

Dentro de los temas conductuales que tocan la Gestión del Capital Humano, el Desarrollo Directivo suele ser uno de los que más inciden en la productividad de una organización. Ahora bien, hablar de Desarrollo Directivo es hablar tanto de calidad técnica como de estilo directivo. Cualquier esfuerzo por desarrollar a los directivos de una organización (entiéndase directores, gerentes y jefes) tiene que enfatizar, tanto el conocimiento y habilidad para dirigir a otros, como la “forma” de dirigirlos. De ahí la necesidad de desarrollar los estilos directivos.

Ahora bien, antes de profundizar sobre el tema de estilo directivos, consideramos importante aclarar una confusión que suele presentarse respecto a los términos *estilos directivos*, *competencias* y *liderazgo*, lo cual puede dificultar la comprensión y correcta aplicación del concepto de estilos directivos dentro de un programa de desarrollo directivo.

Primeramente, definamos **estilos directivos** como “las conductas y comportamientos que un directivo aplica habitualmente para relacionarse con los colaboradores que conforman su equipo de trabajo”. En esta definición estamos dejando claramente por aparte aspectos como la habilidad para planificar, su capacidad de pensamiento estratégico o cualquier otro conocimiento y habilidad técnica que se pueda requerir en función de la especialidad que se desempeña. Los conocimientos y habilidades técnicas también son elementos que contribuyen a la eficacia de un directivo, pero no tienen nada que ver con el concepto de estilos directivos.



Por otra parte, entendamos el término **competencia** como “cualquier conocimiento, habilidad, valor moral, rasgo de personalidad o actitud que puede identificarse en una o más personas y relacionarse al éxito en el desempeño de un determinado puesto de trabajo.” Finalmente, definamos el término **liderazgo** como “la consecuencia de poseer un conjunto de competencias concretas y relacionadas a funciones de naturaleza directiva, lo cual típicamente se refleja mediante el logro de resultados a través de otras personas.”

A la luz de las definiciones anteriores, podemos concluir que los *estilos directivos* están en algún punto intermedio entre *competencias* y *liderazgo*. Es decir, algunas competencias

directivas se caracterizan mediante comportamientos que describen uno u otro estilo directivo, y por otra parte, los estilos directivos apoyan a los ejecutivos a lograr un adecuado liderazgo.

Por ejemplo, la **competencia “Interés por el Desarrollo del Equipo”** se podría medir mediante la observación de comportamientos tales como:

- Siempre que se presenta una oportunidad de capacitación procura que sus colaboradores asistan.
- Sostiene reuniones periódicas con sus colaboradores para reforzar conocimientos sobre el trabajo.
- Es un participante activo en procesos de detección de necesidades de entrenamiento.

Los comportamientos anteriores son característicos de un directivo cuyo **estilo directivo es “desarrollador”**. En este ejemplo, el estilo directivo se asemeja mucho a la competencia misma, y no se estaría cometiendo un error si se dice que la competencia “Interés por el Desarrollo del Equipo”, a su vez, define un estilo directivo particular, al cual podríamos llamar “estilo desarrollador”.

Ahora bien, no todos los estilos directivos son, o se pueden asemejar a una competencia, y es ahí donde las cosas se complican un poco. Por ejemplo, un estilo directivo de tipo “autócrata” puede representar comportamientos típicos de varias competencias. Un directivo “autócrata” podría mostrar (entre otros) comportamientos como los que se detallan a continuación:

- Siempre antepone la tarea y el resultado a todo lo demás.
- En las decisiones no toma en cuenta a nadie.
- Muestra muy poco tacto hacia los sentimientos de sus colaboradores.

Todos éstos son comportamientos típicos de un directivo cuyo estilo es autócrata, sin embargo, también son comportamientos asociados a varias competencias, tales como: “Orientación a Resultados”, “Gestión del Equipo” y “Empatía”, respectivamente.

De lo anterior, debemos entender que al momento de conformar un plan de desarrollo directivo, además de desarrollar las

competencias “duras” (conocimientos y habilidades), también debemos fortalecer el estilo directivo. Ambos elementos nos permitirán consolidar el liderazgo de nuestros ejecutivos.

Pero, ¿De qué manera inciden los estilos directivos sobre la productividad de la organización? Principalmente en el clima organizativo, motivación y compromiso de los equipos de trabajo. El estilo directivo que aplica un determinado ejecutivo es un enlace vital entre sus objetivos y los objetivos individuales de sus colaboradores. En este sentido, si el estilo que se aplica no logra crear interés, respeto, claridad y compromiso hacia las metas globales del equipo, podemos decir, sin temor a equivocarnos, que se trata de un estilo inadecuado, y esto afectará significativamente la productividad del grupo.

Existen diversidad de autores y metodologías que identifican y miden estilos directivos. Todas ellas son buenas y, a fin de cuentas, todas se basan en principios comunes (Teoría XY, Pirámide de Necesidades, etc.). Uno de los autores que ha trabajado mucho en este tema es W.J. Reddin. Lo interesante del enfoque de este autor es que tipifica los estilos directivos en tres planos básicos: a) Orientación hacia la tarea; b) Orientación hacia las relaciones; c) Efectividad. Al final, la metodología resulta en ocho estilos directivos, cada uno con una amplia base de comportamientos que le caracterizan. De hecho, todas las metodologías relativas a estilos directivos se concretan mediante la tipificación de un determinado número de estilos y sus caracterizaciones. De igual manera, todos los enfoques se abstienen de establecer uno o más estilos como “los correctos”, fundamentando esto en que la situación y el entorno pueden requerir de la aplicación de diferentes estilos para lograr la productividad. En este punto concreto tendemos a diferir un poco. Es cierto que no todas las situaciones que se le presentan a un directivo ameritan la aplicación de un mismo estilo directivo, pero también es cierto que no podemos administrar una organización por excepción. Es decir, sí se puede identificar un estilo directivo que a mediano y largo plazo permitirá obtener resultados sostenibles y consistentes.

Para ejemplificar lo anterior, tomemos el estilo directivo autocrático. Ante la necesidad de lograr resultados inmediatos, probablemente un líder autocrático será más efectivo que un “desarrollador”, sin embargo, la manera en que el autócrata logra los resultados deja por fuera todos los elementos que conllevan a formar un clima organizacional propicio para el logro sostenible. Esto le llevará eventualmente a fracasar, ya sea por que sus colaboradores pierden la motivación por lograr la meta, o por que la rotación es tan grande que nunca se logra conformar un grupo de personas con la experiencia suficiente para alcanzar los resultados. Esto trae al caso la sonada frase “no hay malos empleados, sólo malos jefes”. Quizás la frase exagera un poco, pero sin duda algo tiene de cierto.

El implementar un programa de medición y desarrollo de estilos directivos en una organización es importante sin lugar a dudas, especialmente por el impacto que ello tiene en generar un clima organizacional que sea apoyo a las estrategias y resultados esperados. Sin embargo, no podemos olvidar que el desarrollo de los estilos directivos no es una tarea de corto plazo, ya que estamos hablando de comportamientos, muchos de los cuales están arraigados en los valores más profundos de una persona. Cualquier programa de desarrollo deberá hacer énfasis en la “autorrealización” por parte de los participantes (reconocer el problema) y proporcionar mucho acompañamiento y paciencia para modificar comportamientos..

Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53.
Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com