



Entrevista Management

AED

La AED (Asociación Española de Directivos) cuenta con más de 2.500 socios, de los que más del 60% ocupan la máxima responsabilidad de gestión en unas empresas que representan más del 15% del PIB español.

Creciendo para cambiar el mundo

Líder en iluminación solar urbana

TECNOL URBAN
tecnolurban.com



Una marca de TECNOL



PABLO GARCÍA MUÑIZ

«TENEMOS A DIRECTIVOS QUE ESTÁN HACIENDO CASI DE PSICÓLOGOS»

Presidente de la Asociación Española de Directivos (AED) en la sede territorial de Tarragona y director general de Euroports Mediterráneo

RAFAEL SERVENT
TARRAGONA

¿Estaban los directivos preparados para liderar en remoto?

En transformación digital, creo que podríamos ponernos un notable todos. Nadie hubiese soñado hace años que tanta gente se hubiese adaptado en cuestión de días: en la pantalla trabajando, teniendo reuniones, compartiendo documentos... El teletrabajo era para oficinas y se llevó bastante bien. Pero, como indica, lo complicado fue para los líderes: cómo liderar equipos que están distribuidos, con algunos que están en casa, otros que teletrabajan los lunes... es algo que tienes que aprender.

¿Ha cambiado la realidad en la forma de liderar equipos?

De momento no hay una tendencia. Muchas empresas han vuelto al pasado, otras están dando flexibilidad a la plantilla... es muy variopinto. Parece que en el sur de Europa necesitamos estar más en contacto. Las personas necesitan pertenencia al equipo, contacto con compañeros... Hay empresas que han vivido impactos de estrés cuando nunca los habían tenido, y pienso que eso va a crecer. Tenemos a directivos que están haciendo casi de psicólogos.

¿Ganan peso las soft skills?

En la labor directiva, las *soft skills* siempre han sido muy importantes. Para ser un buen líder, las necesitas. Entre ellas, una muy importante es la comunicación: saber informar, tener *feedback*. Casi siempre, cuando hay un fallo en una compañía, la causa raíz es un fallo en comunicación. Para mí es fundamental. Y, obviamente, si antes te levantabas e ibas a la mesa de alguien y ahora te tienes que organizar con una pantalla, hay que aumentar y cambiar nuestra forma de comunicar.

¿Qué cualidades ha de tener hoy un directivo?

La primera de todas es la flexibilidad. Las empresas tienen que ser más flexibles y los directivos han de gestionarse en un entorno muy cambiante. Se acabó lo de «no, esto no se puede hablar sin convocar un comité de dirección...». Ahora hay que ser muy rápido en la toma de decisiones. Esos directivos que quieren tenerlo todo planificado tienen que ser más flexibles y mucho más rápidos en la toma de decisiones. Estamos acostumbrados a procesos definidos, roles... «es que esto no me toca a mí, no está dentro de mi puesto de trabajo». Hay que terminar con ello.

¿Cómo?

En inglés se le llama *empowerment*. Es un tema de delegar. Claramente, los directivos tene-

Perfil

Nombre: Pablo García Muñiz
Cargo: Presidente de la AED en Tarragona y director general de Euroports Mediterráneo

● **Liderazgo** Pablo García Muñiz es desde hace dos años presidente de la sede territorial de la Asociación Española de Directivos (AED) en las comarcas de Tarragona -cargo que ocupará durante cuatro años más-, además de vocal del Consejo Territorial de Catalunya de la AED, asociación creada hace 25 años para el «desarrollo profesional de las personas que tienen la responsabilidad de liderar organizaciones y contribuir al progreso de toda la sociedad». Para ello, impulsa «iniciativas y actividades que promueven la excelencia, la diversidad y la ética y que ponen el foco en la sostenibilidad de las empresas, el talento joven y la agenda social». En Tarragona, la AED, hoy en plena fase de expansión, cuenta con 50 socios. Ingeniero superior en informática, MBA y PDG por IESE Business School, Pablo García es también director General de Euroports Mediterráneo.

mos que delegar más, y eso entronca con la confianza y con acabar con esas estructuras tan arcaicas. Hay que tener una visión común, mientras cada vez los equipos y las personas son más independientes. Las estructuras pesadas tienen cada vez más que desaparecer. Porque, si todo son estructuras piramidales, eso es un cuello de botella. Hay que saber delegar con objetivos claros.

Y hacerlo en un entorno tan incierto como el de hoy...

Efectivamente. No pensemos que esto es algo temporal, que ya pasa. Ha venido para quedarse y hay que manejar el corto y el largo plazo. Tenemos que acostumbrarnos a un entorno mucho más incierto, y en el trabajo de flexibilizar los roles hay mucho que hacer.

No es raro ver hoy ofertas laborales con bolsas de horas de teletrabajo a disposición del empleado, o jornadas semanales híbridas. ¿A qué responde?

Estas empresas que quieren ser más flexibles lo hacen para atraer y retener talento. Y, para las nuevas generaciones, la sostenibilidad y la flexibilidad son una necesidad. El principal enfoque es cómo lograrlo con los mandos medios.

¿Y cómo se logra?

Como le decía antes, es un tema de muchísima confianza en los

equipos y de seguimiento de la realización de las tareas. Tú reparas y has de ver los resultados. Se trata de definir muy claramente los roles, los objetivos y las metas, y es algo que funciona muy bien. Esto ha cambiado muchísimo, es algo generacional, y la Covid lo ha acelerado. Los dos temas que ha acelerado la Covid son la transformación digital y la sostenibilidad, en el sentido de que las empresas se ocupen de todos sus agentes. Cada vez más las empresas están haciendo su marca con este compromiso, y muchas personas decidirán si van a una empresa o a otra en función de si están comprometidas.

'Employer branding'...

Ves cómo todas las empresas están girando hacia un compromiso con el medio ambiente, la inclusión, el trabajo en equipo... En esto sí que desde la AED vemos que la Covid lo ha acelerado, y cosas como los fondos Next Generation EU o las inversiones con criterios ESG [Ambientales, Sociales y de Gobernanza, por sus siglas en inglés] son una muestra de ello.

¿Qué sucede con las empresas (y los directivos) que deciden que esto no va con ellos?

Pues que, si no lo hacen, serán compañías que tendrán muchos problemas y tenderán a desaparecer del mercado.