

**HABILIDADES DIRECTIVAS  
- MANAGEMENT -**

### Índice

1. Dirigir
2. Toma de decisiones
3. Gestión del tiempo
4. Delegación
5. Del autoritarismo al liderazgo
6. Trabajo en equipo
7. Reunión
8. El aspecto humano de la empresa
9. Interrelaciones y conflictos
10. Negociación
11. Motivación
12. Comunicación
13. Evaluación del desempeño

### 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 comenten 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 adiestrándoles 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? ¿Cumplo 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 ente 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.

## 2. Toma de decisiones

- 2.1. Introducción
- 2.2. Primera etapa: Análisis de la situación
- 2.3. Segunda etapa: Cursos de acción
- 2.4. Tercera etapa: Ejecución
- 2.5. Resumen

### 2.1. Primera etapa: Análisis de la situación

Las fases de esta etapa son:

- **Enunciar la decisión a tomar.** Debemos definir el problema objeto de la toma de decisión.
- **Identificar los criterios para la evaluación.** Tales como restricciones y otras pautas en cuanto al empleo de recursos (humanos, financieros, físicos, etc.), principios, políticas y otras reglas que deban cumplirse, atributos o estándares que tiene que satisfacer el producto objeto de la decisión.

### 2.2. Segunda etapa: desarrollo de cursos de acción

Las fases de esta segunda etapa son:

- Enumerar los cursos de acción posibles.
- Evaluar de los cursos de acción.
- Elección del curso de acción a seguir.

#### 2.2.1. Enumerar los cursos de acción posibles

Para ello, tendremos que generar ideas con nuestros colaboradores. Existen en este proceso dos **barreras** que frenan la creatividad:

- **Evaluación prematura.** Normalmente, ocurre en los procesos grupales. Cuando alguien propone una idea y, a continuación, otro la desacredita, es probable que resto de colaboradores se sientan intimidados para lanzar ideas.
- **Tendencia a solucionar problemas** sobre la base de ciertos **patrones** o **rutinas** que son **familiares**.

Además, existen **factores emocionales** que atentan contra la creatividad, como ser la:

- carencia de interés,
- falta de confianza en sí mismo,
- impaciencia,
- miedo a tomar riesgos,
- timidez,
- etc.

Existen **técnicas individuales** para fomentar la creatividad como la:

- asociación de ideas,
- cinemática,
- morfología,
- oposición,
- sueños deliberados,
- suspensión,
- transformación,
- etc.

También existen **técnicas grupales** como el:

- brain-storming (o tormenta de ideas),
- sinéctica,
- técnica del grupo nominal,
- etc.

## 2.2.2. Evaluar de los cursos de acción

La evaluación de cursos de acción requiere:

- **Proyectar los efectos.** Para ello debemos preguntarnos, ¿qué puede pasar si? (con este curso de acción); ¿qué podemos hacer si pasa tal cosa?.
- **Ponderar en función de criterios.** Los criterios vienen definidos por las:
  1. Restricciones y otras pautas en cuanto al empleo de recursos.
  2. Principios, políticas y otras normas que deban cumplirse.
  3. Atributos o estándares que tienen que satisfacer el producto objeto de la decisión.
  4. Otros objetivos que corresponda considerar.

Alter-nativas	Criterios					Total
	A	B	C	D	E	
I						
II						
III						
IV						
V						
VI						

Alter-nativas	Criterios					Total
	A	B	C	D	E	
I	1	5	8	9	10	33
II	0	10	7	7	8	32
III	4	3	8	10	5	30
IV	9	0	6	8	1	24
V	3	2	7	5	10	27
VI	1	6	8	3	3	21

- El valor de probabilidad que se asigna a determinados acontecimientos involucrados en las respectivas alternativas.
- El peso relativo que se atribuye a los criterios que sirven de base para la ponderación.
- La disposición a asumir riesgos.

Para que una decisión sea eficaz, no sólo tiene que reunir las condiciones cualitativas correspondientes, sino también que debe ser aceptada por aquellas personas encargadas de implementarla. Este concepto es encapsulado en la denominada fórmula de Maier:

$$ED = C \times A$$

En donde:

- ED es la eficacia de la decisión.
- C es la calidad intrínseca de la decisión, que depende de sus atributos objetivos.
- A es el grado de atracción que tiene la decisión para las personas que deben trabajar con ella, el cual se denomina aceptación.

En base a su fórmula, Maier distingue tres clases de decisiones, en cuanto a las condiciones que deben reunir para ser eficaces:

Alter-nativas	Criterios y sus valores					Total
	A = 5	B = 4	C = 3	D = 2	E = 1	
I	5	20	24	18	10	77
II	0	40	21	14	8	83
III	20	12	24	20	5	81
IV	45	0	18	16	1	80
V	15	8	21	10	10	64
VI	5	24	24	6	3	62

Alter-nativas	Criterios y sus valores					Total
	Obligatorios		Deseados			
	A	B	C	D	E	
I	5	20	24	18	10	77
II	0	40				No pasa
III	20	12	24	20	5	81
IV	45	0				No pasa
V	15	8	21	10	10	64
VI	5	24	24	6	3	62

- Calidad alta pero la aceptación no es crítica.
- Aceptación alta pero la calidad no es crítica.
- Calidad y aceptación altas.

Pero, por otra parte, la preocupación por la aceptación puede llevar a un deterioro contraproducente de la calidad de la decisión. Este es un fenómeno que suele ocurrir en las organizaciones.

Una pauta que consideramos interesante para evaluar la calidad de una decisión ha sido denominada como el "enfoque de un hombre de negocios". Trataremos de ilustrarla en el párrafo siguiente.

### 2.2.3. Elegir el curso de acción a seguir

- Ponderar los pro y los contra de cada alternativa.
- Elegir la alternativa teniendo en cuenta tanto condiciones favorables como desfavorables.
- A veces no elegiremos un curso de acción porque existe una situación de incertidumbre, o por falta de convicción o de coraje, etc..

La **metodología** de Kepner y Tregoe distingue cuatro procesos separados:

- **Análisis de situación (o de preocupaciones):** se presenta como preliminar tendiente a inventariar los problemas existentes, para decidir cuáles abordar en qué orden y de qué manera. Nosotros ubicamos este proceso como una variante dentro del diagnóstico de la situación, que incluimos dentro de la primera etapa de examen de la problemática.
- **Análisis de problemas:** se refiere a lo que nosotros llamamos problema negativo, cuyo análisis ubicamos como otra variante dentro del diagnóstico de la situación.
- **Análisis de decisiones:** concuerda en líneas generales con la etapa de desarrollo de cursos de acción de nuestra metodología. Dentro de este análisis, Kepner y Tregoe ponen énfasis en que deben identificarse los criterios para la evaluación antes de concebir y evaluar cursos de acción.
- **Análisis de problemas potenciales:** como un proceso separado. Nosotros lo vemos como algo que puede ser no sólo un proceso separado, sino también un complemento del análisis de problemas negativos o de una parte de la evaluación de cursos de acción.

Los cuatro procesos pueden representarse gráficamente así:

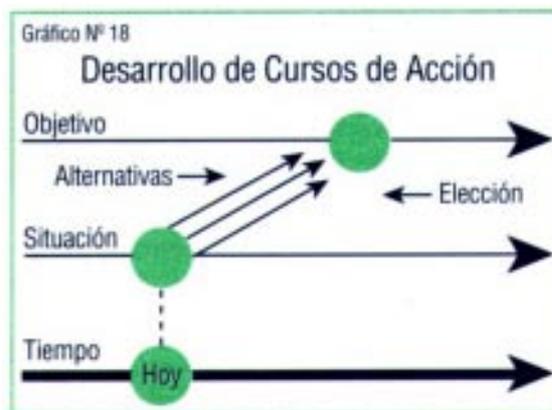
El punto de partida es el análisis de situación. Según Kepner y Tregoe, éste puede llevar a cualquiera de los otros tres procesos. Si se trata de un problema negativo, hay que pasar forzosamente por su análisis, antes de encarar la solución, o sea: antes del análisis de decisiones. Pero si no se trata de un problema negativo, cabe abordar directamente el análisis de decisiones; esto en general correspondería al caso de problemas de implementación o al de aprovechamiento de oportunidades, según nuestra terminología. El análisis de problemas potenciales, conforme dijimos más arriba, se plantea como un proceso separado. Interpretamos que según Kepner y Tregoe dicho análisis sobreviene principalmente como consecuencia del análisis de situación o como una etapa ulterior al análisis de decisiones. En varias secciones de este trabajo hacemos ciertas referencias a la metodología de Kepner y Tregoe, en comparación con la nuestra.

### 2.3. Tercera etapa: ejecución

- Bosquejo de la etapa
- Resolución de cuestiones específicas
- Comunicación de la decisión y demás información pertinente
- Apoyo del cambio en el comportamiento humano
- Medidas de control

#### 2.3.1. Bosquejo de la etapa

La primera etapa, que denominamos examen de la problemática, debe culminar con una clara definición del problema o problemas a resolver; vale decir de la brecha entre objetivo y situación actual o proyectada. En la segunda etapa corresponde desarrollar los cursos de acción que habrán de superar la brecha. Ver gráfico N° 18.



La etapa de desarrollo de cursos de acción comprende tres pasos:

1. Concepción de cursos de acción posibles.
2. Evaluación de los cursos de acción concebidos.
3. Elección del curso de acción a seguir.

En el resto de las secciones de este capítulo examinaremos dichos pasos. Pero antes haremos ciertas aclaraciones respecto de los pasos que han sido propuestos por algunos autores.

#### Resolución de cuestiones específicas

La implementación efectiva de la decisión requiere resolver las cuestiones siguientes:

- Cómo se va a llevar a cabo.
- Quién o quiénes serán los responsables.
- Con qué recursos.
- Cuánto se pretende en el alcance de los resultados a lograr y de los insumos correspondientes.
- Cuándo se van a lograr los resultados finales e intermedios.
- Dónde se va a actuar.

Lo antedicho no significa que necesariamente haya que precisar todas estas cuestiones inmediatamente después de la decisión a implementar. En una primera instancia puede definirse sólo al responsable y delegar en él tales precisiones. Lo que no puede pasarse por alto es la consideración oportuna de dichas cuestiones, a fin de evitar sorpresas ulteriores y asegurar la implementación efectiva.

### **Comunicación de la decisión y demás información pertinente**

En esta sección podríamos extendernos sobre muchos conceptos y técnicas de comunicación. Sin embargo, este proceder estaría fuera del alcance del módulo presente. En un módulo futuro trataremos en particular el tema de la comunicación.

Aquí nos interesa resaltar un concepto: qué es una comunicación eficaz. Al respecto, es común que se dé el siguiente tipo de respuesta: una comunicación eficaz es una comunicación clara, o más bien una comunicación claramente entendida. Sin embargo, estas respuestas no son suficientes. En la medida en que la comunicación se oriente a provocar cierta acción, la eficacia radica en que se logre este objetivo. Y la comunicación para la implementación de una decisión, como la mayoría de las comunicaciones, está orientada a la acción. Vale decir que una comunicación eficaz es aquella que logra la acción buscada.

El párrafo precedente nos lleva a que la comunicación de la decisión, no sólo debe brindar la información pertinente a las personas afectadas, sino que también debe motivar positivamente en el camino de la implementación efectiva.

En este orden, es común que los participantes en el proceso de RP/TD descuiden el hecho de que las demás personas carecen, al menos en un primer momento,

- de toda la información que ellos manejaron durante el proceso,
- de la internalización de la lógica consecuente que ha fundamentado la decisión,
- y del sentimiento de valoración del "producto propio" que habitualmente desarrollan los autores de una decisión.

Vale decir que las personas a ser comunicadas, en comparación con las personas que comunican la decisión, suelen adolecer de una brecha significativa en el grado de comprensión y compromiso requeridos. La comunicación debe tratar de salvar esa brecha. Un error bastante común es no prestarle suficiente atención.

Si la comprensión y el compromiso de los destinatarios son ingredientes necesarios, la comunicación debe tener dos flujos: uno es dar información y el otro es recibirla. O sea: no sólo hay que decir, sino también hay que escuchar. Y la omisión de escuchar es otro defecto bastante común. Escuchar las preguntas y comentarios del otro sirve para probar sus conocimientos. Además, lo que el otro diga puede ser interesante para enriquecer el conocimiento de todos. Por otra parte, el escuchar, el darle participación al otro, tiende a favorecer su compromiso.

Tomando en cuenta los conceptos referidos precedentemente, hay que elegir la forma de la comunicación. Esta puede ser verbal o escrita, o una combinación de ambas. Cabe organizar una reunión general con todos los afectados, o tratar uno por uno, o hacer que los mandos respectivos manejen la comunicación, etc. A su vez, hay técnicas específicas para encarar debidamente cualquiera de las alternativas según las circunstancias. Como dijimos al principio de esta sección, el desarrollo de este tema va más allá del propósito de este módulo.

### Apoyo del cambio en el comportamiento humano

En sustancia, todo proceso de RP/TD es un proceso de cambio. Conforme anticipamos más arriba en el gráfico N° 3, el proceso de cambio comprende tres etapas, en línea con las tres etapas del proceso de RP/TD, a saber:

- Diagnóstico de la situación actual (habida cuenta del objetivo pertinente).
- Diseño de la situación deseada.
- Implementación de la situación deseada.

Si la RP/TD se refiere al funcionamiento de una organización, le caben "las generales de la ley" en materia de management del cambio organizacional. En un módulo futuro trataremos este tema. Aquí sólo destacaremos ciertos conceptos fundamentales que deben tomarse en cuenta para lograr una implementación exitosa de la decisión.

En tanto haya que transformar algún elemento de la organización, es común que el logro del objetivo demande intervenciones en otros elementos de la misma, a fin de producir la masa crítica necesaria para el cambio. Por ejemplo, la mejora de un proceso operativo puede necesitar una configuración integral de intervenciones: cierto rediseño de la estructura organizativa, modificaciones en el sistema de información, capacitación del personal afectado, adaptación del régimen de recompensas, etc.

Lo antedicho significa que el cambio organizacional reclama un enfoque sistémico, tanto en la etapa de diagnóstico de la situación actual como en las etapas de diseño e implementación de la situación deseada. Tal enfoque sistémico implica una visión panorámica del sistema y del macrosistema (ver al respecto la sección sobre modelo de sistemas del Capítulo II), así como también la comprensión de todas las partes integrantes y de su funcionamiento interactivo, o sea de sus mutuas relaciones.

Pero el logro de la situación deseada entraña en última instancia un cambio en el comportamiento humano. Por ello la implementación de la decisión exige profundizar el análisis de las posibles reacciones de la gente y la adopción de medidas de refuerzo tendientes a provocar dicho cambio.

El examen de las posibles reacciones lleva al clásico tema de la resistencia al cambio. Al respecto, cabe destacar algunos **conceptos**:

- Existen muchos motivos por los cuales las personas ofrecen resistencia al cambio. En el Cuadro N° 6 se listan los motivos más típicos.
- La gente suele adoptar maneras indirectas de expresar su resistencia al cambio. En el Cuadro N° 7 se indican las formas más usuales al respecto.
- Sin embargo, no necesariamente la gente ofrece resistencia al cambio. En este sentido el ser humano suele ser más racional que lo que se supone. Lo que ocurre es que muchos cambios tienen efectivamente consecuencias desfavorables para ciertas personas, y es natural que éstas se resistan. Además, en muchas ocasiones la resistencia no es al cambio en sí, sino al cambio impuesto. Esto tiene mucho que ver con las barreras psicológicas e intelectuales que se indican en el Cuadro N° 6.
- Por otra parte, hay cambios que generan sentimientos positivos: entusiasmo por un futuro mejor, liberación de una situación actual desagradable, satisfacción por el reconocimiento de ideas propias, expectativas de desarrollo personal, etc.
- Los cambios que un líder (persona o grupo) pretende lograr en el comportamiento de los demás muchas veces requieren un cambio en su propio comportamiento. Por ejemplo, el desarrollo de la iniciativa de los subordinados puede necesitar una modificación en el estilo autoritario o controlante del jefe. Y en algunas

circunstancias el líder quiere que los demás cambien, pero no tiene intención de cambiar él.

La superación de la resistencia al cambio y el alineamiento de gente en el camino de la situación deseada suele requerir una acción integral en varios frentes:

- **Comunicación eficaz**, en parte ya comentada en la sección anterior.

La estrategia de comunicación suele requerir:

- a) La generación de insatisfacción en cuanto a la situación actual, pero contrarrestada psicológicamente por una visión atractiva acerca de la situación deseada, acompañada por planes de acción que tiendan el puente entre ambas situaciones.
  - b) Demostración fehaciente de compromiso con el cambio propuesto, para lo cual la prédica con el ejemplo es el vehículo más importante.
  - c) Suministro regular de información acerca de la marcha del proceso.
- **Análisis político**: quienes habrán de ser, en mayor o menor grado, los aliados, los indecisos, los indiferentes y los opositores; análisis que debe incluir la identificación de los respectivos motivos. Y, sobre esta base, diseñar estrategias tendientes al fortalecimiento del propio poder, a ganar aliados, a reducir o acotar opositores, a obtener o asegurar recursos, etc.
  - **Desarrollo de la capacidad y motivación de las personas involucradas en el cambio**. Esto comprende actividades participativas, desarrollo del trabajo en equipo, capacitación, atención personalizada ("coaching", consejo sobre temas personales, etc.), adaptación del régimen de premios y castigos, etc.
  - **Superación de la resistencia al cambio**, lo cual generalmente significa indagar, escuchar, no tomar las expresiones como una agresión personal, identificar bien el tipo de resistencia, responder sinceramente (en lo posible), reaccionar positivamente, etc.
  - **Manejo adecuado de la transición de la situación actual a la situación deseada**, que incluye la búsqueda y aprovechamiento de casos exitosos, el logro de objetivos de corto plazo que fortalezcan el proceso (sin perjuicio de los objetivos de mayor plazo), la utilización de mecanismos de feedback y control, la inserción oportuna de ceremonias o festejos, etc.

