

MASTER EXECUTIVE EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(2007)

HABILIDADES DIRECTIVAS

NOTA TÉCNICA

JOSE ENRIQUE JIMÉNEZ SOLER

EOI-AMÉRICA

Índice

CAPÍTULO 1. CONCEPTO TRADICIONAL DE DIRECCIÓN

- La dirección como proceso y como órgano..... 7
- Articulación del proceso de dirección..... 8
 - 1) Planificar..... 8
 - 2) Organizar..... 10
 - 3) Gestionar..... 10
 - 4) Controlar..... 11

CAPÍTULO 2. LA REALIDAD DEL TRABAJO DIRECTIVO

- Acción directiva..... 15
- Las cualidades del directivo..... 16
- Las cualidades en los distintos niveles..... 17
- Procesos directivos de los directivos eficaces..... 19

CAPÍTULO 3. ROLES DIRECTIVOS. VISIÓN GENERAL

- Concebir y conseguir resultados.....20

CAPÍTULO 4. LOS ROLES DIRECTIVOS UNO POR UNO

1. Los roles interpersonales.....	24
1.1 Cabeza visible.....	24
1.2 Líder.....	24
1.3 Enlace.....	26
2. Los roles informativos.....	27
2.1 Monitor.....	28
2.2 Difusor.....	28
2.3 Portavoz.....	30
3. Los roles de decisión	30
3.1 Emprendedor.....	31
3.2 Gestor de anomalías.....	33
3.3 Asignador de recursos.....	34
3.4 Negociador	38

CAPÍTULO 5. LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES DEL DIRECTIVO.

VARIACIONES SEGÚN LOS DISTINTOS PUESTOS DIRECTIVOS

1. Objetivos fundamentales del directivo	42
2. Variaciones en los puestos directivos según su función	43
- Jefe de producción.....	43
- Jefe de ventas	44
- Jefe de equipos de staff	44

CAPÍTULO 6. COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS

1. Habilidades requeridas en los roles de relación interpersonal	46
2. Competencias necesarias en los roles informativos.....	55
3. Habilidades necesarias para los roles de toma de decisiones.....	56

CAPÍTULO 7. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DIRECTIVAS

1. Estrategias de auto-presentación y habilidad para hablar en público	64
• <u>Auto-presentación</u>	65
Presentación formal ante un grupo	65
Presentación formal de otras personas.....	65
Imagen de equipo	66
• <u>Hablar en público</u>	66
2. Habilidades de supervisión.....	70

- Habilidades para entrenar e instruir 72
- Delegar responsabilidades 73
- Supervisar la realización del trabajo 74
- Principios para motivar a los subordinados 74
- 3. Estrategias de dirección de grupos 76
 - Habilidades para la dirección de grupos 76
- 4. Estrategias de negociación 84
 - Tácticas y estrategias de negociación 85
 - Modelos de negociación 86
 - Proceso de negociación 87
 - Habilidades de negociación 88

CAPÍTULO 1. CONCEPTO TRADICIONAL DE DIRECCIÓN.

¿Qué capacidades hay que tener para realizar esa función a la que se llama dirigir?

¿Qué es la dirección exactamente?

Se trata ésta de una función universal que se ejerce en todas las organizaciones y empresas. Es cierto que en cada institución concreta estará siempre impregnada de las características específicas de tal institución puesto que es muy distinto dirigir una empresa como IBM que ser director de un colegio de primera enseñanza, de un bufete de abogados, el responsable a más alto nivel de una ONG, o el gerente de un pequeño taller textil. Sin embargo, los elementos propios del trabajo directivo estarán presentes en todos estos casos. Las diferencias existentes se deberán a cuestiones de tamaño o de tecnología, también a diferencias de entorno, del lugar donde se actúa y a pocas cosas más.

La presencia de una dirección, es elemento esencial en cualquier forma de actividad organizada (institución, organismo, empresa, ente público, etc. En cada una de estas organizaciones subsiste la exigencia de fijar cuáles son los objetivos principales y secundarios a alcanzar, establecer los criterios a seguir al respecto, formular los correspondientes programas, asignar recursos disponibles, coordinar y controlar las distintas iniciativas y acciones, valorar los resultados y la consecución o no de los objetivos.

¿Cómo podemos definir el término “dirección”? ¿Qué es exactamente? ¿Quién lo ejecuta?

Por entender que el objeto de este trabajo no es su definición ni discusión, seguiremos la siguiente definición de Andrea Zerilli (“Fundamentos de organización y dirección general”, Deusto) suficientemente extensa y válida:

Entenderemos por dirección: “El proceso de guía y constante adaptación de una organización, a través de un esquema lógico de acción, para la consecución en el máximo grado y con la máxima eficiencia de los objetivos de dicha organización”.

La dirección, pues, es un proceso que se despliega a través de una acción articulada en fases sucesivas y, más o menos, estrechamente conectadas entre sí. Es a un tiempo consecuencia de los actos inmediatamente precedentes y causa de los inmediatamente sucesivos.

Tal proceso comprende toda la organización y tiene un carácter permanente; está dirigido a la búsqueda constante de aquellas combinaciones de recursos (siempre limitado respecto a los objetivos) que lleven a resultados mejores.

Puesto que las organizaciones comprenden tanto medios materiales como personas, el proceso de dirección abarca también a estos últimos, guiándolos y dirigiéndolos tanto en las relaciones entre ellos como con los medios

materiales. En este trabajo nos centraremos en las habilidades de dirección atendiendo principalmente a las personas.

La dirección como proceso y como órgano

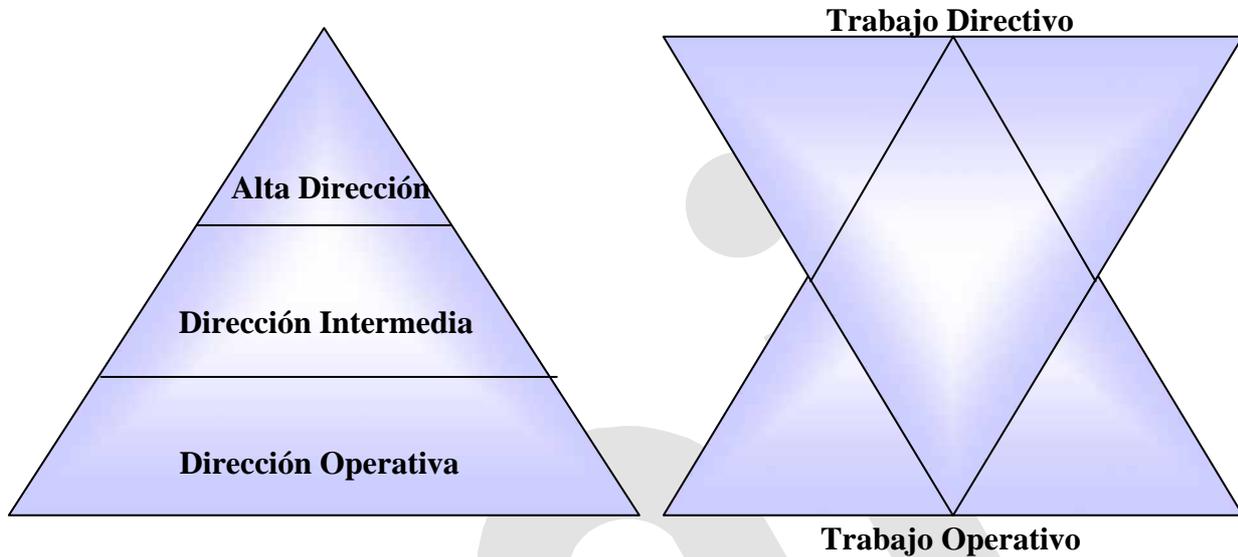
Lo que hemos definido es la dirección como proceso y no se identifica en absoluto con los órganos de dirección, y ni siquiera en exclusivo en ellos.

La dirección, en cuanto proceso de guía y adaptación de una organización para la consecución de sus objetivos, tiene un carácter y validez generales, comprende y abarca toda la organización y no es prerrogativa de ningún órgano particular.

Lo que reside en los distintos órganos no es el proceso de dirección, sino el poder de ejercitar la actividad de dirección. Cuanto más amplio es ese poder, es decir cuanto más libre es un órgano para ejercitar la actividad de dirección sin estar vinculando a otros órganos, tanto más elevado jerárquicamente es dicho órgano. Podemos distinguir así, en relación con el tipo y la amplitud de la actividad de dirección desarrollada:



Para dar más claridad sobre esta cuestión es útil la diferenciación entre trabajo operativo y trabajo directivo. Todo el mundo realiza siempre una mezcla de ambos. El primero es el que exige la aplicación de las capacidades intelectuales y motoras de una manera individual o de forma conjunta con otros, como una pieza del proceso. El segundo es el que lleva a cabo una persona cuando organiza el trabajo de otros y les impulsa a realizarlo. Pues bien, cuanto más elevada es la posición jerárquica de una persona en una organización, mayor será su trabajo directivo y menor su trabajo operativo:



Veamos por último cuál es la función de la dirección, siguiendo a Zerilli:

“Conseguir en el máximo grado y con la máxima eficiencia los objetivos de la organización”.

Articulación del proceso de Dirección

La dirección como hemos visto es indispensable y permanece inalterable en su función y en sus elementos fundamentales cualquiera que sea el tipo, la dimensión, la naturaleza y la estructura de la organización en la que actúa tal y como dijimos antes, la dirección tiene la función de realizar los objetivos de la organización y se articula en las siguientes fases: (en esto seguimos la teoría clásica de H.Fayol)

1. Planificar
2. Organizar
3. Gestionar (dirección / mandar en sentido restrictivo)
4. Controlar

(1) **Planificar**

Supone el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. La planificación teóricamente (luego veremos la realidad) es previa a las otras funciones de dirección; es

imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados.

Los elementos principales de la planificación son:

Los Objetivos: Son el resultado que se espera conseguir con el plan (máximo beneficio, crecimiento de ventas, servicio al cliente, desarrollo personal, etc).

Unos objetivos bien definidos permiten a los directivos establecer prioridades, tener estándares con los que comparar los resultados obtenidos, y unificar los esfuerzos en torno a esos objetivos.

Las Políticas: Son líneas que orientan el pensamiento y la acción. Crean límites para que exista cierta consistencia en las decisiones que se toman en los diversos ámbitos de actuación de la empresa (p.ej: productos de gran calidad y precio elevado).

Los Procedimientos: Son más limitativos que las políticas, constituyen guías específicas de actuación. Señalan los pasos que han de darse en actividades tales como contratación del personal, adquisición de maquinaria, realización de inventarios, arqueos de caja, etc. Las críticas a los procedimientos son muy corrientes.

Los empleados les acusan de ser burocráticos y de comportar una pérdida de tiempo. Sin embargo, el objetivo de los procedimientos es ayudar a la dirección y a los empleados a que el trabajo se efectúe con eficacia.

Las Reglas: Son más estrictas incluso que los procedimientos. Señalan lo que se puede y lo que no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos. (P.ej: “en el almacén se debe usar casco”).

Los Presupuestos: Expresan las expectativas en cifras. Los presupuestos de caja prevén las necesidades de tesorería; los presupuestos de ingresos y gastos prevén los futuros beneficios y los presupuestos de ventas prevén las ventas futuras. No todos los presupuestos son financieros, por ejemplo, los presupuestos de personal vienen expresados en horas, aunque luego éstas se valoren para obtener la previsión del coste del factor trabajo.

En la planificación se debe seguir un enfoque lógico y bien desarrollado, siendo algunas de sus fases:

- 1.- Reconocimiento de las oportunidades existentes; (posibles nuevos productos o servicios, nuevas fuentes de financiación o de reclutamiento del personal, etc)
- 2.- Selección de los objetivos del plan.
- 3.- Identificación y creación de alternativas.
- 4.- Evaluación de las alternativas.

5.- Selección de una alternativa.

6.- Seguimiento y valoración del plan.

La planificación es conveniente en sí misma, incluso si se fracasa en la consecución de los objetivos del plan. En el proceso se consigue un mejor conocimiento de la empresa, de sus posibilidades, de su entorno, de sus medios, etc. Planificar obliga a una disciplina de estudio e investigación que genera un conocimiento conveniente en sí mismo.

(2) **Organizar**

Constituye la segunda fase del proceso de dirección. Así como la función de planificación genera un objetivo al que ha de dirigirse la empresa, la función de organización hace posible que estos planes se lleven a efecto de forma conjunta y colectiva entre los elementos del sistema.

Consiste en preparar todos los recursos (hombres, instalaciones, equipo, medios físicos, capitales, etc) que los planes aprobados exigen para la consecución de los objetivos.

Se debe:

- Suministrar la estructura organizativa (puestos, funciones y relaciones entre ellos).
- Establecer líneas de autoridad y responsabilidad.
- Crear canales de comunicación (ascendentes, descendentes y laterales).
- Establecer los procedimientos para el cumplimiento de los objetivos.

(3) **Gestionar** (dirección en sentido restringido)

Tras planificar el futuro deseado y la forma de alcanzarlo, y una vez organizados los medios disponibles para ello, hay que hacer que todo cuanto se ha decidido se realice.

Gestionar consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados. Consiste en la guía, supervisión y asistencia de los hombres empeñados en la acción, en su motivación y disciplina.

Para realizar esta función es necesario el liderazgo, es decir el ejercicio de la influencia y de la autoridad. Los mandos eficaces dan forma y objetivos al grupo. Con el liderazgo se consigue que las personas se identifiquen con unos objetivos del grupo y actúen para conseguirlos. La comunicación y la motivación también son importantes en la función de gestión.

Sobre este punto es sobre el que versa el presente trabajo, las habilidades personales que deben reunir los directivos y posteriormente lo veremos.

(4) Controlar

Controlar es ajustar, es decir, comparar los resultados reales con lo que se había planificado hacer desaparecer (si es posible) las diferencias negativas existentes.

Se deben dar las siguientes fases:

- 1.- Fijar unos estándares de resultados relativos a algún período futuro de tiempo.
- 2.- Medir los resultados reales del periodo.
- 3.- Comparar los resultados reales con los estándares esperados.
- 4.- Determinar las razones de las diferencias, si existen.
- 5.- Tomar las medidas oportunas.

El control debe entenderse como un medio de previsión y corrección de problemas y no como un aumento de los mismos. Los procedimientos de control son:

- Su coste (departamentos implicados, horas de los directivos, etc.)
- El peligro de que resulte represivo, frustrante, fuente de estrés y de ansiedad.
- La posibilidad de que se confunda con el objetivo; si el control se extrema puede llegar a suceder que las normas, procedimientos y políticas parezcan más importantes que los objetivos a los que sirven.
- Puede dar lugar al falseamiento de la información. Para que les resulten más favorables, empleados y directivos pueden manipular los datos elaborando información sesgada o falsa.

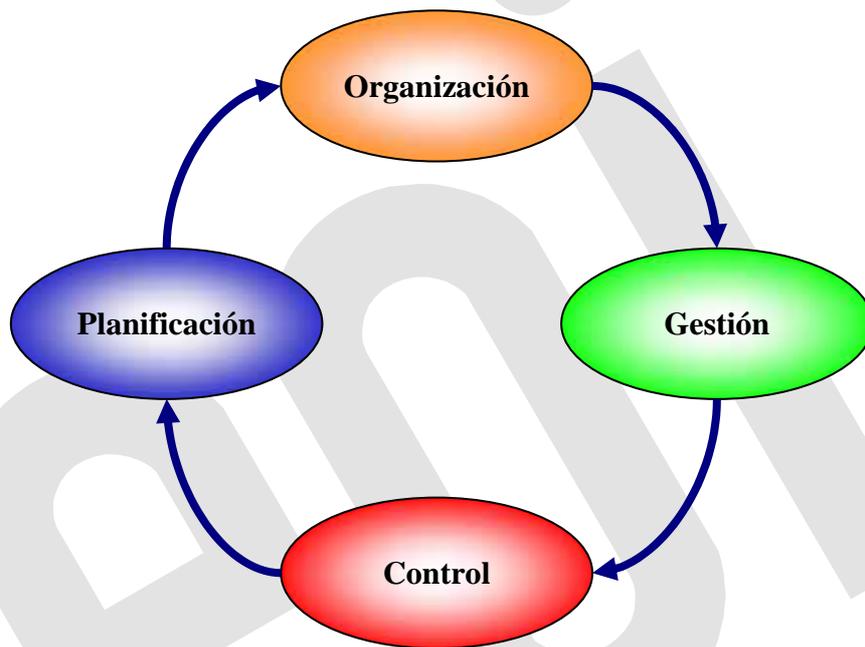
Todas estas fases perfectamente diferenciadas en la teoría, en la realidad están estrechamente unidas, ligadas e incluso solapadas las unas con las otras. Esto no quiere decir que las fases se sucedan de forma desordenada.

En realidad, en el seno del mismo proceso hay multitud de actos, cada uno de los cuales forma parte de su particular ciclo de acción. El proceso está constituido simultáneamente por una serie casi infinita de ciclos de acción, en los que se descompone progresivamente el ciclo de la actividad de dirección. Los distintos ciclos, al tener que integrarse recíprocamente, son discordantes uno respecto al otro; por tanto, cuando uno está en la fase de planificación, el otro

está en la de organización o de control, etc.

El orden en que las fases se suceden es siempre el mismo, no podemos controlar ni organizar algo que no esté planificado con sus distintos objetivos.

Este orden lógico hace que cada acto, cada fase, sea al mismo tiempo la consecuencia del acto o de la fase precedentes y la causa del acto o fase sucesivos. Gráficamente esta conexión se puede representar con un círculo:



De la observación del círculo se desprende que la fase de control no cierra y acaba el ciclo de acción, sino que tiene una directa influencia sobre la fase de planificación. Aquella por tanto no es fin en sí misma, ni tiene sólo un objetivo fiscalizador, sino que mediante el análisis de la situación y la aportación de datos realimenta el sistema y permite seguir con una nueva planificación.

CAPÍTULO 2. LA REALIDAD DEL TRABAJO DIRECTIVO

En el capítulo anterior hemos visto qué es la dirección entendida como proceso y como órgano, cuáles son las fases en que se articula y la continuidad e interdependencia de dichas fases. El planteamiento ha sido muy teórico y hemos seguido la doctrina clásica de Henry Fayol.

Si bien es cierto que el proceso de dirección puede entenderse así y que es útil dicho planteamiento y tratar de llevarlo a la práctica, la realidad del trabajo directivo excede dichas fases y la claridad con que hemos expuesto el modelo. Veremos en este capítulo cuál es el trabajo real de los directivos como contraposición al modelo clásico de la dirección.

Antes de empezar queremos aclarar que el trabajo directivo es distinto en un puesto o en otro, no es lo mismo el trabajo de un director general de una multinacional que el de un jefe de ventas de una pequeña empresa o el de un analista de riesgo de un banco. No obstante trataremos de centrarnos en aquellos aspectos comunes (que son muchos) a todos los puestos que tienen carácter directivo.

Antes de nada definiré muy sencillamente al directivo: entenderemos por tal a toda persona que tiene mando sobre otros y a la que se exigen resultados, debiendo adoptar decisiones en su trabajo y no limitarse sólo a cumplir órdenes.

Definido el agente o actor, veamos cuál es su trabajo. Del capítulo anterior podría deducirse que el directivo es aquella persona que pasa mucho tiempo en su despacho analizando datos, planificando cursos de acción, haciendo seguimiento del cumplimiento de los planes previstos, buscando racionalmente nuevas alternativas de trabajo, analizando y optimizando continuamente las estructuras de su organización, distribuyendo de forma eficiente los distintos recursos de la empresa, coordinando la labor de todos sus colaboradores, etc. Es decir, haciendo un fabuloso, exclusivo y continuo trabajo de reflexión que redunde en una mayor consecución de objetivos y en una extrema eficiencia de los inputs disponibles.

En palabras de Acheson:

“ Esta insistencia en el ejecutivo como el “hombre pensante”, rodeado por un consejo de estatuas de Rodín sumidas en un olvido de reflexión...me parece antinatural. Sin duda pensar no es tan difícil, tan inasequible ni tan solemne como nos lo pintan”.

Si bien este esfuerzo de reflexión sin duda en cierta medida ocurre, no es el día a día del directivo. La realidad que se presenta a los ejecutivos es bien distinta.

Un día típico podría comenzar a las 8:30 con su llegada a la oficina, dedica el menor tiempo posible para ver el correo, gran parte del cual es insignificante, contesta las cartas, antes de que empiece la gente a venir a ver al directivo, los subordinados que no tienen cita entran sencillamente, o el ejecutivo sale de su despacho para verlos. Un colaborador llama para avisar de un incendio en una de las instalaciones. Otro interrumpe para informar sobre una inminente crisis con un grupo de presión. Le hacen pasar al despacho a un empleado para recibir una placa por su jubilación o por algún hecho digno de reconocimiento. Posteriormente hay una discusión sobre una negociación de un contrato con un cliente.

A las 12:30 tiene que acudir a una reunión con un comité. De manera sorpresiva, y de modo casi ininterrumpido, el teléfono no para de sonar por asuntos varios.

