



Pr: Otra
Tirada: 98.320
Dif: 68.128

Secc: OTROS Valor: 33.263,00 € Area (cm2): 543,7 Ocupac: 100 % Doc: 1/1 Autor: POR ALFONSO JIMÉNEZ Num. Lec: 424000

Cómo se construye un buen directivo

POR ALFONSO JIMÉNEZ

«La escuelas de negocios hacen un gran trabajo en transferir a los futuros directivos una visión general de los negocios, pero hay competencias que deben desarrollarse en la propia empresa»

Un directivo es una persona, después un buen profesional que un día, a veces muy temprano, tiene la misión de dirigir a un grupo de personas hacia un fin, hacia una meta con la ambición de lograrlas. Normalmente el acceso a la función directiva no es algo buscado, sino que se produce en el desarrollo natural de la carrera profesional. Por tanto, es algo que hay que aprender en un momento determinado de la carrera y no antes.

En una reciente obra de la Asociación Española de Directivos, «El arte de liderar», preguntamos a 15 directivos de nuestra comunidad de negocios sobre las características que, a su juicio, deben poseer los directivos. Y sus respuestas podrían agruparse en cuatro grandes temas. Primero, tener una visión estratégica y la capacidad para gestionar el cambio dirigiendo la empresa hacia esa visión. Segundo, tener capacidad para gestionar de manera eficiente del negocio, así como, tener orientación a resultados. Tercero, gestionar a personas tanto en clave individual, como grupal. Y, finalmente, ser una buena persona y un buen profesional, esto es, regirse por principio éticos que van mu-

cho más allá de aquello que recogen las normal y los marcos regulatorios.

¿Dónde se adquieren estas competencias? ¿Cómo se desarrollan? ¿Se pueden aprender?

Tradicionalmente la formación de directivos ha sido encomendada a las escuelas de negocio. Instituciones privadas cuya misión es, precisamente, la formación de los futuros directivos, así como su desarrollo durante toda la vida laboral de aquellos.

Las escuelas de negocios, que, por cierto, tenemos una magnífica representación en nuestro país, hacen un gran trabajo en transferir a los nuevos o futuros directivos una visión general de los negocios, transmiten la importancia del caso y enseñan a definir estrategias de negocio. Además, de dar los mimbres de cada uno de los pilares de una empresa desde la contabilidad y las finanzas, hasta la gestión de operaciones, pasando por la tecnología y, un poco, la gestión de personas.

Sin embargo, hay competencias que deberán ser desarrolladas en mayor profundidad por las propias empresas hacia sus directivos. Siempre será en la propia empresa donde más conocimiento habrá de su

propio negocio. Ahí surge un segundo protagonista de la formación y el desarrollo de los directivos. La propia empresa tiene que disponer de programas de formación y desarrollo para sus directivos, que, a veces, forman un cuerpo de conocimientos en las propias universidades corporativas.



En general entre ambas herramientas, escuelas de negocio y programas corporativos de desarrollo de directivos, se cubren las competencias de conocimiento de negocio y aspectos técnicos de gestión.

Nos quedaría un aspecto clave como es la capacidad de gestionar personas y equipos. Esta competencia, clave para cualquier directivo, se puede desarrollar por varias vías. La primera es por aprendizaje vicario. Es decir, observando a los directivos y su manera de hacer. Por ello, es importante disponer de buenos directivos hoy porque son una escuela para los futuros directivos. Este desarrollo se puede apuntalar también con programas de «mentoring» en los que un directivo consolidado se ocupa de desarrollar a un joven.

Finalmente, nos quedarían las competencias «éticas» que, aunque se pueden reforzar con códigos de conducta o la propia formulación de los valores, siempre implica la complicidad de toda la estructura directiva. Aprendemos de aquellos que nos precedieron; y lo que observamos en su comportamiento, nos guiará nuestra propia actuación.

Alfonso Jiménez es Vocal de la Junta Directiva de la AED (Asociación Española de Directivos)

