

El Perfil del Directivo 2000 en La Empresa Española*

**PROF. S. PALLARES Y M. MARTINEZ

INTRODUCCION

Se ha afirmado que el éxito de una Empresa depende de dos condiciones, por una parte, si la empresa ha hecho una adecuada selección de su entorno, sus mercados y sus productos, y por otra parte, si el potencial directivo y de management que dispone, coordina de forma adecuada sus potenciales de tal manera que reduzcan los costes de coordinación de la empresa con sus mercados (GARCIA ECHEVARRIA, 1991).

En la empresa española se ha conseguido éxito dentro de un contexto que podríamos definir como de economía cerrada, el entorno no ha sido punto de referencia para lograr el éxito empresarial, es decir el mercado ha sido no competitivo para las empresas surgidas hacia los años 60 y que perduran actualmente.

El cambio fundamental se produce con la apertura de los mercados en los que la empresa deberá cambiar de criterio económico para poder hacer el management de su corporación, seleccionando adecuadamente aquellos mercados para los que dispone de capacidad directiva y empresarial de manera que reduzca sus costes de coordinación. Este cambio es el que condiciona un diferente perfil y nuevas exigencias al directivo de la empresa.

El análisis de la situación actual de la empresa española, a partir de los discursos que los directivos de dichas empresas emiten, pone en evidencia estos procesos de cambio que afectan de forma diferenciada a las estrategias, políticas y estructuras de esas organizaciones.

Son las características de dichas empresas es decir, el tamaño, sector al cual pertenecen, o la estructura de las mismas, al igual que las relaciones o no, de dependencia o pertenencia a un grupo multinacional, las que determinan el carácter y evolución del proceso de cambio.

Al preguntar al directivo cual es su percepción de la situación actual, tanto interna como externa de la Empresa española, se recoge un abanico de referencias que pueden relacionarse con las formas de actuar que han ido adoptando estos directivos, para llevar a cabo

su propia función y que, según ellos, deberán tener en cuenta los directivos del 2000.

Se opina, por ejemplo, que el panorama actual va a exigir un esfuerzo que no solamente va a ser de tipo económico, sino que va a modificar incluso los estilos de dirección. Algunos directivos apuntan que el panorama actual implicará cambios en "el tipo de imaginación, y de creatividad", y significará una "reorientación de los propios valores".

1.- METODO

Nuestro estudio sobre el MANAGEMENT es una investigación **cualitativa**, cuyo objetivo es el estudio de la función directiva en el momento actual español. Se analiza el discurso que los directivos utilizan para describir su propia función, sus opiniones sobre el panorama actual en España y como ven al directivo en los próximos años.

1.1 Muestra y procedimiento

Para acceder a ese discurso se han llevado a cabo 50 entrevistas a directivos (mujeres y hombres) de Empresas Nacionales y Multinacionales, de diferentes Sectores económicos y pertenecientes a la Administración Pública o Privada. La duración media de las entrevistas fue de 2 horas y han sido transcritas textualmente para proceder posteriormente a su análisis, prescripción impuesta por los analistas del discurso (POTTER & WETHERELL, 1987).

Sobre la información obtenida en las entrevistas se ha realizado un análisis del discurso, siguiendo, en la medida de su adecuación, las consignas que establece esta metodología. En este sentido, se han mantenido las recomendaciones de análisis del sistema argumentativo. No obstante, hemos de señalar también que algunas recomendaciones de este tipo de análisis más utilizado en investigación básica, se han adaptado a nuestras necesidades y objetivos de investigación de carácter aplicado. En cualquier caso bajo las directrices de esta metodología, hemos procedido a estudiar las estrategias argumentativas que usan los directivos para definir su función.

* Trabajo presentado en el XXIV Congreso Interamericano de Psicología

** Dirección: Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Psicología, Unidad de Psicología Social, 08193 - Bellaterra, Barcelona, ESPAÑA.

2.- RESULTADOS

El análisis de las entrevistas llevadas a cabo nos permite destacar tres resultados interesantes:

2.1 contextualización que el directivo hace de su situación próxima.