Mientras va de una interacción a otra, estudia si tal sección podría llevarse mejor con un supervisor que tuviera a su cargo dos personas más. Esta concesión a la planificación y a la organización se produce, por necesidad, sobre la marcha o en el “duermevela” de una reunión.

La tarde está ocupada, de manera similar, por cortas interacciones con los superiores, los compañeros, los subordinados o los clientes, por reuniones formales o informales, por llamadas telefónicas y por informes y por un trabajo ocasional que requiere más atención. Al final del día el directivo se pregunta “¿qué es lo que he hecho hoy?” e invariablemente siente que se le ha disipado el tiempo y que mañana ha de hacer más cosas. Al contrario que los ingenieros o especialistas que completan sus elegantes diseños, informes o previsiones estadísticas al finalizar la jornada, el directivo puede que no tenga nada que mostrar a pesar de todo su trabajo e interacciones. Y, para colmo, el candidato al que ha entrevistado y ofrecido el puesto vacante esa mañana ha llamado para decir que no desea el puesto. Mañana habrá que empezar de nuevo.

Aunque, quizá, esté un poco exagerado muchos directivos se reconocerán más en este ejemplo que en el anterior. Los directivos eficaces son muy trabajadores, orientados a la acción, flexibles más que lógicos y centrados en el corto más que en largo plazo.

Son febriles y orientados a la tarea (“disparan desde la cadera”) y no está claro que serían más eficaces si planificaran, organizaran y controlaran racionalmente. Desde luego que, con la vista en los objetivos, la estrategia y la planificación corporativa eran función del planificador racional, pero el tiempo que el directivo dedica diariamente a esta actividad es muy limitado.

Como vemos, el DÍA típico del directivo apenas está planificado y consta de diversas actividades, interrupciones y evaluaciones rápidas de la información (incompleta invariablemente). La función requiere paciencia, tolerancia a la discontinuidad y un profundo interés en el rendimiento de las otras personas. Para muchos especialistas (formadores, contables, economistas, investigadores, etc) la función directiva no resulta atractiva. Los directivos parecen emplear

mucha parte de su tiempo “dando masaje”, corrigiendo, comunicando, transmitiendo entusiasmo, evaluando y sintiendo cómo, al final del DÍA, es difícil que se vea claramente que han estado haciendo algo.

Así pues, a lo largo de cada jornada el directivo se encuentra frente a una gran variedad de actividades en la que destacaremos dos aspectos.

El primero es que las actividades importantes están entremezcladas con las triviales sin seguir ninguna pauta, de ahí que se vea obligado a cambiar de actitud rápida y frecuentemente asumiendo distintos roles o papeles.

El segundo es la premura del tiempo. Los directivos andan siempre escasos de tiempo, han de hacerse muchas cosas a un ritmo bastante acelerado. Sus tiempos libres y discrecionales son más bien escasos. Por esta razón, los ejecutivos parecen ser siempre víctimas de las exigencias que le rodean o de sus agendas mas que capaces de dominar su entorno.

El tipo de trabajo directivo es muy variado y el tiempo absolutamente limitado. Muchos temas son fragmentados y están en ese momento evolucionando por lo que requerirán una dedicación ulterior. Han de estar constantemente evaluando si lo que están haciendo es lo más necesario o deberían dar prioridad a otro asunto.

Generalmente se le antepone al directivo asuntos fuera de rutina, cuestiones que se presentan y que reclaman su atención, problemas que otros no pueden solucionar y que distorsionan el programa que se había trazado.

Sus contactos son tanto verbales como por escrito. Las reuniones concertadas con personas en forma individual y en grupo (consejos, juntas, comités, etc) le ocupan la mayor parte del tiempo. Las interrupciones para comunicaciones telefónicas son, también, frecuentes. Los subordinados le ocupan entre un tercio y la mitad de su tiempo, para dar o recibir información o para dictar políticas. Y , en cambio, dedican poco tiempo al contacto con sus superiores, no más del 10% como promedio.

Da la impresión de que los directivos no controlan plenamente lo que se llevan entre manos y esto ocurre tanto más cuanto más elevado sea su puesto en la organización. De hecho, el directivo es como un enlace entre su organización y una red de contactos fuera de ella. Cuando es un directivo intermedio, también puede afirmarse esto, considerando su organización en el área en la que dispone de autoridad y responsabilidad.

Aunque el directivo necesita moverse para observar directamente lo que ocurre dentro y fuera de su organización, pocas veces puede hacerlo de un modo informal y espontáneo. Sin embargo todo directivo tiene control y responsabilidad sobre las iniciativas que toma y las actividades que de ella se derivan.

Acción directiva.

La dirección se ha descrito como el arte de hacer que las cosas se hagan, con y mediante personas. Se trata,

esencialmente de una serie de relaciones interpersonales que, a menudo, se extienden a lo largo de muchos años. La comunicación ocupa la mayor parte del tiempo. Buena parte de esa comunicación consiste en escuchar, enterarse de los hechos y, sobre la base de esta información, tomar una decisión o hacer que la tome otro. Henry Mintzberg ha caracterizado a esta función como una serie de roles o papeles que debe representar el actor (directivo):

- Roles de relación: con los superiores, subordinados, los iguales y personas externas.
- Roles informativos: clasificación de objetivos, información, planificación.
- Roles de decisión: asignación de recursos, solución de conflictos.

Esto lo veremos más detenidamente en el próximo capítulo.

El modo en que los directivos afrontan esta desordenada actividad queda encerrado en sus mentes. Desde luego, los hechos son muy distintos del cuadro pintado por la visión tradicional racional del directivo. Es esta capacidad de pensar en muchas cosas a la vez, de identificar qué secciones serán las que producirán mayores retornos, de cambiar rápidamente de una actividad a otra, de pensar lateralmente, de ver las consecuencias antes que los demás, lo que constituye un auténtico reto para los estudiosos que se ocupan de los directivos.

Recordemos resumidamente en qué consiste el trabajo del directivo:

- El ritmo de trabajo es, a menudo, febril y sin descanso.
- El contenido del trabajo es variado, fragmentado, inacabable.
- Las relaciones abarcan a sus iguales, los superiores, los subordinados y a personas externas a la organización.
- Las interacciones son generalmente verbales.
- Las decisiones son políticas, fragmentadas, desordenadas.
- La planificación es informal, adaptativa, intuitiva.

Las cualidades del directivo.

¿Qué cualidades parecen necesitar los directivos?

El enfoque más popular contempla tres tipos de cualidades:

- Humanas: cualidades interpersonales. Todo directivo debe saber mantener unas buenas relaciones

humanas con su equipo. Si no es capaz de conseguir la confianza y apoyo de su gente, el grupo será ineficaz.

- Técnicas: cualidades de conocimiento. Han de tener, al menos, conocimientos suficientes para comunicarse con sus superiores y subordinados, y para conseguir cierta credibilidad de sus subalternos.
- Conceptuales: cualidades para la planificación. La visión . Capacidad para enfocar los problemas de forma lógica y sistemática, insertándolos en el contexto más amplio del que forma parte (visión a corto y largo plazo).

Ningún directivo será igual de competente en todos estos grupos de cualidades. Tenemos sesgos, intereses y obsesiones que tienden a llevarnos en una dirección más que en otra. De ahí que un directivo emplee mucho tiempo trazando planes estratégicos mientras que otro pase la mayor parte del tiempo hablando con el personal. Es curioso, aunque no sorprendente, que cuando preguntamos a los subordinados por sus conceptos de estos directivos, nos encontremos que al primero de ellos se le critique por pasarse mucho tiempo planificando en su despacho mientras que al segundo se le reprocha que emplee demasiado poco tiempo en planificar. Es virtualmente imposible conseguir la adecuada combinación de tiempo y cualidades.

Las cualidades en los distintos niveles.

Desgraciadamente en muchas ocasiones se supone que las cualidades que necesita un directivo que dirige un departamento son las mismas que las necesarias para regir una corporación multinacional, o que el directivo que triunfa en una situación A va a triunfar también en la situación B. Esto no ocurre así. Veamos la combinación de cualidades a diferentes niveles:

- Supervisores / directivos de primera línea: también llamada dirección operativa, incluye a todos aquellos que son responsables directamente de asignar trabajadores a trabajos específicos y evaluar sus resultados frecuentemente (diariamente e incluso hora a hora). Se encarga de poner en acción los planes desarrollados por los directivos intermedios y se encuentra en contacto directo con los trabajadores.
- Dirección Intermedia: (incluye ejecutivos como los directores de fábrica o jefes de división). Los directivos intermedios se ocupan más que la alta dirección de cuestiones específicas. Son responsables de desarrollar planes y procedimientos detallados para llevar a la práctica los planes generales de la alta dirección (p.ej: determinar el número de vendedores que debe operar en un territorio geográfico, seleccionar un equipo de producción, etc). Además supervisa a la dirección operativa.
- Alta Dirección: Ocupa el nivel más alto de la pirámide jerárquica. Está integrada por el presidente y otros directivos clave que se ocupan de desarrollar los planes a largo plazo de la empresa. Toman decisiones de nivel tan elevado como las relativas a la elaboración de nuevos productos, la compra de otras empresas o la realización de operaciones internacionales. Además supervisan el funcionamiento general de la empresa.

Pues bien, al nivel de primera línea, las cualidades dominantes son técnicas y humanas y, entre ellas, las humanas son generalmente más necesarias. A nivel de directivo medio, el componente técnico se reduce a medida que los directivos se ven más retirados de los procesos productivos o de servicios, y se hacen dominantes las cualidades humanas. Sin embargo, las cualidades conceptuales necesarias a los altos directivos comienzan a aparecer a través de cuestiones como objetivos del departamento, estructuras, etc. En cuanto al nivel de alta dirección, y atendiendo al tiempo asignado, las actividades de los altos directivos están dominadas por cualidades humanas. Las cualidades técnicas ocupan ahora una posición muy reducida de su tiempo. Sin embargo, desde el punto de vista del “impacto”, son las cualidades conceptuales las que pasan a primer plano.

Por desgracia, los planes de carrera rara vez tienen en cuenta nuestra combinación de cualidades. El director de una división que lo ha hecho extraordinariamente bien como tal, puede marchitarse cuando lo trasladan a la oficina central -las cualidades requeridas en los dos puestos son distintas. El joven supervisor que se desarrolló con dificultades a nivel de factoría, puede tener mucho éxito dirigiendo un equipo de planificadores.

También existen diferencias en la orientación temporal de los distintos niveles de directivos. Los que se encuentran a nivel de primera línea se sienten preocupados por el hoy y el mañana. Los que están en el nivel intermedio, por el periodo de un año que constituye el año financiero. Los que están en la cumbre pensarán en los próximos diez o quince años y no precisamente en el hoy.

Procesos directivos de los directivos eficaces.

Veamos ahora un enfoque diferente para comprender las cualidades de los directivos basado en observaciones del trabajo de los directivos eficaces. Yukl sugiere que los procesos característicos de los directivos eficaces son los siguientes:

Obtienen ventajas de las actividades reactivas. Los directivos eficaces sacan ventaja de las oportunidades que se les presentan para obtener información, discutir problemas, influir en los otros. Esta búsqueda de información y de influencia es continua en los directivos que más éxito obtienen.

- Cultivan grandes redes de contactos. La red, coherente con el primer proceso, es tanto interna como externa. Cada nuevo contacto es una oportunidad, con independencia del tiempo que se vaya a tener “almacenado”. En este sentido, las relaciones son muy instrumentales.
- Identifican las conexiones entre los problemas. Los directivos eficaces reconocen las relaciones que tienen entre sí los problemas, en lugar de considerarlos como distintos. Esta capacidad de conceptualización se descubre en la mayor parte de los estudios sobre directivos.
- Aprenden de las sorpresas y los fracasos. Los directivos eficaces reconocen los errores y aprenden de ellos. Son menos defensivos, más abiertos a las sugerencias y más dispuestos a cambiar el concepto que tenían del problema.
- Están dispuestos a experimentar. Los directivos que triunfan están dispuestos a innovar, a ensayar modos diferentes de actuación, incluso aunque la posibilidad de fracaso sea elevada.
- Seleccionan cuidadosamente los problemas. Los grandes directivos no responden a todas las señales. Seleccionan las importantes. Es imposible atender a todos. Evitan problemas triviales o inabordables.
- Son políticamente astutos. Las organizaciones son sistemas políticos. El directivo que triunfa tiene “bien orientadas las antenas” para evaluar el clima político, para sentir las tácticas clave de los jugadores, para sopesar las oportunidades de éxito de las nuevas propuestas, para acabar con la resistencia antes de que tome cuerpo.
- Dedican tiempo a la planificación reflexiva. El directivo eficaz encuentra tiempo para dar una perspectiva a un trabajo fragmentado y que no termina nunca. Unos lo hacen mientras van de casa al trabajo y otros guardan tiempo para ello en sus diarios.

CAPÍTULO 3. ROLES DIRECTIVOS . VISIÓN GENERAL.

En los capítulos anteriores hemos visto qué es, de modo general, el proceso denominado dirección así como la realidad del trabajo directivo. En este capítulo veremos qué roles o papeles debe ejercer el directivo.

Hemos definido la actividad directiva como algo complejo, variado, fragmentado, muy dinámico y con una preocupante escasez de tiempo en la toma de las múltiples decisiones a las que se ven abocadas estas personas. Para hacer frente a este elevado número de tareas, los directivos deben ejercer de modo eficiente una serie de roles que les distinguen de otras actividades o profesiones. Seguiremos la descripción de Henry Mintzberg por entender que disecciona dicha actividad en sus distintos componentes en un número suficiente y manejable de actividades

Concebir y conseguir resultados.

Un elemento importante en la exigencia del trabajo directivo es la responsabilidad de conseguir resultados. Esto es lo que diferencia la dirección de una simple administración, que se limita a una actividad parcial de orden, dentro de un proceso casi automático. Pero, además, muchas veces estos resultados son una creación intelectual del propio directivo, por que un directivo no se limita a hacer lo que se le manda aplicando una técnica o destreza. Un directivo aporta una buena parte de las ideas sobre lo que ha de hacerse, lo que ha de conseguirse y el modo cómo debe hacerse (objetivos y políticas). Por eso se dice que no es sólo conseguir resultados (casi siempre, suficientemente complicado) sino, en cierto modo, concebir los resultados que hay que conseguir y lograrlos.

Cuanto más alto es el puesto directivo en la organización, mayor será el protagonismo en la concepción, sin dejar de tener la responsabilidad en el hecho de conseguirlos.

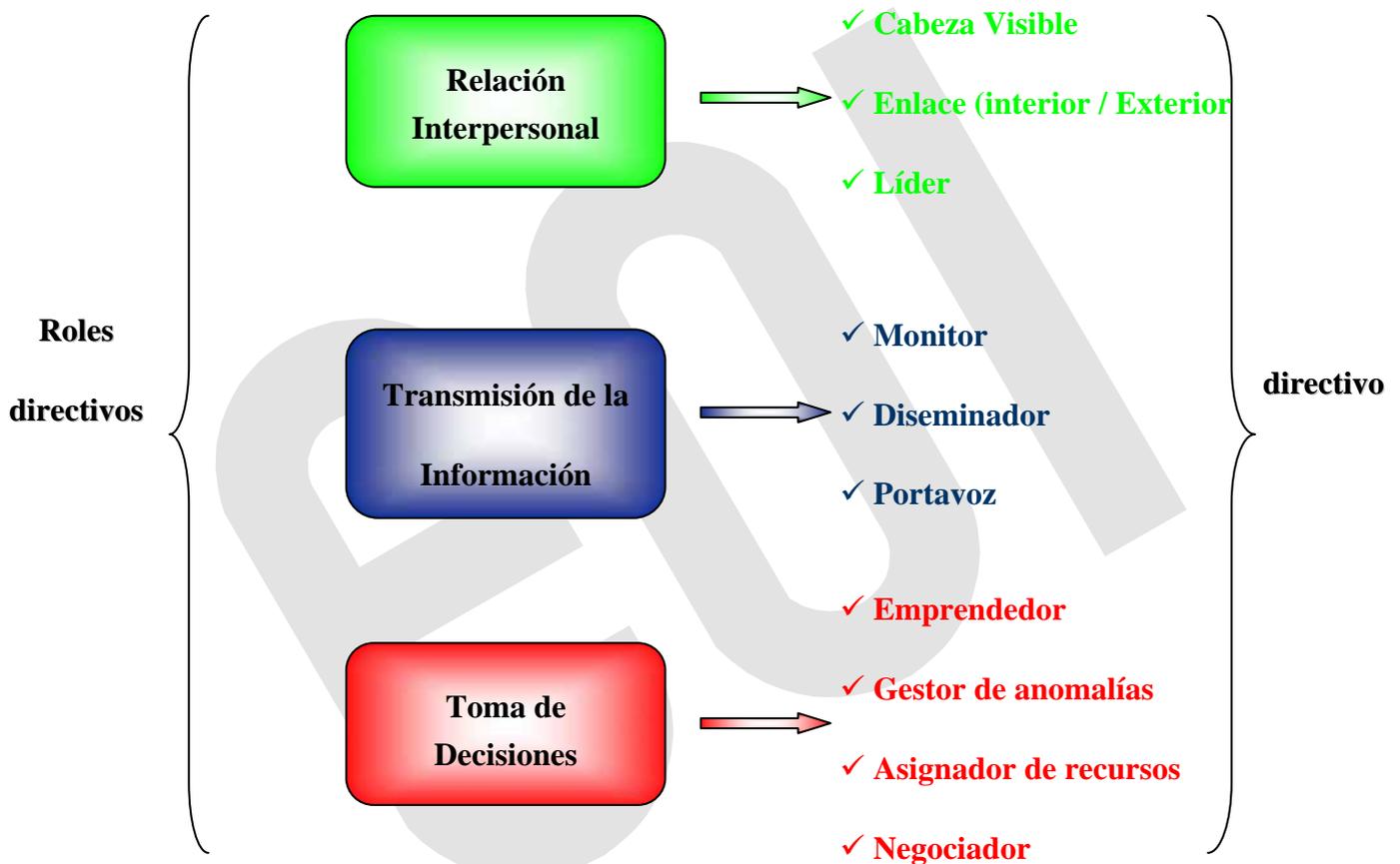
Los requisitos necesarios para ser directivos son tan extensos que abarcan muchas facetas de la personalidad humana. Un directivo necesita ser una persona rica en virtudes, aunque no sea especialmente sobresaliente en alguna de ellas, cosa que se exige por ejemplo a un experto o especialista. De ahí que normalmente la labor realizada por los directivos suele ser calificada de generalista.

Veamos, pues, los diez roles establecidos por Mintzberg. Definimos un papel o rol como el conjunto de actividades que pueden considerarse afines a un tipo de posición u oficio en la organización.

Es importante destacar en este punto que no debe confundirse con la personalidad. La personalidad del individuo puede afectar en la forma de realizar tal o cual rol u oficio, pero no en que se realice. Es algo parecido al trabajo de actor, pueden realizar el papel protagonista de una obra distintos actores de formas distintas, pero siempre interpretarán el mismo papel.

El esquema de diez categorías de Mintzberg señala lo que tienen en común las distintas tareas directivas, pese a sus diferencias específicas de posición en la estructura y área de actividad.

Pues bien, la actividad directiva puede clasificarse en tres grandes grupos como ya vimos antes: unas actividades implican una relación con personas, relación interpersonal, otro grupo tiene como principal misión la transmisión de información y un tercero implica la toma de decisiones.



Relación Interpersonal: El directivo es aquella persona que está formalmente encargada de una unidad de la organización. Esta autoridad formal le proporciona una situación de estatus especial dentro de dicha estructura; siendo a partir de la autoridad y de sus estatus consiguiente de donde surgen los tres roles interpersonales.

El primero, y el más sencillo, es el de cabeza visible. El directivo tiene la obligación de representar a su organización en todo lo que atañe a formalidades. El estatus le permite desempeñar el rol de enlace interior-exterior por el cual se comunica con sus compañeros y con otras personas ajenas a la organización a fin de obtener favores e información. El tercer rol interpersonal, el de líder, define sus relaciones con los

subordinados (motivación, creación de equipos, etc.).

Los roles interpersonales proporcionan al directivo una situación privilegiada para obtener información. Sus contactos externos le aportan especial información de fuera, mientras sus actividades como líder le convierten en el aglutinante de la información de su organización. En consecuencia, el directivo llega a constituirse en el sistema central de un tipo especial de información sobre la organización.

Esta relación con las personas coloca al directivo en la mejor posición para ser un transmisor de información. El primero de los tres roles de información, el de monitor, le identifica como receptor y recopilador de información, permitiéndole desarrollar un conocimiento sumamente profundo de su organización. El segundo, el de diseminador corresponde a la transmisión de la información especial que difunde el directivo en su organización. El tercero, el de portavoz, hace referencia a la diseminación hacia el entorno de la información propia de la organización. El acceso excepcional a la información del que dispone el directivo, junto con su estatus y autoridad especiales, lo sitúan en el centro neurálgico del sistema mediante el cual se toman las decisiones importantes de la organización. Es decir, no sólo se dedica a transmitir información de modo que lo que sale es idéntico a lo que entra, sino que se toman decisiones y se hacen cosas. Aquí es donde se define específicamente su principal papel, que consiste en tener iniciativa y por tanto discurrir caminos de acción para sí y para la organización. En este papel protagoniza hasta cuatro categorías de comportamiento.

