

LA DIRECCIÓN, UNA PROFESIÓN

Entrevista con Juan Carlos Pastor Gilarranz
Director del Centro de Liderazgo del Instituto Empresa

OGE. - La dirección, ¿una función o una profesión?

J.C.P.- La dirección es una profesión. Una función se transforma en profesión cuando se institucionaliza en la sociedad. La función de directivo tiene ya una larga tradición en las sociedades occidentales y el impacto que tienen hoy en día las escuelas de negocios es quizás el mejor signo de profesionalización de esta función.

OGE. - ¿Cuáles con las funciones esenciales y/o específicas de una dirección?

J.C.P.- Un directivo es alguien responsable del trabajo de otros. Su rol engloba todas las funciones orientadas a conseguir que un grupo de subordinados haga el trabajo de la forma más efectiva y eficiente posible. Para ello tiene dos grandes áreas de atención, una interna en el grupo o unidad y otra externa. Las funciones internas están relacionadas con la motivación y el desarrollo de sus subordinados. Las funciones externas se refieren a la representación del grupo en la organización y a asegurarse los recursos necesarios para el buen funcionamiento del grupo.

OGE. - ¿Se puede hablar de diferentes estilos o modelos de dirección en el mundo empresarial?

J.C.P.- Hay numerosos estilos de dirección, pero en líneas generales están divididos en dos grandes dimensiones:

- **Estilos participativos-autoritarios:** Existe un continuo en el grado de involucración de los subordinados en el proceso de toma de decisiones. Los estilos participativos involucran a los empleados, pero requieren más tiempo y recursos. Además, se necesitan buenas habilidades interpersonales de dirección de equipos. Los modelos más autoritarios o «en-control» son más eficientes en situaciones de crisis y cuando es necesario tomar decisiones rápidas, pero suelen producir más resistencia.

- **Estilos transaccional-transformacional:** En el modelo transaccional, el directivo y los subordinados establecen una relación de mero intercambio: dinero/incentivos por compromiso y trabajo. El resultado es una motivación y compromiso aceptables por parte de los subordinados. Por el contrario, en el modelo transformacional se establecen relaciones emocionales y de desarrollo entre el líder y los subordinados que trascienden la relación puramente mercantil. El resultado suele ser una motivación y nivel de compromiso

Un directivo es alguien responsable del trabajo de otros. Su rol engloba todas las funciones orientadas a conseguir que un grupo de subordinados haga el trabajo de la forma más eficaz y eficiente posible

so por parte de los subordinados superior y que va más allá de lo esperado.

OGE. - ¿Qué modelo de dirección exigen «la gestión de calidad», la «calidad total» u otros modelos de calidad en que están inmersas muchas empresas?

J.C.P.- Los estilos participativos y transformacionales están más orientados a la calidad y al desarrollo.

OGE. - ¿Cualquier persona puede ser director o acceder a la dirección si cumple el requisito de la formación?

J.C.P.- La formación es imprescindible para mejorar la efectividad de cualquier directivo. La línea de base de cada empleado es diferente y por ello hay quien se beneficia más o menos de la formación, pero todos los directivos tienen áreas de mejora que pueden modificar a través de programas de formación y el desarrollo.

OGE. - ¿Qué cualidades o características personales debe reunir un directivo?

J.C.P.- Un directivo tiene que tomar decisiones. Y para tomar decisiones es imprescindible una buena capacidad analítica para resolver problemas. Esta capacidad se adquiere con formación y con unas buenas dotes intelectuales.

Un directivo tiene además que dirigir a sus subordinados. Para ello se nece-

sitan buenas habilidades interpersonales, de comunicación, motivación y liderazgo.

El directivo está también inmerso en la organización y necesita buenas habilidades de gestión, de relación con superiores, de negociación y de gestión de redes informales.

OGE. - *En lo relativo a la dirección, está adquiriendo cada vez más importancia el tema del liderazgo. ¿Cuál es su opinión al respecto?*

J.C.P.- Las habilidades de liderazgo son fundamentales hoy en día. Todas las organizaciones se están «achataando», pasando de la típica pirámide jerárquica de hace unos años a organizaciones horizontales con pocas capas y con equipos de subordinados muy numerosos. En esta nueva organización hay más interdependencias, con su correspondiente potencial de conflictos, y los directivos de hoy en día no pueden dirigir como antes. Se necesitan nuevos estilos de dirección y nuevas habilidades directivas. Cuando hablamos de liderazgo nos referimos a una 'capa' más que se pone encima el directivo. Ser un directivo no implica ser un líder. El directivo se convierte en líder cuando es percibido por los subordinados como tal. Cuando esto ocurre, los subordinados se comprometen más con los objetivos y la misión del líder, muestran un nivel de motivación mayor y se crea un espíritu de equipo que reduce el potencial de conflicto. Hoy se necesitan menos directivos y más líderes.