2.2 descripción de la función directiva actual en un momento de cambio

2.3 el perfil del directivo del 2000 y su relación con el mercado actual.

2.1.- Contextualización del Directivo en su entorno

Al preguntar al directivo sobre su propia función, el discurso emitido gira en torno a una serie de macrotemas a los que se hace referencia a partir del análisis de la situación socio-política de Europa. Así algunos directivos opinan que la Empresa esta atravesando una doble crisis, por una parte una crisis que es provocada por factores exógenos a la propia empresa o país, como pueden ser los derivados de la caída de los dos bloques antagónicos con todo lo que ello ha implicado, y por otra, un tipo de crisis más de fondo no tan revulsiva como la anterior y menos espectacular, que es la de adaptación al mercado europeo y a la competitividad y valores europeos que van a condicionar el producto, y van a incidir en temas como calidad, medio ambiente, etc.



El acercamiento al mercado económico europeo parece representar para las empresas, poner a prueba su competitividad en diferentes aspectos. Algunos de ellos son destacados en sus discursos: "sólo las empresas más automatizadas tienen posibilidad de ser más competitivas", es decir **la racionalización de los procesos empresariales como elemento básico** "el principal problema es la competitividad en cuanto a la capacidad de producción, políticas de costes y también perfiles profesionales". Estos temas surgen muy ligados a otro tema: **la calidad**.

Tras presentar la competitividad y calidad como aspectos de preocupación que la empresa española vive actualmente, **como expresión de la adaptación de la empresa a los nuevos entornos**, los directivos argumentan cuales son las estrategias que en ciertas empresas ya se han puesto en marcha o cuales creen ellos que deberían ser implementadas.

Sugiere esta estrategia, una forma de escapar de la **"mentalidad"** española estereotipada a la que se alude en muchas ocasiones, presentando acciones positivas, que dejan a la empresa en un lugar más "moderno".

Las estrategias que se señalan para adaptarse a los cambios que se han ido apuntando anteriormente, hacen referencia a la definición clara de los objetivos, potenciación de la expansión nacional e internacional, centralización de funciones para optimizar recursos, o cambios en la estructura, verticalización de los negocios, redimensionamiento, o políticas de formación.

Sin embargo, no todas las empresas están preparadas o dispuestas a llevar a cabo dichos cambios a pesar de que puedan ser estas las estrategias adecuadas.

El directivo ante esta situación se ve obligado a acomodar sus actuaciones y llevar a cabo su función directiva introduciendo elementos que ayuden a la empresa a adaptarse paulatinamente a la nueva situación.

2.2.- La función directiva en la actualidad: situación de cambio

A partir de la necesidad puesta de manifiesto por los directivos de actuar ante el contexto en el que se ubica la empresa española, los argumentos esgrimidos para definir las características del directivo actual se relacionan con la propia definición de la función directiva y de las actividades que desarrollan en la actualidad. Así se destaca en el discurso el papel de los Recursos Humanos y del equipo para el directivo, la planificación de estrategias claras de acción, la coordinación de acciones para llegar a una toma de decisiones eficaz y el mantenimiento del control de

resultados como imprescindible para evaluar la calidad.

Una de las funciones que más peso tiene entre las actividades del directivo es **la gestión de los recursos humanos**, es decir, conseguir que el equipo funcione como tal, individualmente y como equipo. Conseguir que lleguen, motivar a la gente, intentar que conozcan los problemas del otro, difundir los criterios e intereses de la Empresa, llegándose a afirmar que el éxito del directivo está en el éxito individual de cada uno con su trabajo.

Los hombres son, según los directivos, el factor que va a definir el éxito o fracaso de la adaptación de la empresa española y del directivo que la "pilota".

Hay una insistencia clara por parte de los directivos en implicar a los equipos en las tareas bien sea responsabilizándolos de acciones acordadas bien sea motivando a la acción conjunta, o bien sea informándolos de las acciones necesarias.

Se afirma que no se puede llevar una gestión correcta si no se tiene un equipo bien formado, un equipo que sea lo más interdisciplinario posible, participativo, motivado y con el mayor grado de comunicación.