En primer lugar la de emprendedor en el sentido de iniciar y proponer cambios para mejorar la situación. Buscará y descubrirá por tanto, en la organización y su entorno oportunidades que pueda aprovechar para sí.

Pero la marcha de la acción no se realizará de un modo suave y sin problemas (más bien lo contrario), problemas que sólo él puede atacar con su autoridad. Será por tanto un gestor de anomalías que deberá paliar constantemente los obstáculos y las amenazas que surgen a su paso.

Las oportunidades le obligarán a movilizar recursos y a colocarlos en el lugar adecuado y bajo responsabilidad de distintas personas. A esta área la denominaremos asignación de recursos.

Finalmente, en sus relaciones con el exterior y también con el interior habrá de negociar las influencias, los cambios y los impactos que producen sus acciones dentro de la organización y en su entorno. Por eso desempeñará también el papel de negociador.

Antes de pasar a una descripción más pormenorizada de cada uno de los roles queremos hacer dos reflexiones:

En primer lugar, en cualquier situación en que se encuentre un directivo, está realizando algunos o varios de estos roles. Esto es así porque toda organización requiere que se hagan esas funciones y por tanto necesita personas que las

sepan hacer. No siempre los directivos tienen toda la gama de capacidades necesarias para desempeñar estos papeles, de ahí que sea frecuente que ellos, o sus organizaciones fallen. Sin embargo tampoco todas las organizaciones necesitan el mismo nivel de capacidad para los tres cometidos de la tarea directiva. Por eso el tema de la selección, la evaluación y la formación de las capacidades personales para encajarlas con las necesidades del puesto directivo es tan importante, por que el secreto de una organización radica en tener en cada puesto el directivo con el nivel y la capacidad que dicho puesto requiere.

Por otra parte, los roles que ahora veremos se describen uno por uno por tratarse de un modelo teórico, pero en realidad no pueden aislarse. Tal como hemos tratado de mostrarlo en la figura o esquema anterior, los diez roles forman un conjunto, una gestalt, un todo integrado. El directivo constituye en esencia un sistema input-output en el cual la autoridad y el estatus impulsan las relaciones interpersonales que aportan información (inputs), que a su vez producen resultados -información y decisiones- (outputs).

No se puede suprimir arbitrariamente un rol y esperar que los demás permanezcan intactos. Un directivo que, por ejemplo, deje de desempeñar su función de enlace pierde acceso a ciertos datos externos, no pudiendo así difundir buena información ni tomar decisiones estratégicas efectivas.

CAPÍTULO 4. LOS ROLES DIRECTIVOS UNO POR UNO.

1. LOS ROLES INTERPERSONALES.

El directivo recibe solicitudes a consecuencia de su estatus y participa en las actividades protocolarias propias de su puesto; tiene acceso a determinados contactos debido a su estatus de directivo; presta atención al correo a fin de mantener una serie de relaciones interpersonales y sus peticiones a los subordinados para que sigan los asuntos correspondientes a su autoridad legal dentro de la organización. En cada uno de estos casos, el contacto interpersonal tiene una importancia central; de ahí que esas actividades describan lo que podrían denominarse los roles interpersonales, entre los cuales podemos perfilar tres:

1.1 Cabeza Visible.

Es el rol más sencillo de los que presentan los directivos. A consecuencia de su autoridad formal, el directivo se convierte en un símbolo, viéndose obligado a cumplir con una serie de deberes. Algunos son triviales y otros dependen de su inspiración; todos implican una actividad interpersonal aunque ninguno de ellos supone un tratamiento importante de la información ni la toma de decisiones. Ejemplos de este rol son las reuniones de los directivos con clientes para acontecimientos sociales, discursos ante un grupo de visitantes o empleados, cartas de agradecimiento a un empleado que se jubila, cenas formales, ponerse a disposición de aquellas personas que piensan que la única manera de conseguir algo es empezar “desde arriba”, etc.

Ninguno de estos ejemplos parecen ser fundamentales en el trabajo directivo y de hecho si lo son, en la medida en que cada directivo, por el mero hecho de serlo, debe participar en ellos. En algunos casos, como pueda ser la firma de determinados documentos, su participación es imprescindible desde un punto de vista legal. En otros, se considera una necesidad social: debe presidir determinados acontecimientos para dotarlos de dignidad y estatus.

1.2 Líder.

La organización busca en la autoridad formal del directivo la orientación y la motivación. En su papel de líder, el directivo define el clima que predominará en la organización.

El alto directivo suele generar el clima de su organización, dependiendo en gran parte el éxito de la empresa en que inunde en toda la jerarquía su energía y su visión.

El liderazgo implica una relación interpersonal entre el líder y sus seguidores. En un grupo informal, se tenderá a seguir al líder debido a su poder físico o carismático. En las organizaciones formales, en las que a menudo es designado desde arriba, tiene que apoyarse con frecuencia en el poder atribuido a su puesto. (El soldado se cuadra ante el uniforme del oficial superior, no ante la persona).

El rol de líder es, sin duda, uno de los más significativos y ha merecido mucha más atención que cualquier otro. La literatura sobre el liderazgo trata muchos temas distintos, como pueden ser: la necesidad de que el líder dote de dirección y objeto a su organización, los estilos del liderazgo y su distinto impacto en los subordinados, el liderazgo situacional, etc.

Al analizar las actividades que constituyen el rol de líder debemos ante todo observar que el liderazgo penetra en todas las actividades. Cada vez que el directivo felicita o critica a un subordinado actúa en su condición de líder. Pero también lo hará muy a menudo al participar en actividades concebidas para otros fines, como transmitir información o tomar decisiones estratégicas, pero en casi cada una de sus acciones será observado, analizado, estudiado y filtrado por sus subordinados en busca de indicios de liderazgo. Puede que al responder a una solicitud de autorización estimule o inhiba al subordinado, e incluso puede que, por la forma de saludar, el subordinado ansioso lea subtextos reales o de su propia invención.

Algunas actividades pueden clarificarse ante todo como correspondientes al liderazgo. Constituyen una clase especial las relacionadas con la creación de equipos (contratación, selección, formación, evaluación, remuneración, promoción y despidos de subordinados). Otra clase sería la formada por aquellas actividades de naturaleza primordialmente estimulante. Por ejemplo, asesorar a un subordinado respecto a un problema personal, reforzamiento positivo ante un trabajo bien hecho, interés por las cuestiones personales de su equipo, etc. Destacar en este punto lo efectivos que son estos refuerzos y lo poco que cuesta realizarlos y paradójicamente la escasez de su uso en general al presuponer que el trabajo bien hecho es una obligación del trabajador y en consecuencia dedicarse más a la búsqueda de fallos y a la elaboración de críticas (actividad que, evidentemente, también hay que realizar).

Además de estas actividades, encontramos otro tipo en las que el directivo sondea (más bien se “entrometen en”) las acciones de los subordinados. Al dar vueltas por las oficinas, al leer las revistas de la empresa, y a través de gran parte de sus actividades, el directivo va buscando información sobre su organización. Cuando se encuentra con algo que no le gusta, actúa en consecuencia sin la menor vacilación.

El directivo intenta averiguar qué operaciones no funcionan bien, si hay problemas que necesitan su atención o subordinados que requieren estímulos o críticas. Es él quien se encarga de mantener cierto grado de vivacidad en la organización. Puede sondear sin reticencias por ser el único que no está sujeto a las limitaciones claramente definidas de la autoridad dentro de su unidad. Es el único que dispone de un amplio mandato (dicho de otro modo, sólo él puede entrometerse según le convenga) y sus actividades reflejan claramente esta finalidad.

Para concluir el comentario del rol de líder, cabe señalar dos puntos. En primer lugar, el objeto primordial del papel de líder consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización. Debe concentrar sus esfuerzos a fin de llevar a un común acuerdo las necesidades de los subordinados y las de la organización, a fin de fomentar las operaciones eficientes.

En segundo lugar, es en el papel de líder donde se manifiesta con mayor claridad el poder directivo. La autoridad formal dota al individuo de un gran poder potencial; la actividad de liderazgo determina la proporción de éste que llegará a realizarse. En su estudio de una pandilla callejera, William F. Whyte nos proporciona una ilustración muy adecuada del alcance de este poder:

“El líder es el aglutinante de su grupo. Al ausentarse de él, los miembros de la pandilla se dividen en una serie de grupos reducidos. No existe una actividad común ni conversaciones generales. Cuando reaparece el líder, la situación cambia radicalmente: las pequeñas unidades se juntan formando un gran grupo, la conversación se vuelve más general, yendo a menudo seguida de una acción unificada. El líder se convierte en el centro de la discusión. Un seguidor empieza a decir algo, se detiene cuando nota que el líder no le está escuchando y comienza de nuevo cuando ve que ha captado su atención. Cuando el líder abandona el grupo, la unidad desaparece, dando paso a las mismas divisiones que existían antes de su llegada”.

Así pues, mediante el papel de líder, el directivo amalgama distintos elementos formando una empresa de colaboración.

1.3 **Enlace:**

Uno de los principales hallazgos de los estudios empíricos sobre el trabajo directivo es la significación de las relaciones horizontales. Aunque las relaciones verticales o de autoridad se han tratado en detalle en la literatura, las relaciones horizontales han sido objeto de escaso estudio.

El rol de enlace corresponde a la significativa red de relaciones que mantiene el directivo con numerosos individuos y grupos ajenos a la organización que corre a su cargo. Son relaciones que algunos llaman “de intercambio”, el directivo da algo a fin de recibir algo a cambio. Los presidentes se vinculan a consejos de administración para establecer contactos que le proporcionen favores e información; a cambio se comprometen a aportar tiempo y experiencia.

En general, cuanto más alto sea el rango social de una persona, más frecuentes serán sus interacciones con personas externas a su propio grupo. Por otra parte, las del mismo rango tienden a relacionarse entre sí con mucha frecuencia. Los estudios efectuados mediante observación indican que los encargados pasan mucho tiempo con encargados, los directivos medios con otros directivos del mismo nivel, y los presidentes con los presidentes.

El rol de enlace representa el principio de una parte central de la labor del directivo: enlazar el entorno con su organización. Los roles de portavoz, de difusor y de negociador consolidan este proceso. En el rol de enlace el

directivo establece su red de relaciones externas; en los demás la utiliza obteniendo los favores y la información que son capaces de brindarle estos contactos.

En resumen, al desempeñar su rol de enlace, el directivo consigue, gracias a su autoridad y el estatus que éste le brinda, desarrollar un tipo especial de sistemas de enlaces externos. Conecta su organización con su entorno, recurriendo a su amplia gama de contactos con miras a mejorar la inteligencia y la posición de su organización o de sí mismo. Para desarrollar dicho sistema asume una serie de compromisos.

2. ROLES INFORMATIVOS.

La segunda serie de actividades directivas observadas en el estudio de los directores generales corresponde a la recepción y la transmisión de información. Gran parte del correo es exclusivamente informativo: datos de referencia, informes, noticias sobre acontecimientos, ideas y otros materiales. Se dan asimismo gran número de contactos verbales cuyo objeto es informativo: formulación de peticiones, transmisión de información de máxima actualidad, reuniones informativas y giras de observación. La interacción entre las personas es incidental en la mayoría de estas actividades, la información es meramente transmitida o re combinada, sin llegar a utilizarse inmediatamente para tomar decisiones significativas; de ahí que califiquemos a la segunda serie de roles directivos como informativos.

De cara a sus subordinados, observadores e incluso de cara a sí mismo, el directivo ocupa la posición central del movimiento de cierto tipo de información dentro de su organización. En efecto, el directivo constituye el centro neurálgico de ésta. El flujo de información no rutinaria de una organización va a parar al directivo.

Ello refleja dos características del puesto del directivo: su excepcional acceso a la información externa y su alcance total de la información interna de la organización. Veamos primero ésta última:

En todas las organizaciones mínimamente estructuradas, todas las personas al servicio del directivo son especialistas, mientras que él resulta relativamente polifacético.

En el vértice de la jerarquía, el presidente supervisa a los vicepresidentes provistos de funciones tan especializadas como el marketing, la producción o las finanzas. Al encargado acuden los operarios de los tornos, de las sierras, etc. Mediante vías de comunicación formales con cada uno de sus especialistas, el directivo desarrolla una amplia base informativa, constituyendo el centro neurálgico de la información interna. Puede que no sepa tanto de cada función concreta como el especialista encargado de ella, pero es el único que disfruta de un conocimiento significativo de todas ellas.

En consecuencia, gran número de personas externas se dirigirán a él cuando la información que requieren sobre la organización corresponde a más de una de sus funciones, o cuando no sepa cuál de los especialistas estará capacitado para responder a sus preguntas.

Gracias a su posición y a la manifestación de ésta en su rol de enlace, el directivo dispone de un acceso excepcional a una amplia gama de personas externas sumamente bien informadas, incluidos otros directivos que representan, a su vez, los centros neurálgicos de sus respectivas organizaciones; de ahí que disfrute de un acceso excepcional a toda una red de puntos clave. En consecuencia, el directivo se convierte en el aglutinante de la información especial externa dentro de su organización, asegurándose por sus fuentes que será el mejor informado acerca de los acontecimientos que se produzcan en el entorno.

Encontramos tres roles que caracterizan al directivo como centro neurálgico: en el rol de monitor se informa sobre su organización y su entorno, y en los roles de difusor y portavoz transmite su información a los demás.

2.1 Monitor :

El directivo como monitor busca continuamente –y recibe sin cesar- información que le permita entender lo que está sucediendo dentro de su organización y su entorno. Busca información a fin de detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, ampliar su conocimiento del medio que le rodea y disponer de información cuando ésta deba ser difundida o tengan que tomarse decisiones.

La información que se busca es de muchos tipos: información referente al desarrollo de las operaciones en la organización. Información sobre acontecimientos externos: clientes, competidores, compañeros, proveedores, cambios del mercado, chismes del sector, publicaciones, etc.

Información sobre las nuevas tendencias o ideas , etc.

La información que se busca, y la que da ventaja a los directivos, no radica en la información documentada de la que dispone con facilidad y que tarda mucho en proporcionar resultados, sino en aquella de actualidad no documentada, que se suele transmitir verbalmente. Los directivos prefieren la información actual, que en muchas ocasiones carece de fundamento (chismes) y la que se refiere más a los acontecimientos que a las tendencias.

Así pues el directivo se ve obligado a crear su propio sistema informativo, lo que hace creando sus propios contactos y estableciendo canales de comunicación dentro de su organización (creación de redes).

2.2 Difusor:

El especial acceso a la información del que disfruta el directivo le permite interpretar el rol de difusor, que transmite la información externa al interior de la organización y la información proveniente de ésta de un subordinado a otro.

La información difundida es de dos tipos: información objetiva (datos, hechos concretos, etc) e información valorativa (juicios de valor, como “deben” ser o hacerse las cosas, etc) En este sentido, una función significativa del rol de difusor es la transmisión de criterios a la organización para orientar a los subordinados a la hora de tomar

decisiones.

Antes de abandonar el tema del rol de difusor, consideremos lo que parece un problema directivo de sumo relieve, el problema de la delegación. Examinemos el siguiente incidente:

“Un subordinado acude a su director para preguntarle si cierta designación debía ser aprobada por un comité determinado; el director respondió que no. La respuesta a una segunda designación fue afirmativa. Por último, el empleado preguntó acerca de un tercer hombre y recibió una tercer negativa. Cuando se le consultó el motivo por el cual sus decisiones variaban, el directivo respondió que su conocimiento de las personalidades de los tres hombres y de los miembros del comité requería una serie de decisiones individuales”.

Veamos ahora las consecuencias de dicha acción. La próxima vez que se produzca una situación similar, habrá que consultar de nuevo al directivo. No sólo privó al subordinado de toda base para la toma de decisiones futuras, sino que incluso le disuadió de hacerlo al no proporcionarle explicación alguna sobre el motivo de sus decisiones. Resulta evidente que, aun de modo inconsciente, optó por no delegar responsabilidad para este tipo de decisiones, reservándola para sí mismo.

Las tareas que sólo implican una función especializada pueden delegarse fácilmente al subordinado encargado de dicha función. Pero ¿qué ocurrirá con las tareas que incumben a varias especialidades o que requieren información especial del directivo? Este, en su condición de centro neurálgico, dispone del mejor dominio de la información valorativa y objetiva de importancia, resultando así el más indicado para llevar a cabo estas tareas. No obstante, y aunque quisiera, es incapaz de hacerlo todo, algunas tareas deben delegarse. Ello no supondría ningún problema si el directivo pudiera difundir fácilmente toda la información pertinente al subordinado; pero ello no es posible, por que una gran parte de la misma es verbal y fragmentada (almacenándose únicamente en su memoria). La información documentada puede transmitirse fácil y sistemáticamente, no siendo éste el caso de la que permanece en la memoria: La transmisión verbal carece de precisión y ocupa mucho tiempo.

Así pues, el directivo se ve condenado por su propio sistema de información a una sobrecarga continua de trabajo o a una frustración interminable. En el primer caso, dedica demasiado tiempo a difundir información verbal; en el segundo, debe tener cuidado, puesto que a su modo de ver, las tareas delegadas son realizadas insatisfactoriamente por las personas carentes de información. Pueden presenciarse con demasiada frecuencia en nuestras organizaciones situaciones en las que se acusa a los subordinados por acciones que no indican más que su falta de acceso directo a la información necesaria. No habiendo reconocido el directivo la necesidad de difundir la información privilegiada de que dispone.

2.3 Portavoz:

Mientras que en el rol de difusor se dirige hacia la organización, en el rol de portavoz, el directivo transmite la información de ésta hacia el entorno exterior.

En su condición de autoridad formal, el directivo se ve obligado a hablar en nombre de su organización y como centro neurálgico dispone de la información para hacerlo efectivamente.

El rol de portavoz le exige tener informados a dos grupos: sus superiores (consejo de administración, directores, jefes, etc.) y al “público” de su organización (proveedores, organismos sectoriales, compañeros, clientes, prensa, etc).

El directivo debe tener informado a ambos grupos –personas influyentes y público en general- respecto a los planes, las políticas y los resultados de la organización.

Por otra parte, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos. Por ambos motivos es imprescindible que su información sea actual. Para poder defender activamente los intereses de su organización y ganarse el respeto de los foráneos, tiene que dar muestras de un conocimiento de lo ocurrido hasta el último instante en la organización y su entorno. En su rol de portavoz, el directivo debe actuar como experto en las actividades que desempeña su organización.

Resumiendo los roles informativos podemos afirmar que en uno, el de monitor, el directivo recibe la información; en los otros dos, difusor y portavoz, participa en la transmisión de información de manera más o menos directa. Por lo demás, hace uso de su información en los roles de toma de decisiones tal como veremos ahora.

3. LOS ROLES DE DECISIÓN:

La tercera y última serie de actividades directivas corresponden a la toma de decisiones significativas: El tratamiento de solicitudes de autorización, la distribución del tiempo, la concertación de reuniones para determinar estrategias y tratar problemas, y la negociación con otras organizaciones.

Sin duda el aspecto más crucial de la labor del directivo –el que justifica su gran autoridad y su poderoso acceso a la información- se desarrolla en los roles de decisión, que implican su participación en el proceso de determinación de estrategias, determinación que puede definirse sencillamente como el proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización.

El directivo está implicado sustancialmente en toda decisión importante de la organización. Ello es debido a que: (1) En su condición de autoridad formal, es el único autorizado para comprometer a su organización en nuevas e importantes líneas de acción, (2) en su condición de centro neurálgico es el mejor dotado para garantizar que las decisiones de importancia reflejen un conocimiento y unos criterios organizativos actuales y (3) las decisiones

estratégicas pueden integrarse con más facilidad si una única persona controla su totalidad.

Veamos ahora la naturaleza de las decisiones estratégicas tomadas por las organizaciones. La gama de decisiones se extiende a lo largo de un continuo, variando desde las innovativas puramente voluntarias (proactivas) hasta las involuntarias reactivas.

En un polo encontramos aquella empresa de éxito, que lanza al mercado un nuevo producto para aumentar su volumen de ventas y, en el polo opuesto vemos la empresa que cambia su oferta de producto debido a que la competencia amenaza su supervivencia. En el centro de este continuo se encontraría lo que solemos denominar “problemas”; la organización experimenta una amenaza de poco relieve y posiblemente innova con su elección de una solución.

Vistos de modo genérico los roles de decisión, veamos ahora cada uno de ellos:

- 1.- Emprendedor.
- 2.- Gestor de anomalías.
- 3.- Asignador de recursos.
- 4.- Negociador.

El rol de emprendedor se sitúa en el polo proactivo e innovador del continuo, abarcando la fase de búsqueda y selección de situaciones que requieren decisiones, así como la búsqueda de alternativas. El rol de gestor de anomalías incluye las mismas fases en el polo reactivo del continuo, el rol de asignador de recursos corresponde a la fase de elección de alternativas. En su rol de negociador, el directivo participa en un tipo especial de actividades de decisión: las negociaciones con otras organizaciones.