## Medidas de control

Por último, la adopción de medidas de control para monitorear la implementación es indispensable a fin de asegurar la acción y estar luego en condiciones de detectar los problemas que se presenten. Ello significa establecer el qué, el para qué, el cómo, el quién, el con qué, el cuánto, el cuándo y el dónde de la información a recibir. Aquí se aplican los principios generales atinentes a la disponibilidad de información eficaz y eficiente: relevancia, oportunidad, integridad, etc. En un módulo posterior desarrollaremos el tema de la información, elemento indispensable para el ejercicio del control.

Como dijimos anteriormente, la decisión del proceso actual, conclusión central del mismo, pasa a ser un objetivo de ahora en más. El control del cumplimiento del objetivo habrá de señalar los futuros problemas negativos (actuales para entonces) o problemas potenciales. Esto, a su vez, desencadenará un nuevo proceso de toma de decisiones, y así sucesivamente. La planificación implica el control y éste constituye una de las puntas de la planificación, en un circuito interminable de sucesivos procesos de RP/TD.

<b>Preguntas Claves</b>		
<p>En todo momento del proceso de RP/TD es clave formular las preguntas pertinentes, a fin de obtener más información, generar nuevas ideas o promover el juicio crítico. Se ha dicho que muchas veces es más provechoso plantear las preguntas apropiadas que apurar las respuestas correctas.</p> <p>En este orden, existe una batería de nueve preguntas básicas que conviene tener siempre en cuenta, para echar mano a cualquiera de ellas según las circunstancias. Estas preguntas son las siguientes:</p>	<p>¿Qué?            ¿Para qué?            ¿Por qué?            ¿Cómo?            ¿Quién?            ¿Con qué?            ¿Cuánto?            ¿Cuándo?            ¿Dónde?</p> <p>Las preguntas qué, para qué y cómo las examinamos en el capítulo II, en la sección sobre la cadena de medios-fines.</p> <p>La pregunta por qué puede usarse como sinónimo de para qué, en sentido proyectivo,</p>	<p>persiguiendo la definición del objetivo de nivel superior. Pero también puede emplearse en sentido retrospectivo, buscando la causa de lo ocurrido. En aras de la claridad, preferimos habitualmente usar la pregunta para qué en sentido proyectivo, limitando la pregunta por qué al sentido retrospectivo.</p> <p>Las preguntas quién, con qué, cuánto, cuándo y dónde están orientadas a precisar aspectos inherentes al diagnóstico de la situación, a la fijación de objetivos, al desarrollo de cursos de acción o a la implementación.</p>

### 3. Gestión del tiempo

- 3.1. Introducción
- 3.2. El origen de la escasez del tiempo
- 3.3. Leyes generales relativas al tiempo
- 3.3. Importante o urgente
- 3.4. Actividades que reducen el tiempo productivo
- 3.5. Mejora de la gestión del tiempo
- 3.6. Programar el tiempo: una rutina diaria
- 3.7. Reglas de la gestión del tiempo

#### 3.1. Introducción

Es frecuente oír en nuestros días a muchos directivos el mismo lamento: ¡No tengo tiempo! ¡Estoy muy ocupado! ¡Tengo tanto que hacer!... lo cual evidencia que el factor tiempo es un elemento "escaso" para muchas personas.

¿Por qué hay directivos que triunfan y desarrollan una gran cantidad de actividades, y otros no llegan a nada? ¿qué les diferencia? ¿qué es necesario realizar para no caer en la angustia de la escasez del tiempo?

Las personas eficaces son capaces de llevar a cabo sus actividades aunque les resulten duras y complejas. Han adquirido ciertos hábitos y desarrollado unas habilidades que les permiten optimizar la gestión de su tiempo.

Lo primero que debemos tener presente es que el principal problema del tiempo no es la escasez, sino el uso. La solución es recordar que siempre hay tiempo para hacer lo que realmente queremos o debemos hacer: para las actividades importantes, para aquellas que mayor valor añadido nos aportan.

#### 3.2. El origen de la escasez del tiempo

Es verdad que el tiempo es limitado, escaso, a semejanza del dinero o de cualquier bien preciado, irreversible ya que no se puede volver a repetir como una moviola, inexorable fluye en un solo sentido, no se puede parar,. Y, lo que es peor, no puede alargarse, ni comprarlo, ni ahorrar lo que nos sobre. No puede almacenarse para más tarde, ni pedirse prestado.

Sin embargo, la esencia fundamental no está en las limitaciones expuestas. Vamos a ser muy claros:

*El mayor enemigo de la escasez o pérdida de tiempo somos nosotros mismos.*

Gestionar el tiempo es gestionarse a sí mismo, es gestionar los imprevistos y, sobre todo, es trabajar en lo importante. En el hecho de que tengamos la sensación de que carecemos de tiempo hay causas tanto propias como ajenas. Veamos unas y otras:

- Causas propias
- Causas ajenas

### 3.2.1. Causas propias

Son diversas las causas que nos llevan a que por nuestra culpa tengamos la sensación que el tiempo nos falta. Señalemos las más frecuentes:

- La ausencia o insuficiente definición de objetivos
- La falta de determinación de prioridades
- La carencia de un programa de actividades y tiempos
- La no realización del programa previsto
- La actividad intensa y descontrolada
- La falta de delegación o la delegación ineficiente
- La aceptación de las interrupciones

### 3.2.2. Causas ajenas

También es verdad, que hay otras causas ajenas a nosotros mismos que aun siendo menos graves que las producidas por nuestras propias incapacidades son origen, en muchas ocasiones, de importantes pérdidas de tiempo. Entre las más habituales tenemos a las reuniones planteadas, sin previa preparación o sin objetivos, por parte del convocante o de los convocados, los despachos con colaboradores o superiores insuficientemente preparados, las visitas, los viajes, las comidas de negocios, los actos de relaciones públicas, el papeleo de revistas, informes,... informes,...

### 3.3. Leyes generales relativas al tiempo

El tiempo como todos los bienes preciados está sujeto a una serie de leyes inexorables que conviene conocer y tratar de cumplir pues con ello lograremos realizar una mejor gestión del mismo.

Entre las principales leyes relativas al tiempo tenemos las siguientes:

- **La ley de Pareto o ley 20/80.** "El 20% del tiempo de trabajo de una persona contribuye al 80% de los resultados y viceversa".
- **La ley del criterio ABC.** "Una pequeña parte del tiempo de trabajo produce la mayor parte de los resultados - Tareas A".
- **Las leyes de Parkinson**
  - a) "Todo trabajo se dilata indefinidamente hasta llegar a ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización".
  - b) "El tiempo invertido en un trabajo varía en función del tiempo disponible".
- **Leyes de Carlson**
  - a) "Todo trabajo interrumpido es menos eficaz y consume más tiempo que si se realiza de manera continua".
  - b) "Programar y realizar una tarea larga supone dificultades muy superiores a las que plantea una corta".

- **Ley de Illich o ley de la productividad negativa a partir de cierto Umbral.** "Después de un cierto número de horas, la productividad del tiempo invertido decrece primero y se hace negativa después".
- **Ley del Eclesiastés.** "Hay un momento para todo y un tiempo para cada cosa bajo el cielo".
- **Ley de Swoboda o ley de los ritmos biológicos.** "Cada persona esta sometido a múltiples ritmos biológicos que deben ser tenidos en cuenta en la programación de nuestras actividades".
- **Ley de Fraisse o ley de la dimensión subjetiva del tiempo.** "El tiempo tiene una dimensión objetiva y una dimensión subjetiva o psicológica, que es función del interés sentido por la actividad ejercida".
  - a) Cuanto más se fragmenta una actividad más tiempo parece durar.
  - b) Cuanto más interesante es una actividad, más breve parece.
  - c) El tiempo de espera siempre resulta demasiado largo.
- **Ley del valor económico del tiempo.** "Establecer el valor de cada hora de trabajo propia (coste hora) es una información útil que nos aporta lo que cuesta el tiempo perdido o improductivo".

### 3.3. Importante o urgente

- **Distinguir entre importante y urgente.** Un asunto es importante cuando afecta a los objetivos prioritarios establecidos, cuando se refiere a las áreas estratégicas de la empresa, y tiene clara repercusión y de forma considerable en los costos o ingresos de la empresa. Por el contrario, un asunto es urgente cuando se considera que no puede esperar que hay que realizarse de forma inmediata.
- Muchas veces lo **importante** está relacionado con las **oportunidades** y lo **urgente** con los **problemas**.
- No debemos olvidar que con el **20% de nuestro esfuerzo**, dedicado a los asuntos **importantes**, producimos el **80% de nuestros resultados**.

### 3.4. Actividades que reducen el tiempo productivo

Actividades que reducen el tiempo productivo:

- Las interrupciones,
- el desorden,
- la desorganización,
- la información inadecuada,
- imprecisa o demorada,
- los viajes,
- los informes y
- papeleos de escaso interés,
- las visitas,
- el teléfono, son las más habituales.

### 3.5. Mejora de la gestión del tiempo

Si pretendemos mejorar la gestión de nuestro tiempo es recomendable seguir un proceso determinado.

- **Analizar el empleo de nuestro tiempo en la actualidad.** Conocer cómo empleamos nuestro tiempo, hacer un inventario del mismo, saber qué actividades tienen una mayor ocupación, reconocer cómo y dónde se malgasta y ver la proporción dedicada a asuntos importantes y no importantes.
- **Eliminar las actividades que no aporten valor añadido.** A la vista del análisis efectuado, la primera medida que adoptaremos será eliminar aquellas actividades que nos ocupen más y simultáneamente menos valor añadido nos aportan.
- **Establecer metas y objetivos claros.** Constituye la esencia de la razón de ser de la gestión del tiempo. Podremos mejorar nuestra eficiencia en la medida que tenemos objetivos claros, que sabemos lo que deseamos lograr, y distinguimos lo principal de lo accesorio, lo prioritario de lo secundario. Para ello, es preciso "elegir", optar por algo entre varias opciones. En esta elección está la riqueza y el poder de la gestión directiva.
- **Incrementar el tiempo bajo control.** Teniendo claro lo que deseamos lograr debemos tratar, posteriormente, de incrementar el tiempo bajo control obtenido en el apartado primero. Pretenderemos optimizar la gestión de nuestro propio tiempo tratando de ser dueños del mismo.
- **Examinar la propia actitud y comportamiento.** Con anterioridad hemos señalado que el principal enemigo respecto a la escasez o pérdida de tiempo somos nosotros mismos. Pues bien, en este punto trataremos de corregir aquellos hábitos negativos que más daño nos originan como: el desorden, la falta de organización, tratar de abarcar demasiada tarea, caer en la trampa de la urgencia, admitir interrupciones, la escasa delegación, no preparar las reuniones, no saber cortar las visitas muy largas, no respetar las programaciones, etc.
- **Establecer un plan de mejora.** Finalmente, concretemos las acciones que debemos desarrollar para gestionar mejor nuestro tiempo:
  - a) La programación diaria / semanal de nuestro tiempo.
  - b) La organización de despachos con nuestros colaboradores.
  - c) La delegación de tareas.
  - d) La eliminación de tareas no productivas.
  - e) El control y filtro de las interrupciones.
  - f) La formación de colaboradores.

### 3.6. Programar el tiempo: una rutina diaria

Una actividad básica de todo directivo, que debe acabar siendo habitual y diaria, es la programación del tiempo. Adquirir hábitos eficaces para el mejor uso de nuestro tiempo ayudará a potenciar nuestras habilidades de gestión, así como a desarrollar nuestra actividad profesional de una forma cada vez más fácil y cómoda.

Señalemos algunas normas que nos pueden ser útiles a la hora de programar nuestro tiempo:

- Tener siempre preparado el programa de trabajo antes de iniciar la jornada
- Programar las actividades en función de los objetivos que se quieran alcanzar
- Efectuar siempre la programación por escrito
- Asegurarse de asignar a cada actividad un tiempo suficiente, pero no excesivo
- No ocupar en nuestra programación la totalidad del tiempo disponible
- Agrupar, en la medida de lo posible, acciones y asuntos relacionados entre sí
- Incluir en nuestra programación todos los días algunos minutos para reflexionar y pensar
- Tratar de programar las actividades, en la medida de lo posible, conforme a los ritmos corporales personales
- Mantener a la vista, de forma permanente, el programa de actividades diarias

### 3.7. Reglas de la gestión del tiempo

- **Programar** diariamente nuestro tiempo. Escribir de víspera los resultados concretos que deseamos alcanzar en la próxima jornada.
- Establecer **objetivos** y **priorizar** nuestras **actividades**. Seleccionar los asuntos que nos aporten el máximo resultado.
- Poner nuestra máxima atención en las **tareas importantes**. Hacer las tareas propias de nuestra función.
- Diferenciar las **actividades urgentes** de las **importantes**.
- Aprender a decir **no a tareas no críticas**.
- **Agrupar las actividades similares** que nos permitan ahorrar tiempo.
- Aprender a **manejar** eficazmente las **interrupciones**.
- **Eliminar** los **hábitos poco eficaces**. No preparar las reuniones, alargarlas innecesariamente, atender a los colaboradores en cualquier momento y con asuntos de escasa importancia, recibir visitas no previstas,...
- **Delegar eficazmente**.
- Dedicar unos minutos al día para la **reflexión** y el **análisis**.

## **4. Delegar o vivir estresado**

- 4.1. Introducir
- 4.2. ¿Qué entendemos por delegar?
- 4.3. En quién delegar
- 4.4. Ventajas que se derivan de la delegación
- 4.5. Las reglas de juego de toda delegación
- 4.6. Qué hay que delegar
- 4.7. Qué no se debe delegar
- 4.8. Proceso de la delegación
- 4.9. Delegación hacia arriba

### **4.1. Introducir**

Una solución para optimizar la gestión del tiempo consiste en delegar, en nuestros colaboradores, aquellas tareas que pueden ser asumidas por ellos con la debida garantía de su realización.

Si efectuando una adecuada gestión de nuestro tiempo no llegamos a realizar las tareas asignadas, cuando nuestro tiempo no nos da más de sí, entonces tenemos que optar entre dos alternativas: eliminar tareas o delegarlas.

De las dos opciones, salvo que las tareas sean de escasa importancia, la solución más conveniente, si no se quiere caer en el estrés, es la de delegar adecuadamente.

El directivo que no practica la delegación, que quiere "hacerlo" o solucionarlo todo por sí mismo, además de sufrir de estrés, no podrá nunca esperar dirigir proyectos de mayor nivel e importancia porque estará sumido en un profundo activismo sin sentido. Por eso la delegación es indispensable para el ejercicio de una dirección eficaz.

Es bueno recordar que la misión de todo directivo es la de obtener resultados a través de otros, o sea la de hacer, siendo responsable de lo que hagan los demás.

Es evidente que uno no puede hacerlo todo, se requiere, para lograr nuestros propósitos, la colaboración de los demás.

Un buen directivo es aquel que toma un trabajo, lo transforma en rutina, lo delega, y vuelve a tomar otro nuevo.

Aprender y desarrollar la habilidad de la delegación es una aspiración que debe ser perseguida por todo directivo que pretenda dirigir con eficiencia en los tiempos actuales.

### 4.2. ¿Qué entendemos por delegar?

Son varias las definiciones que vamos a presentar sobre lo que entendemos por delegación. Cada una de ellas nos aporta un valor que consideramos oportuno resaltar.

En primer lugar, vamos a señalar que:

- Delegar es confiar a un colaborador el encargo de la realización de un trabajo marcándole unos objetivos, pero dejándole libertad en la elección y empleo de los medios.
- Para que exista delegación no basta con mandar ejecutar un trabajo. Tampoco es suficiente fijar unos determinados objetivos. Es necesario facultar una cierta libertad en la elección de los medios, que el delegado podrá escoger para la consecución de la meta propuesta.
- Un error frecuente, al tratar de delegar, es creer que se puede prescindir de dar esa libertad de "cómo" lograr el objetivo.

También podemos señalar que:

- Delegar es ceder a otra persona la facultad de tomar decisiones dentro de un cierto ámbito, de acuerdo con ciertos criterios y estableciendo los oportunos controles.
- Delegar es confiar "responsabilidades" a nuestros colaboradores, es darles facultades para hacer cosas que están dentro de nuestra área de influencia, eso sí, dentro de un ámbito determinado y con arreglo a determinados criterios fijados de antemano.
- Pasar trabajos a nuestros colaboradores carentes de responsabilidad, no dejándoles una cierta iniciativa en su realización, no es delegar, eso es pasarles "muertos".

Por eso, podemos completar lo expuesto señalando que:

- Delegar es la labor que realiza el directivo de asignar funciones, atribuir autoridad a los demás y otorgar responsabilidades adicionales por los resultados.
- La delegación implica en sí misma la reducción de una serie de actividades que nos llevan tiempo y que, estimamos, pueden ser realizadas por nuestros colaboradores, pero no nos libera nunca de su responsabilidad final.
- El hecho de haber delegado una tarea a un colaborador, con las consiguientes atribuciones para su ejecución, no exime en ningún caso al delegante de su "responsabilidad" sobre la misma. Se delega autoridad, nunca responsabilidad.
- Conviene saber diferenciar entre delegación y participación. No es lo mismo delegar que dar participación.
- Como ya hemos señalado, delegar es dar a otro la facultad de decidir o de realizar una tarea con responsabilidad, mientras que dar participación es posibilitar a alguien a colaborar en la toma de decisiones.