Es por ello que el directivo insiste en su discurso en que el equipo realmente tiene que ser muy activo, polivalente, ser un equipo en el que cada miembro asuma su parte de responsabilidad y lleve a término su tarea con la colaboración y participación activa dentro del equipo.

Además, deberá tener los objetivos claros, estar identificado con ellos, tener las funciones definidas, sentir que es un grupo (sentimiento de pertenencia grupal) y no un conjunto de individualidades, tener capacidades para hacer las misiones encomendadas, saber hacerlo y estar motivado.

Queda claro, a través de los discursos, que el directivo tiene un papel importante como motor, impulsor, animador del equipo. Así encontramos argumentos que remarcan este papel afirmando que si los equipos se mueven, es por la compenetración existente entre ellos, la ilusión infundida y capacidad para motivar del directivo, hacia la tarea, y los objetivos.

Se ha llegado a afirmar que "para que un equipo funcione bien lo han de saber todo", es decir deben saber perfectamente lo que hay que hacer incluso si el directivo está ausente.

La segunda función a la que se refieren los discursos de los directivos, hace referencia a la necesidad de tener una **estrategia** clara de actuación.

La **Planificación** estratégica, en función del momento de cambio que está viviendo la empresa, no solamente hace referencia a nivel de organizar y desarrollar el equipo humano sino también, hace

referencia a la adecuación de las tareas a las necesidades que tiene la empresa.

La función de **coordinación** es descrita en los discursos de los directivos haciendo referencia al papel "claro" que cada uno tiene dentro de la empresa y que por tanto "sabe y conoce cual es su responsabilidad dentro de las funciones que está desarrollando", y permitiendo de esa manera, al directivo dar afirmaciones como: "a mi me toca simplemente coordinar estas tareas (impartirlas y coordinarlas)". Se podría ilustrar este argumento con frases como:

"hago una labor de conexión, de dar directrices, dar criterios de decisión (dar criterios y conocimientos a la gente para que tomen sus decisiones), animar programas, animar cosas (que las cosas no se paren)"

Por otro lado, se presenta la función de **dirigir**, asociada a la **toma de decisiones**, remarcándose que lo más importante será "tomar las decisiones adecuadas y dirigir al equipo que tiene que operar".

Para algunos de los directivos entrevistados, los grupos han de decidir a través de acciones puntuales.

La toma de decisiones, no implica sin embargo, el traspase total de la responsabilidad sino que el directivo es consciente de que debe seguir asumiendo su responsabilidad, "pero dejando la capacidad de decidir y de equivocarse, para así poder aprender todos."

En otras ocasiones no se puede delegar esa función de toma de decisión, ni siquiera haciendo participar al grupo, los conflictos no se resuelven y desde la dirección debe asumirse la toma de decisión.

No debemos olvidar que una de las funciones que definen los márgenes de poder, además de las señaladas anteriormente, es el control, que hace referencia a los resultados, procesos, acciones puntuales, etc., y que para algunos de los directivos esta función puede asemejarse a la que realiza un auditor.

PERFIL DEL DIRECTIVO ACTUAL

RESPECTO A SU TRABAJO EN EQUIPO, CAPACIDAD PARA:

- motivar a la gente
- organizar y desarrollar el equipo
- dar directrices
- dar criterios para decidir
- coordinar
- animar programas
- implicar al equipo

RESPECTO A SU ACTIVIDAD:

- objetivos definidos
- estrategia clara
- identificación de funciones
- adecuación de tareas a las necesidades
- tomar decisiones

ROL DEL DIRECTIVO: MOTOR, IMPULSOR, ANIMADOR DEL EQUIPO

El discurso dado por los directivos sobre sus prácticas con respecto a como actúan con su equipo, hace pensar en una primera lectura, que el directivo actual español lleva a cabo su función mediante un estilo de dirección delegativo en la mayoría de los casos. Ciertamente pensamos que el discurso apunta hacia ello pero la explicación de como se lleva a cabo, o el argumento explicativo del porqué, dado a continuación, no define este estilo de dirección. Desde una perspectiva del management situacional, sus prácticas se ubicarían en el cuadrante S2 (estilo persuasivo) o en algunos casos S3, (estilo participativo) pero no se podría posicionar en el estilo delegativo.

