

DIRIGIR

1. Dirigir

- 1.1. Introducción
- 1.2. Errores básicos de dirección
- 1.3. Elementos de la dirección
- 1.4. Funciones directivas
- 1.5. Funciones personales
- 1.6. Estilos de dirección
- 1.7. Lo que un jefe espera de sus colaboradores y lo que éstos esperan de su jefe
- 1.8. Habilidades directivas
- 1.9. Funciones directivas

1.1. Introducción

Podemos definir el **concepto** dirigir como:

- Coordinar las acciones del personal para lograr objetivos concretos.
- Conseguir que el personal haga las tareas encomendadas.
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos (escasos) disponibles.
- Ser responsable de las acciones del personal.
- Hacer el trabajo encomendado respondiendo ante el superior de los resultados obtenidos.
- Colaborar e implicar a colaboradores en el logro de los objetivos previamente establecidos.
- Detectar e implantar mejoras en la empresa.
- Tener en cuenta a las personas tal y como son, con sus conocimientos (lo que saben), sus capacidades (lo que pueden) y sus voluntades (lo que quieren) con el fin de transformarlas incrementando sus conocimientos, mejorando sus capacidades, corrigiendo sus hábitos y modificando sus comportamientos.

1.2. Errores básicos de dirección

La inexperiencia o la falta de formación son, quizás, las causas más importantes de los errores que cometen los directivos.

Así, entre los errores más frecuentes tenemos los siguientes:

- **Dirigir improvisando.** Cuando actuamos improvisando las acciones. Como consecuencia tomamos decisiones apresuradas fuera de tiempo, provocando trastornos e incurriendo en elevados costes. La solución consiste en planificar y prever con suficiente antelación.
- **Dirigir ensayando.** Cuando actuamos probando y ensayando las acciones hasta alcanzar los objetivos. La solución consiste en detenerse y pensar que es lo que se quiere o queremos hacer.
- **Dirigir por urgencias.** Cuando actuamos por urgencias. Como consecuencia se alteran los programas de actuación existentes. La solución consiste en definir objetivos, establecer prioridades, criterios de actuación.

- **Dirigir por acontecimientos.** Cuando actuamos como respuesta a las acciones realizadas por un tercero, normalmente la competencia. Dicho acontecimiento puede no implicar urgencia.
- **Dirigir por anécdotas.** Según hayamos leído una noticia en la prensa, u oído un comentario en una tertulia, se establecen nuevos programas de trabajo que transforman los anteriormente existentes.
- **Dirigir a salto de mata.** Cuando actuamos reaccionando a problemas cotidianos. Como consecuencia existe la sensación de desorganización, de falta de dirección. La solución consiste en organizar los recursos económico, humanos y técnicos, así como planificar las líneas de actuación.
- **Dirigir por problemas.** Cuando actuamos reaccionando a problemas nuevos, como si fuera el más importante. Como consecuencia se alteran los criterios de actuación existentes.

1.3. Elementos de la dirección

Para dirigir bien es necesario:

- **Saber QUÉ es lo que se quiere lograr.** Definir objetivos a lograr, establecer la visión del proyecto y desarrollar las actuaciones por prioridades, para lo cual, es preciso diferenciar lo principal de lo secundario.
- **Mostrar CÓMO hacerlo.** Debemos organizar los recursos técnicos y humanos adiestrándolos adecuadamente y potenciando el trabajo en equipo. Asignar los recursos financieros disponibles.
- **DEJAR que lo intenten.** Una vez que hemos señalado lo que hay que hacer y cómo hacerlo debemos dejar que lo hagan. Es probable que surjan dificultades y cometan algún que otro error. De unas y de otros adquirirán experiencia y madurarán profesionalmente.
- **OBSERVAR el rendimiento.** Durante la ejecución de un trabajo nuestro papel de directivo estará supeditado a la debida coordinación de los colaboradores resolviendo los imprevistos que puedan aparecer, así como las dificultades que se les puedan presentar. Nuestra función principal en esta situación será la de estar a su "servicio" para resolver los problemas que puedan presentarse, motivarles y facilitar el logro de sus objetivos.
- **MEDIR los progresos.** No es suficiente con trabajar intensamente si no sabemos el valor de nuestro trabajo, si no medimos los resultados obtenidos. Por ello, tener un sistema de medición adecuado es la primera herramienta que debe pretender disponer todo directivo. Evaluar el trabajo realizado por nuestros colaboradores, determinando lo que han hecho bien y lo que pueden mejorar con el fin de adquirir experiencias positivas es una habilidad que debe ser practicada por todo directivo que pretenda mejorar en el ejercicio de su actividad profesional.

