Guía práctica para el nuevo directivo

¿Acaban de promocionarte a un puesto directivo y no sabes cómo encarar este nuevo reto? No te preocupes: los directivos no nacen, se hacen.

12 de junio de 2007

Se puede aprender a dirigir. Las escuelas de negocios y las universidades de calidad lo están demostrando desde hace años. Convertirse en un directivo digno del cargo supone un aprendizaje y un desarrollo que se extienden a lo largo de la vida.

Los líderes eficaces son eternos aprendices, aseguraba Peter Drucker, todo un referente en literatura de dirección de empresas. No es un proceso sencillo; se trata de una

©IESE Business School

transformación personal y profesional que es más fácil de reconocer que de definir. Así lo explica el profesor del IESE Guido Stein en una nota técnica donde repasa algunos de los aspectos más importantes, y a menudo descuidados en la práctica, de lo que supone convertirse en directivo.

¿Qué es dirigir?

Dirigir es dirigir personas. Sin un grupo al que guiar, por pequeño que sea, no hay dirección. Se puede hablar entonces de controlar, coordinar, supervisar o administrar recursos, pero no de dirigir.

El objetivo de toda función directiva es conseguir resultados. Convertirse en directivo supone acceder a una posición laboral y social que incluye derechos y privilegios, pero que, antes que nada, entraña obligaciones y responsabilidades. Dirigir está más relacionado con ayudar a que los demás hagan que con hacer uno mismo. El nuevo directivo ha de aprender a convivir con la imperfección, a aceptar que no puede controlarlo todo y a tomar decisiones. Pero, además, ha de ser consciente de la responsabilidad que supone el poder de influir en la vida de los otros, pues ha de saber que sus decisiones tienen consecuencias sobre el resto de personas del equipo.

Aprender a dirigir

Para aprender, hay que saber escuchar. Los subordinados, colegas, superiores e incluso anteriores jefes son una poderosa fuente de información y consejos. En realidad, nadie puede enseñar a una persona a dirigir y a liderar, ésta ha de aprenderlo por sí misma. Y como todo aprendizaje, es un ejercicio de humildad y de audacia. El profesor y ex decano del IESE Juan Antonio Pérez López advertía que dirigir es dar ejemplo y crear negocio. Este tipo de líderes se distingue porque conoce el límite de sus fuerzas, es capaz de pedir consejo y sabe rectificar.

Para optimizar este aprendizaje, es necesaria una cierta seguridad psicológica. En el actual clima profesional, marcado por la competitividad, los directivos se sienten poco motivados. Por ello se hace imprescindible un cambio de cultura, que evalúe a los directivos por el talento que son capaces de fomentar en su equipo y no sólo por resultados inmediatos y tangibles.

Dirigir equipos

¿Se dirigen personas o equipos de personas? Según el profesor Stein, lo óptimo es considerar a las personas como miembros de un equipo, que es el entorno donde se va a desarrollar el trabajo. Centrar la dirección en la relación individual con cada miembro no resulta eficaz, pues las personas, cuando se integran en un colectivo, pasan de tener un comportamiento

©IESE Business School

individual a otro grupal. Por eso es necesario conocer el funcionamiento del grupo.

El gurú de la dirección de empresas Peter Drucker distinguía tres tipos de equipos. Los de béisbol, donde los jugadores desempeñan roles fijos que no suelen cambiar, como ocurre en una cadena de montaje. Los de rugby, donde cada miembro ocupa un puesto fijo pero trabaja en equipo y, como en una orquesta, coopera para que la partitura suene bien. Y, por último, los de dobles de tenis, donde cada persona tiene una posición primaria pero se adapta según las condiciones, como una banda de jazz improvisando.

El estilo de liderazgo y la estrategia a emplear variarán en función del tipo de equipo. A la hora de gestionarlo, es aconsejable tener en cuenta algunos puntos:

- Hay que adoptar una identidad y fines colectivos, pero sin perder las diferencias individuales.
- Aprovechar la diversidad de puntos de vista dentro del grupo a través del fomento del conflicto entre sus miembros, entendido como gestión del apoyo y confrontación crítica, no como un enfrentamiento emocional.
- Concentrarse en la contribución, el aprendizaje y el desarrollo. El equipo es el lugar idóneo para fomentar y evaluar las competencias de liderazgo de quienes lo componen.
- Apoyarse en la autonomía de sus miembros. Para que esto sea posible es necesario, antes que nada, que todos los componentes estén comprometidos con un fin común. Sólo así se creará un clima de credibilidad y cuanto mayor sea la confianza entre sus integrantes, más libertad tendrán para actuar y decidir, deberán dar menos explicaciones y se sentirán más cómodos.

Consejos para empezar

Antes de aceptar una promoción, el candidato ha de entender lo que se espera que haga, pero también debería interesarse por el modo en el que esperan que lo haga y los objetivos de su tarea. Toda esta información le ayudará a entender su nuevo papel y a tomar la decisión adecuada, pues ésta no tiene vuelta atrás.

Una vez aceptado el cargo, hay unos cuantos aspectos que es importante conocer y que pueden evitar más de un disgusto al nuevo directivo:

- La primera impresión sí que cuenta. Vale la pena pensar los primeros gestos y comportamientos, porque tendrán un impacto duradero en los subordinados.
- Convencer genera más capital directivo que recurrir al ordeno y mando. Dirigir supone una posición de autoridad, pero también de dependencia. No se trata de mandar, sino de conseguir que los trabajadores desarrollen todo su potencial para lograr resultados.
- El autoconocimiento de uno mismo es esencial para saber las propias competencias y limitaciones. Sólo así se podrá encontrar el estilo directivo con el que encaja mejor y

©IESE Business School

que le resulta más eficaz.

- No es el momento de mostrar miedo, ansiedad o inseguridad. Los demás esperan un ejemplo de madurez, profesionalidad y serenidad. Un directivo maduro, que ya ha superado la fase inicial, no traslada estrés ni ansiedad a sus trabajadores, sino que los reduce.
- Dirigir supone aceptar la diversidad de los dirigidos y actuar en consecuencia. Cada persona es distinta, con sus puntos fuertes y sus debilidades. Interesa conocer las fortalezas y limitaciones de cada uno para poder aprovechar todo su talento.

+ INFO

¿Y ahora qué? Liderazgo y aterrizaje en un nuevo puesto (2016), de Guido Stein

---

La nota técnica ¿Y ahora qué? Liderazgo y aterrizaje en un nuevo puesto, del profesor del IESE Guido Stein, está disponible en IESE Publishing.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School