	1
PREFABRICADOS DE HORMIGÓN	1
CONSTRUCCIONES METÁLICAS	1
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN	1
SERVICIOS	2
SERVICIOS ASISTENCIALES	1
SELECCIÓN DE PERSONAL	1
SERVICIOS Y EQUIPAMIENTO HOSPITALARIO	1
SERVICIOS - OCIO	2
CENTRO TECNOLÓGICO	1
HOTELERO	1
HOSTELERÍA	1
CATERING	1
FINANCIERO	1
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	1
TELECOMUNICACIONES	2

SECTOR	FRECUENCIA
TRANSPORTE	1
TRANSPORTE MARÍTIMO	1
TRADING	1
COMERCIALIZACIÓN DE METALES	1
DISTRIBUCIÓN	2
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN	1
DISTRIBUCIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS	1
DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS SIDERÚRGICOS	1
PROMOCIÓN INMOBILIARIA	1

#### 4. CONSIDERACIONES FINALES.

La importancia de las tareas directivas para el correcto funcionamiento de la empresa justifica la realización de un cuidadoso estudio para el reclutamiento y selección de las personas que van a desempeñarlas. En este trabajo se presenta un estudio del perfil demandado por las empresas según nos muestra la principal herramienta empleada en dichas operaciones, cuando se realiza una selección externa y no promoción interna: el anuncio en la prensa especializada.

Estos anuncios nos presentan un perfil que puede resumirse a grandes rasgos como sigue:

- Titulado superior universitario, preferentemente ingeniero superior o licenciado en áreas económicas o de gestión.
- De edad entre 30 y 45 años.
- Con cierta formación de postgrado o conocimientos del sector.
- Con 5 años de experiencia en el sector, en puesto similar o en el área comercial.
- Dominio del inglés.
- Deberá asumir la gestión integral de la empresa, responsabilizarse del cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la estrategia. En muchos casos, asumir tareas comerciales.
- Será una persona con capacidad de liderazgo y para dirigir equipos, con facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad de negociación.

#### BIBLIOGRAFÍA.

- CUERVO, A. Y VÁZQUEZ, C. J. (1994): *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*, ED. CIVITAS, MADRID.
- KAST, F. E. Y ROSENZWEIG, J. E. (1987): *ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIA*, MC GRAW-HILL, 4ª EDICIÓN, MEXICO.
- KOONTZ, H. Y O'DONNELL (1985): *ADMINISTRACIÓN*, MC GRAW-HILL, 8ª EDICIÓN, MEXICO.
- KOONTZ, H. Y WEHRICH (1991): *ADMINISTRACIÓN*, MC GRAW-HILL, 9ª EDICIÓN, MEXICO.
- LEIBENSTEIN, H. (1966): "ALLOCATIVE EFFICIENCY VS. 'X-EFFICIENCY'", *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 56, JUNIO, PP. 392-415.
- MINTZBERG (1975): "THE MANAGER'S ROLE: FOLKLORE AND FACT", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, JULY-AUGUST, PP. 49-61.
- MINTZBERG (1983): *LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO*, ARIEL, BARCELONA.
- OCDE (1998): *WORLD COMPETITIVENESS REPORT*, OCDE, PARIS.
- PÉREZ, E. (1998): *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*, ED. CENTRO DE ESTUDIOS RAMÓN ARECES, MADRID.