1.4. Funciones directivas

Dirigir implica realizar un proceso con diversas fases, conocidas con el nombre de funciones directivas. Dichas funciones son las siguientes:

- **Analizar.** Las necesidades de nuestros clientes, el potencial de los competidores y, los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.
- **Prever.** Las demandas de productos y servicios que oferta el área funcional o la empresa.
- **Organizar.** Los recursos humanos, económicos y técnicos de los que disponemos.
- **Planificar.** Las acciones de los miembros y áreas funcionales de la empresa proporcionando los medios y recursos para alcanzar los objetivos. Programar las actividades y presupuestar su coste.
- **Comunicar.** Las tareas, objetivos, indicadores y medios para alcanzar los objetivos concretos.
- **Decidir-Ejecutar.** Las acciones planeadas. Tomar decisiones y ejecutarlas, así como negociar y liderar.
- **Gestionar.** Los recursos económicos y técnicos necesarios para ejecutar las acciones planeadas.
- **Controlar.** Las desviaciones en la ejecución de tareas y presupuestos, definiendo e implantando medidas correctoras.
- **Mejorar.** Los productos y servicios, procesos, medios, tareas y actividades.

1.5. Funciones personales

Un mando no sólo debe desarrollar las tareas que hemos denominado como "funciones directivas" sino que también debe contemplar, entre sus tareas habituales, otra serie de actividades que afectan directamente a la relación con sus colaboradores y que conocemos con el nombre de funciones personales. Señalamos las siguientes:

- **Trabajar en equipo.** Toda persona tiene la necesidad de alcanzar objetivos y lograr resultados que están vedados o son muy improbables como fruto de la acción individual, por eso tiene que unirse a otras personas dando lugar a lo que todos conocemos por "trabajo en equipo". Sobre la base de la necesidad expuesta, todo equipo precisa de un "Jefe" que lo observe en su globalidad y conduzca al mismo hacia el logro del objetivo.
- **Formar.** El Jefe es el responsable de la formación necesaria de sus colaboradores para el adecuado desempeño de su trabajo, que deberá efectuar bien directamente o a través de otras personas.
- **Informar-Comunicar.** Asimismo, el Jefe debe suministrar la debida información a sus colaboradores, que les permita conocer la evolución y situación de la empresa en sus diferentes áreas y con ello lograr su integración en la misma.
- **Motivar.** El Jefe es la persona responsable de la motivación de sus colaboradores facilitando el marco más adecuado para que cada uno pueda encontrarla por sí mismo dentro de su actividad ordinaria.
- **Evaluar.** Y finalmente, todo directivo debe facilitar a sus colaboradores una evaluación periódica, lo más objetiva posible, de su actuación con relación a su trabajo habitual y de sus características personales, con el fin de tratar de

proyectar las actuaciones futuras en orden a un mayor desarrollo personal y profesional en el ámbito de la empresa.