3.1 Emprendedor.

En el rol de emprendedor el directivo actúa como iniciador y forjador de gran parte del cambio controlado que se produce en su organización. La palabra “controlado” implica que este rol comprende todas las actividades en las que el directivo efectúa cambios de acuerdo con su propia voluntad, aprovechando oportunidades y solucionando problemas de poca urgencia.

El trabajo emprendedor comienza con la actividad de exploración. Como parte de su rol de monitor, el directivo dedica mucho tiempo a explorar su organización, buscando oportunidades así como situaciones que puedan considerarse como problemas, (interrogando a los empleados, en reuniones de decisión, en rondas de supervisión, etc.) el directivo busca oportunidades y encuentra problemas en los comentarios de los representantes, en la prensa,

en el correo, en los proveedores, etc, intentando siempre dar con aspectos que puedan mejorarse. Para eso le pagan y en ello le va su representación.

Es en esta búsqueda de oportunidades y problemas donde el directivo necesita información tangible en forma de estímulos –acontecimientos concretos y datos adecuados- más que tendencias graduales reflejadas en los informes de rutina.

Tras haber descubierto un problema o una oportunidad, el directivo decidirá que es necesario que su organización emprenda la acción para mejorar una situación existente; es aquí donde empieza la fase de toma de decisiones. Lo más interesante de una “decisión” de cara a mejorar una situación es que en realidad no se limita a eso, sino que se presenta en forma de una serie de decisiones menores y de otras actividades realizadas en secuencia a lo largo de un tiempo determinado. Esta secuencia de etapas y esta prolongación constituyen los rasgos esenciales de la “decisión de mejora”. A partir de ahora recurriremos al término proyecto de mejora para denominar a la secuencia de actividades concebida para mejorar una determinada situación de la organización (aprovechar una oportunidad o solucionar un problema).

El directivo puede optar por participar en las fases de concepción y elección de un proyecto de mejora en uno de los siguientes tres niveles.

Delegación: Para algunos proyectos de mejora –los de menor trascendencia- el directivo delega toda la responsabilidad de ambas fases (concepción y elección). Sólo participa en la medida en que puede escoger al subordinado que llevará el asunto, reservándose el derecho a reemplazar dicha persona si las acciones de ésta no se ajustaran a sus requisitos.

Autorización: Algunos proyectos de mejora necesitan un control más detallado (por su mayor resto o importancia). En estos casos el directivo delega toda la fase de concepción, conservando la correspondiente a la fase de elección. Al completar la fase de concepción, el subordinado solicita su autorización respecto a la línea de acción prevista (petición de autorización). De esta forma, el directivo mantiene el control final sobre las acciones sin dedicar su tiempo a la labor de concepción.

Supervisión: Por último, el directivo puede optar por conservar la responsabilidad de la fase de concepción de determinados proyectos de mejora, supervisando la misma, debido a motivos diversos: por tratarse de una acción especialmente relevante, por sentir un fuerte interés personal por el tema, por ser un cambio radical en un departamento directamente subordinado a él, etc.

Veremos ahora la supervisión como perteneciente al rol de emprendedor, la autorización la veremos más adelante en

relación al rol de asignador de recursos.

Los altos directivos parecen mantener en todo momento la supervisión de una larga lista de proyectos de mejora correspondientes a una amplia diversidad de etapas de desarrollo. Veámoslo con un ejemplo:

“Según pudo observarse en el transcurso de una semana, figuraban entre los proyectos de mejora que supervisaba un alto directivo, un intento por mejorar la situación de liquidez de la empresa; el inicio de un programa de relaciones públicas, la búsqueda de un nuevo local para un mejor aprovechamiento de los nuevos recursos, la continuación del desarrollo de otros tres planes y la conclusión de otro previo a éstos que se había quedado estancado debido a un problema tecnológico meses antes; el problema que tenían con un directivo falta de iniciativa e interés y su desalentado equipo, la necesidad y dificultad de reorientar a los vendedores hacia la venta de nuevas líneas de producto; planes para entrar en contacto con un nuevo y fuerte proveedor extranjero, etc.”

La lista de proyecto activos cambia continuamente, a medida que se añaden unos se concluye la realización de otros, aguardando al margen otros tantos a la espera de que el directivo pueda dedicarles tiempo. Por otra parte dichos proyectos activos sufren frecuentes demoras entre las sucesivas etapas. El efecto conjunto de esta simultaneidad de tareas y demoras sucesivas es la obligación en el directivo de mantener una extensa lista de proyectos activos, alcanzando incluso la cifra de cincuenta en el caso de algunos directores generales.

El directivo supervisor podría equipararse a un malabarista. En todo momento tiene algunas pelotas en el aire; cada cierto tiempo baja una, recibe un breve impulso y vuelve a subir. Entretanto va deshaciéndose de las viejas de vez en cuando, sustituyéndolas por otras nuevas, reservadas para su uso en el momento adecuado.

Así pues la característica de la determinación de estrategias supone: la subdivisión de las decisiones (en forma de proyectos de mejora), la secuencia en etapas, el tratamiento del factor tiempo y la gestión de proyectos simultáneos.

En resumen, en el rol de emprendedor, el directivo hace a la vez de iniciador y forjador de importantes cambios controlados en su organización, cambios que se estructuran en proyectos de mejora, de los cuales muchos son supervisados por el mismo directivo, estando todos de un modo u otro sometidos a su poder.

3.2 Gestor de anomalías.

Mientras que en el rol de emprendedor, el directivo actúa de forma voluntaria, de modo activo y provocando cambios intencionados (proactivamente), el rol de gestor de anomalías surge a raíz de situaciones involuntarias y cambios que se escapan a los límites de su control. Un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía y un problema que permanezca largo tiempo sin solución puede desembocar en una crisis. En este extremo del continuo, el directivo actúa por necesidad, puesto que las presiones a las que se ve sometida su unidad o su organización son tales que sería

imposible no hacer caso de ellas (vulgarmente llamamos a esto “apaga fuegos”). Los tipos de anomalía son muy numerosos: la partida repentina de un subordinado, la pérdida de un importante cliente, un problema en alguna de las instalaciones, un accidente grave de trabajo, un conflicto entre dos subordinados, etc.

Un factor muy importante en la gestión de anomalías es el factor tiempo, en la mayoría de las ocasiones se trabaja “contrarreloj”, ya que las anomalías surgen repentinamente.

Por otra parte las anomalías no suelen detectarse a partir del flujo rutinario de información (informes, comunicados, etc) sino que se definen a través de estímulos creados con ese propósito, generalmente en forma de “comunicaciones instantáneas”. A menudo la información llega hasta el directivo a través de la persona que percibe la aparición de dicha anomalía. Parece que no las detecta el propio directivo sino que deja que otros lo hagan por él. Por otra parte se aprecia que el directivo les atribuye aparentemente una prioridad absoluta sobre la mayor parte de las demás actividades. Modifica sus planes y dedica gran parte de su energía al desarrollo de soluciones a corto plazo. Parece preocuparse ante todo de deshacerse de las presiones que pesan sobre él. “Ganar tiempo”, quizá a fin de poder iniciar un proyecto de mejora con más calma. Por último también parece constatar que los líderes poseen una mayor influencia durante los periodos de crisis que en cualquier otro momento.

Aun aceptando las tendencias sobre el estudio de las perspectivas a largo plazo entre los ejecutivos de alto nivel, que nos lo presentan como reflexivos planificadores, resulta evidente que todo directivo dedica gran parte de su tiempo a reaccionar rápidamente ante situaciones anómalas de gran presión. Esto no sólo sucede debido a que los directivos incompetentes no hacen caso de las situaciones hasta que alcanzan dimensiones críticas, sino también porque los que sí son competentes no pueden prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.

Veamos un ejemplo ilustrativo expuesto por Walker, Guest y Turner:

“El rol primordial del encargado en la cadena de montaje consiste en ocuparse de los problemas derivados, en cada momento, de un proceso de trabajo altamente racionalizado, que deja de funcionar a la perfección”.

Según Sayles, el directivo intenta mantener toda la autorregulación posible en su sistema (equilibrio homeostático). No obstante, nunca logra que sea completa, dado que surgen anomalías y deben iniciarse intercambios. En ciertas ocasiones, los reajustes a corto plazo son suficientes para restaurar el equilibrio: si perduran las anomalías, hay que introducir cambios estructurales a largo plazo.

El gran relieve del gestor de anomalías se debe al impacto que pueden tener las decisiones consiguientes sobre la estrategia de la organización, debido a los precedentes generados.

3.3 Asignador de recursos.

La asignación de recursos constituye el núcleo del sistema de determinación de estrategias de la organización.

Mediante esta asignación se distribuyen los recursos de la empresa, se colocan en los lugares oportunos y bajo la responsabilidad de determinadas personas.

Entre los recursos de la organización están el dinero, los recursos humanos, el material, los equipos, la reputación de la firma, el tiempo, el conocimiento e inteligencia de sus empleados, etc.

El directivo puede asignar recurso de muchos modos distintos: al programar su tiempo, en la asignación del trabajo a sus subordinados, poniendo en práctica un cambio que hará uso de nuevas instalaciones, o determinando o aprobando presupuestos. De hecho asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión.

La asignación de recursos comprende tres elementos esenciales:

- La programación del tiempo.
- La programación del trabajo.
- La autorización de las decisiones de otras personas de la organización.

Programación del tiempo: En el curso de cada jornada, el directivo debe hacer frente a una infinidad de decisiones relativas a la asignación de su propio tiempo:

¿Debería concertar una entrevista con este vendedor? ¿Puedo permitirme una vuelta de supervisión?
¿Debo volver a llamarle o que lo haga mi secretaria? ¿Tendrá tiempo suficiente con media hora para exponerme su problema tal subordinado? ¿Tiene la suficiente importancia este viaje al extranjero o sería mejor aplazarlo? ¿Debería representar a la empresa en la cena de la misión comercial? Etc, etc.

Lo más importante es que las repercusiones no se limitan al propio directivo y a su agenda particular. Al programar su tiempo, está en realidad determinando los intereses de su organización y estableciendo prioridades de cara a la acción: anuncia mediante su agenda que determinados puntos son importantes para la organización y que otros, merecedores de un porcentaje mínimo o nulo de su tiempo son intrascendentes.

Los temas que requieren una prioridad mínima no alcanzan la autoridad formal de la organización y se estancan por falta de recursos.

Parece que los subordinados reaccionan de inmediato ante las prioridades establecidas por el directivo. Al ser incapaces de atraer su atención, percibirán que ciertos puntos deben evitarse, cediendo el paso a otros que suscitan mayor interés. Así pues, el marketing suele verse favorecido en una organización cuyo presidente proviene del

departamento de Márketing y la ingeniería dispondrá de ventajas si el presidente pertenece a dicho campo.

Las consecuencias de sus decisiones respecto a la distribución de su tiempo nos indican el grado de poder que ostentan los directivos, vemos cuanta influencia pueden ejercer en forma bastante simple (con su nueva atención sobre unos u otros temas) sobre los asuntos de su organización, y asimismo, el gran coste de oportunidad del tiempo del directivo de cara a su organización.

Programación del trabajo: Corre a cargo del directivo establecer el sistema de trabajo: lo que hay que hacer, quién lo hará y a qué estructura deberá recurrirse. Las decisiones de este tipo, referentes a la asignación de recursos básicos, suelen efectuarse en el contexto de proyectos de mejora, o cuando se añade una sección nueva a una organización ya existente. Pero el sistema de trabajo requiere continuos reajustes a lo largo de su funcionamiento.

Al decidir lo que debe hacerse, el directivo programa de hecho el trabajo de sus subordinados, y al supervisar los programas de mejora diseña las tareas que realizarán estos subordinados, entrelazándolas para formar una estructura organizativa.

Autorización de acciones: El directivo mantiene un control continuo sobre la asignación de recursos al insistir en autorizar toda decisión de relieve antes de que sea puesta en práctica. Ello abarca decisiones de todo tipo; proyectos de mejora supervisados por subordinados, acciones emprendidas en reacción ante anomalías de poco relieve, excepciones respecto a los procedimientos y las políticas acostumbradas, contratos negociados por subordinados, solicitudes de presupuestos de operaciones, etc.

En el caso de los directores generales, el poder puede ser absoluto en lo referente a las elecciones emprendidas dentro de la organización.

Al conservar el poder de autorizar las decisiones importantes, el directivo se asegura de relacionarlas entre sí, procurando que se complementen las unas a las otras.

Tal como vimos antes, el directivo puede optar por conservar para sí la supervisión de determinados proyectos de mejora o por limitarse a autorizar otra serie de ellos. En estos casos se solicita su aprobación al principio o antes de emprenderse la acción final: no participa en la parte creativa del proceso de la decisión, sino que se interesa por él una vez que el subordinado ya ha identificado una línea de acción. El directivo recibe la propuesta de una alternativa, viéndose obligado a aprobarla o a rechazarla.

¿Qué te parece José María? Si no ves ningún inconveniente me gustaría que se pusiera en práctica”.

Estas “solicitudes de autorización” pueden llegar de dos modos: El término presupuesto se refiere a las solicitudes de autorización relacionadas con peticiones de recursos determinados y que llegan “en lote”, obligándole a tomar todas

las decisiones de golpe. En el presupuesto de capital o de programas, el directivo de un presupuesto inicial que debe distribuir entre una serie de proyectos que compiten entre sí por esos fondos limitados.

Las cuestiones de coste, rentabilidad esperada, riesgo, incertidumbre son, por tanto muy importantes y en muchas ocasiones no conocidas en toda su extensión.

¿Qué factores entran en juego en el comportamiento del directivo? Al presentarse a menudo individualmente, las solicitudes de autorización tienden a significar elecciones realmente difíciles. El directivo debe estar seguro de que no se traspasarán los límites de los recursos de la organización, considerar si la decisión es coherente con las demás, a la vez debe poner a prueba la viabilidad de la propuesta, etc.

Por otra parte, tiene que tener en cuenta el factor tiempo al decidirse por solicitudes de autorización. Si se precipita aprobándolas puede perderse información importante al respecto: acontecimientos que se producen, consecuencias no previstas, efectos secundarios, nuevas aplicaciones no previstas para los recursos implicados, etc.

A pesar de la complejidad de estas elecciones, el hecho de que apruebe en vez de supervisar las decisiones nos indica que no está dispuesto a dedicarles mucho tiempo. Pero elegir sin reflexión, implica el riesgo de desalentar a la persona que observa como el proyecto que preparó durante meses queda destrozado en cuestión de minutos. Sin duda, el éxito como líder depende en gran parte del punto hasta el cual inhibe las ideas innovadoras que le llegan en forma de solicitudes de autorización.

La mayoría de las elecciones requieren un planteamiento que obliga al directivo a recurrir a sus importantes medios informativos. En primer lugar debe cerciorarse de que la propuesta se ajusta a los criterios de las personas influyentes de la organización, que no sea excesivamente opuesta a los deseos de ningún grupo de poder y que se conduzca a la organización en la dirección deseada por dichas personas influyentes. Es aquí donde el directivo puede aplicar sus extensos conocimientos concretos de la organización y de su entorno, parte de los cuales aparecen en forma de modelos y de planes que visualiza a fin de facilitarse la elección.

En efecto, el directivo absorbe la incesante lluvia de información y se crea una serie de modelos mentales sobre el funcionamiento interno de su organización, el comportamiento de sus subordinados, las tendencias surgidas en su entorno, las costumbres de sus compañeros, etc. A la hora de elegir recurre a dichos modelos para poner a prueba las alternativas, haciéndose preguntas como: ¿tiene algún sentido esta propuesta según mi conocimiento de la red de distribución?, ¿Podrán ponerse de acuerdo sobre este punto los departamentos de finanzas y de marketing?, ¿qué le pasará a la producción si efectuamos los envíos con una semana de retraso?, ¿Qué efecto tendría una huelga o paralización de la actividad si no cedemos en la propuesta de los sindicatos?, Etc. La efectividad de las decisiones que tome el directivo dependerá en gran parte de la calidad de sus modelos.

En cuanto a los planes desarrollados por los directivos, hay que subrayar que suelen ser flexibles. Debido a las

anomalías imprevistas, los factores temporales impredecibles y la posibilidad de obtener nuevas informaciones y alternativas, no pueden permitirse el lujo de establecer planes rígidos, tiene que conservar la flexibilidad que le permita reaccionar ante el entorno. Así pues, crea planes sabiendo que van a ser modificados, y precisamente por este motivo no tiende a expresarse de un modo explícito: los retiene mentalmente y recurre a ellos a la hora de elegir.

En resumen: El rol de asignador de recursos consta de tres componentes esenciales: la programación del tiempo, la programación del trabajo y la autorización de acciones. Esta última, ante todo, implica un comportamiento de elección sumamente complejo. Los planes y modelos que concibe mentalmente le ayudan a hacer frente a esta complejidad.

3.4 Negociador.

El último rol del directivo es el de partícipe en la actividad de negociación. A menudo la organización se ve implicada en negociaciones con otras organizaciones y de vez en cuando estas negociaciones son de suma importancia y no rutinarias. Frecuentemente es el directivo quién está al cargo de estas situaciones.

La negociación constituye una parte esencial del trabajo de gestión, además debemos verla en un sentido amplio, es decir incluyendo las relaciones con los grupos de poder internos; de la propia organización: otros departamentos, superiores, comités de empresa, subordinados, etc.

El directivo participa porque como “cabeza visible” aporta con su presencia credibilidad a los actos, y como “portavoz” representa de cara al entorno el sistema de información y criterios de su organización. Pero quizá sea más importante su participación como “asignador de recursos”, función que le proporciona autoridad para comprometer los recursos de su organización o de su unidad. La negociación constituye un intercambio de recursos en tiempo real, por lo que se requiere la presencia de una persona con autoridad para comprometer la cantidad de recursos disponibles y poder decidir de inmediato.

A continuación exponemos una tabla resumen de los diez roles directivos:

<u>Rol</u>	<u>Descripción</u>	<u>Actividades identificables</u>
INTERPERSONALES		
Cabeza visible	Figura simbólica; obligada a cumplir con una serie de deberes rutinarios de naturaleza legal o social.	Ceremonia, peticiones en función del estatus, solicitudes.
Líder	Responsable de la motivación y del estímulo de los subordinados, de crear equipo, prepararlo y cumplir con las obligaciones relacionadas.	Prácticamente todas las actividades directivas que incumben a los subordinados.
Enlace	Mantiene una red que él mismo ha establecido, constituida por contactos externos e informadores que le proporcionan favores e información.	Acuses de recibo del correo; trabajo en Consejos de Administración; otras actividades desarrolladas con personas externas.
INFORMATIVOS		
Monitor	Busca y recibe una gran variedad de información (de la que mucha es de actualidad) para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su entorno, revelándose como centro neurálgico de la información interna y externa.	Atención hacia el correo y los contactos, clasificados ante todo como relativos a la recepción de información (noticias periódicas, vueltas de supervisión).
Difusor	Transmite la información recibida de las personas externas o de otros subordinados a los miembros de la organización; parte	Transmisión del correo a la organización para fines informativos, contactos

<p>Portavoz</p>	<p>de esta información se basa en hechos, mientras que otra concierne a la interpretación e integración de distintas posturas y criterios de las personas más influyentes de la organización.</p> <p>Transmite la información sobre los planes, las políticas, las acciones, los resultados y demás datos de su organización al exterior; tiene la función propia del experto en el sector.</p>	<p>verbales destinados al flujo informativo con los subordinados (sesiones de revisión, flujos de comunicación instantánea).</p> <p>Reuniones del Consejo de Administración, tratamiento del correo y de los contactos que implican la transmisión de información a personas externas.</p>
<p>Emprendedor</p> <p>Gestor de anomalías</p> <p>Asignador de recursos</p>	<p>Busca en la organización y en su entorno oportunidades, iniciando “proyectos de mejora” para provocar cambios; asimismo supervisa la concepción de determinados proyectos.</p> <p>Responsable de la acción correctiva cuando la organización se encuentra ante anomalías imprevistas de importancia.</p> <p>Responsable de asignar todo tipo de recursos de la organización; de hecho, la toma o aprobación de todas las decisiones significativas.</p>	<p>Sesiones de creación de estrategias o de revisión, dedicadas al inicio o a la concepción de proyectos de mejora.</p> <p>Sesiones de creación de estrategias o de revisión, dedicadas a crisis y anomalías.</p> <p>Programación; solicitudes de autorización; cualquier actividad relacionada con presupuestos y la programación del trabajo de los subordinados.</p>

Negociador	Responsable de representar a la organización en toda negociación importante.	Negociación.
-------------------	--	--------------

Así pues, y por último, podemos afirmar que el trabajo de los directivos es polifacético y especializado. Son polifacéticos si se les concibe de acuerdo con una serie de funciones especializadas que desempeñan en sus organizaciones, pero cuando comparamos su trabajo con el de otros, vemos que también es especializado. Los directivos deben desempeñar diez roles que comprenden sus propios tipos de comportamiento especializado



CAPÍTULO 5. LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES DEL DIRECTIVO. VARIACIONES SEGÚN LOS PUESTOS DIRECTIVOS.