- Si encargamos a un colaborador decidir sobre la adquisición de una máquina que permita incrementar la producción estamos delegando, ahora bien, si invitamos al mismo colaborador a una reunión para analizar los pros y contras de varias máquinas entre las que tenemos que elegir una, estamos dando participación. La diferencia es clara. Mientras en la delegación se "decide", en la participación se "colabora".
- También es necesario, igualmente, diferenciar entre delegación y abdicación. Delegar no es abandonar al delegado en su nueva actividad, eso es abdicar. Muchos directivos más que delegar lo que hacen es abdicar, y eso lleva al fracaso de la delegación.
- La delegación no debe suponer, en ningún caso, la pérdida del control de la tarea. Tan malo es pecar por exceso como por defecto, tan malo es tener un exceso de control como no realizar ninguno.

### 4.3. En quién delegar

Muchos directivos manifiestan que no pueden delegar porque no tienen colaboradores con la capacidad requerida para asumir la delegación. Es posible que en algunos casos sea real, pero en la mayor parte de las ocasiones es más una incapacidad del directivo que una "imposibilidad".

Hay muchos que piensan que nadie lo puede hacer tan bien como ellos. Es dudoso que tengan razón, pero aún en el caso de que la tuvieran, como quiera que su tiempo es limitado y tienen la obligación de concentrarse en aquellos asuntos de mayor importancia, no tienen otra alternativa que "confiar" en alguno de sus colaboradores y delegarles aquellas tareas convenientes.

En el mismo sentido hay también directivos que "dicen" que delegan, pero al no tener la necesaria confianza en sus colaboradores, retoman continuamente la autoridad invalidando la delegación.

Otros tienen miedo que pueden perder poder si delegan, e inclusive que el delegado puede arrebatárles su puesto. Es curioso observar, como a veces hay algunos que a causa de su propia inseguridad y debilidad incluso sienten temor al excesivo éxito de sus colaboradores, percibiéndolo como una posible amenaza. No se dan cuenta que precisamente es todo lo contrario. En la medida que uno delega adecuadamente gana autoridad, es capaz de abordar nuevos proyectos y, así, refuerza su posición de liderazgo. También hay quienes no aceptan errores de sus colaboradores, lo cual origina que estos "nunca" asuman riesgos por miedo a la amonestación. El directivo que no acepte que los miembros de su equipo "puedan equivocarse" es mejor que no delegue.

Lee Laccoca señala que: "equivocarse forma parte de la vida cotidiana y es imposible no incurrir en errores de vez en cuando. Sólo cabe esperar que no tengan consecuencias desmesuradas y que uno no repita dos veces la misma equivocación". Perfecto.

La delegación exige un esfuerzo sostenido, un dominio de sí mismo, y una cierta madurez personal y profesional para renunciar a ciertas tareas que a uno le gusta hacer por sí mismo y aceptar ciertos errores de los demás.

El directivo debe comprender que el mejor camino que tiene para adiestrar a sus colaboradores es enseñándoles a través de sus propios errores. Dándoles confianza asumirán nuevos riesgos y estaremos contribuyendo a elevar el nivel de los profesionales de nuestra empresa.

Una vez vistas las incapacidades que habitualmente presentan algunos directivos vamos a presentar el perfil de las personas que mejores condiciones reúnen para una delegación. Son las siguientes:

- Quien tenga un conocimiento suficiente de los hechos objeto de la delegación. (Quien sepa).
- Quien tenga la competencia profesional precisa para poderla llevar a cabo. (Quien pueda).
- Quien tenga tiempo y posibilidades de realizar correctamente el cometido a desarrollar. (Quien pueda).
- Quien tenga la motivación suficiente para asumir la delegación o esté demandando mayores iniciativas. (Quien quiera).

La delegación debe realizarse siguiendo un proceso gradual de menos a más, según se vaya teniendo confianza en el colaborador y éste vaya comprobando que es capaz de alcanzar los objetivos establecidos. Si de repente otorgamos a alguien una delegación con un ámbito de responsabilidad muy amplio es probable que el delegado no pueda con toda ella y se nos "empache". Estaríamos cometiendo un grave error. Es recomendable empezar a delegar poco a poco y en la medida que comprobamos cómo va asimilando las nuevas tareas ir ampliando nuestro ámbito de delegación.

### **4.4. Ventajas que se derivan de la delegación**

Del ejercicio de la delegación se derivan tanto para el directivo como para el colaborador una serie de beneficios o ventajas, que es oportuno conocer y aprovechar en toda su extensión.

#### **A) Ventajas para el directivo**

- Le aligera de trabajo, le descarga de los trabajos rutinarios y, en consecuencia, le permite dedicarse a tareas de más importancia.
- Le proporciona un conocimiento de la capacidad real de sus colaboradores.
- Le permite capacitar al colaborador para continuar el trabajo durante la ausencia del Jefe.
- Le ayuda a desarrollar las capacidades y cualidades de liderazgo.
- Le disminuye la presión del trabajo.

#### **B) Ventajas para el colaborador**

- Le permite desarrollar habilidades y conocimientos.
- Le aumenta la motivación.
- Le fomenta la iniciativa, la competencia y su sentido de la responsabilidad.
- Le hace el trabajo más satisfactorio.
- Le desarrolla la autoconfianza.

### 4.5. Las reglas de juego de toda delegación

El ejercicio de toda delegación requiere cumplir una serie de reglas de juego que permitan realizarla con toda la eficacia posible y que deberán ser respetadas por ambas partes.

La preparación del programa de delegación deberá ser realizada de forma conjunta, entre el jefe y el colaborador, y será mayor su eficacia cuanto mayor sea la participación del colaborador en la misma.

Los requisitos que deberán ser cumplidos son los siguientes:

- Definir claramente el ámbito de la delegación y los objetivos a alcanzar debidamente cuantificados.
- Recoger la aceptación del delegado que asume el compromiso de lograr los objetivos propuestos.
- Disponer de un sistema de información que nos señale el progreso y resultados de la delegación confiada.
- Establecer el oportuno sistema de control que nos permita evaluar al final del proceso los resultados obtenidos así como los criterios con que se va a efectuar la evaluación.
- Asegurarse que el delegado tiene la competencia suficiente para llevar a cabo adelante el proyecto encomendado. La delegación tiene un proceso de "elegir" bien, "adiestrar" adecuadamente y "evaluar" periódicamente. De ahí, que la delegación sea un poderoso medio de perfeccionamiento de colaboradores.
- Disponer de tiempo suficiente para la realización del objetivo fijado.
- No olvidar que la responsabilidad final no es delegable y será siempre del Jefe.

### 4.6. Qué hay que delegar

Dentro del ámbito profesional hay tareas o actividades que son "delegables" y otras que no lo son. Vamos a ver en primer lugar las que son factibles de hacerlo y en el apartado siguiente veremos las que no lo son.

Entre las tareas delegables tenemos:

- Aquellas actividades que entran en el campo de trabajo del colaborador y en su capacidad.
- Aquellas actividades que por su especialización conoce bien el colaborador.
- Aquellas actividades que por su urgencia requieren de una decisión rápida lo más cerca posible del destino.
- Aquellas actividades que puedan ahorrar tiempo o alargan injustificadamente la jornada del directivo.
- Aquellas tareas que el directivo no tiene por que realizarlas personalmente, debido a que como persona cualificada que es, puede realizar otros trabajos de mayor importancia.
- Aquellas actividades que ayudan a la formación de nuestros colaboradores.

### 4.7. Qué no se debe delegar

Sin embargo, no todo es delegable. Hay actividades que no se deben delegar nunca en nuestros colaboradores. ¿Cuáles son éstas? Pues las siguientes:

- Las tareas propiamente directivas como son: la fijación de objetivos, la aprobación de los planes, programas y proyectos, la aprobación de presupuestos de cierto nivel, la toma de decisiones de los asuntos importantes, el control de los objetivos.
- El mando del grupo de los colaboradores directos. El reparto de las tareas, la motivación del personal, el mantenimiento del mejor clima de trabajo, los cambios de personal, las amonestaciones y felicitaciones y los asuntos de disciplina.
- Las decisiones de planificación o coordinación a largo plazo. Los aspectos estratégicos que afectan al futuro de nuestra empresa o del ámbito de nuestra responsabilidad tampoco deberán ser delegables.
- Los asuntos para los cuales no hay personal suficientemente cualificado en quien delegar. Tal y como hemos señalado con anterioridad, en ocasiones es más una incapacidad directiva que una imposibilidad real.
- Aquellas actividades especializadas que aunque nuestros colaboradores podrían realizarlas correctamente, permite al directivo mantener un contacto útil con los hechos, el mercado (los clientes), o con los colaboradores.

### 4.8. Proceso de la delegación

Para realizar una delegación eficaz es necesario seguir un proceso en el cual deben ser contemplados los siguientes aspectos:

- **Marcar de forma clara el ámbito de la delegación.** Es decir, los objetivos a lograr, los plazos establecidos y las facultades concedidas. Es necesario fijar al colaborador los límites de su nueva actuación: lo que puede y debe hacer y lo que no puede porque excede de sus responsabilidades.
- **Preparar un programa de acciones concretas entre el Jefe y el colaborador para lograr los objetivos propuestos.** Determinar el "cómo" lo vamos a conseguir. Es importante, en esta fase, explicar la importancia que tiene el objetivo o la nueva tarea encomendada y cerciorarse de que lo ha comprendido.
- **Establecer un sistema de información y control.** Es necesario que junto al colaborador fijemos el sistema de seguimiento que nos permita evaluar su evolución, así como la forma y criterios con que vamos a medir los resultados finales.
- **Dar al colaborador una cierta libertad de actuación.** Es decir, darle autoridad y medios, confiar en la persona en que se ha delegado. Si pretendemos que el colaborador madure profesionalmente y adquiera confianza en sí mismo es absolutamente necesario dejarle que actúe con libertad, asumiendo el riesgo de que pueda cometer posibles errores, los cuales nos deben servir más para

"adiestrarle" que para "reprenderle". En cualquier caso confiar siempre en ellos. Sin nuestra confianza nunca lo conseguirán.

- **Suministrar información de forma periódica al colaborador.** De forma que le permita a él mismo autocontrolarse, medir su progreso y comprobar el grado de cumplimiento de sus objetivos.
- **Compartir sus preocupaciones.** Especialmente en los comienzos. No se trata de dejar solo, a su suerte, al colaborador. Sin interferir excesivamente debemos estar cerca de él en la medida que lo pueda necesitar. Un directivo está al servicio de sus colaboradores para facilitarles el logro de sus metas.
- **Controlar y evaluar los resultados finales.** Medir sus logros conforme al sistema establecido al comienzo de la delegación. Es conveniente analizar, junto al colaborador, la cantidad y calidad de los resultados obtenidos, así como solicitar las sugerencias que pueda facilitarnos para mejorar el trabajo si tuviese que volver a realizarlo. Igualmente, debemos permitirle aceptar sus responsabilidades tanto por el buen como por el mal trabajo efectuado. Si los resultados han sido satisfactorios debemos reconocérselo, hacerle sentir que lo ha hecho bien y darle nuestra "felicitación" sincera. En cualquier caso aprendamos de la experiencia y utilicemos lo aprendido para nuevas misiones.

Es posible que más de uno piense que el proceso de la delegación es laborioso, e inclusive, hasta engorroso el cumplimiento de todas sus fases. ¿No resulta mucho más fácil y sencillo hacerlo uno mismo? Pues no. Hagamos el esfuerzo inicial de desarrollar la delegación de acuerdo al procedimiento expuesto en este apartado y comprobaremos con toda seguridad cómo la inversión de tiempo efectuada compensa con creces, no sólo la mejora de los resultados, sino también, el desarrollo profesional de nuestro colaboradores.

### 4.9. Delegación hacia arriba

Muchos directivos están tan sobrecargados de trabajos rutinarios que no le permiten realizar sus propias tareas claves. Su mayor problema es el siguiente: en vez de asignar responsabilidades hacia abajo, han permitido a sus colaboradores que sigan su inclinación natural a delegar hacia arriba. Como resultado de lo expuesto, están siempre repletos de una clase de tareas que nunca deberían ser las suyas.

La delegación hacia arriba se produce cuando el directivo admite resolver los problemas y realizar las trabajos más complejos de sus colaboradores.

Hay mucho colaborador "listo" que cuando surge una situación conflictiva o laboriosa acude donde su Jefe a que se la resuelva. De esta forma, el Jefe termina ahogado y estresado.

Son diversas las causas que dan lugar a la delegación hacia arriba. Entre las principales tenemos a las siguientes:

- **El deseo de eludir el riesgo.** Es más fácil consultar o devolver el asunto al Jefe que decidir uno mismo. Así el colaborador nunca falla. Es un modo de eludir o eliminar la responsabilidad que termina por crear un hábito de dependencia.
- **El miedo a la crítica.** Especialmente si es negativa, arbitraria o en público. La crítica debe ser constructiva y en privado.

- **Por falta de confianza en sí mismo.** Por insuficiente experiencia o conocimiento. Para desarrollarla, hace falta convencer al colaborador de que es capaz y lo puede conseguir.
- **La insuficiencia de información o medios.** No debe delegarse responsabilidades sin facilitar a los colaboradores la autoridad y los medios correspondientes.
- **La voluntad del Jefe de ser necesario.** Es una tendencia difícil de ocultar a los colaboradores. Asumir las decisiones de los que dependen de nosotros puede ser una forma de sentirnos "indispensables".
- **La incapacidad del directivo para negar su ayuda.** La tendencia hacia la gestión participativa ha fortalecido la actitud favorable hacia la asistencia y apoyo a los colaboradores.

Vistas las causas por las cuales se produce la delegación hacia arriba veamos a continuación el "tratamiento" que procede aplicar para evitar que nuestros colaboradores la lleven a cabo y si lo hacen la actitud que corresponde adoptar.

Cuando un colaborador nos viene con un problema o solicitando nuestro criterio en una decisión que está dentro de su ámbito debemos responder con "preguntas" tales como las siguientes:

- **El deseo de eludir el riesgo.** Es más fácil consultar o devolver el asunto al Jefe que decidir uno mismo. Así el colaborador nunca falla. Es un modo de eludir o eliminar la responsabilidad que termina por crear un hábito de dependencia.
- **El miedo a la crítica.** Especialmente si es negativa, arbitraria o en público. La crítica debe ser constructiva y en privado.
- **Por falta de confianza en sí mismo.** Por insuficiente experiencia o conocimiento. Para desarrollarla, hace falta convencer al colaborador de que es capaz y lo puede conseguir.
- **La insuficiencia de información o medios.** No debe delegarse responsabilidades sin facilitar a los colaboradores la autoridad y los medios correspondientes.
- **La voluntad del Jefe de ser necesario.** Es una tendencia difícil de ocultar a los colaboradores. Asumir las decisiones de los que dependen de nosotros puede ser una forma de sentirnos "indispensables".
- **La incapacidad del directivo para negar su ayuda.** La tendencia hacia la gestión participativa ha fortalecido la actitud favorable hacia la asistencia y apoyo a los colaboradores.

Vistas las causas por las cuales se produce la delegación hacia arriba veamos a continuación el "tratamiento" que procede aplicar para evitar que nuestros colaboradores la lleven a cabo y si lo hacen la actitud que corresponde adoptar.

Cuando un colaborador nos viene con un problema o solicitando nuestro criterio en una decisión que está dentro de su ámbito debemos responder con "preguntas" tales como las siguientes:

- ¿Qué crees tú?
- ¿Qué solución consideras tú que es la más oportuna?
- ¿Cómo estimas que procede actuar?

En ningún caso debemos solucionar los problemas de nuestros colaboradores o decidir por ellos sin antes conocer cuáles son sus soluciones. Debemos acostumbrar a nuestros colaboradores a que cuando nos vengán con un problema nos deben venir también con una solución por lo menos.

Para evitar la delegación hacia arriba es conveniente asignar inicialmente funciones sencillas y de corta duración para ir posteriormente fijando tareas más complicadas y de mayor duración.

Y finalmente, es aconsejable señalar y dejar bien claro a nuestros colaboradores "lo que esperamos de ellos":

- Qué queremos que realicen.
- Para cuándo lo deben efectuar.
- Cómo los vamos a medir.

De esta forma les ayudamos a crecer profesionalmente y evitaremos vernos acosados por tareas y problemas que a ellos les corresponde resolver.

### 5. Del autoritarismo al liderazgo

- 5.1. Introducción
- 5.2. ¿Qué entendemos por liderazgo?
- 5.3. Los líderes nacen, pero sobre todo se hacen
- 5.4. Clases de líderes
- 5.5. Requerimientos para ser líder
- 5.6. Las armas del liderazgo
- 5.7. Misión y funciones principales de un líder
- 5.8. Diferencias entre jefe y líder
- 5.9. El deseado carisma del líder
- 5.10. El talón de Aquiles de los aspirantes a líderes

#### 5.1. Introducción

Es evidente que los modos de mandar y dirigir actuales distan mucho de los que han sido "tradicionales" hasta hace relativamente pocos años. Del "orden y mando" hemos pasado a otros sistemas más participativos y en los que el "convencimiento" trata de prevalecer sobre la "imposición", en definitiva, se ha producido en gran medida una transformación al pasar de un modelo de Jefe autoritario hacia otro de Jefe líder.