1.6. Estilos de dirección

- **Estilo participativo o democrático:** aquel tipo de jefe que comparte el poder entre los miembros de la organización dado que da mayor importancia al grupo y a la toma de decisiones de forma compartida. Una vez fijados los objetivos "deja hacer", supervisa por resultados, es sociable y se halla muy centrado en las personas en quienes confía. Su estilo de comunicación dominante es bidireccional, o sea, en doble sentido. Aplicar cuando el equipo que dirigimos es de alto nivel profesional, existe una organización muy definida, el clima es cálido y las relaciones entre los miembros son fáciles y flexibles, la necesidad del trabajo requiere de la descentralización (vendedores)...
- **Estilo directivo o autoritario:** aquel tipo de jefe que tiende a imponer su poder a sus subordinados (más que colaboradores), a señalar en cada momento lo que hay que hacer, es muy exigente, controlador y está muy encima de las tareas que en cada momento se realizan. Individualista y muy centrado en el trabajo. Su estilo de comunicación dominante es en un único sentido, de arriba abajo. Aplicar cuando el equipo que dirigimos es novato, tiene baja cualificación profesional, las estructuras de trabajo están poco definidas, la urgencia es la situación más habitual de trabajo, existe bastante desorganización, no hay cooperación entre los miembros del grupo, los objetivos no están claros y tampoco los medios, la moral de la gente es baja, etc.

Resumiendo, los directivos que pretendan ser eficaces deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar la respuesta apropiada a las demandas que las habilidades siempre cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El directivo debe recordar que tanto el equipo que dirige como sus miembros desarrollan sus propios patrones de conducta y es a él a quien corresponde adaptarse en cada caso tratando de sacar el máximo partido de los recursos que dispone. Y si bien el directivo puede usar un estilo específico con el equipo de trabajo en cuanto "grupo" puede que con frecuencia precise comportarse de forma diferente con algunos de sus colaboradores.

1.7. Lo que un jefe espera de sus colaboradores y lo que éstos esperan de su jefe

Vistos los diferentes estilos directivos existentes y con el fin de avanzar en el conocimiento del proceso de dirección estimamos oportuno a continuación dejar constancia tanto lo que un Jefe espera de sus colaboradores como lo que éstos desean de su Jefe.

Veamos cada uno de ellos separadamente.

1.7.1. Lo que el Jefe espera de sus colaboradores

Vamos a iniciar por la parte más sencilla, o sea, por lo que todo Jefe espera de sus colaboradores. Ciertamente, este es un aspecto que no suscita demasiadas divergencias.

Cada vez que hemos tratado este tema con diferentes colectivos de mandos siempre hemos encontrado una gran coincidencia de criterios y opiniones al respecto.

La mayor parte de los directivos "tienen muy claro" que lo que esperan de sus colaboradores principalmente es:

- Un buen desempeño de las tareas, unos resultados satisfactorios, eficacia en la labor que se desarrolla.
- Iniciativa. Propuestas de mejora. No esperar a que el Jefe le indique en cada momento lo que tiene que hacer.
- Colaboración con el Jefe y con los compañeros.
- Responsabilidad.
- Profesionalidad.
- Lealtad y obediencia. Cordialidad. Respeto.
- Afán de superación.

1.7.2. Lo que los colaboradores esperan de su Jefe

Sin embargo, en este apartado las coincidencias son menos frecuentes. Por lo general, lo que los colaboradores esperan de su Jefe es lo siguiente:

- **Que les dirijan con eficiencia.** Que les señalen claramente lo que tienen que hacer. Que les guíen hacia objetivos y metas concretas.
- **Delegación y autonomía.** Una vez que el Jefe les ha indicado lo que tienen que hacer, que les dejen hacer. Que no esté supervisando continuamente su trabajo. Que les dejen una cierta "iniciativa" en el desarrollo de su cometido.
- **Liderazgo.** Que el Jefe sea un verdadero Jefe. Que tenga autoridad y capacidad de hacerse seguir por su valía personal.
- **Competencia profesional.** No es preciso que el Jefe "sepa" el que más del área que dirige, pero sí debe tener los conocimientos precisos para "comprender" la problemática de sus colaboradores.
- **Estímulo y apoyo en los momentos difíciles.**
- **Comunicación clara y adecuada.** Que se les escuche cuando precisan. Que sea "accesible" para sus colaboradores. Hay Jefes que atienden a todos menos a las personas que dependen de ellas.
- **Confianza en sus colaboradores.** Que les defiendan en situaciones de conflicto. Que no les critiquen a sus espaldas.
- **Honestidad, sinceridad y ejemplaridad.** Que ellos hagan los primeros aquello que ellos mandan hacer. Que ellos cumplan los primeros las normas de disciplina que imponen.
- **Una valoración justa de su actuación profesional.** Los colaboradores no quieren medallas que no se las merecen, pero sí el reconocimiento de los trabajos y esfuerzos dignos de ser destacados.
- **Información.** Aportar aquellos datos sobre la situación y marcha de la empresa que les permita sentirse integrados en la misma.
- **Equilibrio emocional.** No estar sujetos al día que tiene el Jefe.