1. OBJETIVOS FUNDAMENTALES DEL DIRECTIVO.

Los directivos deben adoptar una postura amplia en su trabajo, postura amplia que engloba, tanto tareas rutinarias como solución de imprevistos. Así, por una parte deben llevar a cabo el trabajo imprevisto y deben participar en determinadas tareas rutinarias como pueden ser: negociaciones, realizar su trabajo acostumbrado (portavoz y cabeza visible) y tomar decisiones perfectamente previstas –por ejemplo: asignación de recursos- Cada organización requiere, además de otras cosas, que la autoridad formal cumpla una serie de obligaciones básicas y rutinarias.

Combinando dichas obligaciones de rutina con las relacionadas con el cambio y la imperfección del sistema encontramos un conjunto de cinco motivos fundamentales por los que las organizaciones precisan directivos:

- (1) El objetivo principal del directivo consiste en asegurar que la organización cumpla con su función básica: la producción eficiente de determinadas mercancías y servicios. De esto se desprenden los dos siguientes objetivos:
- (2) El directivo debe concebir y mantener la estabilidad de las operaciones de su organización. Tiene que programar dichas operaciones y controlar los programas a fin de asegurar una constancia del flujo de trabajo, corregir las desviaciones en cuanto surjan y asignar nuevos recursos a medida que se dispone de ellos a fin de que las operaciones transcurran con regularidad. En su condición de líder debe desarrollar y mantener un ambiente en el que se realice el trabajo necesario. En esencia, debe encargarse de que la organización funcione como una unidad integrada.
- (3) El directivo debe hacerse cargo del sistema de determinación de estrategias de su organización, adaptándola de un modo controlado a los cambios producidos en su entorno. En su condición de monitor tiene que familiarizarse con las tendencias del medio; como emprendedor y líder debe proporcionar una orientación a su organización e introducir cambios de tal modo que se adapte a ellos sin dificultades innecesarias. Mantener el equilibrio entre la estabilidad y el cambio representa quizá la tarea más difícil del directivo.
- (4) El directivo debe asegurarse de que su organización satisfaga los propósitos de las personas que la controlan. Los más influyentes le presionan para que la organización siga el curso que ellos desean. El directivo debe interpretar los criterios de cada uno de ellos, combinarlos para determinar el auténtico sistema de poder e informar a continuación a sus subordinados al respecto, expresándoles las

preferencias de la organización para orientarlos en las decisiones que vayan a tomar. De predominar la valoración del crecimiento, de los beneficios u otro criterio, el directivo deberá atender a que se alcancen dichos objetivos como consecuencia de las decisiones emprendidas.

- (5) El directivo debe constituir el vínculo central de la información entre la organización y su entorno. Sólo el directivo, dotado de una autoridad formal, es capaz de crear ese vínculo imprescindible entre determinadas fuentes especiales de información y su organización. Debe actuar como centro neurálgico de la información de ese tipo. En su condición de enlace, establece el vínculo, recibiendo como monitor la información, y transmitiéndola a su vez como difusor. En esencia, el directivo recopila datos relativamente ambiguos y carentes de estructura tanto de fuera como de los niveles superiores, los ordena y clasifica, transmitiendo una información claramente inteligible hacia los subordinados.

Por otra parte se ve obligado a establecer un vínculo en el sentido opuesto, es decir, transmitiendo la información sobre su organización al entorno, en su condición de portavoz y de negociador.

Este trabajo no se desarrolla “a largo plazo” o con una visión de “gran alcance”. Este flujo de información en dos sentidos es continuo, de tiempo real y concreto en su detalle.

- (6) En su condición de autoridad formal, el directivo es responsable del funcionamiento del sistema de estatus de su organización. Aunque a menudo el trabajo es rutinario y programado, el directivo debe, no obstante, cumplir con una serie de obligaciones a fin de que funcione el sistema de estatus de su organización (rol de cabeza visible, de portavoz y de negociador).

2. VARIACIONES EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS SEGÚN SU FUNCIÓN.

Ningún puesto directivo es igual a otro, cada uno de ellos variará en sus funciones según numerosos aspectos contingenciales: tamaño de la empresa, sector en que trabaja, posición en el mismo, número de empleados, nivel del puesto directivo, función o área en la que está especializado, etc.

En este punto vamos a abordar, pese a estas dificultades, distintos puestos directivos, sus funciones y especialización en distintos roles según su distinta función. Como veremos enseguida, es evidente que los jefes de producción, ventas y staff suelen dedicar la mayor parte de su tiempo a distintos conjuntos de roles.

Jefes de producción:

En comparación con los demás directivos, los jefes de producción o “de fábrica”, dedican más tiempo a los subordinados, pasan menos tiempo a solas, tienen un trabajo más variado y experimentan una mayor fragmentación del mismo (gran número de breves contactos, por ejemplo). Gran parte de su tiempo lo dedican a la inspección.

Los podríamos denominar (Rosemary Stewart) como “vencedores de obstáculos” dentro de esta clasificación caben la mayoría de los jefes de taller y de fábrica y algunos gerentes de pequeñas empresas.

Se trata de los directivos con las pautas de trabajo más fragmentadas. Se ven más obligados a hacer frente a situaciones críticas. Aunque hayan hecho todos los cálculos posibles para evitar problemas, éstos surgen a menudo y necesitan una rápida solución. Estos encargados dedican, pues, gran parte de su tiempo en resolver dificultades imprevistas, “las emergencias constituyen la norma”. Podemos pues concluir que los roles de decisión y ante todo el de gestor de anomalías (junto tal vez con el de negociador) son los más importantes en el cargo de jefes de producción.

Jefe de ventas:

Este es el eterno puesto-conflicto con el de producción. Aun siendo ambos puestos de línea, resultan casi diametralmente opuestos. El jefe de producción parece dedicarse sobre todo a los roles de negociador y de gestor de anomalías (orientación a la producción) mientras que los jefes de ventas se preocupan primordialmente por los tres roles interpersonales (orientación a las personas) teniendo gran importancia, asimismo, los contactos externos (roles de enlace y cabeza visible) y dedicando bastante tiempo a la preparación y al desarrollo de su equipo de ventas (rol de líder).

Los jefes de ventas pasan más tiempo fuera de la empresa que los demás directivos, participando a menudo en actividades sociales y tratando a los clientes. Son sumamente importantes en su cargo las relaciones públicas y las actividades destinadas a mejorar la imagen. Pasa mucho tiempo fuera de su empresa, hablando con personas no subordinadas a su autoridad. A menudo se ausenta por varios días, visita a otras empresas y asiste a conferencias y exposiciones. Trabaja más horas que los directivos de cualquier otro grupo, debido, sobre todo, al tiempo dedicado a viajes y acontecimientos sociales.

Podemos concluir que los roles interpersonales –cabeza visible, enlace, líder- parecen los más importantes para el jefe de ventas. Tiene una orientación interpersonal que se ocupa ante todo por la gente y los contactos.

Jefes de equipos de STAFF :

Los jefes de equipo de staff, que supervisan unidades con funciones tecnocráticas y especializadas, parecen constituir un grupo aparte, que comprende directivos de grupos auditores, planificadores, ingenieros industriales, especialistas en recursos humanos (RRHH), especialistas en relaciones laborales, investigadores, especialistas en administración y finanzas, y otros expertos no pertenecientes a la estructura lineal. Todos los estudios parecen indicar que estos directivos pasan más tiempo solos (“comparativamente solitarios” en expresión de Rosemary Stewart), participan más en los aspectos administrativos y presentan una fragmentación y variedad menores en su trabajo, dedicando más tiempo al asesoramiento en relaciones laterales y con compañeros y ocupándose bastante de las funciones

especializadas de sus unidades.

En general, parece que los jefes de equipo hacen a la vez de directivos y de expertos. Deben gestionar las unidades organizativas, y actuar a su vez en la condición de miembros de un staff, por lo que pasan bastante tiempo a solas en el despacho, llevando a cabo una labor analítica y de consulta con los “clientes” de sus unidades.

Hay que ser “experto” para dirigir a otros expertos. Las personas de su entorno esperan que el jefe de los especialistas represente la experiencia de su organización y los subordinados esperan que su líder les dirija tanto en los aspectos técnicos como de gestión. De ahí que el rol de experto comentado como parte del rol de portavoz, merece una designación propia para el trabajo del jefe de especialistas de staff.

Asimismo, los roles de tratamiento de la información son de especial importancia para los jefes de equipo de staff, ya que deben hacer de refinados “centros neurálgicos” de un tipo de información especializado, difundiéndola a continuación entre sus subordinados y otras personas. En este colectivo, la relativa dependencia de las transmisiones de información horizontales más que de las verticales se entiende en parte en función del reducido número de subordinados a su mando en comparación con el directivo de línea. Podemos también decir que suelen hacer más de filtros que de receptores de información externa para la gestión superior.

Por consiguiente los roles de monitor y de portavoz, junto con el de experto parecen ocupar un lugar predominante para los jefes de equipos especializados.

Por otra parte, los roles relacionados con los contactos externos –enlace y negociador- adquieren también gran relieve en estos casos. Los cargos que proporcionan un servicio a los colegas implican un contacto más estrecho con los mismos. Los puestos de staff proporcionan una red más amplia de contactos. Su éxito dependerá en gran parte de la habilidad del individuo para influir y persuadir a personas de índole muy diversa.

Merecen una importancia menor para estos directivos los roles de cabeza visible, líder, gestor de anomalías y asignador de recursos (lo que no significa que no sean usados), puesto que su autoridad formal no suele extenderse más allá de un reducido grupo de especialistas. Los que necesitan “buscapersonas” son los jefes de taller y no los de finanzas o personal.

En resumen podemos decir que se producen una serie de variaciones evidentes en el trabajo directivo según el nivel y la función del mismo. Los roles de decisión son importantes para los jefes de ventas y los informativos para los jefes de equipos de especialistas.

CAPÍTULO 6. COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS.

En este capítulo vamos a analizar las habilidades o competencias directivas necesarias para el desempeño adecuado de los distintos roles estudiados anteriormente.

Evidentemente no hay ningún directivo que las reúna todas, pero sí es importante conocer cuáles son al objeto de poder mejorarlas vía formación o distinguir en los candidatos en el momento de la selección en cuyo caso se atenderá al perfil del puesto a cubrir.

Distinguiremos tres grandes áreas:

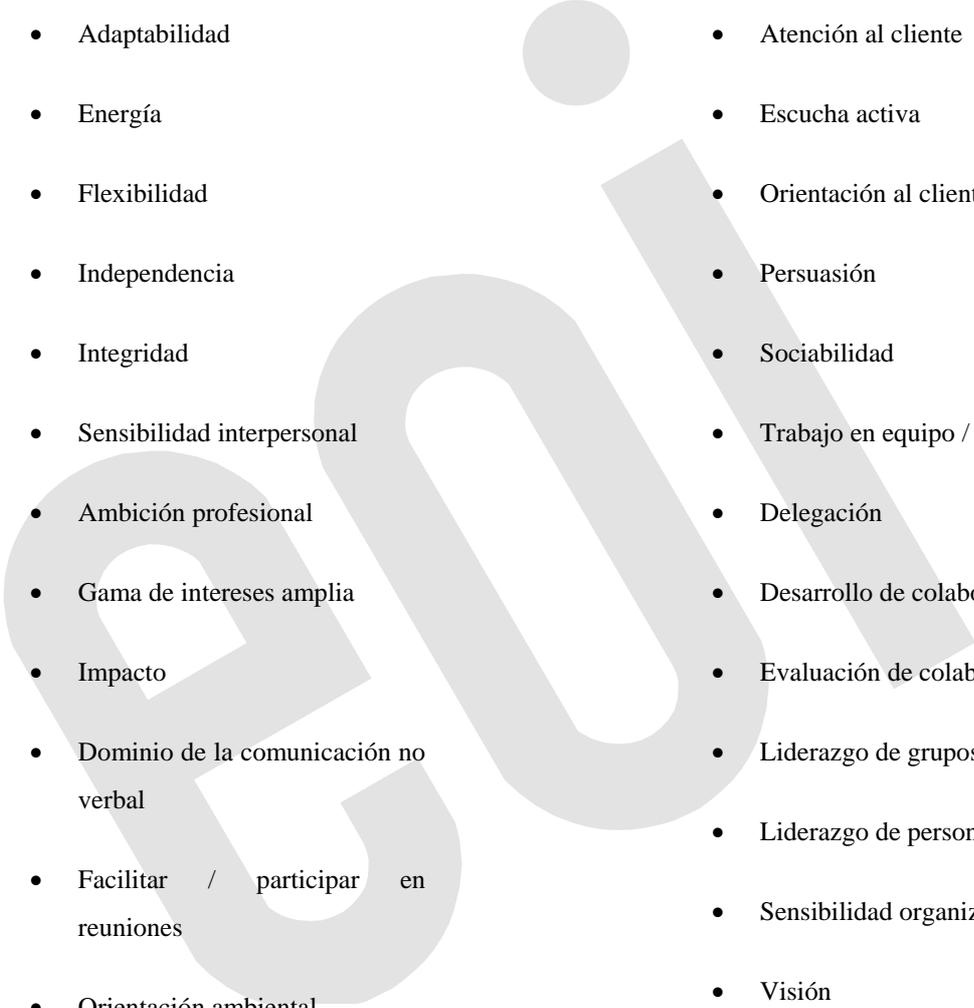
- 1.- Habilidades para los roles de relación interpersonal.
- 2.- Habilidades para los roles de transmisión de la información.
- 3.- Competencias para los roles de toma de decisiones.

Algunas de estas competencias son comunes a distintos roles, por ejemplo: la flexibilidad es común a los roles de relaciones interpersonales y a los de toma de decisiones. Hemos hecho una clasificación simplemente a efectos de organización de la exposición y dicha clasificación no tiene más valor que a efectos de estructuración material, lo que si entendemos es que todas las competencias o habilidades son importantes y se dan en mayor o menor grado en el trabajo directivo.

6.1 HABILIDADES REQUERIDAS EN LOS ROLES DE RELACIÓN INTERPERSONAL.

Como vimos en capítulos anteriores el directivo es la persona responsable de un área de la organización y, por tanto, es la cabeza visible. Tiene, por tal motivo, el deber de representar y conducir a la organización que dirige. Por tanto tendrá que ser el enlace con lo que está fuera de su organización y tiene que conducir y motivar a las personas que componen su organización. De ahí que pueda hablarse del papel de enlace y el de líder. Estas serán las tres categorías de su cometido de relación interpersonal.

Las habilidades requeridas para estos roles son muchas, hemos seleccionado las que nos parecen más importantes. Esquemáticamente son las siguientes:

- 
- Adaptabilidad
 - Energía
 - Flexibilidad
 - Independencia
 - Integridad
 - Sensibilidad interpersonal
 - Ambición profesional
 - Gama de intereses amplia
 - Impacto
 - Dominio de la comunicación no verbal
 - Facilitar / participar en reuniones
 - Orientación ambiental
 - Atención al cliente
 - Escucha activa
 - Orientación al cliente
 - Persuasión
 - Sociabilidad
 - Trabajo en equipo / cooperación
 - Delegación
 - Desarrollo de colaboradores
 - Evaluación de colaboradores
 - Liderazgo de grupos
 - Liderazgo de personas
 - Sensibilidad organizacional
 - Visión

No obstante algunas de estas competencias son necesarias o comunes para otros roles como antes comentamos.

- **Adaptabilidad:** “Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno”.

Hace referencia, fundamentalmente, a la versatilidad en el comportamiento, en la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivo o en los sistemas de valores, expectativas y/o creencias del sujeto. Una persona puede ser, al mismo tiempo, adaptativa en sus formas de conducta y mantener sus convicciones y creencias,

en espera del momento adecuado para su implantación o a otros cambios en el entorno.

- **Energía:** “Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro. Impulso”.

Es la habilidad básica de una persona para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma que su nivel de activación vital no se vea afectado. Tiene que ver con la forma en que el sujeto se auto interpreta ante los demás y la fuerza y grado de ímpetu que transmite ante otros. Un elemento crítico de la definición de esta habilidad es que todo ello se mantiene de forma prolongada en periodos de tiempo largos y no es fruto de unas circunstancias especiales o limitadas, sino que conforma una característica del comportamiento del sujeto.

- **Flexibilidad:** “Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información”

Se relaciona con aspectos de la versatilidad cognitiva y la capacidad para cambiar de valores, creencias, expectativas y formas de interpretar la realidad, cuando la nueva información y los criterios lógicos a que se ha sometido la revisión de las propias posiciones previas, así lo aconsejan. Es una habilidad muy vinculada a la racionalidad del sistema de pensamiento personal y a la capacidad para la revisión crítica y el auto-análisis.

No se debe confundir con la habilidad de las propias convicciones que muestra quién no posee un sistema muy definido de creencias sobre el funcionamiento de la realidad o quien no ha elaborado de manera personal sus actitudes y valores. No es flexible quien cambia aquello que no posee, sino quien modela de forma adaptativa y conveniente su mundo interno cuando encuentra evidencia para que tal cambio resulte en una mayor eficacia personal o profesional.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que la “Flexibilidad”, tal y como aquí se considera, será más costosa al sujeto según se profundice en capas de actitudes y valores más nucleares de su estructura cognitiva. Conviene definir con “conductas criterio” realistas el alcance y el tipo de “Flexibilidad” que se espera de un sujeto para un determinado puesto de trabajo.

Finalmente, como ya hemos señalado, no se debe confundir con los aspectos más conductuales y por tanto, más cambiantes y situacionales, de la habilidad de “Adaptatividad”.

- **Independencia:** “Actuar sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente)”.

La base fundamental de esta habilidad consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios, mientras resulte aceptable y económico para el proceso global.

No se debe confundir con “Tenacidad”, que es la dimensión más conductual (mantener la conducta), frente a la dimensión más intelectual (mantener la opinión).

- **Integridad:** “Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo”.

Aunque se trata de una característica del comportamiento humano deseable –exigible– en todas las posiciones de cualquier organización (en todas las personas, trabajen en organizaciones o no), a lo que aquí nos referimos es a la especial habilidad para mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades o bien estos mecanismos sean fácilmente evitables.

Los puesto en que esta habilidad es un factor crítico de éxito son escasos, y debe efectuarse un fino análisis antes de incluir esta competencia conductual en la lista final de criterios.

- **Sensibilidad interpersonal:** “Mostrar que es consciente de los demás y del entorno así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás”.

Lo fundamental de esta habilidad consiste en que los demás reconozcan la sensibilidad que el sujeto posee para entender, desde la óptica de ellos y usando sus propias categorías y conceptos, la naturaleza de sus problemas emocionales y personales, así como la forma en que la acción y las decisiones del propio sujeto pueden afectar positiva o negativamente a quienes le rodean.

Es la capacidad para mostrar que se ha entendido de manera profunda los sentimientos y el estado emocional de los demás, y que se es consciente de hasta dónde se puede actuar sobre ello.

- **Ambición profesional:** “Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional”.

Se trata de la característica de conducta de un sujeto que se muestra orientada a su propia promoción profesional y a desarrollar al máximo su potencial de carrera y de generación de nuevas habilidades personales y/o profesionales. Pondrá en juego, para lograr esta promoción, todos sus recursos y se interesará por el aprendizaje y las nuevas experiencias. No debe concederse a esta definición una connotación negativa ni asociarse con conductas destructivas o de competencia desleal con el resto de los miembros del equipo o del entorno de trabajo del sujeto.

- **Gama de intereses amplia:** “Mostrar un amplio rango de intereses personales y profesionales. Manifestar interés y motivación por muy diversos aspectos de la vida profesional y de los conocimientos sociales, científicos, artísticos, técnicos, etc.”

El aspecto central de esta habilidad está en que el sujeto que la posee se encuentra motivado e interesado por una muy amplia gama de aspectos de la vida de su entorno que no han de ser puramente profesionales. Le interesarán campos concretos de la realidad (la astrofísica o los deportes; la política o la literatura clásica; el mantenimiento del sistema ecológico o la pintura renacentista...¡o todos ellos!), Pero, en cualquier caso, su gama de intereses rebasará ampliamente lo puramente profesional o tecnológico directamente vinculado a su profesión o trabajo.

No debe confundirse esta habilidad con los estados patológicos más o menos pasajeros de multi-motivación (incluso de éxtasis universal...) de algunas personas con tendencias maníacas. Lo que caracteriza a esta competencia es la estabilidad en el tiempo y que no se asocia con inestabilidad emocional ni con un ansia por conocerlo todo o por practicarlo todo...

- **Impacto:** “Generar y mantener una primera impresión favorable a los demás”

Sin duda, los aspectos físicos son importantes para esta habilidad (si es que podemos denominarla así en sentido estricto), pero no son los únicos ni, en ocasiones, los más importantes. Dicho de forma muy directa, tener impacto no equivale a ser bien parecido/a, aunque tal rasgo, sin duda, ayude.