Las organizaciones, y con ellas sus máximos responsables, están viviendo todo un proceso de transformación que va desde la gestión autoritaria y paternalista a la gestión compartida y más democrática. Aunque el "orden y mando" todavía subsiste en algunas empresas, el mayor nivel formativo de los nuevos directivos y los cambios sociales producidos hacen que los "viejos" estilos hayan quedado totalmente desfasados. Con los patrones y modelos de dirección de hace veinticinco años es imposible dirigir a las personas de hoy en día.

Los especialistas consideran que la gestión autoritaria todavía en uso en algunas de nuestras empresas, esconde un directivo sin capacidad de liderazgo y escasa personalidad, dos de las características más valoradas para quienes tienen la responsabilidad de conducir una empresa.

Indudablemente, el directivo debe mandar, pero también debe saber motivar a sus colaboradores. Quien sabe hacerlo no necesita de actos autoritarios, porque sabrá determinar en cada caso el estilo y la forma más apropiada para lograr la mejor actuación de los integrantes de su equipo.

El liderazgo es una cualidad que se menciona a menudo como imprescindible para los directivos de la empresa, los políticos y las personas que se ocupan de la dirección de instituciones públicas.

Hoy las empresas demandan directivos con capacidad de liderazgo, personas que sean capaces de entusiasmar a sus colaboradores y atraerlos hasta unirse a ellos en la realización de un proyecto, personas que sean capaces de descubrir nuevas oportunidades o sistemas para dar las mejores soluciones a las demandas que presenta el mercado.

Por ello, el liderazgo se ha convertido en nuestros días en una de las habilidades directivas más requeridas. Liderar personas no es una tarea fácil, requiere de unas condiciones personales precisas y de unos hábitos que se adquieren con la práctica y el entrenamiento.

Pero, ¿qué entendemos por liderazgo? ¿cualquiera puede ser un líder? ¿cuál es la misión y las funciones principales de un líder? ¿qué diferencia a un jefe de un líder? ¿qué cualidades debe tener un líder?, .....Son preguntas a las que vamos a tratar de dar cumplida respuesta a continuación.

### 5.2. ¿Qué entendemos por liderazgo?

Son muchas y diversas las definiciones que podemos dar de liderazgo, según la perspectiva que adoptemos.

Así, una primera definición inicial es aquella que señala que:

- Líder es la persona capaz de ejercer una influencia dominante sobre un grupo.
- Líder es la persona con capacidad de dar satisfacción a las demandas y deseos de sus seguidores.
- Líder es la persona que se encuentra en el sitio adecuado, en el momento preciso y con las cualidades necesarias para satisfacer las demandas del grupo.
- Líder como la persona con capacidad de efectuar y dirigir el cambio.
- Líder como la persona que marca un camino y asume la incertidumbre.

### 5.3. Los líderes nacen, pero sobre todo se hacen

Con frecuencia nos preguntamos si los empresarios nacen o se hacen. También nos hacemos la misma pregunta respecto a los líderes. Es ya clásica la discusión si los líderes nacen o se hacen. Todavía hoy son muchas las personas que tienden a pensar que la razón por la que no hay demasiados líderes es por la necesidad de poseer una serie de características innatas, que cuesta precisar. Y por otra parte, se observa la enorme capacidad de modificación de la conducta humana y se tiende a pensar que en el ser humano todo puede ser aprendido.

Según el enfoque que elijamos optaremos por una tesis o por la otra. Así, el enfoque personalista se basa en que el líder nace, que el liderazgo es una cuestión de personalidad y que por tanto líderes sólo pueden ser aquellos que han nacido para tales. Frente a los personalistas tenemos al enfoque situacionalista que señala que es la situación la que determina la aparición de un líder en un momento oportuno.

Ambos enfoques tienen su gran dosis de razón y a la vez, cuando se los considera con rigor, en sus extremos yerran. La personalidad más adecuada no alcanzará nunca el liderazgo si la situación no le es propicia, e igualmente, la situación más oportuna no llevará al liderazgo jamás a una persona sin la personalidad adecuada. Por ello, el liderazgo podemos señalar que es el ensamblaje de una personalidad adecuada en una situación oportuna. En consecuencia, cada vez se acepta con más facilidad y de una forma más general que los líderes nacen y se hacen. Es cierto que hay una fuerza potencial inherente que viene en nuestros genes y se construye durante la infancia. Pero también hay otra fuerza, tal vez la más importante, que es el conjunto de influencias externas, adquiridas mediante el conocimiento y la experiencia, más o menos guiadas y decididas por la voluntad libre de cada individuo.

Por ello insistimos que, al igual que un buen artista o deportista, los líderes nacen y se hacen. Seguramente si le preguntamos a Plácido Domingo si su voz le ha nacido así de preciosa o si él se lo ha hecho, nos dirá que buena parte se la ha hecho con muchas horas de dedicación y esfuerzo. Pero también es cierto que si yo hubiese hecho tanto esfuerzo como ha hecho él nunca habría llegado a su nivel, eso sí, quizás cantaría algo mejor de cómo lo hago en la actualidad.

Pues igual pasa con el liderazgo. Los líderes no se fabrican. Los líderes se van forjando a sí mismos, se van haciendo a sí mismos, y cuando surge el momento, su oportunidad, allí están ellos para dirigir al grupo hacia la meta deseada.

Han existido líderes con todo tipo de limitaciones fisiológicas e incluso con características psicológicas muy contradictorias. De ello se desprende que los requerimientos innatos para ejercer el liderazgo son muy bajos. La inteligencia, el aprendizaje y la oportunidad son las claves de todo liderazgo.

Liderazgo = Inteligencia + Aprendizaje + Oportunidad

Podemos señalar, en consecuencia, que el liderazgo es el resultado de una personalidad base unida al aprendizaje adquirido a través de la formación y del entrenamiento que lleva a una persona a ser la idónea para resolver una situación concreta en un momento oportuno.

### 5.4. Clases de líderes

Existen diversos tipos de líderes según sea el origen o la procedencia del poder que ejercen, el carisma que poseen, el estilo de dirección que mantienen,...

- Así, tenemos a los **líderes formales** que son aquellos que su poder proviene del más alto nivel directivo, son los líderes que cuentan con un poder jerárquico delegado que les da la estructura. Su influencia sobre sus colaboradores reside en la autoridad funcional que les da su cargo y son las personas que habitualmente conocemos con la denominación de "Jefes".
- Los **líderes informales** que aquellos en los que su poder proviene de los seguidores, cuentan con el carisma suficiente para ser seguidos sin necesidad de recurrir a su autoridad jerárquica y lo hacen en base a su autoridad técnica o personal. Parece lógico señalar que el líder ideal es el que cuenta con el liderazgo formal y el informal, es decir, que además de tener la autoridad jerárquica tiene también la autoridad personal de sus seguidores.
- Los **líderes ocasionales** son aquellos con capacidad de dar satisfacción a un grupo de seguidores en un momento puntual. Este tipo de líder es "alguien" que con las cualidades precisas sabe captar las demandas del grupo y tras ser aceptado por sus seguidores asume el reto de satisfacer las necesidades de los suyos. Una vez conseguido el objetivo propuesto este tipo de líder tiende a desaparecer.

### 5.5. Requerimientos para ser líder

Hemos visto con anterioridad que los líderes nacen, pero sobre todo se hacen. Pues bien, si eso es así, ¿qué hay que hacer para ser un líder?

La respuesta no es simple ni sencilla, pero analizando a los especialistas en esta disciplina observamos que existen una serie de coincidencias que nos llevan a la conclusión que para ser líder es necesario:

- **Tener unos objetivos claros y precisos a alcanzar.** Tener un proyecto en la cabeza que sea nuevo y diferente a lo existente, tener una "visión" del cambio.
- **Saber comunicar correctamente la nueva orientación.** Capacidad para convencer y dirigir. Dotes de comunicador.
- **Tener una estrategia.** Un sistema para lograr los objetivos en un plazo determinado.
- **Tener los conocimientos y habilidades necesarias para el logro de los objetivos.** Ser un experto en el área de su influencia al mismo tiempo que ser percibido como la persona "más adecuada" para dirigir al grupo.
- **Realismo y capacidad para simplificar y centrarse en lo principal.** Aspecto básico y fundamental. A todo líder le caracteriza su capacidad para dirigirse hacia el objetivo, lo cual le lleva a dirigir todos sus esfuerzos en una misma dirección y centrarse en lo principal.
- **Tener capacidad de arrastre.** Carisma. Habilidad para coordinar esfuerzos y liderar grupos, creando un buen clima de trabajo en equipo.
- **Tener un profundo deseo de alcanzar los objetivos.** Tenacidad para persistir en una tarea, a pesar de los obstáculos a los que debe enfrentarse. Tener una cierta disposición para sacrificar deseos personales con el fin de lograr las metas propuestas. Tener una actitud casi fanática de empeño en el contagio de su ideal. Profundo empeño y constancia.
- **Estar próximo a los seguidores.** Ser percibido como "uno más" del grupo. Tener la confianza del equipo.
- **Tener vocación de servir.** Sentir que está al "servicio" del grupo. Tener conciencia de que los intereses del grupo prevalecen respecto a los personales. Motivación y estímulo.
- **Lograr resultados positivos favorables para los seguidores.** Un líder, para ser conceptuado como tal, debe lograr resultados positivos para sus seguidores. Si no es capaz de obtenerlos perderá la confianza de los mismos y, en consecuencia, dejará de ser su líder, dando la oportunidad a que surja uno nuevo que canalice las demandas y exigencias de su grupo.

### 5.6. Las armas del liderazgo

Vistos los requerimientos necesarios para ser líder vamos a pasar a exponer las armas con que cuenta o puede contar toda persona que tiene la responsabilidad de dirigir o liderar a otras.

Todo dirigente o líder dispone de dos armas básicas y fundamentales para desarrollar el ejercicio de su liderazgo como son: el poder y la autoridad.

La sabia y correcta combinación de ambas armas es lo que otorga a una persona la auténtica capacidad del liderazgo.

- **El Poder.** Poder es la capacidad de influir sobre otras personas. Es el medio que disponemos para lograr que nuestros colaboradores "hagan algo" por las buenas o por las malas. Para ello, tenemos tres vías diferentes:
  - a) **El poder coercitivo.** Es aquel que está basado en el miedo. Apoyado en la amenaza o el castigo un directivo logra que sus colaboradores realicen algo deseado. Evidentemente el ejercicio del poder coercitivo lleva un compromiso superficial con sus seguidores y su energía puede transformarse rápidamente en sabotaje y destrucción cuando "nadie lo ve" o cuando la amenaza ha desaparecido. Es un poder para ser utilizado solamente en último extremo o en situaciones excepcionales.
  - b) **El poder utilitario.** Está basado en los beneficios que pueden obtenerse a través de ellos. Es la zanahoria que ofrecemos a nuestros colaboradores para que realicen una tarea o logren un objetivo. Este poder tiene el gran riesgo de acostumbrar a los miembros de nuestro equipo a funcionar a base de "zanahorias". Si no hay "prima o beneficio" no hay esfuerzo ni actividad. En consecuencia, el poder utilitario conduce, a menudo, al individualismo oponiéndose al trabajo en equipo.
  - c) **El poder moral.** Está basado en el valor de la propia persona y en lo que ésta trata de llevar a cabo. Las es fácil lograr la obediencia de nuestros colaboradores. Como muy bien señala mi buen amigo Pablo Carreño la autoridad es el resultado de la combinación de un prestigio personal, persuasión adecuada y percusión, en ocasiones, necesaria. Autoridad personal + razones + gritos, por este orden, son medios necesarios para lograr que las actividades se realicen de la forma más eficiente y eficaz posible.

Autoridad = Prestigio + Persuasión + Percusión

- **Autoridad.** Al igual que con el poder también podemos establecer diversas clases de autoridad:
  - a) **La autoridad jerárquica o formal.** Está basada en el rango estructural, en el poder concedido por la dirección para hacer y deshacer lo que sea necesario. Es el tipo de autoridad que dice a los colaboradores que las cosas hay que hacerlas porque lo manda el "Jefe".
  - b) **La autoridad técnica, experta o pericial.** Está basada en los conocimientos, experiencias o prestigio de quien da una orden u orientación a realizar. Es la autoridad propia del especialista o del asesor.

- c) **La autoridad personal.** Es aquella que está basada en el valor, carisma y capacidad de atracción de una persona respecto a sus seguidores. Es la autoridad labrada día a día y ganada en el transcurso del tiempo.

La autoridad por excelencia, sobra decirlo, es la personal, es el tipo de autoridad a la que todos debemos aspirar, lograda muchas veces por acumulación de aciertos y el prestigio que da la adecuada conducción de las personas. La autoridad personal se gana en el inicio a través de la autoridad técnica, pero una vez demostrada ésta, se sustenta en la propia. La autoridad jerárquica es el último recurso utilizable únicamente cuando la importancia o la urgencia del asunto lo requiera del asunto lo requiera.

### 5.7. Misión y funciones principales de un líder

La misión principal de todo liderazgo está estrechamente relacionada con la ejecución del cambio, con la transformación de las situaciones que permitan "adaptarse" o "anticiparse" a los cambios que de forma vertiginosa vienen sucediéndose.

La percepción del cambio puede ser del líder o de otra persona, ello no es lo fundamental, la esencia del liderazgo está en producir el cambio, en ser capaz de influir en personas y organizaciones para realizar el cambio.

Esta es la razón por la que hoy, más que nunca, se precisa en nuestras empresas líderes que sean capaces de llevar a cabo los cambios cada vez más complejos que las organizaciones requieren.

El líder es el que marca el nuevo camino y hace frente a la incertidumbre facilitando la labor de sus seguidores.

La misión del líder está centrada sobre todo en la eficiencia, más que en la eficacia, o sea, en tener los objetivos claros y tratar de hacer lo que hay que hacer, lo principal, lo prioritario, que no es otra cosa que producir el cambio.

En este proceso, el líder nunca debe olvidar que él es parte del grupo, que forma parte de él, para eso deberá tener en cuenta a sus seguidores, sus intereses y emociones, y ser consciente que el "poder" del liderazgo real se lo dan sus colaboradores.

Pues bien, vista cuál es la misión del líder vamos a señalar cuáles son las "funciones básicas" que debe contemplar y desarrollar.

#### 5.7.1. Percibir la necesidad del cambio

A los líderes les caracteriza un olfato especial para percibir y promover los cambios que son necesarios producir y que sus seguidores demandan de forma abierta o encubierta. Se ponen en el lugar del otro y tienen gran capacidad de escucha y atención para captar las exigencias más importantes.

Al líder siempre se le ocurre algo que está más allá de lo que ven los demás. Ensancha y levanta el horizonte. Su visión es la anticipación de una realidad posible, que tal vez nadie ha podido captar todavía.

### **5.7.2. Crear una nueva visión**

Una vez que perciben el cambio son capaces de procesar información, conceptualizarla y formular un proyecto que responde a las demandas de sus seguidores. Una vez creada la visión establece el camino y la dirección a seguir.

### **5.7.3. Establecer las prioridades**

El cambio nunca es fácil. Los frentes de lucha son amplios y con frecuencia intensos. Las tareas a desarrollar son numerosas y los riesgos de dispersión más que probables. Hace falta que alguien sepa centrarse en lo principal, en el grano del asunto, y, en consecuencia, que sepa marcar con claridad los objetivos o tareas prioritarias a abordar.

### **5.7.4. Movilizar a los seguidores**

Una vez definidos los objetivos a lograr es preciso "influir" sobre los seguidores para movilizarlos hacia el destino proyectado. Para eso, será necesario utilizar las mejores armas de "comunicación" y "motivación" que faciliten el camino.

### **5.7.5. Resolver las tensiones y conflictos**

La realización de todo cambio requiere superar y vencer resistencias, tanto abiertas como encubiertas, tanto con los líderes o jefes establecidos como de las personas que por razones muy diversas no admiten el nuevo proyecto. La resolución de tensiones y conflictos debe ser una "habilidad" básica que ha de ser dominada por todo líder.

### **5.7.6. Mantener y fortalecer la cohesión del equipo**

Durante la ejecución del cambio es muy probable que el equipo se divida en grupos con intereses y visiones opuestas. Cada grupo tendrá su propio líder que tenderá a enfrentarse al responsable del cambio. La ruptura es la amenaza constante y se llevará a efecto salvo que exista un líder lo suficientemente fuerte que llame a la cooperación y sea capaz de aunar intereses y esfuerzos en el logro de un objetivo común.

### **5.7.7. Conseguir los fines propuestos**

El logro de los objetivos propuestos es básico y esencial para el mantenimiento del líder como tal. Si no se obtienen los fines proyectados surgirá un nuevo líder que captará el apoyo del grupo desplazando al viejo. Un líder sólo se mantiene en la medida que es capaz de ir satisfaciendo las demandas más importantes de sus seguidores.

## **5.8. Diferencias entre jefe y líder**

Vistas la misión y funciones del líder es posible que más de uno se pregunte ¿qué diferencia al líder del jefe? La respuesta es sencilla y clara.

A pesar de ser términos usados como similares en el ámbito profesional, la diferencia entre ambos conceptos es significativa. Mientras que el líder es una persona cuya función es percibir y promover el cambio, el jefe es alguien que lleva adelante lo que el líder propugna, es más un realizador que un promotor.