¿Respondo a las expectativas de mis colaboradores? ¿Cumpló con las demandas que precisan de mí como Jefe? ¿En qué aspectos debo mejorar? Por muy buenos directivos que seamos todos tenemos áreas en las que mejorar y habilidades por potenciar, para lo cual te recomendamos leas con atención tanto el próximo apartado como los capítulos que vienen a continuación.

1.8. Habilidades directivas

Hemos visto en qué consiste dirigir, así como lo que todo directivo debe hacer para ser más eficaz como tal, poniendo especial énfasis en sus funciones principales.

En este marco de actuación, todo responsable de equipos precisa contar con una serie de habilidades cada vez más numerosas y necesarias.

Por "habilidad" entendemos la capacidad, inteligencia y disposición que una persona tiene para hacer algo satisfactoriamente.

Para dirigir adecuadamente no sólo es necesario poseer una serie de conocimientos técnicos propios del área profesional en la que cada uno desempeña nuestra actividad habitual, sino que también se requiere disponer de una serie de habilidades directivas que nos permitan dirigir personas de la forma más eficientemente posible.

Estamos convencidos que hoy se requiere en las empresas, más que nunca, de directivos que además de dominar su especialidad profesional dispongan de las habilidades directivas necesarias para conducir eficientemente a las personas que están bajo su cargo, en definitiva, hoy se precisa de personas con capacidad de liderazgo que arrastren e influyan en sus colaboradores para adaptarse al cambio permanente en que vivimos.

E igualmente, tenemos la absoluta convicción que una empresa es principalmente lo que son sus directivos, y que las empresas triunfan o fracasan, ganan o se arruinan, según lo bien o mal que sean dirigidas.

Por consiguiente, tener directivos bien preparados, capaces y con las habilidades precisas es una necesidad vital para cualquier empresa que pretenda competir en los mercados actuales con unas mínimas garantías de éxito.

¿Cuáles son esas habilidades directivas que todo mando debe desarrollar? ¿Qué habilidades son las más necesarias?

Dentro del grupo de habilidades directivas podemos establecer dos grupos diferenciados como son las habilidades propias de dirección o instrumentales y las habilidades de gestión o interpersonales. Veamos cada una de ellas.

1.8.1. Habilidades de dirección o instrumentales

Son aquellas que precisa desarrollar el directivo para el adecuado ejercicio de su actividad profesional. Son habilidades predominantemente de orden técnico y su desarrollo es de carácter propio o "personales".

Contemplamos entre las habilidades instrumentales:

- Las funciones directivas. Prever, organizar, coordinar y controlar.
- La percepción del cambio.
- La claridad de objetivos. Distinguir lo principal de lo secundario.
- El análisis de problemas y la toma de decisiones.
- La supervisión y el control.
- La gestión del tiempo.
- La delegación.

1.8.2. Habilidades de gestión o interpersonales

Son aquellas que el directivo desarrolla en relación con otras personas y se manifiestan en la "actitud" que el mismo mantiene hacia sus colaboradores para comunicarse adecuadamente, conducirles eficientemente, motivarles, gestionar satisfactoriamente los conflictos que puedan surgir, trabajar en equipo y evaluarles con el fin de potenciar su mejora.

Así, vamos a contemplar entre las habilidades interpersonales a:

- El liderazgo.
- El trabajo en equipo.
- La dirección de reuniones.
- La gestión de conflictos.
- La negociación.
- La motivación.
- La comunicación.
- La evaluación.

En los próximos capítulos vamos a profundizar en cada una de las habilidades instrumentales y posteriormente lo haremos con las interpersonales.