Está relacionado con la buena presencia personal, pero, además, con la forma de introducirse en los ambientes y las situaciones sociales, con la deseabilidad social de su comportamiento y con la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrolla.

- **Dominio de la comunicación no verbal:** “Conocer y utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal”

Consiste, fundamentalmente, en la mayor o menor habilidad para desarrollar el lenguaje corporal y los demás elementos de la comunicación no verbal en el transcurso de interacciones sociales en las que la comunicación, en cualquiera de sus modalidades y con cualquiera que sea su objetivo, así lo requiera. Tiene que ver con la expresividad en la comunicación oral y con la aceptabilidad social y la credibilidad de los mensajes emitidos por el sujeto.

- **Facilitar / participar en reuniones:** “Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Jugar adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes.”

Además de la habilidad descrita, se debe incluir en esta habilidad la capacidad de participar activa y eficazmente en reuniones, ya que esta habilidad está subsumida en la anterior. Algunas clasificaciones de competencias conductuales diferencian entre ambas. Nosotros preferimos incorporar ambas dimensiones en una sola ya que, frecuentemente, los roles de participante y presidente de una reunión son rotativos, no están predeterminados, se deciden sobre la marcha o son intercambiables...

- **Orientación ambiental:** “Demostrar sensibilidad hacia los desarrollos sociales, económicos y políticos y otros factores ambientales que puedan, presumiblemente, afectar al trabajo o a la organización.”

Es decir, estar al tanto de las grandes líneas de desarrollo de la actividad que afecten a su actividad o negocio de forma global en cuanto a grandes tendencias de avance o aspectos generales.

- **Atención al cliente:** “Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción con el menor coste posible.”

Se conecta, fundamentalmente, con los aspectos relacionales de la interacción con el cliente y con las demandas directas planteadas por éste. Se diferencia de “Orientación al cliente” porque, en este caso, estaríamos considerando aspectos teóricos o abstractos del “cliente” considerado en general, mientras que aquí se trata de un cliente concreto con una demanda concreta a la que se debe dar cauce y respuesta eficaz, anticipándose, si es posible, a sus demandas.

- **Escucha activa:** “Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas.”

En definitiva, la capacidad para mostrar de forma fehaciente al interlocutor de una comunicación interpersonal cara a cara, que se le está escuchando y comprendiendo en profundidad. No sólo los aspectos intelectuales de cuando está refiriendo, sino los aspectos emocionales implicados en el mensaje. Tiene que ver con la habilidad del sujeto para identificar y reflejar sentimientos y emociones que su interlocutor le transmite de forma explícita o implícita y para hacerle saber a éste que se le ha comprendido en profundidad. Difiere de la habilidad de “sensibilidad interpersonal” en que ésta va más allá, al relacionarse no sólo con los aspectos formales de la comunicación, sino con los aspectos más complejos del contenido emocional y de su comprensión.

- **Orientación al cliente:** “Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el “cliente” en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.”

Lo más característico de esta habilidad estriba en que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente

real, sino de una actitud permanente de “contar con las necesidades del cliente” desde cualquier ámbito de la organización, y con sus posibles demandas de valor añadido para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la propia actividad.

No debe confundirse con “Atención al cliente” que, como hemos señalado, tiene que ver con atender las demandas o las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción directa con él. Esta dimensión es más conductual, mientras que aquí se trata, más bien, de una constante preocupación o actitud.

- **Persuasión:** “Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.”

La clave de esta habilidad se encuentra en la capacidad que muestra en la práctica una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir, en ningún caso, a forzar o torcer los deseos del otro, a sus propios planteamientos o acciones de forma que éstos quedan asumidos por el interlocutor por la fuerza de los argumentos del persuasor o por su propia credibilidad intrínseca o por la forma en que transmite sus posiciones.

- **Sociabilidad :** “Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.”

Mostrar habilidades para la relación y el contacto personal, sin necesidad de muchos apoyos externos al sujeto o de situaciones muy estructuradas en las que esta relación viene dada por sí sola.

Tiene que ver con elementos de la motivación de afiliación y con el gusto que algunas personas encuentran en relacionarse con otras y mantener lazos afectivos positivos y enriquecedores.

- **Trabajo en equipo / cooperación:** “Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.”

Es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales que se han de sacrificar o posponer.

Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás. Es imprescindible, además, cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.

- **Delegación:** “Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma

inequívoca.”

Se trata de la habilidad de un sujeto para transferir a otro, de manera adecuada y aceptable, alguna de sus tareas o funciones, dotándole de la información necesaria para ello, transfiriéndole, además, la capacidad para la toma de decisiones en el proceso de cumplimentación de la tarea y, en ocasiones, la autoridad que él mismo ostenta o su propia representación. Tiene que ver con la capacidad para ejercer una supervisión adecuada del avance posterior de la tarea y de efectuar el desarrollo de la capacidad del colaborador a quien se ha delegado, de manera eficaz y aceptada por el otro.

- **Desarrollo de colaboradores:** “Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros.”

Se trata de la habilidad que un directivo demuestra, en el desempeño de su función como responsable de un colaborador o equipo de colaboradores, para prestarles su apoyo, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de desarrollo de sus habilidades y conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional y su desarrollo. Al mismo tiempo tiene que ver con la habilidad para prestar atención al estado emocional y motivacional que va percibiendo en ellos y en su capacidad para prestar apoyo emocional y para resolver conflictos normales en el desempeño profesional.

- **Evaluación de colaboradores:** “Demostrar habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño, proyección del potencial, etc.”

Se basa, fundamentalmente, en las habilidades de comprensión de las necesidades de desarrollo, formación y adquisición de capacidades de los colaboradores, así como en la habilidad para identificar sus áreas de satisfacción o insatisfacción profesional y de impulso o motivación, que les pueden servir de palancas de movilización y desarrollo en el seno de la organización.

Es una habilidad previa a la de “Desarrollo / apoyo de los colaboradores”, anteriormente descrita e imprescindible para que aquélla tenga éxito.

- **Liderazgo de grupos:** “Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar sus objetivos del mismo.”

Con todas las implicaciones que conlleva tan simplificada definición, se trata de la habilidad para ejercer el liderazgo y orientar la acción de grandes grupo de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando los posibles escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano, aún cuando no sea posible la interacción personal continuada entre el directivo y el grupo que dirige.

Lo que diferencia esta habilidad de la de “Liderazgo de personas” es precisamente el contacto humano permanente y directo, que es posible en el segundo caso y no en el primero, y el hecho de que el “Liderazgo de grupos” se basa en componentes más carismáticos del líder, mientras que el “Liderazgo de personas” se sustenta más en la capacidad de dirección, técnicamente considerada, del directivo.

- **Liderazgo de personas:** “Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.”

Como ya hemos señalado, se trata de una capacidad personal que tiene que ver, fundamentalmente, con la habilidad de un responsable de personas en la organización, para orientar adecuada y eficazmente el desempeño de éstas hacia las metas establecidas. La capacidad para detectar y anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, para dotarlos de recursos y medios tecnológicos, para facultarlos y ejercer el seguimiento de esos objetivos, la capacidad para dar feed-back y para integrar las opiniones de los propios colaboradores, ayudando a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales, analizando resultados, etc. están íntimamente relacionados con esta habilidad.

- **Sensibilidad organizacional:** “Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización.”

Es la habilidad de la persona para ser consciente de que sus acciones de aquí y ahora tienen efecto sobre personas y ámbitos lejanos en el tiempo y en el espacio.

Está muy relacionado con el nivel jerárquico que ostenta el sujeto en la organización, con el tamaño de ésta y con la cercanía o lejanía que separa al sujeto de las personas o las partes del sistema en las que sus decisiones o acciones tendrán efecto.

- **Visión:** “Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización.”

Está relacionada con la capacidad para anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, monetario, etc.

Es una habilidad compleja que requiere capacidad de manejo de múltiples variables y su interconexión, así como el resultado final de su interacción a lo largo del tiempo.

Es, posiblemente, la habilidad más importante en la dirección estratégica de las organizaciones complejas.

6.2 COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LOS ROLES INFORMATIVOS.

La relación con las personas coloca al directivo en la mejor posición para ser un transmisor de la información. Sus contactos externos como cabeza visible le permiten captar información pertinente del entorno o de otras áreas y su papel de líder le convierte en foco de información para sus hombres.

De todo ello se derivan tres funciones como informador. En primer lugar es un monitor que recibe información, la selecciona y la dirige adecuadamente hacia dentro y hacia fuera. Esto último le convierte en un transmisor de información dentro de la organización y a la vez en portavoz cuando la información se dirige fuera de la organización.

Las habilidades o competencias necesarias para el desempeño adecuado de este rol son:

- Impacto (ya visto en los roles interpersonales).
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Escucha activa (ya visto en los roles interpersonales).
- Dominio de los medios audiovisuales.
- Presentación.
- **Comunicación oral:** “Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.”

Esta habilidad, tan amplia como queramos describirla, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados. Difiere de la habilidad de “Presentaciones” en el hecho de que el interlocutor puede ser individual y, consecuentemente, las claves de comunicación son más amplias y generalistas que en situaciones grupales.

- **Comunicación escrita:** “Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.”

En definitiva, la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten

beneficiosas para ambos y adaptativas con respecto a la situación en la que se desarrollan.

- **Dominio de los medios audiovisuales:** “Utilizar de manera fluida y eficaz, las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación.”

Representa una habilidad de manejo de los diferentes medios audiovisuales disponibles hoy en día en las organizaciones y que, cada día de manera más potente, apoyan la comunicación grupal en éstas. Tiene que ver con el conocimiento y manejo adecuado de videocámaras, video proyectores, retroproyectores, pantallas de cristal líquido, proyectores de diapositivas, papelógrafos, flip-charts, etc.

- **Presentación :** “Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados.”

Se trata de la habilidad de comunicación interpersonal con audiencias grupales, de forma directa, cara a cara, unidireccional, generalmente con una unicidad en el tiempo, con el fin de comunicarles ideas, proyectos, información, planes, acciones, etc.

Está relacionado con las habilidades de estructurar el mensaje; utilizar herramientas y conceptos de análisis de la audiencia; seleccionar la información o contenido a transmitir; diseñar los apoyos de medios audiovisuales correctos; desarrollar la puesta en escena de una comunicación eficaz ante el grupo; utilizar el lenguaje verbal, no verbal y audiovisual adecuado; mantener la atención del grupo y responder adecuadamente a las preguntas manteniendo el coloquio controlado.

6.3 HABILIDADES NECESARIAS PARA LOS ROLES DE TOMA DE DECISIONES.

Como vimos en el capítulo de la naturaleza del trabajo directivo, el ejecutivo no es un mero transmisor de información de modo que lo que sale es igual a lo que entra. Además, él y su equipo no están inactivos, sino que toman decisiones y hacen cosas. Aquí es donde se define específicamente su principal papel, que consiste en tener iniciativas y, por tanto, en discurrir caminos de acción para sí y para la organización. En este papel protagoniza hasta cuatro categorías de comportamiento.

En primer lugar la de emprendedor, en el sentido de iniciar y proponer cambios para mejorar la situación (proactividad en la literatura reciente). Buscará y descubrirá, por tanto, en la organización y su entorno oportunidades que puede aprovechar para sí. Pero la marcha de la acción no se realiza de un modo suave y sin problemas; problemas que sólo él puede atacar con autoridad. Será por tanto un gestor de anomalías que deberá paliar constantemente los obstáculos y las amenazas que surjan.

Las oportunidades le obligarán a movilizar recursos y a colocarlos en el lugar adecuado adoptando el rol de asignador de recursos.

Finalmente, en sus relaciones con el exterior y con el interior habrá de negociar las influencias, los cambios y los impactos que produzcan sus acciones dentro de la organización y en su entorno. Por eso desempeñará también el papel de negociador.

Las habilidades requeridas para hacer adecuadamente este conjunto de roles son:

- Análisis de problemas.
- Decisión.
- Energía (ya visto en roles interpersonales)
- Flexibilidad
- Independencia
- Juicio.
- Resolución.
- Tolerancia al estrés.
- Conocimiento del entorno.
- Innovación / creatividad.
- Orientación al logro.
- Tenacidad.
- Toma de riesgos.
- Análisis numérico.
- Atención al detalle.
- Autoorganización.
- Disciplina.
- Sentido de la urgencia.

- Capacidad de negociación.
 - Persuasión. (ya visto en roles interpersonales)
 - Control directivo.
 - Espíritu emprendedor.
 - Identificación directiva.
 - Planificación y organización.
- **Análisis de problemas:** “Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas.”

Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad. Muestra, para ello, una potencia lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre la que reflexiona y elimina, en la medida de lo posible, los efectos emocionales de la situación.

- **Decisión:** “Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican.”

Es la toma de decisiones activa por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea momentáneamente, otras. Suele ser el último paso de un proceso de “análisis de problemas”, pero resulta una habilidad diferencial con respecto a aquélla, ya que no siempre quien efectúa tal análisis es responsable de tomar la decisión final de solución. Se relaciona, asimismo, con la capacidad para “tomar riesgos”, pero difiere en que no siempre las decisiones a adoptar en un puesto de trabajo implican necesariamente un riesgo o probabilidad de fracaso, sino, simplemente, dos vías diferenciales y alternativas de acción para resolver un problema o solución.

- **Juicio:** “Considerar factores y posibles desarrollos de la acción a la luz de criterios relevantes y llegar a juicios realistas.”

No es otra cosa que el vulgarmente denominado “sentido común” o capacidad para aplicar la lógica elemental, desprovista de distorsiones emocionales, al análisis de situaciones presentes o futuras, y

llegar a conclusiones pragmáticas y verosímiles.

- **Resolución:** “Eficacia para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa.”

También podríamos denominarlo “resolutividad”, pero el término no es muy correcto en castellano. Es la habilidad de “ejecutividad” o iniciativa rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción, de manera proactiva, ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando, no obstante en las repercusiones que pueden tener en un plazo o ámbito más amplio.

Se diferencia de la “Toma de decisiones” pura en cuanto a que esta habilidad no se relaciona con optar por varias alternativas, sino en “hacer lo que se necesita hacer” de forma inmediata y sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica que pueden hacer que el problema se intensifique o agrave.

- **Tolerancia al estrés:** “Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.” Pero, sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicósomáticas.
- **Conocimiento del entorno:** “Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional.”

En definitiva, es la habilidad básica de “estar al día”, “estar al corriente” de lo que es importante para la organización. Mantenerse informado, dentro de una prudencia y economía de tiempo y esfuerzo, de las grandes líneas de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo y que afectan al negocio, al sector, a la actividad o a su discurso estratégico.

- **Innovación / creatividad:** “Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.”

Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional es una habilidad cada día más necesaria en la vida de las organizaciones.

No se debe interpretar como la imaginación pura, que genera ideas, aunque no tengan aplicabilidad práctica o no tengan utilidad alguna. Tampoco con la creatividad estética, más propia de profesiones

artísticas y cuya característica es la irrepetibilidad.

- **Orientación al logro:** “Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño ‘medio’.”

La clave central de esta habilidad está en la “ambición” en cuanto a la consecución de resultados positivos para la organización, aún más allá de las exigencias institucionales o de la línea jerárquica. Mostrar un impulso alto para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma autodirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar la meta.

- **Tenacidad:** “Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido o hasta que no resulte razonable insistir en él.”

Se trata de la persistencia en la acción, más allá de las dificultades y los obstáculos que se encuentran para la consecución del objetivo propuesto, y siempre que tal persistencia resulte razonable sin dañar otras partes de la organización, otros objetivos igualmente importantes o el futuro desarrollo de las acciones.

Se diferencia de la “Independencia”, como hemos señalado, por ser una dimensión más conductual, mientras que aquella es más cognitiva o intelectual.

Es importante, además, diferenciar ambas de la “Flexibilidad” –o, más bien, de la falta de ésta– que supondría llevar hasta el final la acción o la opinión, incluso cuando existiesen elementos suficientes para desautorizar tal acción u opinión.

- **Toma de riesgos:** “Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas.”

Tiene que ver con la capacidad de soportar la incertidumbre y la ambigüedad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y, aun así, tomar acciones que pueden implicar una ganancia o una pérdida.

La esencia de esta habilidad es la capacidad para evaluar el significado y la probabilidad de la pérdida posible frente al significado, y la probabilidad de la ganancia posible, de forma racional y controlando los efectos emocionales que el riesgo conlleva.

- **Análisis numérico:** “Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.”

Capacidad que tiene que ver con el razonamiento numérico, pero también con la capacidad para resaltar lo fundamental sobre lo superfluo y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

- **Atención al detalle:** “Manejo eficaz y prolongado de información detallada.”

Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades, etc.

- **Auto-organización:** “Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.”

La clave de esta habilidad es el aspecto personal de la organización del trabajo, frente a “Planificación y organización”, que está referida al trabajo y las actividades de terceras personas.

El sujeto que muestra esta habilidad es especialmente ordenado, puntual, metódico en el uso de su tiempo y es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda.

- **Disciplina:** “Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente.”

La clave de esta habilidad estriba en ser capaz de subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias a las decisiones de la dirección, aun cuando se esté en desacuerdo con ellas. También se refleja en la capacidad para hacer “lo que es necesario hacer” aun en contra de lo que “gustaría hacer” en un determinado momento, entorno o situación.

- **Sentido de la urgencia:** “Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.”

En definitiva, se trata de la habilidad para “ponerse en marcha” con celeridad, cuando se percibe la necesidad de hacerlo, porque el tiempo apremia, para desarrollar una acción u obtener un resultado concreto.

- **Control directivo:** “Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos.”

En definitiva, la capacidad que tiene el sujeto en una posición de dirección o de supervisión para establecer los mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definida (objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas) y de ejercer la voluntad de adquirir información aferente aun cuando la consecución de esta información suponga entrar en conflicto con algunas partes del sistema organizacional.

- **Espíritu emprendedor:** “Buscar activamente oportunidades en el mercado –tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan.”

Se trata de la habilidad –difícil de encontrar en la vida real- que caracteriza a los promotores de sus propios negocios o actividades económicas y que los mantiene permanentemente alertas para la identificación de oportunidades de negocio que el mercado ofrece. Es una conducta de permanente proactividad que impulsa a quien la posee a anticiparse a otros en la generación de nuevas ideas rentables.

No ha de confundirse con la habilidad de “Resolución” ya que no sólo es la rapidez para dar respuesta a problemas u oportunidades, sino que implica un auténtico interés por desarrollar un nuevo negocio o actividad, por diversificar los ya existentes y asumir en ello una responsabilidad personal y un protagonismo.

Esta habilidad está presente como competencia conductual crítica en muy pocas posiciones de las organizaciones convencionales y su inclusión como factor crítico de un determinado puesto de trabajo debe reflexionarse con cautela ya que identificar en los candidatos este tipo de habilidad –y que, no obstante, deseen colaborar en una organización que no sea la suya propia- es muy difícil...

- **Identificación directiva:** “Explorar y anticiparse a los problemas de dirección, así como difundir las decisiones de línea de mando.”

Se trata de una habilidad que, fundamentalmente, consiste en que un miembro de la organización es capaz de ver los problemas y las decisiones adoptadas desde la óptica de la dirección y de comprender los conflictos de intereses que se juegan en estas decisiones, haciéndose solidario con sus superiores en las dificultades para adoptar medidas que dañan intereses particulares, aun cuando se trata de salvaguardar intereses comunes más amplios. Se “pone en el papel” de los directivos de la organización y comprende aspectos del desarrollo organizacional anticipándose a los cambios que se han de producir.

- **Planificación y organización:** “Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.”

Es decir, la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y coste efectivos, de forma que se aprovechen de modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos, cuando éstos requieran el concurso simultáneo, paralelo o consecutivo de varias personas ejerciendo diversas acciones conectadas entre sí de una forma específica.

El factor clave que diferencia esta habilidad de la de “Autoorganización” es el que se ejerce sobre las acciones de otros y no sobre las propias.



CAPÍTULO 7. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DIRECTIVAS.

A lo largo de este capítulo veremos una serie de estrategias y tácticas para enfrentarse a situaciones complicadas más o menos críticas a las que todo directivo, con mayor o menor frecuencia, se verá enfrentado a lo largo de su carrera profesional.

El afrontamiento adecuado y la resolución correcta de estas situaciones será, en muchos casos, la diferencia de calidad entre uno u otro directivo, muchas de estas situaciones son susceptibles de entrenamiento previo y la mayoría son manifiestamente mejorables si son conocidas por las personas que deben desarrollarlas. En general son habilidades sociales que en ocasiones se desarrollan con la experiencia.

Estas estrategias las podemos clasificar del siguiente modo:

1. Estrategias de auto presentación y habilidad para hablar en público.
2. Habilidades de supervisión.
3. Estrategias de dirección de grupos.
4. Entrevista de evaluación de rendimiento.
5. Estrategias de negociación.
6. Asertividad para ejercer control y afrontar situaciones conflictivas.

1. ESTRATEGIAS DE AUTOPRESENTACIÓN Y HABILIDAD PARA HABLAR EN PÚBLICO.

Un hecho habitual y ampliamente admitido es la tendencia a juzgar a las personas en gran parte según la imagen que proyectan.