Podríamos ilustrar lo dicho anteriormente con frases como:

“les vendo la idea, mis opiniones, les pongo retos, tu puedes, da la sensación de equipo fuerte”.

“a mí lo que me gusta es delegar la responsabilidad, no estar en todo momento participando de las decisiones, ir únicamente controlando, e intervenir cuando una oveja se descarría. Eso permite controlar mejor”.

2.3.- Perfil del directivo del 2000 y su relación con la situación actual

Si afirmábamos que la adaptación al entorno incide no solo en las empresas sino en los propios estilos de dirección, interrogamos a los directivos sobre como creen que debería ser el directivo del 2000.

Afrontar el futuro significa para el directivo español poseer una serie de características personales que ellos valoran como: tener conciencia de su rol, es decir **“su rol es conseguir unos objetivos en toda su globalidad y conseguir objetivos con un coste. Coste muy importante que es el desgaste de la gente”**. Tener las ideas claras, ser organizado, **“sin una organización no se puede ser directivo”** exigente con su propio trabajo, dar ejemplo y al mismo tiempo valiente para aceptar ciertos riesgos, **“tiene que ser valiente, osado, aceptar ciertos riesgos”**.

La formación pasará de ser específica a global, es decir el directivo es visto como un conocedor generalista que conoce todo pero sin ser un especialista. Se valora más su visión global, que le permite integrar el trabajo de su equipo y su capacidad de hacer un proceso de análisis-síntesis, diferenciando lo importante de lo accesorio. Quedaría ilustrada esta afirmación en la frase que se transcribe a continuación:

“en el mundo directivo cada vez se hace menos necesaria la persona que domina totalmente un tema y no se le escapa nada y es una maravilla, ahora es mucho más importante tener conocimientos genera-

les en muchas áreas, del sector en el que se está y sobre todo que se forme continuamente”.

El directivo del 2000 deberá ser comunicativo, **“un buen comunicador”**, saber escuchar, tanto a los de dentro (sus colaboradores) como a los de fuera. Esta capacidad para comunicarse con el exterior, estar al día de lo que está pasando fuera de sus fronteras, le hará ser buen conocedor del mismo, ser previsor y por tanto poder anticiparse a los problemas. Como señala algún directivo **“Pensar que estás haciendo algo no para mañana sino para pasado mañana, nunca para hoy o para ayer.”**

Quedan ilustradas tales opiniones, en los párrafos que siguen a continuación:

“Debe de oír y escuchar a los demás, porque del resto de personas, al nivel que se quiera, siempre salen buenas ideas, sobretodo en bastantes temas que tú no los dominas, los domina otra persona.”

“Un estar al día de cualquier circunstancia que rodea el ámbito de la dirección de una empresa, sea cual sea este ámbito. Intentar contactar al máximo con personas de otras sociedades, para intercambiar opiniones, para entender el por qué de muchas cosas, que desde el ámbito cerrado de tu propia sociedad es muy difícil prever el exterior.”

Para finalizar, y en consonancia con la importancia concedida al equipo en todo el discurso de los directivos, se apunta que el directivo del 2000 deberá ser un líder, que sepa motivar al equipo, comunicar claramente las estrategias a seguir y los objetivos perseguidos. Flexible para adaptarse a los recursos humanos que posee y capaz de integrarlos y crear equipo.

“Una persona con connotaciones de líder que sepa lo que es un equipo y motivar al equipo, comunicarse con él, comunicar claramente los planteamientos, dar margen al equipo para que esté motivado.”

“Con capacidad de mover al equipo, tiene que ser flexible, adaptarse a lo que tenga y tener ese olfato para saber en función del equipo que le caiga en la manos como tiene que llevarlo.”