1.9. Funciones directivas

Dirigir implica realizar un proceso con diversas fases, conocidas con el nombre de funciones directivas. Dichas funciones son las siguientes:

- Analizar
- Prever
- Planificar
- Organizar
- Decidir-Ejecutar
- Coordinar
- Controlar

1.9.1. Analizar

Todo proceso de previsión y planificación parte de un conocimiento, en profundidad, de la **situación** en la que realizamos nuestras actividades y de los **hechos** tanto **internos** como **externos** con que operamos. Así como la elaboración de posibilidades.

1.9.2. Prever

La mejor forma de conquistar el futuro estriba en hacer previsiones inteligentes hoy, y cumplirlas como si no fueran posibles mañana. Consideramos la previsión como un proceso por el cual un directivo proyecta lo que hay que hacer en el futuro, descubre las posibilidades que se le ofrecen, y según eso, determina unas metas que, siendo realizables por estar basadas en los hechos, son lo suficientemente ambiciosas para garantizar el progreso. Elementos de error en la previsión, la imaginación, las buenas intenciones no materializadas en hechos, las hipótesis no verificadas, la actuación por impulsos y la ausencia de planes concretos son algunas de las causas por las que surgen "imprevistos" previsibles.

1.9.3. Planificar

Responde a la pregunta de "QUÉ" hay que hacer y "CUÁNDO" hay que hacerlo. Una vez que dominamos el marco en el que actuamos estamos en condiciones de fijar las metas, de señalar lo que hay que hacer y para cuándo hacerlo. Si tenemos más de un objetivo a alcanzar habrá que priorizarlos ya que no se puede pretender querer lograrlo todo con la misma intensidad. Establecidos y priorizados los objetivos es el momento de llevar a cabo los planes para lograrlos.

Y es que la función de prever requiere sobre todo de una actitud previa de dedicar tiempo a pensar con detenimiento, lo que se quiere realizar y para cuándo lograrlo, antes de llevar a cabo el proyecto. Sin reflexión no hay previsión, es imposible.

La previsión requiere determinar "por adelantado" la posible sucesión de las diferentes etapas de nuestro plan.

Pero la previsión no sólo es pensamiento previo, sino también requiere de un método de trabajo y sobre todo, de una autodisciplina que impida la acción antes de la precisa reflexión.

De ahí que la previsión sea la condición preliminar del resto de funciones directivas estando presente en todos los niveles jerárquicos de una organización, y en especial, de forma más específica e intensa, en los cargos más elevados.

1.9.4. Organizar

Responde a la pregunta de "CÓMO" hacerlo. Proceso a través del cual un directivo determina los recursos técnicos y humanos necesarios, reparte las tareas entre sus miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades a fin de conseguir objetivos comunes.

La labor del directivo, en esta fase, es básicamente la de facilitar a sus colaboradores el "cómo" hacerlo, para lo cual, establece la estructura más adecuada, los forma y prepara adecuadamente, elabora las estrategias pertinentes y establece los procesos de delegación correspondientes.

Por ello, organizar no debe entenderse como un "entrenamiento para", sino como la "puesta en acción" de unos medios debidamente estructurados que nos permitan lograr un objetivo.

Para que la organización de los recursos sea eficaz es recomendable seguir los siguientes principios:

- **Tener tareas claras.** Asignar a cada colaborador tareas y responsabilidades bien definidas.
- **Unidad de mando.** Ningún colaborador, desde el momento que ocupa un puesto en la organización, debe recibir órdenes formales de más de una persona.
- **Respeto a la línea jerárquica.** Un directivo no debe, so pretexto de ausencia del jefe directo o de urgencia extrema, dar órdenes a subordinados de inferiores niveles del que tiene inmediatamente debajo de él.
- **Amonestaciones privadas.** No criticar nunca a un colaborador en presencia de otras personas de rango igual o inferior a él. Tratar en privado, tanto cuanto sea posible, las amonestaciones necesarias.
- **Autocontrol.** Todo directivo cuyo trabajo está sometido a una supervisión periódica debe, cuanto sea posible, disponer de la ayuda y de los medios materiales necesarios que le permitan verificar por sí mismo la calidad de su trabajo.