Estos juicios sobre las personas adquieren consecuencias más importantes dentro de un contexto organizacional. En este sentido, juegan un papel fundamental aquellas personas que ocupan puestos directivos por ser transmisores de la imagen de la organización, tanto a sus subordinados como al exterior. Son personas a las que en consecuencia, se les exige una imagen adecuada al rol que representan. Por tanto deberán tener especial cuidado en conseguir dicha imagen. Se trata pues (como tan a menudo se dice en la empresa) no sólo de ser un buen profesional sino también de parecerlo.

auto presentación :

Se refiere a ajustar la imagen que se da a la que se pretende dar. No se reduce a los momentos de darse a conocer a otras personas, sino que abarca el comportamiento de los individuos a través de diferentes situaciones y momentos (creando una imagen profesional adecuada). Asimismo incluye también el comportamiento en situaciones y momentos concretos en función de los objetivos que se quieren conseguir (por ejemplo: mostrarse inflexible en un proceso de negociación o al aplicar disciplina a un subordinado).

La auto presentación es, pues, una habilidad social de gran importancia en la que se deben considerar los siguientes aspectos:

- Conocimiento sobre la formación de impresiones en los demás (mirada, expresión facial, movimiento postural, proximidad y contacto físico, volumen de voz, entonación, etc).
- Análisis de la situación a afrontar: definir el tipo de interlocutor (iguales, superiores, subordinados...) objetivos que guían la situación (tomar decisiones, informar, etc), normas que rigen la situación (protocolo, cortesía...), roles a adoptar, vocabulario pertinente a la situación, etc.
- Delimitación de la imagen a transmitir: El directivo debe considerar las consecuencias y la oportunidad de las distintas formas de auto presentación según el análisis precedente.
- Exhibición de comportamientos: la comunicación no verbal y la paralingüística son tan importantes o más que los aspectos físicos en la formación de impresiones, se les otorga más valor que al contenido de lo que se dice cuando entran en contradicción con el mismo.

Aplicaciones :**1. Presentación formal ante un grupo :**

El control de la impresión tiene mayor importancia cuando el directivo se da a conocer a otras personas. Es importante:

- Preparar la presentación.
- Recordar que en el primer encuentro el estilo de presentación será interpretado, muy probablemente, como indicio de características personales.
- Al presentarse a los subordinados, colegas o compañeros del mismo nivel, se logrará más aceptación si se enfatizan los aspectos comunes más que las diferencias.

- Al presentarse a personas de más alto “status”, es mejor una posición más neutral.
- Si el rol requiere hacer referencia a la autoridad de uno, es preferible usar poder de experto (mas que poder formal o jerárquico).
- Mostrar interés por los planteamientos que se hagan, pero aplazar para momentos más adecuados la toma de decisiones y la resolución de problemas y conflictos que puedan existir.

Teniendo en cuenta estas pautas se hará la auto presentación siguiendo el guión siguiente:

- ❖ Introducción: puede incluir un saludo, una llamada de atención, un agradecimiento a los asistentes o alguna referencia previa a la situación.
- ❖ Identificación personal: decir el nombre.
- ❖ Identificación profesional: dar información específica y pertinente acerca de la experiencia profesional y méritos que se poseen.
- ❖ Características personales: hacer comentarios positivos sobre determinadas características personales o cualidades que puedan ser pertinentes a la ocasión.
- ❖ Cierre: terminar la presentación haciendo alusión a actividades posteriores o dando paso a otras cuestiones.

2. Presentación formal de otras personas :

Cuando se incorpore un empleado al equipo o un invitado, el directivo anfitrión deberá presentarlo. Es conveniente que el presentador compruebe la certeza de los datos que va a dar; pronuncie el nombre claramente, no exagere los comentarios positivos, sea breve, no hable de sí mismo, y no adelante contenidos de lo que la persona presentada pueda decir.

3. Imagen de equipo :

Cuando un equipo interviene como tal frente a otras personas o grupos (por ejemplo: en una negociación), también ofrece una imagen. Es necesario trabajar en grupo y mantener un alto nivel de cooperación y coordinación. Es recomendable:

- Que todos los miembros se conozcan suficientemente entre sí e interactúen habitualmente.
- Que las posturas a debatir públicamente lo hayan sido antes a nivel interno, planificándose de forma

minuciosa los roles y tácticas requeridos.

- Que cada miembro conozca perfectamente su rol, los objetivos y estrategias del equipo.
- Que las posturas establecidas de modo interno sean defendidas unánimemente en público.
- Cuando intervenga uno de los miembros deberá facilitar la participación de sus compañeros, con el fin de aprovechar todos los recursos del grupo.
- La comunicación no verbal de aquellos otros miembros del equipo que no están interviniendo debe facilitar la tarea del que habla (mostrar interés, reforzar lo que dice, asentir, etc.); además el que habla no debe tener la sensación de que va a ser corregido, interrumpido o desautorizado por el resto del equipo.
- Es preferible pasar por alto los errores de escasa importancia cometidos por quien está hablando; si son muy relevantes, será mejor corregirlo permitiendo que salga airoso de la situación.

Hablar en público :

Es una situación muy habitual para los directivos ya que en ocasiones genera ciertos temores.

Los principales factores a tener en cuenta son (Bados, 1991) :

1. Empleo de un guión como apoyo: Es la forma más aconsejable para numerosas situaciones y oradores, permite transmitir dinamismo y naturalidad; da flexibilidad al orador para que se adapte a las reacciones del auditorio y no olvide los puntos esenciales.
2. Improvisación : Habitual en situaciones donde se solicita una opinión, se pregunta a una persona sin previo aviso o se piden unas palabras. Dado que no ha habido preparación previa, y a menos que se domine el tema por completo, es aconsejable limitarse a contestar brevemente sin divagar; en el peor de los casos se declinará la intervención basándose en una argumentación consistente (falta de datos, preferencia por no intervenir, etc). De todos modos es posible entrenar la improvisación.
3. Intervención memorizada : Se memoriza la exposición. A parte del riesgo de olvidar contenidos no es muy recomendable por transmitir una impresión de artificialidad y ser bastante rígida.
4. Intervención leída : Puede ser recomendable cuando se pretende decir algo con total claridad y precisión. Sin embargo suele reducir expresividad y resultar aburrida.

Objetivos de la intervención

Deben delimitarse claramente los objetivos que se persiguen con la charla (informar, persuadir, entretener, etc) así como delimitar objetivos más específicos que concretan los anteriores.

Credibilidad del orador

Es un factor de gran relevancia por influir en la actitud que adopte el público ante la charla (reputación, nivel de formación del orador, apariencia, contenido de la charla, argumentación, forma de exponerla, competencia en al materia, etc).

Preparación de la charla

Los pasos básicos son los de la tabla siguiente:

- ❖ Análisis del auditorio: número, características sociodemográficas, nivel de formación, intereses y actitudes previas.
- ❖ Análisis de la situación: razones de la reunión, momento y orden de intervención, tiempo disponible, entorno físico, posibilidad de hacer participar al auditorio, etc.
- ❖ Elección del tema: en determinadas ocasiones, el tema puede ser escogido por uno mismo; en otras, es impuesto.
- ❖ Establecer los objetivos de la charla.
- ❖ Recoger la información necesaria para desarrollar el tema.
- ❖ Desarrollo del cuerpo de la charla: elegir las principales ideas a desarrollar, grado de profundización en las mismas, y posible información de reserva o a eliminar (en función del tiempo y las reacciones del auditorio); configurar un guión.
- ❖ Elaboración de la introducción: debe integrarse perfectamente en el cuerpo de la charla sin ocupar más de un 10 por ciento de la misma. Es muy importante, pues debe servir para romper el hielo, señalar el contenido de lo que se va a decir y crear en el auditorio la motivación necesaria para seguirla.
- ❖ Elaboración de la conclusión: también ha de encajar perfectamente con el cuerpo de la charla y no sobrepasar el 10 por ciento. Ha de servir para recapitular lo ya dicho y resaltar lo esencial.

- ❖ Elaboración final, incluyendo las posibles notas a manejar.
- ❖ Anticipación de posibles preguntas y preparación de respuestas a las mismas.
- ❖ Ensayo de la charla.
- ❖ Preparación de ayudas audiovisuales.

Participación de la audiencia:

Para afrontar el debate posterior a la charla es aconsejable anticipar las posibles preguntas que puedan surgir y preparar respuestas adecuadas. También hay que incentivar la participación, escuchar atentamente a quien hable, mantener la calma ante las críticas o las preguntas hostiles, controlar el tiempo disponible, no monopolizar el tiempo, etc.

Los pasos básicos para exponer la charla son:

En cuanto a la comunicación verbal:

- ❖ Emplear un lenguaje claro, sencillo, concreto y conciso.
- ❖ Expresarse con precisión.
- ❖ Mantener un discurso coherente.
- ❖ No omitir ideas o matizaciones relevantes.
- ❖ No emplear un lenguaje exclusivamente formal (salvo que alguna ocasión específica lo requiera).
- ❖ Enfatizar lo importante.
- ❖ No salirse del tema.

En cuanto a la comunicación no verbal :

- ❖ Distribuir la mirada por todo el auditorio de manera aleatoria.
- ❖ Mostrar expresiones faciales fundamentalmente positivas (de agrado, aceptación, humor, etc.) evitando rostros inexpresivos o que muestran expresiones negativas.

- ❖ Desarrollar un nivel adecuado de gestos (con brazos, manos, hombros y cabeza) como complemento y apoyo a lo que se dice, evitando aquellos de carácter automanipulativo.
- ❖ Mantener un cierto grado de movimiento general, pero sin que sea excesivo y repetitivo.
- ❖ Conservar una postura erguida, sin que sea excesivamente estirada ni hundida.
- ❖ Permanecer orientado hacia (todo) el público siempre que sea posible.
- ❖ Aumentar la proximidad física con el auditorio, siempre que sea posible, superando barreras como las mesas, tarimas, atriles, etc.
- ❖ Mostrar una apariencia acorde con la situación y el auditorio.

En cuanto a la comunicación paralingüística:

- ❖ Pronunciar correctamente, sin excederse.
- ❖ Mantener una entonación variada, evitando la monotonía.
- ❖ Desarrollar un volumen de voz adecuado a las condiciones físicas de la sala y al auditorio.
- ❖ Conservar la velocidad del habla normal, ni muy rápida ni muy lenta.
- ❖ Realizar un empleo eficaz de las pausas.
- ❖ Mantener una fluidez verbal adecuada, evitando perturbaciones del habla tales como muletillas, interrupciones, tartamudeo, etc.

2. HABILIDADES DE SUPERVISIÓN.

Constituyen competencias directivas fundamentales para todos los directivos y especialmente para los supervisores.

Se centra en todas las actividades orientadas a controlar el trabajo: establecer objetivos, asignar trabajo, instruir y formar al empleado, delegar responsabilidades, supervisar, evaluación del resultado, aplicar las medidas pertinentes en función del desarrollo del trabajo.

Habilidades para entrenar e instruir:

La actuación del supervisor se inicia con la delimitación de objetivos que deben alcanzarse, lo que implica:

- Establecer objetivos adecuados a la política de la organización.
- Comunicar dichos objetivos con antelación suficiente y de la forma más clara posible a los empleados.
- Analizar y discutir con los empleados dichos objetivos, realizando las adaptaciones necesarias.
- Establecer criterios objetivos y plazos para la evaluación del rendimiento.

Su competencia continúa con la formación y entrenamiento formal, las habilidades necesarias son:

- ❖ Dar las instrucciones de forma clara, sencilla y orientadas a los objetivos que se persiguen.
- ❖ Enseñar a los sujetos a reformular las instrucciones recibidas.
- ❖ Realizar preguntas adecuadas para comprobar la comprensión, y animar a los sujetos a que pidan cualquier aclaración o formulen cualquier duda.
- ❖ Actuar como modelo, mostrando la ejecución de la tarea de forma asequible (realizar exhibiciones por partes y de forma secuencial; finalmente hacer exhibiciones completas).
- ❖ Hacer las insinuaciones mínimas y necesarias que guíen la realización de cada ensayo.
- ❖ Ofrecer la retroalimentación precisa.
- ❖ Reforzar los comportamientos adecuados y los intentos realizados

Además de lo anterior resulta imprescindible que el supervisor emplee habilidades de buena escucha, empatía y de solución de problemas.

El supervisor se convierte de este modo en un entrenador, la actuación del supervisor resulta esencial en el proceso de instrucción diario que realiza con los empleados, a través de sugerencias e instrucciones de cómo deben ejecutar su trabajo y mejorar sus habilidades.

Delegar responsabilidades :

Delegar consiste en asignar cometidos a las personas que se supervisa, a la vez que se les otorga la autoridad y responsabilidad necesarias. Es probablemente el factor más importante en el éxito o fracaso del supervisor. Muchos supervisores por miedo a perder autoridad, por falta de confianza en sus subordinados o por ser muy perfeccionistas temen la delegación. La delegación, además de ser necesaria, permite liberar a los supervisores de la presión del trabajo inmediato, amplía su influencia consiguiéndoles más tiempo para concentrarse en las responsabilidades de

supervisión.

Asimismo, a los empleados también les es positivo, ya que incrementa su participación, iniciativa y motivación y tiene importantes consecuencias en su autoestima, autorrealización, así como en sus futura promoción y desarrollo, beneficiándose pues en conjunto a la propia organización.

La realización de todo este proceso de delegación debe acompañarse de un estilo de actuación en el que el supervisor se muestre receptivo, flexible y asertivo.

Las condiciones para una delegación eficiente son las de la tabla siguiente:

1. Seleccionar la tarea adecuada:

A) Tareas que se pueden delegar:

- Tareas rutinarias administrativas que no requieren habilidades especiales y que pueden ser aprendidas fácilmente por los empleados.
- Tareas para las que los empleados tienen habilidades de especialista.
- Tareas que ofrecen a los empleados la oportunidad de desarrollarse.

B) Tareas que no se deben delegar:

- Asuntos confidenciales o personales (realizados con asuntos de disciplina, despido, etc)
- Tareas que pueden causar fricción o conflictos.
- Tareas asignadas personalmente a uno.

2. Seleccionar la persona adecuada. Se tendrá en cuenta:

- El tiempo disponible por las personas, las habilidades necesarias o el potencial necesario para desarrollarlas, la medida en que cada persona podrá beneficiarse de la experiencia.
- Forma en que afectará a los demás la selección de una persona en particular.
- Experiencias anteriores (se evitará seleccionar a la misma persona, lo que puede sobrecargarla de trabajo o mostrar favoritismo).
- Nivel de competencia en la organización (seleccionar a la persona capacitada del nivel

organizacional menor).

3. Proporcionar instrucciones completas y claras, relativas a:
 - Por qué se delega.
 - Por qué ha sido elegido (hacerlo de forma positiva, señalando las cualidades para la tarea y/o los beneficios que puede conseguir).
 - ¿Qué incluye la tarea?
 - a) Explicar el objetivo.
 - b) Describir el trabajo que hay que realizar, y si es preciso el entrenamiento.
 - c) Establecer un límite para su realización.
 - d) Establecer los niveles de ejecución que se espera.
 - e) Indagar las ideas del empleado (sobre el plazo, o posibles alternativa, etc).
4. Proporcionar autoridad para la realización de la tarea: Qué autoridad necesita, o qué medios o facilidades se le darán. Se debe comprobar que el empleado entiende los límites de la autoridad. Debe comunicársele a los demás, solicitándoles su cooperación y ayuda.
5. Dejar actuar, pero mantener contacto.
6. Realizar una revisión final, como continuación de las revisiones periódicas.
7. Supervisar la realización del trabajo:

Como hemos visto en la tabla anterior el supervisor debe “dejar actuar, pero mantener contacto” el literal de esta frase lo podemos completar con la siguiente tabla:

- ❖ Comenzar por asegurarse de que el empleado ha entendido la tarea (pedirle que reformule las instrucciones si es preciso).
- ❖ Indicarle que el responsable de la tarea es él, pero que el supervisor está interesado y quiere seguir el desarrollo.
- ❖ Animarles a que busque sus propias soluciones en lugar de que las pregunte al supervisor.

- ❖ Dejar inclusive que cometa errores (siempre que no sean críticos).
- ❖ Tener sesiones regulares de revisión para comprobar los progresos (la frecuencia va a depender del tipo de tarea, el riesgo de errores críticos y las habilidades del empleado). Usar estas reuniones como medios de aprendizaje y desarrollo.
- ❖ Establecer contactos (no de forma constante, pero animarle a que acuda con los problemas, antes de que sean mayores).

En definitiva, el supervisor adoptaría una estrategia de solución de problemas y su función sería suplementaria, su presencia e intervención resultan positivas cuando las circunstancias lo reclaman.

Principios para motivar a los subordinados :

Para lograr una motivación adecuada el supervisor debe tener en cuenta ciertos principios que se derivan de las principales teorías motivacionales:

- ❖ Los sujetos están motivados a rendir en su trabajo en la medida que:
 - Reciben refuerzos en proporción a su rendimiento.
 - Perciben que los refuerzos son retribuidos de forma equitativa.
 - Pueden satisfacer sus distintas necesidades (fisiológicas, sociales y personales).
 - Pueden alcanzar aquellas metas que ellos mismos han establecido y han aceptado.
 - Pueden realizar tareas o trabajos con alto potencial motivador:
 - tareas que sean variadas.
 - que permitan un alto grado de identificación y que tengan sentido para el sujeto.
 - que estimulen su personalidad y
 - que proporcionen conocimiento de los resultados, que se facilite retroalimentación.
- ❖ El supervisor debe tener presente además los siguientes principios (derivados de las teorías del aprendizaje aplicadas a la modificación de conducta organizacional):
 - Debe identificar la conducta exacta que quiere modificar y realizar un análisis funiconal de la

misma.

- Debe hacer contingente la aplicación de refuerzos al rendimiento, reduciendo al mínimo el tiempo entre ambos.
- Debe emplear en la aplicación de refuerzos criterios claros, completos y conocidos.
- Debe emplear, siempre que sea posible, reforzamientos positivos (proporcionan consecuencias favorables que favorecen la repetición de la conducta).
- El castigo debe emplearlo solamente en circunstancias especiales y respecto a conductas específicas (aunque el castigo puede conseguir que la conducta no se repita, tiene como contrapartidas el que no indica cuál es el comportamiento deseable alternativo, así como ciertos efectos secundarios a largo plazo, como son: supresión temporal en lugar de cambio permanente; temor condicionado al agente punitivo; inflexibilidad de la conducta, daños permanentes en conductas deseables, etc).
- Debe ignorar las conductas indeseables de menor importancia con el fin de lograr su extinción (la conducta no es seguida de consecuencias significativas).
- Para el desarrollo de conductas complejas, debe emplear el moldeado (aplicación de reforzamientos de forma sucesiva conforme el empleado se va acercando al comportamiento deseado), así como el modelado (realización de demostraciones).
- Debe aplicar el reforzamiento de forma frecuente.
- Debe tratar los empleados de forma diferente o similar, según los casos.
- Debe reconocer las diferencias individuales (analizar e identificar las necesidades e individualizar los refuerzos).

Las habilidades del supervisor se relacionan con la aplicación de retroalimentación (que en sí misma es reforzante) y los refuerzos adecuados (que no sólo son económicos). El supervisor debe emplear como recurso fundamental refuerzos sociales centrados en el mérito del trabajo realizado. En la siguiente tabla vemos los principios requeridos para la aplicación de refuerzos sociales:

- ❖ Identificar claramente la conducta objeto de reconocimiento.
- ❖ Analizar con el empleado la realización de la tarea y evaluar el resultado alcanzado.

- ❖ Reconocer los factores personales responsables del éxito (como el esfuerzo, la dedicación, etc).
- ❖ Alabar su actuación, en presencia de los restantes compañeros y/o jefes.
- ❖ Mostrar agradecimiento y mostrarle apoyo.
- ❖ Mencionar, si procede, consecuencias posteriores con vistas, por ejemplo, a su promoción o al desarrollo de su carrera.
- ❖ Realizarlo con un talante cordial y empático.
- ❖ Mostrar las conductas no verbales pertinentes (como sonrisas, movimientos afirmativos de cabeza, contacto ocular, contacto físico, acercamiento, y los gestos y componentes para-lingüísticos correspondientes).

En el caso de conductas menos afortunadas por parte del empleado, el supervisor debe:

- Identificar con claridad dichas conductas.
- Analizar las causas y circunstancias que han llevado a una ejecución deficiente evaluando todos los aspectos que han estado bien o mal realizados.
- Hacer un reconocimiento explícito de aquella parte o aspectos que hayan sido bien ejecutados.
- Buscar alternativas posibles para mejorar en el futuro aquello que se ha ejecutado de manera deficiente.
- En los casos en que la actuación ha sido reiteradamente deficiente, el supervisor puede verse obligado a aplicar medidas disciplinarias.

3. ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN DE GRUPOS.

Buena parte de la actividad directiva implica trabajo en grupo o en equipos. Por ello, el directivo debe ejercer frecuentemente una función de liderazgo que permita a los grupos o equipos lograr sus objetivos. Para ello debe tener conocimientos relacionados con la dinámica grupal.