En el mismo sentido, mientras el líder crea la visión, el jefe la ejecuta.

El líder es quien marca el camino, el jefe quien planifica, organiza, decide, coordina y controla lo proyectado por el líder.

Si bien el líder está centrado en la eficiencia, en hacer lo que hay que hacer, el jefe está centrado en la eficacia, es decir, en hacer bien las cosas.

El jefe es más bien un gestor de "problemas" mientras que el líder lo es de oportunidades.

Así como el líder tiene que hacer frente al cambio, el jefe tiene que hacer frente a la complejidad. También les diferencia la perspectiva del plazo en el que actúan ya que mientras el líder está centrado en el largo plazo, el jefe lo hace en el corto.

Finalmente, si bien al líder el poder le otorgan los colaboradores, al jefe lo hace la dirección.

Ahora bien, aunque líderes y jefes sean figuras "diferentes" ello no implica que no puedan ser complementarias, al contrario, el ideal de todo directivo estará en ser líder y jefe de forma simultánea. No es cuestión de ser una cosa o la otra, sino de ser ambas cosas a la vez. ¿Está claro?.

### 5.9. El deseado carisma del líder

Con frecuencia solemos señalar que fulano de tal tiene carisma, con ello queremos señalar que la referida persona tiene un "gancho" especial que le hace ser atractivo para sus seguidores, que tiene un "don de gracia" recibido de la providencia para conducir a otras personas por la fuerza innata personal, por la irradiación de sus valores personales.

Los líderes carismáticos se caracterizan por una gran capacidad de persuasión, una fuerza plica a los demás en ellos.

- **No temer asumir riesgos.** La audacia y el optimismo son también rasgos que definen a este tipo de líderes.
- **Implicarse en la tarea.** La persona carismática es alguien que afronta los retos en primera línea del frente de batalla. Da la cara por sus seguidores y vive el reto con total implicación y apasionamiento.
- **Hacer que lo complicado parezca sencillo.** Son personas que se ponen en el lugar del interlocutor y traducen sus ideas al lenguaje de los que les escuchan. Todos sus seguidores les comprenden perfectamente porque hablan en "su" lenguaje.

### 5.10. El talón de Aquiles de los aspirantes a líderes

Ahora bien, en este recorrido hacia el liderazgo, es frecuente observar cómo muchas personas cometen errores manifiestos que expondremos seguidamente y que el amigo lector deberá tratar de sortearlos. Es lo que podríamos denominar el talón de Aquiles de los aspirantes a líderes. Estos aspectos a evitar son los siguientes:

- Querer "gustar" siempre al grupo.
- Querer estar a bien con todos. Es imposible.
- Pretender no tener opositores o enemigos.
- Estar atenazado por la pérdida de imagen.
- Importarle sólo una cosa: permanecer en la cumbre.
- Tratar como simples "medios" a las personas que lidera.
- Falta de prudencia, paciencia y mesura.
- Tratar más "parecer" que "ser".

En consecuencia, no debemos olvidar nunca que el liderazgo es sobre todo una relación de autoridad personal y técnica, no de clientela, y con ello pondremos remedio al talón de Aquiles de todo aspirante a líder.

### 6. Trabajo en equipo

- 6.1. Concepto
- 6.2. Principios básicos
- 6.3. Elementos del trabajo en equipo
- 6.4. Principios básicos del trabajo en equipo
- 6.5. Fases del trabajo en equipo
- 6.6. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo
- 6.7. La competencia y la cooperación en el trabajo en equipo
- 6.8. Cómo configurar y desarrollar el trabajo en equipo
- 6.9. Cómo boicotear el trabajo en equipo

#### 6.1. Concepto

Un equipo es un **grupo** de personas **organizadas** que trabajan para alcanzar un **fin común**. Ejemplos: el Jefe y sus colaboradores, colaboradores, Jefes, etc.

Equipo = Personas + Organización + Fin común

Un conjunto de individuos no es un equipo si no están **organizados** y no tienen un fin común.

#### 6.2. Principios básicos

Los principios básicos que cumplen los equipos:

- Cada **miembro** del equipo tiene una **misión** o tarea asignada.
- Todo equipo tiene un **líder**, Jefe o director que **coordina** al resto de miembros del grupo.

Los equipos crean **sinergia**. Matemáticamente podríamos expresarlo con la siguiente ecuación:  $1 + 1 + 1 + 1 = 5$ .

#### 6.3. Elementos del trabajo en equipo

- **Eficacia**. Cuando el conjunto de personas que forman el grupo trabajan como equipo alcanzan un nivel de logro de los resultados superiores a los que se lograrían de forma individual. La finalidad de todo equipo es ser lo más eficaz y obtener los mejores resultados posibles.
- **Cohesión**. Es la unidad y estabilidad de los miembros del equipo en el largo superando dificultades y problemas.

### 6.4. Principios básicos del trabajo en equipo

Para trabajar en equipo de una forma adecuada es necesario que se contemplen una serie de principios básicos.

- **Establecer un objetivo común.** El conjunto de personas que forman el equipo deben definir y conocer el objetivo u objetivos que les da "unidad" y "dirección" en la realización de las actividades.
- **Dividir funciones y tareas.** Los miembros del equipo deben conocer "qué" hay que realizar, "por qué" y para "cuándo".
- **Comunicación y motivación continua.** El Jefe o coordinador debe motivar al grupo constantemente y, en concreto, en momentos difíciles o de crisis. Además, el Jefe deberá fomentar la comunicación entre sus miembros.
- **Compartir los éxitos y fracasos.** En un equipo todos ganan o todos pierden, hay que evitar los "personalismos", por tanto, es conveniente repartir resultados.
- **Fomentar la interrelación.** El grupo se interrelaciona participando en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones.

### 6.5. Fases del trabajo en equipo

El proceso de trabajo en equipo tiene tres fases:

- **Creación y preparación.** En esta fase se elige a un Jefe o líder del grupo, se establecen los objetivos comunes y se dividen las funciones y tareas. La eficacia (productividad) y la cohesión es baja.
- **Desarrollo.** Los miembros del equipo toman decisiones, interactúan y, por tanto, es importante la comunicación, participación y cooperación. Aumenta los niveles de eficacia y cohesión.
- **Final.** Las tareas y actividades están finalizando, el Jefe de equipo toma las últimas decisiones, mide los resultados, y comparte los éxitos o fracasos con sus colaboradores.

### 6.6. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo tiene ventajas que tendremos que potenciar y desventajas que tendremos que minimizar.

#### 6.6.1. Ventajas del trabajo en equipo

- **Mayor cantidad de conocimientos.** La suma de conocimientos permite al equipo frente al individuo, buscar soluciones más óptimas a problemas complejos.
- **Mayor número de enfoques para resolver un problema. Creatividad.** El individuo y, en consecuencia, los miembros del grupo tienen ciertas limitaciones a la hora de afrontar determinados problemas. El equipo, aunque con las limitaciones individuales de sus miembros, aporta más y diferentes enfoques.
- **Mayor eficacia.** La organización y cooperación hacen que el equipo genere una mayor productividad y logro de objetivos frente al individuo.
- **Mayor compromiso.** Los colaboradores se sienten más comprometidos con el fin común cuando participan en la toma de decisiones.
- **Enriquecimiento individual y del grupo.** El ver otros puntos de vista, otras perspectivas diferentes a las nuestras, y el poder disponer de nueva información y conocimientos hace que los miembros de un equipo se enriquezcan de forma individual y colectivamente.
- **Mejor comprensión de la decisión.** Las decisiones tomadas por un individuo, que han de ser llevadas a cabo por otros, deben ser comunicadas por el que toma la decisión a los que han de ejecutarla. Por tanto, la resolución individual de un problema requiere una fase complementaria: la de transmitir la decisión tomada. Los fallos en este proceso de comunicación pueden ser evidentes.

De ahí, que las posibilidades de fallos de comunicación quedan sumamente reducidas cuando los individuos, que deben trabajar conjuntamente para llevar adelante un proyecto, han participado en su formulación.

- **Motivación, satisfacción e integración.** Del trabajo en equipo, por último, se deriva la ventaja que, por lo general, los miembros se encuentran más integrados lo cual supone una importante arma de motivación y satisfacción para los colaboradores.

### 6.6.2. Inconvenientes del trabajo en equipo

Pero, el trabajo en equipo también tiene inconvenientes que minimizan los resultados y a los cuales es muy conveniente considerarlos y evitarlos en la medida de lo posible. Entre los más significados tenemos los siguientes:

- **Mayor costo de tiempo.** El trabajo en equipo requiere por lo general de más tiempo que el trabajo individual. Poner de acuerdo a los miembros, coordinarlos, decidir en equipo son actividades con un costo directamente proporcional al número de miembros que intervienen en el equipo.

Cuando los problemas requieren decisiones rápidas, las decisiones individuales son recomendables. Por el contrario, hay situaciones en las que la aceptación y la eficacia son requisitos indispensables para lo cual se requiere la intervención de los miembros del equipo.

- **Diluir las responsabilidades.** Un inconveniente del trabajo en equipo es cuando los resultados son negativos y las responsabilidades se diluyen entre "todos" los miembros, lo cual supone, que ninguno se hace realmente responsable. Una responsabilidad diluida no es responsabilidad de nadie.
- **Desacuerdos. Conflictos de intereses.** La lucha de los intereses individuales frente a los del colectivo es motivo frecuente de conflicto entre los miembros de un equipo.

Organizar la discusión para sincronizar la explotación de los diferentes aspectos de un problema y seguir un procedimiento sistemático, incrementa la calidad de la solución. De ahí la importancia del jefe del equipo que debe llamar permanentemente a la cohesión y a la defensa del interés del equipo frente a los intereses de cada individuo.

- **Asunción de riesgos excesivos.** Los grupos se sienten más inclinados que los individuos a tomar decisiones que implican un mayor riesgo. El Jefe de equipo conector de esta situación, debe aprovechar los factores que representan ventajas del grupo y evitar aquellos que suponen inconvenientes.

### 6.7. La competencia y la cooperación en el trabajo en equipo

Las personas se unen para obtener lo que solas no pueden lograr. Sin embargo esta unión origina con frecuencia una serie de "conflictos" entre los miembros que les lleva más a competir que a cooperar.

La cultura de la ambición y de la escasez lleva a las personas a competir, a luchar por algo que se considera legítimo, a rivalizar contra otros por algo que estimamos que debemos o podemos conseguirlo. En esta pretensión rara vez se contempla como vía a la cooperación.

Pero, ¿qué entendemos por cooperación y por competencia?

### **6.7.1. Cooperación.**

Es un esfuerzo estructurado, continuo y recíproco por alcanzar una meta común. A pesar de que pueda parecer lo contrario, la cooperación es la base principal de la sociedad, sin ella esta no hubiese existido. Es verdad que a menudo se coopera para la consecución de metas individuales y egoístas, pero es mejor una cooperación interesada que una competencia enfrentada.

La cooperación se manifiesta a través de diversas formas como son la adaptación, la asimilación, la integración y la identificación.

Hay aspectos o situaciones que favorecen la cooperación como son el tener un "enemigo común", el sufrir una agresión externa, la amistad y buena relación entre los miembros, los triunfos logrados en el pasado, el orgullo de pertenecer a un equipo y el tener unos elevados incentivos como grupo.

La cooperación se da en mayor medida cuando las personas tienen un interés personal, cuando ven provecho, placer o ganancia en hacerlo.

### **6.7.2. Competencia.**

Por el contrario, la competencia es el proceso de enfrentamiento que separa a las personas entre sí para lograr una meta particular. La competencia es el esfuerzo que se realiza por sobrepasar a otros en la consecución de un objetivo.

La competencia se manifiesta a través del conflicto, la obstrucción, la agresividad y la demora.

Igualmente, hay también aspectos o situaciones que propician la competencia como son las enemistades personales, la lucha entre los miembros, la cultura competitiva empresarial, los niveles altos de estructura, los fracasos recientes, la ausencia de incentivos como grupo y las recompensas a título individual.

### **6.7.3. Cooperación-Competencia.**

¿Quiere ello decir que la cooperación es buena y la competencia siempre es mala? No.

La competencia no es un factor malo, sino bueno, cuando se sabe canalizarla adecuadamente. El progreso de la sociedad occidental, sus logros tecnológicos, deportivos, económicos y políticos se han logrado en gran medida "gracias" a la competencia. El mismo individuo progresa cuando sabe dirigir sus fuerzas y "compite" en la forma adecuada contra otros.

El problema surge cuando miembros de un mismo equipo que deben cooperar entre sí, por defender posiciones personales, terminan compitiendo entre sí olvidando el objetivo común que les une.

No debemos olvidar nunca que un equipo es un conjunto de personas que tienen el deseo de lograr objetivos compartidos y entre los que prevalecen los procesos de cooperación sobre los de competencia.

La cooperación genera cooperación y la competencia mayor competencia. De ahí que la "cooperación" deba ser el motor que haga funcionar al grupo tratando de lograr la máxima cohesión posible.

En el seno de un equipo debe prevalecer la cooperación sobre la competencia, el "gano-ganas" sobre el "gano-pierdes". La competencia hay que dejarla para el exterior, para luchar contra otros equipos ajenos a nuestra empresa y contra quienes competimos por lograr una posición en el mercado.

Trabajar en equipo implica que los participantes basen sus relaciones en la confianza y el apoyo preciso, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con unos objetivos comunes, en definitiva, en la mutua cooperación.

El factor determinante que permite favorecer el proceso de cooperación sobre el de competencia en el seno de un grupo con objetivos comunes, es la presencia de un jefe, lo suficientemente fuerte que una las fuerzas marcando una misma dirección para todos.

Es sabido que los grupos sociales (véase partidos políticos) tienden a "fraccionarse" y las personas y órganos a "competir" entre sí, a no ser que exista la figura de alguien (Jefe) lo suficientemente fuerte que impida la ruptura.

Las personas tienen tentaciones continuas de perder de vista el objetivo de conjunto por la emoción que ponen, no siempre limpia, ni desinteresada, de "lograr" sus objetivos particulares.

De ahí que toda organización, y en especial todo jefe, necesita ejercer presión hacia el centro del grupo, hacia su corazón, o verá a su personal convencido, cada uno de ellos, de que lo importante es lo suyo y que los demás estorban más que ayudan.

Para ello, el jefe debe hacer prevalecer dentro del grupo unas determinadas reglas de equipo.

El cumplimiento de las reglas expuestas es básico y fundamental para el mantenimiento y fortalecimiento de los equipos de trabajo. Y nada mejor para terminar este apartado, que narrar una bonita historia de cooperación.

## 6.8. Cómo configurar y desarrollar el trabajo en equipo

Si pretendemos trabajar en equipo y todavía no tenemos la suficiente experiencia en ello, vamos a señalar a continuación una serie de recomendaciones que consideramos pueden resultar al lector o lectora de gran utilidad.

- **Tener claro la meta o resultado final que se pretende alcanzar.** Concebir el resultado final que se desea obtener es básico e imprescindible para iniciar correctamente cualquier tipo de trabajo, y más si es en equipo. Cuanto mejor tengamos definida la meta más eficazmente podremos programar el camino que nos conduzca a él.
- **Estar convencidos que para lograr la meta propuesta el mejor medio es el trabajo en equipo.** Un equipo sólo se crea modificando actitudes y esto requiere tiempo y constancia. Un equipo de trabajo no se improvisa. Por ello, lo fundamental es tener claro desde el principio del proyecto una actitud y una voluntad de trabajar en equipo al considerar que ésta es la mejor opción que disponemos.

Al principio, empezar modestamente. Recordar que el éxito construye éxitos. Y las personas se encuentran más vinculadas con los proyectos cuando han visto con anterioridad que han sido capaces de lograr metas estimulantes.

- **Asegurar el apoyo y compromiso de los participantes antes de iniciar el trabajo.** Una vez determinada la meta y asumido que el trabajo en equipo es la mejor opción disponible, es necesario comunicar a todos los miembros del equipo los objetivos que se persiguen y lograr que sean asumidos. Es preferible un plan elaborado medianamente pero que cuenta con la aceptación y "compromiso" de los colaboradores que el mejor plan técnicamente establecido pero que cuente con la oposición de sus ejecutantes. No se sabe en que punto del plan surgirá una dificultad que impedirá seguir adelante.

El compromiso de los colaboradores viene dado en gran medida por un entendimiento y una comprensión del mismo. En ocasiones habrá que gastar muchas energías explicando repetidamente lo que se quiere hacer, su utilidad y los beneficios que vamos a lograr con ello.

- **Determinar las tareas, objetivos y responsabilidades que deban realizar cada uno de los miembros del equipo.** Las tareas a realizar, al igual que los objetivos, deben ser claras y concretas sujetas a un plazo de realización y debidamente sincronizadas con las del resto del equipo.

Es importante que los miembros del equipo, aunque estén atentos a su tarea, no pierdan de vista el "objetivo global" que une al grupo así como su contribución al mismo.

- **Establecer un sistema de medición que permita evaluar el progreso de los integrantes del equipo y valorar los resultados finales alcanzados.** Si no tenemos un sistema de medida, si carecemos de un mínimo control, no sabremos nunca el valor de nuestros resultados, ni los progresos que como equipo estamos realizando. A tales efectos, es necesario determinar cuantitativamente no sólo el objetivo final a lograr, sino también las fases intermedias que nos permitan seguir la evolución.
- **Favorecer el riesgo y la creatividad.** Cuando se ignora o se sanciona al que ha corrido un riesgo, o cuando los esfuerzos creativos son anulados, amenazados, ridiculizados o robados, entonces la energía creativa de las personas desaparecerá de forma inmediata.