Al igual que señalábamos anteriormente que dirigir es prever y que el éxito de un directivo está en función directa del conocimiento de los hechos y de la elaboración de posibilidades que sea capaz de proyectar antes de decidir, ahora nos pronunciamos en el sentido de que:

Dirigir, es también organizarse y organizar a otros.

1.9.5. Decidir-Ejecutar

La esencia de todo directivo es "tomar decisiones", es decir, poner en marcha aquello que se ha previsto suficientemente y se ha organizado adecuadamente.

De ahí que la razón de ser de un directivo se halle en la medida que es capaz de asumir riesgos y tomar decisiones. Sin la capacidad y el entrenamiento para decidir no hay mando, ni éste se justifica. Es cierto que un directivo debe contemplar múltiples aspectos previos a la toma de una decisión como son la fijación de los objetivos a lograr, la elaboración de los correspondientes planes, la organización y coordinación de los equipos, sin embargo, el momento crucial, el momento en el que nos jugamos el ser o no ser de nuestra profesión es en la toma de decisiones, ya que de ello depende en gran medida el logro de nuestros objetivos. Todas las medidas adoptadas previamente y los conocimientos de que dispongamos serán puestos en práctica en esta fase clave de la decisión.

El factor más importante que diferencia a un buen directivo de otro que no lo es, es la calidad del primero en la toma de decisiones.

Decidir es un proceso voluntario, fruto de la libertad y responsabilidad humana que implica el ejercicio del criterio (tomar decisiones razonables, objetivas y oportunas), la aceptación de riesgos asumibles bajo la propia responsabilidad y sobre la base de los hechos y la información disponible que ofrecen una serie de alternativas entre las que se puede elegir.

De ahí que la decisión sea el resultado de la adecuada combinación de tres factores:

- la información,
- el riesgo,
- la personalidad del decisor.

En el momento de tomar una decisión todo directivo debe tratar de disponer la máxima información que permita minimizar el riesgo a correr.

Para lograr la información necesaria, tanto en cantidad como en calidad, es aconsejable que el directivo trabaje conjuntamente con sus colaboradores, que les facilite la participación que la situación requiera.

Por ello, el trabajo del directivo consiste en potenciar y combinar su pensamiento con el de sus colaboradores para conseguir la máxima eficacia en la adecuada toma de decisiones y en la ejecución del programa de trabajo a desarrollar para el logro de los objetivos establecidos. De esta forma se evita una peligrosa zanja que divide en el seno de una empresa a los seres pensantes (directivos) de los seres operantes (colaboradores).

En la toma de decisiones cabe todas las opciones inimaginables de participación por parte de los colaboradores, desde la ausencia total a la toma de decisiones sin restricción alguna por parte de estos, y no hay a priori una mejor alternativa que otra, ya que es la "situación", la importancia de la decisión, su urgencia, la información disponible y la influencia en la motivación de los colaboradores los factores que determinan el nivel de participación que mejor corresponde a cada situación. Próximamente, en el capítulo dedicado a la habilidad del análisis de problemas y toma de decisiones profundizaremos en este aspecto y señalaremos la opción más adecuada para cada caso.

1.9.6. Coordinar

Coordinar es establecer y mantener la armonía entre los proyectos, los medios y las personas empleadas para alcanzar los objetivos, en medio de unas condiciones permanentemente cambiantes.

La función de coordinación tiene su razón de ser básica en comprobar que las tareas se desarrollan conforme a lo previsto y organizado. Si todo funciona de acuerdo con nuestras previsiones, magnífico. Si las máquinas están a pleno rendimiento y los colaboradores están centrados cada uno en lo suyo, el directivo puede tomarse un respiro.

Pero esta situación idílica no es frecuente. Es mucho más habitual que tengamos problemas de tipo técnico: máquinas que no funcionan, falta de un producto básico, transportes que no llegan, pero sobre todo, problemas de tipo humano: colaboradores que no ejecutan bien su trabajo porque no saben hacerlo, no pueden efectuarlo, o no quieren realizarlo.