Habilidades de dirección de grupos:

Uno de los requisitos básicos del buen directivo es tener la capacidad de formar y desarrollar un equipo eficaz. Debe conseguir:

- Objetivos y tareas claramente comprendidos por todos y de carácter cooperativo.

- Compromiso de los miembros con los objetivos del equipo.
- Comunicación abierta, precisa y eficaz de ideas y sentimientos.
- Confianza, aceptación y apoyo elevados entre los miembros.
- Aprovechamiento de las capacidades, conocimientos, experiencia y habilidades de los miembros.
- Distribución de la participación.
- Afrontamiento constructivo del conflicto.
- Procedimientos adecuados de toma de decisiones y solución de problemas.

Establecimiento de metas :

Una meta grupal es un estado de cosas pretendido en común por los miembros de un grupo, de tal forma que trabajarán juntos para conseguirlos. Un grupo de trabajo eficaz ha de procurar:

- 1) Adoptar estructuras de meta cooperativas.
- 2) Establecer las metas de forma consensuada junto con los miembros del grupo.
- 3) Dividir las metas generales en metas más concretas para facilitar el proceso (las metas parciales son más motivadoras y asequibles).

En la tabla siguiente vemos las principales funciones del liderazgo de equipos (ADAIR, 1984):

❖ Planificar:

- Buscar y revisar toda la información disponible.
- Elaborar la agenda de trabajo (junto con los miembros del grupo, preferiblemente) y consensuar una jerarquía de acciones.
- Definir claramente los objetivos y tareas del grupo.
- Preparar la estrategia a seguir en función de los objetivos definidos.
- Establecer un plan factible que permita alcanzar los objetivos.

❖ **Iniciar:**

- Informar al grupo sobre los objetivos previstos y el procedimiento que se va a seguir para lograrlos.
- Justificar la importancia, necesidad e implicaciones de alcanzar los objetivos propuestos.
- Asignar tareas a los miembros del grupo.
- Establecer los patrones de funcionamiento del grupo.

❖ **Controlar:**

- Ocuparse de que los patrones grupales se cumplen y mantienen.
- Influir en el ritmo de trabajo.
- Asegurar que todas las acciones desarrolladas van encaminadas al logro de los objetivos.
- Procurar que el contenido de las discusiones sea relevante.
- Estimular al grupo hacia la decisión y/o acción.

❖ **Apoyar:**

- Expresar aceptación de los sujetos y de sus contribuciones.
- Animar al grupo y a los individuos.
- Disciplinar al grupo y a los individuos.
- Crear un sentimiento de equipo.
- Aliviar la tensión con humor.
- Reconciliar desacuerdos o hacer que los demás los analicen.

❖ **Informar:**

- Clarificar objetivos, tareas y el plan a seguir.
- Dar nueva información al grupo cuando sea necesario.

- Recibir información del grupo.
- Resumir sugerencias o ideas de forma coherente.

❖ **Evaluar:**

- Comprobar la viabilidad de las ideas.
- Comprobar las consecuencias de las soluciones propuestas.
- Evaluar la actuación del grupo.
- Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación en función de los patrones establecidos.

Participación :

Es fundamental en el trabajo de grupos, un liderazgo participativo en grupos implica:

- Sugerir líneas de acción (no imponerlas unilateralmente).
- Motivar (no castigar).
- Delegar tareas y responsabilidades (no acapararlas).
- Evaluar objetivamente el trabajo de los subordinados (no haciéndolo al margen de ellos).
- Hacer que los subordinados participen en la toma de decisiones y solución de problemas.

Identificación de roles :

Una de las competencias que debe asumir el líder en un grupo es la identificación y control de los distintos roles que los sujetos pueden adoptar en el grupo. Estos roles pueden ser de tres tipos:

- | | |
|------------------------------|--|
| Rol de tarea: | implica comportamientos encaminados a facilitar al grupo el desempeño de la tarea. |
| Rol de mantenimiento: | implica comportamientos destinados a mantener al grupo unido. |
| Roles individuales: | comportamientos que pretenden exclusivamente satisfacer necesidades individuales de los sujetos. |

En la tabla siguiente vemos los distintos roles grupales:

❖ Roles de tarea:

- Proponer objetivos.
- Definir / clarificar problemas.
- Sugerir ideas y/o procedimientos.
- Hacer contrapropuestas.
- Buscar / pedir información y opinión.
- Proporcionar información y opinión.
- Objetivizar y estructurar los contenidos.
- Delimitar alternativas y criterios.
- Centrar la discusión en el tema.
- Coordinar las actividades del grupo.
- Controlar el tiempo.
- Resumir.
- Concretar decisiones, soluciones o acciones.
- Evaluar.

❖ Roles de mantenimiento:

- Ofrecer apoyo a los demás.
- Facilitar la participación e implicación de todos.
- Reconciliar desacuerdos.
- Establecer compromisos.
- Reducir tensión.

- Facilitar la comunicación entre los miembros.
- Evaluar el clima emocional del grupo.
- Observar el proceso.
- Escuchar activamente.
- Crear confianza.
- Resolver problemas interpersonales.
- Mantener la satisfacción de todos.

❖ **Roles individuales:**

- Buscar reconocimiento.
- Despreciar a los demás.
- Mostrar desacuerdo constante sin razones objetivas.
- Expresar sentimientos u otras cuestiones personales.
- Intentar manipular al grupo.
- Encubrir intereses personales bajo necesidades grupales.
- Bromear constantemente.
- Erigirse como protagonista.
- Etc.

El líder debe orientar estos comportamientos para guiar al grupo hacia sus objetivos. Puede delegar algunas funciones en aquellos sujetos que muestren comportamientos centrados en la tarea, debe apoyar, reforzar e incluso fomentar las intervenciones centradas en el mantenimiento del grupo. En cuanto a los roles individuales, intentará controlarlos o reconvertirlos, tratando de implicar a aquellos que lo representan, hacerles ver las consecuencias para el desarrollo de la actividad del grupo e instarles a que abandonen éste o sean sustituidos por otros miembros.

Dirección de reuniones :

El éxito de toda reunión está determinado por una adecuada preparación de la misma y por el modo en que se dirija. La tabla siguiente recoge las pautas básicas para llevar a cabo una reunión:

❖ Preparación:

- Establecer los objetivos de la reunión (informar, tomar decisiones, etc.)
- Concretar los asistentes.
- Planificar el orden del día con los temas a tratar.
- Determinar lugar y hora de desarrollo de la reunión.
- Distribuir el orden del día con antelación.
- Establecer contactos previos informativos con los participantes.

❖ Desarrollo:

- Revisar y consensuar el orden del día entre todos.
- Informar sobre los parámetros temporales en que se va a desarrollar la reunión.
- Introducir los contenidos.
- Mantener la discusión centrada en el tema.
- Fomentar la participación de todos los asistentes.
- Fomentar la confrontación de ideas.
- Evitar la confrontación de personas.

❖ Conclusión:

- Resumir los puntos abordados y extraer conclusiones.
- Cerrar la reunión estableciendo las acciones a llevar a cabo.
- Evaluar el desarrollo de la reunión.

- Elaborar un informe final y repartirlo entre los participantes.

De nuevo el líder debe poseer conocimientos de Dinámica de Grupos con el fin de identificar los procesos grupales que se dan (presiones a la conformidad, polarización, “pensamiento grupal”, etc.) y emplear las habilidades de comunicación y dirección de grupos necesarias para afrontarlos y llevar a cabo un desarrollo eficaz de la reunión.

La dirección de reuniones implica desempeñar una combinación de comportamientos centrados en la tarea y de mantenimientos.

Debe promoverse un nivel de discusión adecuado y asegurarse de que todos los miembros puedan participar.

El líder deberá dejar hablar, mostrar habilidades de escucha y adoptar una actitud activa respecto a las contribuciones de los miembros: reforzándolas (sobre todo las de los que hablan menos), fomentando las intervenciones relevantes, aclarando, reformulando lo que se dice, haciendo resúmenes parciales, y consensuando posturas.

Algunos recursos verbales son muy útiles para regular la participación y mantener la discusión viva y centrada en los objetivos. Suelen expresarse en forma de preguntas clave. Por ejemplo, preguntas para:

- Incitar o estimular: “¿Qué opinan sobre...?”
- Reflexionar: “¿Qué implicaciones puede tener...?”
- Dirigirse a un miembro directamente: “¿Qué opinión le merece...?”
- Obtener una respuesta cerrada (“sí o no”) etc.

Al final de la reunión, el líder deberá establecer el resumen de los puntos abordados y las conclusiones derivadas, y comprobar si se han cubierto los objetivos previamente establecidos.

Como reflexión final a estas estrategias de dirección comentaremos que en los casos de grupos especiales de trabajo, caracterizados con una concepción más extrema de la participación: círculos de calidad, grupos de trabajo autónomos, etc, el líder debe emplear habilidades de liderazgo distintas: más que dirigir, se convierte en alguien que orienta y coordina o enseña al grupo a auto dirigirse (“súper liderazgo” en terminología de Sims y Lorenzi,1992) con lo que su rol es más similar al de un asesor, formador y/o estratega. Una vez que este tipo de grupos es autosuficiente, tiende a favorecer la distribución de las habilidades de liderazgo entre todos sus miembros.

5. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN.

La negociación es un medio más de resolución de problemas o conflictos entre partes, que aunque defienden intereses distintos, se muestran predispuestas a alcanzar algún tipo de acuerdo. Además de las situaciones en que los directivos se les asigna un papel específico (parte negociadora, mediador, etc.).

Podemos diferenciar tres tipos de negociación: las puramente competitivas (de suma cero), las integradoras (suma no cero) en la que ambas partes pueden obtener ganancias conjuntas y aquellas en que interviene una tercera parte (mediación y arbitraje).

Cada una de las partes puede adoptar diferentes posturas, en las que puede primar la defensa a ultranza de las propias posiciones o por el contrario el deseo de colaborar con la otra parte. En consecuencia pueden mostrarse cinco orientaciones posibles para resolver conflictos como vemos en la siguiente figura, cada una de las cuales puede resultar más o menos conveniente según las situaciones (ver tabla).

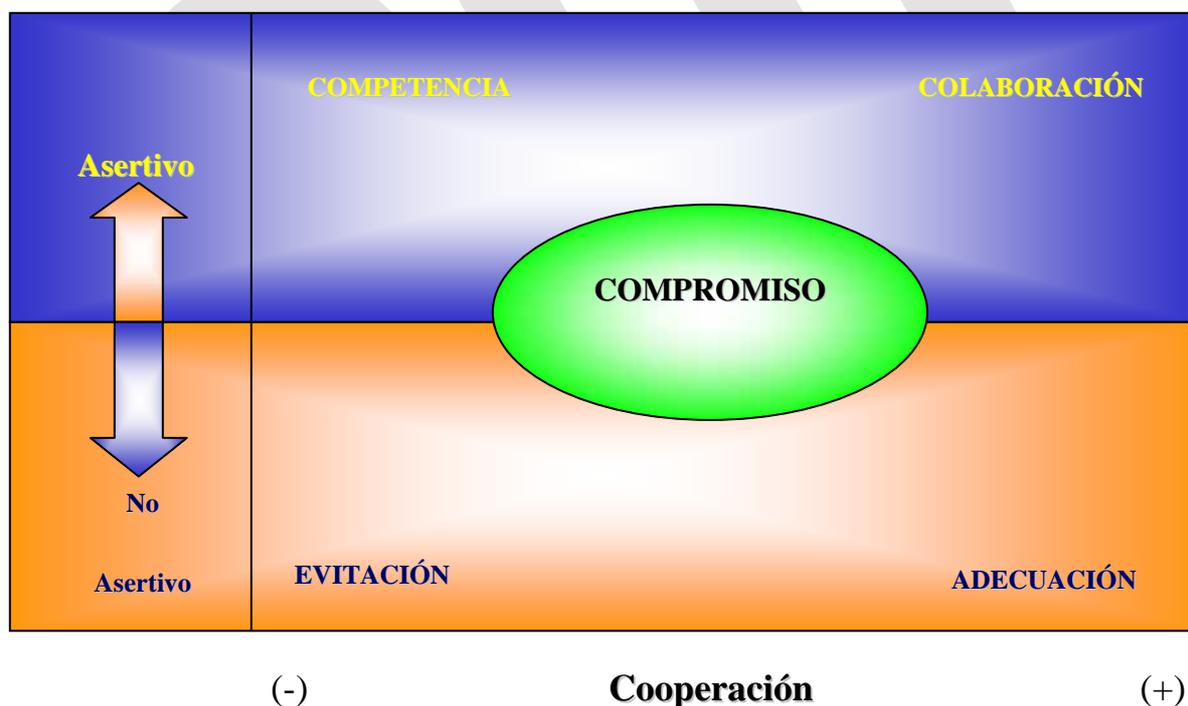


Figura 1. Dimensiones de las orientaciones para el control del conflicto (Thomas 1976).

Tabla: Aplicación de las orientaciones para el control del conflicto.

❖ Competencia:

- Cuando es fundamental una acción inmediata y decidida.
- Cuando hay que abordar temas importantes que requieren acciones impopulares.
- Cuando han de abordarse asuntos vitales y uno considera que tiene razón.

❖ **Colaboración:**

- Cuando los intereses de ambos no admiten compromisos.
- Cuando el objetivo consiste en aprender.
- Cuando se quiere lograr la aceptación.

❖ **Evitación:**

- Cuando el asunto no es importante y hay otros urgentes.
- Cuando hay más posibilidad de problemas que de lograr solución.
- Cuando otros pueden resolver mejor el conflicto.

❖ **Adecuación:**

- Cuando uno descubre que está equivocado.
- Cuando el tema es más importante para otros que para uno.
- Cuando se da prioridad a la estabilidad y a la cohesión.

❖ **Compromiso:**

- Cuando ambos persiguen objetivos excluyentes.
- Para conseguir soluciones temporales en temas complejos.
- Para conseguir soluciones adecuadas ante la presión del tiempo.

Tácticas y estrategias de negociación.

En el proceso negociador pueden emplearse múltiples tácticas y estrategias, por ejemplo: tácticas agresivas, no agresivas, actitudinales, de discusión e irracionales.

Tal y como vemos en la siguiente tabla:

- ❖ Tácticas agresivas de negociación:
 - Tácticas de amenaza.
 - Tácticas de coerción.
- ❖ Tácticas no agresivas de negociación:
 - Tácticas conciliatorias.
 - Tácticas de recompensa.
- ❖ Tácticas actitudinales de negociación:
 - Actitud de dureza.
 - Actitud blanda.
 - Postura neutral.
- ❖ Tácticas de discusión:
 - Debates estructurales.
 - Debates de solución conjunta de problemas.
 - Debates competitivos.
- ❖ Tácticas irracionales.

Modelos de negociación:

De los múltiples modelos de negociación vamos a mencionar el elaborado a partir del proyecto de negociación de Harvard (método basado en principios de Fisher y Ury, 1984). Este método concibe la negociación como un acuerdo que toma en consideración todos los intereses legítimos de cada parte, resuelve el conflicto de forma justa, es duradero y considera la comunidad de intereses. Frente a una negociación por “posiciones” propone una negociación por “principios” o razones objetivas. Sus puntos principales están resumidos en la tabla siguiente:

1. Separar el problema de las personas: debe analizarse cómo perciben el problema, cuál es su

reacción emocional y cómo se comunican.

2. Centrarse en intereses, no en posiciones: no en lo que uno ha decidido, sino en los intereses que han motivado la decisión (intereses que no siempre son antagónicos ni unidimensionales).
3. Desarrollar el mayor número de opciones posibles antes de decidir un curso de acción. Para ello es necesario:
 - a) Separar el acto de buscar y crear opciones del acto de juzgarlas.
 - b) Mejorar las opciones propuestas en lugar de buscar una respuesta única.
 - c) Buscar ganancias conjuntas.
 - d) Buscar fórmulas y procedimientos que faciliten las decisiones de la otra parte.
4. Basar la solución o resultado en algún criterio objetivo, que sea independiente de la voluntad de las partes y aceptado como legítimo y práctico. Pueden utilizarse criterios como:
 - Casos precedentes (prácticas habituales en la organización).
 - Cotas de mercado (pautas habituales en él), eficiencia, o costos.
 - Un tercero reconocido por ambos (perito o técnico, o medfador).
 - Tratamiento igual para todos, división por mitad o proporcional a las aportaciones.

Proceso de negociación :

Comprende un conjunto de fases a lo largo de las cuales se van empleando las distintas tácticas y estrategias:

1. Contactos con las partes.
2. Selección de estrategia que guíe la medfación.
3. Analizar la información sobre antecedentes.
4. Diseño de plan detallado de medfación.
5. Crear clima de confianza y cooperación.
6. Iniciar la sesión de medfación.

7. Definir los temas y elaborar la agenda.
8. Descubrir los intereses ocultos de las partes.
9. Desarrollar opciones para llegar a acuerdo.
10. Evaluar las opciones anteriores.
11. Negociación final.
12. Consecución de acuerdo formal.

Habilidades de negociación :

Las habilidades que deben poseer los negociadores van a depender del tipo de negociación que se trate, el rol que tengan que desempeñar (facilitador, mediador o árbitro), el método y las estrategias empleadas, y la fase del proceso.

En relación con el método “basado en principios” antes mencionado, resulta fundamental que el negociador sea “incondicionalmente constructivo”:

1. Racionalidad: aunque la otra parte actúe emocionalmente, convendrá equilibrar las emociones con la razón.
2. Comprensión: aunque nos interpreten equivocadamente, intentar comprenderles bien a ellos.
3. Comunicación: aunque no nos escuchen, consultar con ellos antes de decidir en temas que les afecten.
4. Fiabilidad: aunque intenten engañarnos, no debemos ni confiar en ellos, ni engañarles; sólo merecer su confianza.
5. Formas no coercitivas de influir: aunque intenten coaccionarnos, no debemos ni ceder ni intentar coaccionarles a ellos; estar abiertos a la persuasión y tratar de persuadirles.
6. Aceptación: aunque nos rechacen a nosotros y nuestros intereses como indignos de su atención, prestarles nuestra atención, preocuparnos por ellos y estar abiertos a aprender de ellos.

La mayoría de las habilidades identificadas como más relevantes en negociadores con éxito están fundamentadas en una concepción de la negociación como un proceso de solución de problemas. Veamos en la siguiente tabla las principales habilidades del negociador en este tipo de modelos.

- ❖ Escuchar atentamente, reformular y resumir lo dicho por el otro, saber ponerse en su lugar.
- ❖ Identificar y reconocer las emociones, tanto propias como las de los demás; verbalizar las emociones cuando surjan; no actuar de forma impulsiva, mostrar emociones positivas y controlar las emociones en momentos difíciles.
- ❖ Realizar preguntas para clarificar y para conocer las verdaderas necesidades e intereses del otro.
- ❖ Dar información: ser concreto y explícito, comprobar lo dicho.
- ❖ Solucionar problemas: idear múltiples opciones (en lugar de planificar los objetivos alrededor de un punto fijo), ofrecer salidas, buscar soluciones entre ambos, modificar las alternativas o posturas propuestas (en lugar de criticar las que presente la otra parte), explotar las diferencias en los intereses de cada parte, buscar ganancias conjuntas e intereses compartidos, separar la búsqueda de opciones de la decisión, analizar la importancia y relevancia que tienen para cada parte las distintas cuestiones planteadas, analizar los riesgos, basar las soluciones en criterios objetivos.
- ❖ Persuadir (en lugar de emplear tácticas coercitivas); abordar el problema (en vez de atacar a la otra parte), emplear argumentos y razones, indagar los intereses de la otra parte (en lugar de tomar postura), contra-argumentar, manifestarse abierto a la persuasión, hacer contrapropuestas.
- ❖ Mostrar posturas de forma sólida y firme, a la vez que se acogen las razones y principios de los otros con comprensión y flexibilidad.
- ❖ Buscar el compromiso de las partes sobre los diferentes puntos.
- ❖ Cuando hay representantes o las partes deben informar de los acuerdos a los demás, ayudar a transmitir los acuerdos y conseguir su ratificación.

Algunas habilidades se relacionan estrechamente con el proceso negociador y con las tácticas empleadas en el mismo. Estas tácticas están caracterizadas (siguiendo a Gómez-Pomar, 1991) :

- Establecer compromisos: decisiones irrevocables de no aceptar ningún acuerdo inferior a aquel que constituye el objetivo. Los compromisos deben ser: crebles, (para lo que es necesario que quien lo realice se imponga para el caso de no cumplirlo, un coste superior al que resultaría de aceptar acuerdos menos ventajosos que el esperado), irreversibles (es necesario adquirirlo con un tercero y no poder unilateralmente liberarse por uno mismo de la exigencia de su cumplimiento) y patentes (debe comunicarse a la otra parte).

- Realizar amenazas : compromiso de infligir un perjuicio a la parte amenazada si no actúa de manera determinada (deben ser igualmente creíbles, irreversibles y patentes).
- Realizar promesas : compromisos adquiridos, en este caso con la otra parte negociadora.