Las personas necesitamos y agradecemos el reconocimiento, el elogio sincero y la recompensa. Por ello, si queremos que el equipo madure y con él las personas que lo integran, se precisa que se asuman riesgos y que se fomente la creatividad.

- **Potenciar la cooperación sobre la competencia.** Es necesario que los miembros del equipo sientan que están participando en un proyecto atractivo, bajo la guía de una visión común hacia la cual deben aunar sus esfuerzos.

A tales efectos, el jefe de equipo debe potenciar la cooperación frente a la competencia, debe tratarse de que los miembros del mismo "respalden" el proyecto en vez de formar oposición y ponerles obstáculos.

La responsabilidad, la lealtad y el orgullo de equipo, así como la organización, están en relación directa con la aceptación, la cooperación y la de compartir valores por los que un grupo se rige.

Para ello, es bueno elogiar y felicitar cuando los miembros lo merecen así como ilusionar y animar cuando surgen dificultades.

- **Mantener informados a todos los miembros implicados en el proceso de la evolución del proyecto.** Los miembros del equipo requieren de una permanente información que les indique el progreso que van logrando tanto a título individual como en equipo.

A tales efectos, es conveniente que además de suministrar la correspondiente información escrita se mantengan contactos personales o en grupo para detectar desviaciones y tomar posibles medidas correctoras.

Los puntos de referencia intermedios sirven además para "motivar" a los miembros del equipo suministrándoles feedback y orientación.

- **Repartir éxitos y fracasos.** Finalizado el trabajo es necesario comparar las previsiones establecidas con los resultados finales obtenidos sacando las oportunas conclusiones y adquiriendo experiencia para nuevos proyectos.

Lo importante de esta fase es aprender de los errores. Estar siempre dispuestos a admitir que nos hemos equivocado, que algo podíamos haberlo hecho mejor. Un intercambio de opiniones abierto y sincero es lo más valioso que un equipo puede hacer una vez terminado un trabajo siempre y cuando los miembros consideren van a ser bien recibidos y las autocríticas no van a ser utilizadas en su contra.

### 6.9. Cómo boicotear el trabajo en equipo

Es bueno saber también cómo se puede boicotear el trabajo en equipo, no tanto para hacerlo nosotros, sino sobre todo, para saber cuando otros lo puedan estar utilizando con nosotros.

Las formas más habituales de boicoteo del trabajo en equipo son las siguientes:

- Ante una propuesta, presentar siempre la opuesta, para concluir que el término medio (aunque no se sepa en qué consiste) representa la mejor opción.
- Indicar que vamos demasiado deprisa, que hay que ir más despacio, que no se puede digerir lo que estamos realizando,...
- Pedir más, y más, y más información, con la finalidad de entretener y dar largas al planteamiento. Esta es muy habitual.
- Poner la situación en duda con expresiones tales como "no lo vemos muy claro" o haciendo preguntas valorativas que hagan dudar al grupo.
- Defender el que se establezca un comité. También muy habitual.
- Evitar la discusión del problema, argumentando que el asunto no está lo suficiente maduro, que faltan elementos de juicio o que su implantación podría originarnos múltiples problemas.
- Posponer la decisión hasta consultar a un experto. Cuando tengamos la opinión del experto utilizarla según nuestra conveniencia.

## **Habilidades Directivas**

---

- Agradecer efusivamente al que ha presentado un proyecto o efectuado una propuesta, pero no hacerle ni caso. Aparcar la situación.
- Dejar para una próxima reunión... Que no se tratará nunca.
- Formar coalición con otros que colaboren en nuestra postura contra la propuesta presentada.

## 7. Reunión

- 7.1. Concepto
- 7.2. Objetivos
- 7.3. Causas de la falta de eficacia de las reuniones
- 7.4. Requerimientos básicos para celebrar una reunión
- 7.5. Los participantes
- 7.6. La preparación de una reunión
- 7.7. El desarrollo de una reunión
- 7.8. El papel y funciones de los participantes
- 7.9. Evaluación y control de una reunión
- 7.10. Tipologías personales y tratamiento
- 7.11. Situaciones problemáticas y tratamiento

### 7.1. Concepto

Visto el trabajo en equipo, podemos señalar que la reunión constituye la herramienta por excelencia para llevar a cabo el mismo, es el medio a través del cual las personas se comunican y coordinan sus esfuerzos.

De ahí que podamos definir a la reunión como:

- El encuentro de varias personas predispuestas a colaborar en el logro de uno o varios objetivos en un clima de intercambio integral de contenidos, y relajado en las formas.
- Las reuniones, por necesidad, se han convertido, dada la forma en que se trabaja y se toma las decisiones en el entorno organizativo moderno, en un sistema de trabajo cada vez más habitual e importante.
- Han resultado y resultarán las reuniones siempre un eficaz instrumento de la dirección para lograr objetivos que requieran la intervención de más de una persona, al mismo tiempo que, constituyen hoy más que nunca una valiosa herramienta de comunicación puesto que cada vez se busca una mayor implicación de todos los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo.

### 7.2. Objetivos

Son muy importantes las ventajas que se derivan del uso de las reuniones como medio para lograr determinados objetivos, y en tal sentido podemos establecer las siguientes:

- **La participación.** Los colaboradores se sienten motivados no sólo cuando "hacen" su tarea, sino también cuando participan en la programación, organización y control de su propio trabajo.
- **La colaboración.** La reunión es "algo más" que la simple participación de un colaborador dentro de un proyecto, ya que le permite tener la oportunidad de aportar sus ideas y contribuir al equipo con todas sus aportaciones personales.
- **La integración.** A través de la colaboración y la participación de una persona en un equipo se logra su integración en el mismo, al igual que su favorable

disposición tanto para mejorar la eficacia del proceso como para resolver los problemas y dificultades que en el mismo pueden surgir.

**Nota.** Es una constatación evidente que en los momentos actuales más que un uso de las reuniones existe un "abuso". Todo el mundo está ocupado en reuniones y son muchos los directivos que padecen de la enfermedad de la "reunionitis".

### 7.3. Causas de la falta de eficacia de las reuniones

- La falta de preparación previa de la reunión por parte del responsable de la misma o de los participantes.
- La falta de preparación por parte de los participantes, aunque ciertamente tiene una influencia menor que la del responsable.
- La falta de un objetivo concreto y claramente definido a lograr.
- La dispersión, los cambios de tema o el salirse del mismo.
- La ausencia de un orden del día.
- El no tener interés el asunto a tratar.
- La susceptibilidad entre los asistentes. La falta de confianza.
- La falta de participación de los asistentes.
- La falta de habilidad de quien dirige la reunión. Ausencia de liderazgo.
- El que existan participantes que hablen demasiado "protagonistas" y no dejen hablar a los demás.
- El convocar la reunión a una hora inapropiada.
- Las reuniones demasiado largas.
- El que haya demasiados participantes o estén mal elegidos.
- El exceso de enfrentamientos con tensiones personales.
- Las interrupciones externas constantes al responsable o a los miembros.
- Cuando no se comprende o no se conoce suficientemente el tema a tratar.
- La falta de acuerdos y conclusiones al final de la reunión. Causa muy habitual. Se habla mucho y no se concreta al final "qué" hay que hacer, "quién" lo tiene que hacer y para "cuándo" hay que hacerlo.
- La toma de decisiones confusas o contradictorias.

### 7.4. Requerimientos básicos para celebrar una reunión

Previamente a la celebración de una reunión es oportuno establecer un repaso a una serie de aspectos o requerimientos básicos con el fin de determinar la "oportunidad" o no de llevarla a cabo, así como la forma de realizarla.

Los referidos requerimientos básicos son los siguientes:

- **El objetivo.** Por ello, no se debe asistir, ni comenzar una reunión sin saber o tener claro cuál es el objetivo que se pretende lograr en la misma. A tales efectos, es preciso definir el objetivo y la finalidad de la reunión, a poder ser por escrito, lo más clara y brevemente posible. Así, tenemos que las reuniones pueden ser:
  - a) **Informativas o descendentes.** Son aquellas en las que el responsable de la misma las convoca con el fin de transmitir una información a los colaboradores que se considera de interés para ellos.
  - b) **De sondeo, consultivas o ascendentes.** Son aquellas en las que el responsable las convoca con la finalidad de conocer las opinión de sus colaboradores para la posterior toma de decisiones.

- c) **De trabajo o analíticas.** Son aquellas en las que el responsable las convoca con el fin de analizar las causas de un problema, así como las posibles vías de su solución.
- d) **De decisión.** Son aquellas en las que la finalidad de la misma es la toma de una decisión en el seno del grupo participante.

Si bien las finalidades han quedado clasificadas de forma individualizada, caben contemplar situaciones en las que se den varias de ellas de forma simultánea.

### 7.5. Los participantes

¿A quién se debe convocar como participante en la reunión?

La respuesta es clara: hay que convocar "sólo" a las personas necesarias, a quienes tienen capacidad o posibilidad de aportar algo al logro del objetivo. Una elección inadecuada de los asistentes dificulta alcanzar las metas fijadas.

¿Con quién podré contar en mayor medida? ¿quién está a favor? ¿quién está en contra? ¿quién pasa o es indiferente al tema?...

- **La duración**

La duración de una reunión debe estar directamente relacionada con la importancia de los objetivos que se persigan en la misma.

Sin embargo, frecuentemente, la duración de una reunión es directamente proporcional al número de los miembros participantes. Cuantas más personas asistan más tiempo se tarda.

Para ello, lo mejor es establecer previamente a la reunión, además de la hora de inicio, una hora final o la duración de la misma, de tal forma que si finalizado el plazo establecido no se ha logrado el objetivo fijado cabrán dos opciones alternativas: Solicitar a los participantes si pueden y están dispuestos a continuar por un período nuevamente a determinar o establecer una nueva fecha en la que puedan todos continuar.

Y a toda reunión hay que ponerla fin una vez logrado el objetivo fijado.

- **Lugar de celebración**

El marco de celebración de una reunión tiene su importancia en el desarrollo de la misma y es frecuente observar que en bastantes ocasiones se le presta bastante menos atención de la que corresponde.

El primer requisito fundamental que requiere el lugar de celebración es el de una mesa en la que todos los miembros se puedan ver y escuchar con facilidad y el de unas sillas confortables. Con el objeto de facilitar la integración de los participantes, conviene disponer de mesas ovales o mesas agrupadas en forma de "U".

Asimismo, hay que asegurarse comprobando por anticipado la adecuación de los elementos necesarios para la reunión como son: la pizarra, los rotuladores,

bolígrafos, papel, retroproyector de transparencias, tabaco, caramelos, agua,...aco, caramelos, agua,...

### 7.6. La preparación de una reunión

La preparación de una reunión es el factor "clave" por excelencia que determina el éxito o fracaso de una reunión. No hay más secretos, ni misterios.

Evitemos la improvisación, no nos confiemos en nuestra larga experiencia, ni en nuestras "dotes" personales para no preparar las reuniones. El trabajo es el fruto del éxito es aplicable al cien por cien en las reuniones.

Para la adecuada preparación de una reunión es necesario contemplar una serie de requerimientos.

- **Precisar el objetivo.** Lo primero que debemos realizar antes de convocar una reunión, tal y como hemos insistido con anterioridad, es determinar el objetivo u objetivos de la reunión, establecer lo que esperamos conseguir en la misma, para lo cual es oportuno estudiar los antecedentes y la documentación que sobre el tema hayamos tratado con anterioridad. Una vez claro el objetivo se procederá a establecer el "orden del día", o sea, un esquema o guión detallado de los puntos a tratar en la reunión y en donde figurará el día, la hora de inicio, su duración, y el lugar a celebrar la misma. Para elaborar el orden del día es aconsejable seguir la técnica del bocadillo de jamón, o sea al principio temas suaves de introducción, en la mitad los temas principales o claves, y al final temas de menor importancia que si el tiempo se agota no importe tanto dejarlos para una próxima ocasión. La única excepción a esta "técnica" es cuando pretendemos aprobar un tema sin demasiada discusión, para lo cual, lo mejor es ponerlo al final de la misma cuando ya todos están cansados y con ganas de marcharse.

Y también en esta fase se seleccionarán los puntos clave a discutir definiendo conceptos y revisando conclusiones intermedias.

- **Organizar el grupo.** Una vez fijado el grupo, se deberá decidir qué personas deben asistir a la reunión.

Hecha la selección se procederá a examinar las características y rasgos de las personas tanto de forma individual como por grupos, tratando de prever los posicionamientos que pueden presentar los mismos durante la reunión.

Seguidamente, recomendamos estudiar la forma de distribuir a los participantes en la mesa del modo más eficaz y oportuno posible situando de la forma que cada miembro pueda ver y oír a los demás.

- **Planificar la discusión.** El convocante de la reunión deberá preparar una introducción breve y clara con los objetivos y procedimientos a llevar a cabo durante la misma, así como un previsible final.

Se determinará como se van a abordar los puntos a discutir, al igual que se prepararán preguntas que permitan dirigir con eficacia la reunión y ayuden a pensar a los participantes.

Es conveniente también en esta fase establecer un tiempo "realista" para cada uno de los puntos establecidos en el orden del día como mera guía para ir midiendo la evolución de la reunión en función del tiempo transcurrido. Y por

último, se reflexionará sobre las posibles preguntas o cuestiones conflictivas que los miembros pueden presentar durante la reunión buscando las soluciones más adecuadas para cada caso.

- **Prevenir los detalles.** Tenemos claro el objetivo, hemos determinado los asistentes y tenemos planificada la discusión, nos queda "convocar la reunión".

Para ello, se procederá a enviar las convocatorias con el orden del día a los participantes con la suficiente antelación para que los mismos la puedan preparar. Junto con la convocatoria se deberá remitir en su caso los documentos y material necesario para su lectura o estudio.

Finalmente, habrá que preparar convenientemente la sala de reunión y los elementos necesarios comprobando el perfecto estado de todos ellos con la suficiente antelación.

### 7.7. El desarrollo de una reunión

Una vez preparada la reunión, no antes, es el momento de celebrarla.

Pues bien, para desarrollar una reunión eficaz y en la forma adecuada se requiere igualmente seguir un proceso de cuatro fases que deberán ser contempladas de forma rigurosa tal y como presentamos a continuación:

- Fase de apertura.
- Fase de análisis y discusión
- Fase de toma de decisiones
- Fase de cierre y acuerdos de ejecución

#### 7.7.1. Fase de apertura

Es importante comenzar la reunión puntualmente, haciéndolo a la hora señalada. No acostumbremos a dejar ni un cuarto de hora de cortesía a los participantes que no hayan sido puntuales. Si lo hacemos, es posible que en la próxima reunión, hasta los que acostumbran a asistir puntualmente terminen pensando que la reunión empieza "verdaderamente" quince minutos más tarde de la hora establecida. Además el respeto a los que estén presentes a la hora programada ya es motivo más que suficiente para iniciar la reunión puntualmente demostrándoles que su tiempo es tan valioso como el de los rezagados.

Toda reunión se inicia efectuando un breve discurso introductorio en el que, además de dar una bienvenida cálida y sincera a los participantes, se presenta el propósito de la reunión, los objetivos a lograr y el orden del día a seguir, se señalan los antecedentes tratados al respecto, se determina la duración de la reunión, se verifica que cada uno de los asistentes ha recibido la documentación remitida y si están lo suficientemente preparados e informados como para poder contribuir de forma positiva a la misma, se consigue un acuerdo sobre el plan de actuación y, finalmente, se indica el procedimiento a seguir en la discusión.

Es aconsejable crear en esta fase un clima agradable entre los participantes, estimulando a cada uno para que aporte sus ideas y su colaboración al equipo.

Si no está fijado de antemano, es conveniente en esta fase designar un secretario de reunión que se encargará de ir anotando los acuerdos y aspectos más relevantes con el fin de levantar un acta al final de la misma.

### **7.7.2. Fase de análisis y discusión**

Tras la introducción efectuada comienza el trabajo de análisis y discusión.

Para ello, lo fundamental es lograr que todos los miembros participen de forma individual y por subgrupos, vigilando el ritmo, la calidad y cantidad de las intervenciones, interrumpiendo educadamente a cualquier "monopolizador" o pidiéndole que resuma su punto de vista y finalice.

Es el momento de buscar y compartir la información que tiene cada uno de los miembros, de recoger y poner en común los diferentes puntos de vista que existen al respecto, de evitar subjetivismos y tratar de que se manejen evidencias objetivas, de estimular la discusión animando, formulando preguntas, estimulando en caso de pasividad, evitando fricciones y motivando a los participantes.

Para ello, es imprescindible tratar de evitar las interrupciones a través de las continuas entradas y salidas de la sala por parte de los miembros, así como de las llamadas por teléfono que dificultan la buena marcha de la reunión. Asimismo, es importante en esta fase tratar de mantener centrada la reunión en el tema puntual objeto de tratamiento o en el orden de día establecido. No se debe permitir que surjan otros temas diferentes a los previstos, ni que la reunión la lleven otros por otros derroteros diferentes a los inicialmente fijados.

Según se vaya progresando en el intercambio de opiniones e ideas entre los participantes se procederá a analizar las diferentes opciones existentes y a pedir aclaraciones respecto a las posiciones o puntos de vista no suficientemente claros.

### **7.7.3. Fase de toma de decisiones**

Los análisis y discusiones tienen sus límites, no se pueden prorrogar indefinidamente. Por ello, el director de la reunión es el responsable de que la misma vaya progresando según el horario fijado, para lo cual deberá ir conduciendo al grupo poco a poco hacia las conclusiones y toma de decisiones.