Si consideramos que los colaboradores no saben hacer bien su trabajo la solución es bastante sencilla. Es suficiente con aportarles la debida formación (conocimientos) o información (datos) que requiere el ejercicio de su función o puesto de trabajo, o darles la oportuna instrucción y entrenamiento a través de las personas más capacitadas hasta comprobar que conocen y dominan su misión. A menos que haya un problema de capacidad, y en ese caso estaríamos más ante una situación de "no poder" que de "no saber", es seguro que cualquier colaborador "normal" estará en un breve plazo en condiciones de realizar satisfactoriamente su trabajo.

Si el problema es que no pueden entonces se deberán analizar si las causas son de orden físico, psíquico, moral... Hay muchas personas que no pueden realizar adecuadamente su trabajo porque padecen lesiones físicas en una parte de su cuerpo que les impide realizar una determinada tarea con normalidad (un cojo nunca podrá ser extremo izquierdo de la Real Sociedad, ni un manco ser un eficaz mecanógrafo), otras tienen problemas de edad, trastornos mentales.... El problema de la incapacidad se arregla con la "adaptación", buscando aquel puesto que mejor se adapte al perfil y condiciones del colaborador.

Pero el gran problema, y el más frecuente, en el mundo laboral, no es que los colaboradores no sepan o no puedan, sino que no quieren. Estos habitualmente tienen sobrados conocimientos para realizar su función, tienen todas las condiciones físicas y psíquicas para realizar correctamente su trabajo, pero no están predispuestos a ejecutarlo. En esta situación estamos ante un problema de "motivación" cuyo tratamiento es complejo y al que nos referiremos con amplitud a lo largo de todo un capítulo más adelante.

Durante la coordinación corresponde al directivo detectar las desviaciones y resolver los imprevistos que vayan surgiendo a lo largo de la actividad profesional. Esta es una de las actividades que hay que realizar con mayor atención y delicadeza, ya que una actuación impropia o a destiempo, puede producir un efecto desmoralizador difícilmente recuperable. Una vez efectuadas las previsiones oportunas, establecida la organización y la estrategia más adecuada los cambios deben de ser mínimos. No hay nada más desconcertante que los cambios sobre la marcha. Las alteraciones a efectuar deben ser las imprescindibles y se deberán realizar en los momentos decisivos.

Y en cualquier caso, lo que un directivo debe propiciar al máximo en la etapa de la coordinación es el éxito de sus colaboradores, supervisándoles adecuadamente y adoptando las oportunas medidas correctivas que les permitan alcanzar los objetivos propuestos. Un directivo no debe olvidar nunca que el éxito de sus colaboradores es su propio éxito.

1.9.7. Controlar

La mayoría de los progresos logrados en la gestión empresarial son debidos a las mejoras introducidas en las técnicas de control.

La esencia del control reside en la comparación de los resultados logrados con los considerados como deseables y definidos en el proceso de la previsión.

Los elementos esenciales de todo sistema de control son principalmente: un objetivo previamente determinado y un medio o sistema de medida, a poder ser, cuantitativo. De ahí que lo que no se pueda medir, resulta prácticamente imposible controlar.

El control es una función directiva, no delegable, si bien ello no impide que para facilitar su ejercicio sea conveniente potenciar el autocontrol, o sea, establecer un sistema de información y las oportunas "normas y reglas de juego" con las que cada colaborador pueda compararse en todo momento.

Es importante lograr los objetivos propuestos, pero también lo es aprender de los éxitos o fracasos. Si hemos logrado superar nuestras previsiones analicemos sus causas y tratemos de repetirlas, por el contrario, si hemos quedado por debajo, veamos la forma de que en la próxima ocasión corrijamos nuestros defectos. Obtengamos experiencia para desarrollar nuevas metas con mayor eficacia.

Y por último, si las metas han sido logradas no olvidemos felicitar a nuestros colaboradores y, si no lo han sido, tratemos que lo consigan en la próxima ocasión.