OGE. - *¿Qué competencias profesionales debe tener la persona que asuma una dirección?*

J.C.P.- Las competencias del directivo tienen que ver con poseer un alto grado de autoconocimiento, autogestión de uno mismo, conocimiento de los demás y habilidades interpersonales para motivar e influir en su entorno. El desarrollo de las competencias que caen en cada uno de estos apartados es fundamental para convertir a los directivos en líderes.

OGE. - *¿Qué objetivos y contenidos debe contemplar un plan de formación inicial para el profesional que debe asumir la dirección?*

J.C.P.- Para que la formación sea efectiva debe ajustarse a cada caso en con-

creto. Sin embargo, el proceso de formación y desarrollo debe seguir ciertos pasos para que sea efectivo:

- Evaluación: todo programa de formación y desarrollo debe comenzar por un *assessment* que establezca una línea base e individualizada de la que parten los directivos.
- Validación: discusión con el interesado de su evaluación para validar el diagnóstico.
- Establecimiento de objetivos con el interesado.
- Desarrollo de un plan que englobe formación y desarrollo.
- Seguimiento.

Una de las funciones principales del líder es generar un clima de confianza en el que los subordinados colaboren de forma eficaz

OGE. - *¿Cuáles considera más importantes?*

J.C.P.- La evaluación inicial y la validación del diagnóstico son fundamentales para que el proceso fluya sin problemas y con la máxima efectividad.

OGE. - *¿Tiene importancia la formación continua o en el ejercicio? ¿Con qué periodicidad?*

J.C.P.- La formación continua es fundamental para seguir mejorando las competencias básicas. Estas competencias básicas son difíciles de adquirir y se requiere un alto grado de compromiso para incorporarlas de manera automática al repertorio de conductas del individuo. El seguimiento y la formación continua garantizan que el proceso no queda estancado o que se vuelve al patrón antiguo de conducta. La frecuencia en actividades de formación y desarrollo depende mucho del grupo de referencia, pero puede ir desde programas de *coaching* de directivos con reuniones mensuales a cursos de formación anuales.

OGE. - *¿Qué aspectos o dimensiones considera que deben ser objeto de todo plan de formación?*

J.C.P.- Creo que hay una serie de aspectos que, efectivamente, deben ser objeto de todo plan de formación. Serían los siguientes:

-Una parte técnica de actualización de conocimientos específicos.

-Habilidades de liderazgo.

-Habilidades de trabajo en equipo.

-Habilidades de comunicación.

OGE. - *¿Qué importancia tiene en la formación de un futuro director el sistema relacional, los aspectos de las relaciones humanas y el clima y ambiente de trabajo?*

J.C.P.- Al aumentar las interdependencias en el trabajo, las relaciones humanas se convierten en el principal catalizador del potencial humano de la organización. Una de las funciones principales del líder es generar un clima de confianza en el que los subordinados colaboren de forma eficaz.

OGE. - *¿Para ser director se debe haber ocupado con anterioridad otros puestos en la empresa?*

J.C.P.- No es necesario en todos los casos, pero el hecho de haber ocupado otros puestos en la empresa anteriormente hace que el proceso de adaptación se reduzca mucho. Además, evita muchos problemas y conflictos que pueden llegar a ser costosos.

OGE. - *El asumir o acceder a la dirección, ¿puede ser entendido o considerado de alguna forma como un ascenso en la carrera profesional de los trabajadores?*

J.C.P.- Depende mucho de la personalidad del empleado. Existen, a mi juicio, dos dimensiones de personalidad que están muy relacionadas con esto: la motivación de logro y la necesidad de influencia. Hay directivos que tienen muy altos niveles de estas dos dimensiones, y en ellos el adquirir más responsabilidades y poder influir en otros es una fuente de satisfacción y de motivación. En cambio, otros directivos evitan puestos de responsabilidad y prefieren tener más autonomía y oportunidades de aprendizaje en el trabajo. En ambos casos estamos contribuyendo al desarrollo de los directivos.