Para ello, el mejor sistema es ir recogiendo periódicamente las opiniones expuestas por los miembros participantes, haciendo una síntesis de las mismas y exponiendo los acuerdos y desacuerdos existentes, así como las conclusiones intermedias alcanzadas.

A la vista de las alternativas existentes se procederá a elegir la mejor comprobando el grado de aceptación que la misma tiene dentro del grupo.

La mejor forma de decidir en equipo es por integración, o sea a través de una solución que sea aceptada por la mayoría de los miembros participantes y que potencie la cohesión entre los mismos. Si la integración no es posible, debemos tratar llegar a un consenso, o sea, a una solución de pacto y mutua cesión, que las partes la aceptan como posible y viable. Y finalmente, cuando no sea posible ni la integración, ni el consenso, cuando algunos participantes están tan atrincherados en sus posiciones que no es posible alterarlas, no nos queda otro recurso que tomar la decisión en equipo por imposición, o

sea haciendo valer el peso de las mayorías sobre las minorías. No es el mejor método, pero es la única vía que disponemos agotadas las más aconsejables.

### 7.7.4. Fase de cierre y acuerdos de ejecución

Adoptados los acuerdos oportunos, es aconsejable efectuar un resumen y recapitular los temas tratados, recordar claramente las conclusiones y las decisiones a las que se ha llegado y señalar las cuestiones que han quedado pendientes de resolver.

Una vez efectuadas las conclusiones es preciso establecer un plan de acción consecuente donde se concrete:

- Qué hay que hacer.
- Quién lo tiene que hacer. quien es el responsable.
- Para cuándo lo tiene que hacer.

Y cuando todos tienen claro los compromisos adquiridos en la misma se debe dar por terminada la reunión.

Para finalizarla es aconsejable mostrar el reconocimiento por la colaboración recibida agradeciendo la participación.

Se levanta acta de la reunión que será enviada a los participantes, se fija en su caso la fecha para una próxima reunión y se clausura a la hora prevista. prevista.

## 7.8. El papel y funciones de los participantes

Hemos visto cómo se prepara y desarrolla una reunión desde la perspectiva de quien la dirige, pero también, por su parte, los participantes tienen un papel y unas funciones que cumplir.

La primera de ellas, al igual que el responsable, es la de su preparación. Ningún asistente a una reunión debería acudir a ella sin la consiguiente preparación escrita. Traer las ideas en un papel es una de las mejores formas de evitar los conflictos que surgen cuando el nivel de discusión es demasiado pobre, porque las opiniones no están suficientemente pensadas o porque aquellos que no se han preparado tienden a improvisar y a disimular su falta de preparación "atacando" u oponiéndose a los que sí lo hicieron.

Junto a lo expuesto, cada participante debe tratar de realizar las siguientes funciones:

- **Ser puntual.** Es una muestra de respeto al resto de compañeros.
- **Organizar sus intervenciones,** reflexionando antes de hablar, tomando notas, estructurando mentalmente las ideas a transmitir.
- **Hablar en el momento oportuno** argumentando las ideas con solidez y aportando datos lo más objetivos posibles que apoyen la tesis que se defiende.
- **No salirse del tema tratado** según el orden del día.
- **Escuchar** evitando interrumpir al que habla.
- **No formar grupillos,** realizando comentarios al margen de la reunión.
- **Tratar de no interrumpir** la reunión con salidas y entradas a la sala.
- **Asumir** como propios los **acuerdos adoptados** en la reunión aunque no hayan sido sus mismas tesis.
- **Ejecutar las acciones** y los **compromisos** contraídos en la misma.

### 7.9. Evaluación y control de una reunión

Ha finalizado la reunión y hasta es probable que estemos satisfechos de los resultados obtenidos. ¿Hay algo más que hacer? Sí, evaluar la misma con arreglo a un modelo de actuación.

Es cierto que el tiempo es un bien escaso y dada la cantidad de reuniones que convocamos o participamos es imposible poder evaluarlas todas. Tampoco todas las reuniones tienen el mismo nivel de importancia. Sin embargo ¿cuántas reuniones a las que hemos asistido durante este último año hemos hecho una evaluación? Probablemente ninguna.

Por ello, nuestra posición personal es que conviene ocasionalmente, sobre todo en aquellas reuniones de mayor importancia que participamos, someterlas a un proceso de evaluación con arreglo al modelo que seguidamente exponemos u otro similar.

Un modelo de evaluación es el siguiente:

#### 1. Preparación -> Calificación del 1 al 10

- ¿Había un orden del día expresado con claridad?
- ¿He preparado adecuadamente la reunión?
- ¿Han preparado la reunión el resto de participantes?
- ¿Se informó a los participantes con anticipación?
- ¿Se llevaron correctamente los preparativos?
- ¿He establecido alianzas o acuerdos previos con los miembros "claves" participantes.

#### 2. Organización -> Calificación del 1 al 10

- ¿Comenzó a la hora señalada?
- ¿Se hizo una introducción correcta?
- ¿La disposición de los participantes fue buena?
- ¿Se siguió el orden del día con rigurosidad?
- ¿Se salió del tema con frecuencia?
- ¿Ha habido interrupciones internas o externas?
- ¿He resumido y concretado con frecuencia?
- ¿Las preguntas estuvieron bien planeadas, bien planteadas y centraron la discusión?
- ¿Se han utilizado adecuadamente los medios audiovisuales: pizarra, transparencias,...
- ¿Se trataron todos los temas del orden del día?

#### 3. Participación -> Calificación del 1 al 10

- ¿Han participado todos los miembros suficientemente?
- ¿Ha habido alguno que ha tratado de monopolizar?
- ¿Los participantes han escuchado con atención las contribuciones de otros?

#### 4. Clima -> Calificación del 1 al 10

- ¿El clima ha sido agradable y positivo?
- ¿Se conservó el interés durante toda la reunión?
- ¿Ha habido fricciones y tensiones entre los miembros?
- ¿Ha habido espíritu de colaboración entre los miembros?

5.Cierre -> Calificación del 1 al 10

- ¿Se han logrado los objetivos establecidos?
- ¿Hay cohesión entre los miembros con la solución adoptada.
- ¿Se ha elaborado un plan de acción concretando el qué, quién y para cuándo?
- ¿Se hizo un resumen final y un cierre de reunión?
- ¿Se terminó a la hora prevista? ¿resumen final y un cierre de reunión?
- ¿Se terminó a la hora prevista?

### 7.10. Tipologías personales y tratamiento

Son muy distintas las personalidades que acuden a una reunión, así como sus "actitudes" y disposición hacia la misma.

De ahí que todo director de reunión deba conocer los "tipos" más habituales que se dan en la misma y la forma que deben ser tratados según su personalidad y actitud.

Así, y sin pretender establecer una clasificación científica, ni muy rigurosa, vamos a señalar a continuación las tipologías más clásicas existentes.

- **El sabelotodo.** Es un personaje que se caracteriza porque quiere imponer su opinión a todos. Puede que efectivamente sea una persona "muy preparada" y bien informada, pero cuidado, en este grupo se incluyen también muchos charlatanes y "figuras" de pies de barro.

El tratamiento que corresponde adoptar con estos personajes es el de detenerles mediante preguntas difíciles, no permitiéndoles que dominen la reunión, y tratando de reforzar la confianza del grupo para que sea éste quien le frene. No defenderle del ataque de los demás y permitir que el grupo responda a sus teorías. La técnica de las preguntas rebote o reflector al grupo son muy oportunas: "He aquí un punto de vista muy interesante. Veamos lo que piensa el grupo".

- **El discutidor.** Es aquel que le gusta discutir por discutir. Tiene un placer inmenso en llevar la contraria a todos, y en especial al Jefe.

Pues bien, con este personaje conservar la frialdad y no dejarse enredar. Impedir que monopolice la reunión. Tratar que el grupo lo aisle. Y si pretende seguir discutiendo señalarle que seguiremos hablando en otro momento.

- **El opositor.** Es diferente al discutidor. Mientras que a este le gusta discutir, el opositor lo que pretende es enfrentarse al líder de la reunión, ocupar su puesto, luchar con sus peores armas para desprestigiar al Jefe, para hacerle caer en trampas hábilmente pensadas.

Ante un opositor hay que tratar por todos los medios en no dejarse sorprender ni tampoco afrontarlo directamente. Efectuarle sucesivas preguntas, hacerle demostrar sus tesis, ver en qué se basa, dejarle que se enrede y caiga en su propia trampa, dirigir sus objeciones hacia el grupo y éste hará el resto. En casos extremos habrá que hablar particularmente con él.

- **El callado o el tímido.** Son aquellas personas que tienen ideas, y a veces muy buenas, pero les cuesta formularlas, hablar en público.

A los tímidos hay que hacerles preguntas fáciles, ayudarles continuamente, infundirles sentido de seguridad y confianza en sí mismos, decirles que sí siempre que sea posible y destacar sus buenas intervenciones.

- **El pedante o altivo.** Es aquel que se cree en base a sus conocimientos, rango jerárquico o posición económica, superior al resto del grupo, tratando al mismo de una forma altiva.

Ante un pedante o un altivo no es preciso herir su susceptibilidad. Tampoco es preciso criticarle. Si se pasa en sus comentarios, o se excede, lo mejor es usar la técnica del "sí... pero..." No falla nunca.

- **El locuaz.** Es aquella persona que tiene facilidad de expresión, sabe que habla bien y le gusta oírse a sí misma. Con este sujeto lo que procede es interrumpirle con tacto y, sobre todo, ponerle límite a sus intervenciones.
- **El obstinado.** Es la persona con "ideas fijas" y tiene la manía de repetir sus tesis una y otra vez aunque se las haya desmontado en repetidas ocasiones. Además suele coincidir en una persona susceptible y no escucha las opiniones contrarias.

Con el obstinado no nos queda otro remedio que aguantarlo, devolverle al tema y tratar de aprovechar las ideas interesantes que pueda expresar. Hay que tratarlo con cuidado por su gran susceptibilidad.

- **El charlatán.** Es aquel personaje que habla y habla de todo de forma incontenible y con escasa contribución al objetivo que perseguimos, y hasta inclusive distrae con sus gracias al resto de los miembros.

Cuando nos encontramos ante un charlatán lo procedente es recordarle lo limitado del horario, ponerle tiempo para sus intervenciones, o señalarle que se está alejando del tema. Si no se da por aludido nos quedan dos opciones más: observad nuestro reloj de forma ostensible o aprovechar un respiro, quitarle la palabra y dársela a otro haciéndolo de una forma delicada.

- **El positivo.** Es aquella persona que coincide con nuestras tesis y está dispuesto a prestarnos toda su ayuda y colaboración en la discusión. O sea, las perlas de una reunión para un Jefe.

Con los positivos hay que permitirles que puedan manifestar su opinión cuantas más veces mejor. Son una ayuda preciosa durante las discusiones. Hay que recurrir frecuentemente a ellos y valorar muy positivamente su contribución.

En cualquiera de los casos expuestos, una lección que debemos aprender es que:

Nunca se debe dejar en ridículo a un participante en una reunión, aunque éste nos resulte incómodo, y muchas veces tengamos ganas de ello.

### 7.11. Situaciones problemáticas y tratamiento

Pero no solamente hay tipologías muy específicas en una reunión sino que también se producen situaciones problemáticas las cuales deben saberse tratar adecuadamente.

Efectivamente, durante una reunión pueden presentarse numerosos puntos críticos cuyo tratamiento puede ser decisivo para salvarla o hundirla. La disposición de las adecuadas habilidades y el conocimiento de las estrategias de resolución resultan de gran utilidad en los presentes casos.

Veamos a continuación algunas de las situaciones más habituales que se pueden producir y los tratamientos que corresponde aplicar en cada una de ellas. Son las siguientes:

- **Aparición de un líder que dirige la reunión.** Cuando vemos que hay una persona que "ocupa" nuestro puesto diciendo lo que hay que hacer y marcando directrices de actuación lo recomendable es esperar un poco al principio y ver qué influencia ejerce en el grupo. Si la situación persiste no nos quedará otro remedio que colocarle en su sitio indicándole quién dirige la reunión.
- **Tensiones entre los miembros del equipo.** Cuando se producen tensiones y enfrentamientos "personales" entre los miembros del equipo se deberá actuar con elevada prudencia cuidando el tono que se utiliza y tratando de no agravar más la situación. El jefe deberá demostrar interés tanto por las manifestaciones de unos como de los otros procurando quitar "hierro" a las posiciones más extremistas. Dar pie a algún miembro del equipo que tenga un cierto sentido del humor es una medida conveniente siempre que lo sepa hacer con delicadeza. Si la situación es muy tensa siempre cabe el recurso de señalar que conviene "estudiar" más el tema y aplazar la continuidad de la reunión para otra sesión y así cada parte pueda reflexionar y profundizar en los posicionamientos respectivos.
- **Salirse del tema.** Hay ocasiones en que un participante saca otro tema en el momento de análisis o debate de un punto del orden del día. Ante esta situación, lo primero que debemos de hacer es impedir que entre en la discusión el nuevo tema y traer nuevamente al grupo al punto que se estaba tratando. Si se observa que el mismo miembro insiste en su actitud de volver a salirse del tema con el mismo asunto o con otro debemos valorar si puede haber una "intencionalidad" en el mismo para actuar en consecuencia.
- **Silencio prolongado de un participante.** Si observamos que hay un participante que lleva un largo tiempo sin intervenir en la reunión debemos conocer su causa. Para ello, lo mejor es invitarle a intervenir solicitando su opinión respecto al asunto que se está tratando o sobre un aspecto de fácil respuesta. La invitación directa es la técnica más apropiada que tenemos para ello.
- **Observar que el equipo tiene dificultades para seguir el tema.** En ocasiones debido a la complejidad de un tema o a la falta de preparación suficiente por parte de los participantes se observa que los mismos tienen auténticas dificultades para seguir el proceso de la reunión. Cuando ocurre esta situación lo mejor que podemos hacer es tratar el asunto de forma impersonal subrayando la dificultad o problemática del asunto y la conveniencia de dejar para otra sesión a fijar a la vez que se solicita una mayor preparación a los asistentes.

- **Cuando existe un cierto desánimo y desorientación.** Haga un resumen de lo conseguido hasta el momento, enfatizando los logros y lo producido por el grupo.

El ignorar la situación no resuelve nada, y menos si queremos comprometer a los miembros en el proyecto, ya que su actitud probablemente seguirá manifestándose en los encuentros informales que se establezcan con otros colaboradores.

Lo mejor que puede hacerse en esta situación es animar a los interlocutores a que abiertamente expresen sus dudas y dificultades y, una vez que lo hagan, escucharles con sumo interés.

- **Interrupciones mientras uno habla.** No hay que permitir nunca que alguien nos interrumpa mientras estamos en el uso de la palabra. Con la mayor delicadeza debemos ponernos firmes en no dejar que otro nos coja la palabra y que podamos terminar nuestra exposición.

Para ello, las mejores opciones que tenemos son expresiones del tipo: "Enseguida termino y te dejo la palabra", "Un momento, acabo en seguida", "Déjame terminar, si no te importa", "Espera tu turno, por favor",...

También debemos pensar en el recurso de hablar más fuerte que el que nos quiere quitar la palabra, si el otro levanta la voz, gritemos aún más nosotros, y si el otro grita todavía más, entonces callémonos y no digamos nada.

Recordemos que por brillante, breve y bella que sea nuestra intervención, de nada servirá si no nos hacemos escuchar.

- **Para tener éxito en las reuniones.** Y finalmente, si queremos tener éxito en nuestras reuniones debemos tratar de conseguir que las personas de mayor influencia del grupo estén de nuestra parte al comenzar la reunión. De ahí la conveniencia de tratar de convencer de antemano a las personas "claves" que tienen un poder o ejercen una influencia sobre todo a través de acuerdos o alianzas.

Una vez logrado su apoyo, la reunión es un mero trámite "informativo" que da formalidad a una situación deseada.

## **8. El aspecto humano de la empresa**

- 8.1. Introducción
- 8.2. Con respecto a uno mismo
- 8.3. Con respecto a los colaboradores
- 8.4. Con respecto al jefe
- 8.5. Con respecto a los compañeros
- 8.6. Con respecto a los clientes
- 8.7. Con respecto a la sociedad
- 8.8. Resumen

### **8.1. Introducción**

No queremos terminar este trabajo dirigido al "directivo" sin hacer una referencia, aunque sea breve, a las diferentes dimensiones humanas que presenta la actitud empresarial y que a nuestro modo de ver son las siguientes:

- Uno mismo.
- Los colaboradores.
- El Jefe.
- Los compañeros.
- Los clientes.
- La sociedad en general.

Vivimos tan centrados en nuestra tarea profesional, en la resolución de problemas o en el desarrollo de oportunidades, que con frecuencia "olvidamos" principios básicos de comportamiento personal tanto con respecto a nosotros mismos como con los demás.

Por ello, vamos a reflejar a continuación una serie de aspectos que consideramos de interés que deben ser llevados a la práctica en nuestro ámbito profesional y que son los siguientes.

Si el amor y la caridad empiezan por uno mismo, también la dimensión humana del trabajo.