PERFIL DEL DIRECTIVO DEL 2000

CARACTERISTICAS GENERALES

- tener conciencia de su rol
- ser organizado
- dar ejemplo
- honesto
- actitud positiva
- ideas claras
- exigente con su propio trabajo
- aceptar ciertos riesgos
- con alta dedicación
- con sentido común

FORMACION

- formación global (generalista)
- capacidad para integrar el trabajo del equipo

COMUNICACION

- comunicativo con los demás
- saber escuchar
- comunicativo con el exterior (idiomas)
- estar al día de lo que pasa

ACTIVIDADES CON EL EQUIPO

- líder
- ser previsor (anticipación de problemas)
- que sabe motivar
- comunicador de estrategias
- diseñador de objetivos
- flexible
- negociador
- capacidad para tomar decisiones
- saber planificar

3.- CONCLUSIONES

Hemos podido constatar que en la empresa moderna los hombres son sin duda el recurso más valorado, ya que su éxito o fracaso depende cada vez más del "capital humano" que es capaz de desarrollar y poseer.

Poder conseguir los mejores profesionales es a veces difícil y las empresas se esfuerzan por disponer de equipos altamente preparados y motivados, de ahí que estos, los equipos, sean el núcleo básico de los discursos dados por los directivos.

En la década de los 90 estos managers se han convertido en internacionales, debiendo gestionar y dirigir sus empresas de manera simultánea en varios países y bajo diferentes culturas bien sean en el ámbito de una organización regional o mundial.

Las cualidades para este tipo de puesto que los propios directivos han señalado dibujan un directivo que trabajará en un mundo que se mueve muy de prisa y que tiene que tratar de explotar, tanto los mercados de la nueva Europa como los de Asia. Es posible que en algunos casos intente imponer nuevas formas organizacionales, como estructuras de matriz trasnacional o de red, y que trate en otros casos, de buscar economías de escala mundial o regional. Además deberá responder a condiciones y necesidades locales y se verá obligado a respetar y a llevar a cabo asociaciones más allá de las fronteras, ante equipos de proyectos multinacionales, así como a realizar alianzas estratégicas. Y a menudo, por causa de los efectos de fusiones y de adquisiciones, se enfrentará

a un futuro que consiste en "menos y mejor" competidores, clientes, proveedores, sistemas y empleados.

Estamos convencidas que el reto de la empresa española es el reto directivo, ya que es este directivo/a el que tiene que asumir la definición de estrategias más adecuadas para orientar la actividad de su empresa, en que mercado, con que formas organizacionales y al mismo tiempo definir cómo y con quién y de qué forma participará en la nueva división del trabajo.

Estamos totalmente de acuerdo con aquellos expertos del management que afirman que "se tienen que buscar nuevas formas de management, de estilos de dirección". Estos cambios afectarán a la cultura organizacional en el sentido de que el dimensionamiento organizativo se ancle cada vez más en la capacidad del hombre que en el mero funcionalismo organizativo. Se tienen que diseñar organizaciones para los hombres y sus capacidades y no seleccionar hombres para organizaciones burocráticas.

BIBLIOGRAFIA

- Blyton, P. and Turnbull, P. (1992). **Reassessing Human Resource Management**. London. SAGE.
- Escorne, S. (1992). "Nuevo entorno: nuevo management". *Alta Dirección*, 166. pp. 533-538
- García Echeverría, S. (1991). "Dirección de la Empresa y el Ejecutivo del futuro". *Alta Dirección*, AÑO XXVII, 157. pp. 161-76.
- Genelot, D. (1992). *Manager dans la complexité*. París. INSEP-EDITIONS
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. London. SAGE
- Lattmann, Ch. and García Echeverría S. (1992). *Management de los Recursos Humanos en la Empresa*. Madrid. Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid. Díaz de Santos.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid. RA-MA
- Potter, J. and Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behaviour*. London. SAGE
- Salas Segura, C. (1992). "La empresa española ante el mercado único europeo. El nuevo entorno financiero". *Alta Dirección* 166. pp. 521-526
- Tissier, D. (1988). *Management situationnel*. París. INSEP-EDITIONS