Hay tres principios, relativos a la actividad laboral, que nos gustaría resaltarlos, en lo que respecta a uno mismo, y que son los siguientes:

### **8.2. Con respecto a uno mismo**

- Tratar de hacer lo mejor posible nuestro trabajo.
- Disfrutar mientras realizamos el trabajo.
  - a) Utilizar el trabajo como medio para el desarrollo personal y profesional.
  - b) Fijarse retos estimulantes.
  - c) Saber captar y recoger todos aquellos aspectos satisfactorios que encierra nuestra actividad profesional.
- Ser útiles a los demás

### 8.3. Con respecto a los colaboradores

Como directivos somos responsables de las actividades profesionales de nuestros colaboradores con el fin de lograr unos determinados objetivos, pero no sólo ello, también lo somos en cierta medida de conseguir su satisfacción laboral. Para ello, consideramos que debemos contemplar los siguientes principios:

- Dar sentido al trabajo de los colaboradores
- Crear un clima satisfactorio de trabajo
  - a) Potenciar la labor de equipo entre los colaboradores primando la cooperación.
  - b) Valorar las ideas que se presenten.
  - c) Señalar áreas que puedan representar "retos o desafíos" profesionales para los mismos.
  - d) Y mostrar disposición a ayudar en el desarrollo del desempeño.
- Infundir un sentido de lealtad hacia la empresa

Por lealtad entendemos al mutuo respeto que debe haber entre empresario y trabajador, lo cual es la base de que la empresa sea un lugar agradable para trabajar.

Para ello, es necesario:

- Infundir a los colaboradores un sentimiento de lealtad hacia su grupo.
- Fomentar la lealtad hacia la profesión.
- Animar en el compromiso personal con el trabajo.
- Valorar positivamente el pertenecer a un colectivo que tiene un proyecto empresarial.

En este sentido, y dentro de este marco, estamos convencidos que hoy se pueden construir relaciones positivas y constructivas entre trabajadores y empresarios. ntre trabajadores y empresarios.

### 8.4. Con respecto al jefe

Hemos tratado ampliamente a lo largo del libro de cómo dirigir eficientemente a los colaboradores , y sin embargo, ¿qué pasa con el Jefe? ¿al Jefe no hay que dirigirlo? ¿no hay que motivarlo? ¿cuál debe ser nuestra actitud hacia el Jefe?

Con respecto al Jefe nos parece oportuno contemplar los siguientes principios de actuación:

- Respeto y lealtad
- Disciplina
- Honestidad y naturalidad
- Complementariedad y actitud positiva en las discrepancias

Todo directivo debe servir a su Jefe y a la vez mostrar un espíritu crítico. La primera actitud le impulsará a decir que sí y la segunda a decir que no. Procurar no decir que sí formalmente sin hacerlo en el fondo, o decir que no sin haber reflexionado lo suficiente.

### **8.5. Con respecto a los compañeros**

También el directivo tiene necesidad de mantener contactos y coordinar esfuerzos con otros compañeros de otras áreas departamentales con los que no le ligan relaciones de poder o autoridad.

En estos casos, el principio de actuación profesional que debe imperar es sobre todo: la labor de equipo.

Se tiende con frecuencia a considerar a nuestra área profesional como el eje o corazón de la empresa y a las demás áreas como "colaboradoras" a nuestro servicio, lo cual lleva con frecuencia a situaciones de conflicto y competencia entre las mismas.

El principio que debe regir las relaciones inter-departamentales es el objetivo final de la empresa. Por encima de los objetivos parciales departamentales están los globales, y estos son los que deben prevalecer.

Para ello, es fundamental potenciar la cooperación y evitar la competencia. Recordemos que la cooperación genera cooperación y la competencia genera mayor competencia.

### **8.6. Con respecto a los clientes**

El objeto de cualquier empresa es producir unos determinados bienes o servicios con el fin de dirigirlos al mercado para que sean adquiridos a través de un precio por aquellas personas que los necesitan y con ello obtener un beneficio.

En este marco de actuación el papel del directivo debe ser coherente con las propias normas de la empresa y con las exigencias del mercado.

A tales efectos, se deberá realizar todos los esfuerzos posibles para:

- Desarrollar nuestra actividad con una clara orientación al cliente. Pensando en él desde el momento del diseño, su producción, distribución y venta.
- Ofrecer un producto de la máxima calidad posible.
- Responder a las expectativas y deseos que los clientes tienen respecto a los productos o servicios que nos adquiere.
- Cumplir y respetar los compromisos contraídos en la realización de nuestra oferta.
- Realizar una publicidad sincera y verdadera que no lleve al engaño ni a la confusión.

### **8.7. Con respecto a la sociedad**

Y por último, no podemos ni debemos olvidar que la empresa es un ente con una implicación total en la sociedad en aspectos tan diversos como son la generación de puestos de trabajo, la satisfacción de unas necesidades y demandas y la transformación del medio ambiente tanto en su adecuada configuración como en su degradación.

Por ello, contribuir a hacer una sociedad mejor de la que hemos recibido debe ser otro principio básico de nuestra actuación profesional y una responsabilidad que todos tenemos hacia las futuras generaciones.

### 8.8. Resumen

Por ello, es importante no sólo ver cada uno de los árboles que integra la labor directiva sino el bosque completo que configura en su totalidad el conjunto de funciones y habilidades que un mando debe desempeñar con respecto a los recursos humanos que dirige.

Así, el cambio al que todos estamos sometidos requiere ser percibido y dirigido por auténticos líderes que tengan claros los objetivos a conseguir, para lo cual se requiere de una adecuada gestión del tiempo que permita resolver los problemas y conflictos a través de las oportunas negociaciones por medio de precisas decisiones tomadas bien de forma individual o a través del trabajo en equipo en reuniones celebradas a tal efecto. Cuando las decisiones no sean importantes pero son urgentes deberán ser delegadas en los colaboradores y en todos los casos es preciso motivarles y comunicarse con ellos en la forma debida. Y como punto final de toda función directiva el mando debe supervisar y controlar los procesos y resultados y efectuar la correspondiente evaluación de sus colaboradores con el fin de orientarles profesionalmente y desarrollar sus potenciales. Todo ello dentro de un comportamiento ético basado en principios humanos de actuación .

Pero no es suficiente con ver el bosque de la función directiva. Los conocimientos deben ser llevados a la práctica. Y esa es tu misión. Sin ella, nuestras explicaciones y tu esfuerzo no serviría de nada.

Como bien sabes, para poder "dominar" unos conocimientos se requieren cuatro requisitos fundamentales.

- **Tener una actitud positiva.** Querer mejorar con absoluta convicción una determinada forma de actuación. Si has terminado el libro estamos seguros que tú tienes interés en mejorar tu nivel directivo.
- **Adquirir los conocimientos necesarios.** Aun siendo necesaria, no es suficiente la actitud positiva, ya que se requiere tener los conocimientos precisos que nos permitan ejercer debidamente nuestra actividad directiva.
- **Ponerlos en práctica.** Este es el punto clave y fundamental. Los conocimientos que no se practican se olvidan. Un idioma que no se practica se olvida. Los grandes artistas y deportistas tienen que practicar y entrenar todos los días para "mantener" su nivel artístico o deportivo. Pues lo mismo pasa con la función directiva, hay que practicarla y tratar de aprender tanto de los aciertos como de los errores.
- **Hasta que se convierta en un hábito.** Una actividad la dominamos cuando la realizamos automáticamente, instintivamente. ¿Te acuerdas de tus primeras clases para sacar el carnet de conducir? Todo eran problemas y dificultades y la conducción te obligaba a tener todos tus sentidos en el volante, sin embargo, hoy mientras conduces hablas con el resto de los pasajeros o tu cabeza va pensando en cientos de cosas: has adquirido el hábito de conducir

### **9. Interrelaciones y conflictos**

- 9.1. Introducción
- 9.2. ¿Son malos los conflictos?
- 9.3. Tratamiento de problemas y conflictos
- 9.4. Resolución de conflictos
- 9.5. Del conflicto a la negociación

#### **9.1. Introducción**

Una de las actividades más habituales de todo directivo es la de "interrelacionarse" con sus colaboradores para establecer objetivos y pautas de actuación, con otros directivos de la misma empresa para coordinar esfuerzos y resolver conflictos y con personas de otras empresas (clientes, proveedores, instituciones públicas) para lograr acuerdos de mutuo interés.

Pues bien, en este proceso de interrelación, muchas veces complejo, surgen con facilidad conflictos y tensiones que son precisos resolver a través de la negociación.

Tener la suficiente habilidad de gestión de conflictos y de negociación es clave para el logro de nuestros objetivos. De hacerlo bien a hacerlo mal hay todo un abismo. La forma en que se plantea y se lleva a cabo una negociación es clave para los resultados de la misma.

El adecuado tratamiento de la gestión de conflictos o de la negociación es más cuestión de habilidad personal que de posesión de unos mayores o menores conocimientos, aunque evidentemente éstos siempre ayudan. De ahí el malestar que sienten muchos directivos que saben de técnicas pero se encuentran "inseguros" o "débiles" porque piensan que no tienen las habilidades suficientes.

Verdaderamente no es fácil saber negociar ya que requiere de aptitudes y actitudes adecuadas. Para hacerlo eficientemente, es necesario desarrollar una serie de habilidades personales tales como la de planificar y pensar antes de actuar, saber comunicar y persuadir, tener capacidad de empatía para ponernos en el lugar del otro, control de las emociones, confianza en uno mismo, etc., las cuales pueden ser adquiridas conociendo una serie de principios y reglas básicas relativas a la negociación, pero sobre todo, a través de la práctica y del oportuno entrenamiento. A negociar, se aprende negociando. Pues bien, vamos a presentar seguidamente los aspectos más relevantes a contemplar en todo proceso de gestión de conflictos o de negociación, los cuales deberán ser tenidos muy en cuenta en el momento de su aplicación.

#### **9.2. ¿Son malos los conflictos?**

El conflicto es una realidad inherente y consustancial con la naturaleza humana. Donde hay personas hay conflictos. Por ello, todo directivo debe entender que los problemas y los conflictos entre las personas es algo inevitable y a los cuales debemos hacer frente con habilidad y acierto.

El conflicto tiene su origen en la "diversidad" de visiones, criterios, opiniones que tenemos los humanos ante un mismo hecho o situación. Esta riqueza propia de la naturaleza humana nos lleva con frecuencia a enfrentarnos a otros por lograr aquello que creemos que es mejor para nuestra empresa, o para nuestros propios intereses.

El conflicto es en cierta medida la interrupción del proceso de cooperación. Las personas tenemos tendencia a colaborar con otros hasta que nuestros fines "chocan" con los de otros, entonces surge el conflicto al cual debemos hacer frente y tratar de resolverlo de la forma más acertada posible.

Por ello, en la medida que un directivo tiene mayores interrelaciones con otras personas, crecen las oportunidades de cooperación, pero también las de competencia y conflicto. Esta circunstancia lleva a que la gestión de conflictos resulte ser una de las tareas más habituales y fundamentales del directivo actual.

Pues bien, una vez expuestas las consideraciones realizadas, estamos en condiciones de responder a la pregunta que nos formulábamos al inicio de este apartado: ¿son malos los conflictos? La respuesta es que aunque no son deseables, no son siempre malos, ya que de los mismos, si sabemos gestionarlos adecuadamente, podemos obtener consecuencias positivas.

Es verdad que los conflictos tienen con frecuencia un coste emocional elevado derivado de la tensión y de las aspiraciones no satisfechas, rompen la armonía entre las partes, al igual que tienen el riesgo de distraer de la actividad ordinaria a las partes afectadas con un elevado desgaste de energías y con la consiguiente disminución de rendimiento.

Pero, los conflictos tienen también sus aspectos positivos ya que nos sirven para clarificar las posiciones en el sentido de que obligan a las personas a reelaborar y establecer una posición clara frente a otra situación, haciéndola más defendible y perdurable, potencian a la creatividad ya que la pluralidad de puntos de vista que se derivan de un conflicto, obliga a las partes a buscar soluciones nuevas y, muchas veces, imaginativas, fomentan la cohesión uniendo fuerzas que posibiliten hacer frente al enemigo común, y estimulan a la acción obligando a las personas a activar sus comportamientos y a tomar decisiones.

En cualquier caso, independientemente del peso que para cada uno puedan tener tanto los aspectos positivos como los negativos, la realidad es que los conflictos están junto a nosotros en el corazón de nuestras vidas y lo fundamental es identificarlos y hacerles frente de la forma más adecuada posible.

### **9.3. Tratamiento de problemas y conflictos**

El conflicto se genera cuando dos o más partes no son capaces de llegar a un acuerdo debido a que sus visiones sobre lo que debe ser la realidad no coinciden. Con frecuencia, esta distinta percepción se convierte en un "sentimiento enfrentado" que va dirigido hacia la otra parte en la creencia de ser ésta quien obstaculiza nuestro proyecto.

Existen conflictos cuando no hay una autoridad lo suficientemente fuerte capaz por sí misma de evitarlos, al menos de una manera visible. La capacidad de resolver conflictos de manera satisfactoria es parte de la influencia que hay que pedirle y caracteriza a todo buen directivo. Por tanto, lo primero que hemos de hacer ante los conflictos es perderles el miedo. La buena voluntad es esencial para solucionarlos, pero no basta. Hay que poner en práctica toda una serie de habilidades, mucha determinación e imaginación.

Pues bien, cuando surge un problema o un conflicto el tratamiento que procede dar a los mismos es el siguiente:

- **Identificar claramente el problema o el conflicto.** Con frecuencia se cae en el error de centrarse en las causas o efectos de un problema sin determinar con claridad el problema en sí mismo.
- **No mezclar conflictos entre sí.** Delimitar claramente las fronteras de cada uno y tratar de resolverlos de forma separada.
- **Presentar los conflictos en términos de situación y no de comportamiento.** Centrémonos en los hechos y no en las personas. Así, por ejemplo, nunca deberemos presentar un problema en los siguientes términos: "Ustedes han tenido muchos accidentes porque no cumplen las medidas de seguridad". El conflicto se incrementará.
- **No presentar en la identificación del conflicto ninguna solución.** Ya habrá tiempo durante su resolución para buscar soluciones y seleccionar la mejor.
- **Expresar el problema en términos de interés mutuo y no de una sola de las partes.** Si queremos que el conflicto se resuelva tenemos que lograr la colaboración de la otra parte y para ello es necesario que perciba que "algo gana" con ello.

### 9.4. Resolución de conflictos

Vías para la resolución de conflictos:

- **Recurrir a la autoridad superior, si existe, a la norma, o la ley.** Conviene decir que, aunque esta solución es aparentemente cómoda, supone asumir una cierta incapacidad para el acuerdo y siempre representa una forma en la que una de las partes resulta vencedora "ganando por imposición" y la parte perdedora esperará probablemente llevar a cabo su "revancha" en el momento más oportuno. Lo cual supone que el conflicto siga latente.
- **El arbitraje.** Es otra forma de resolver un conflicto y consiste en que ambas partes estén dispuestas a aceptar y asumir la decisión de un arbitro que tiene carácter de norma.
- **La mediación o el experto.** Que viene a ser un arbitraje en la que el mediador es una "persona de paz" aceptada por ambas partes pero que no tiene autoridad y no puede recurrir a la norma. Su papel, fundamentalmente, es asegurar la adecuada comunicación entre las partes.

### **9.5. Del conflicto a la negociación**

Hemos visto que donde hay personas hay conflictos y que gestionarlos es una de las tareas más habituales de todo directivo para lo cual se requiere de diversas habilidades, y entre ellas, especialmente la de negociación.

Un conflicto mal gestionado es, frecuentemente, la causa principal de nuevos conflictos y de objetivos pobremente cubiertos. Por tanto, la búsqueda de soluciones definitivas de los conflictos pasa ineludiblemente por fórmulas que sean aceptadas por ambas partes, para lo cual no tenemos otra vía que la de la negociación colaboradora.

## **10. Negociación**

- 10.1. ¿Qué entendemos por negociación?
- 10.2. Objetivos
- 10.3. Elementos de una negociación
- 10.4. Clases de negociación
- 10.5. Estilos y roles de negociación
- 10.6. Tratamiento a aplicar a cada estilo.
- 10.7. La clave de toda negociación: su preparación
- 10.8. El proceso de la negociación
- 10.9. Errores clásicos a evitar en una negociación
- 10.10. Consejos para negociar con éxito

### **10.1. ¿Qué entendemos por negociación?**

Pues por negociación entendemos:

- Al acercamiento de dos partes opuestas hacia una posición mutuamente aceptable.
- Al proceso en el que dos o más partes, con intereses a la vez comunes y conflictivos, se reúnen para presentar y discutir propuestas explícitas destinadas a llegar a un acuerdo.
- La negociación es un proceso de resolución de un conflicto mediante acuerdos entre las partes.
- La negociación es una alternativa al enfrentamiento y a la imposición para la resolución de conflictos. Esto implica tratar la situación de tensión mediante el diálogo y la búsqueda de soluciones aceptables para las partes implicadas.

### **10.2. Objetivos**

Toda negociación tiene dos objetivos principales:

- Llegar a un acuerdo en el contenido.
- No romper la posibilidad de seguir negociando en otras circunstancias.

Por ello, negociar supone en gran medida estar dispuesto a ceder y no simplemente tratar de convencer al oponente. Si una de las partes no está dispuesta a efectuar concesiones, difícilmente llegará a acuerdos, salvo que tenga tal poder o capacidad de maniobra que de hecho obligue a aceptar su posición a la otra parte. Pero eso no es negociar, es imponer.

Tampoco negociar es un juego entre pícaros en el que el más listo trata de engañar y sacar el mayor provecho de la otra parte.

La negociación es un proceso en el que normalmente tiene lugar en una atmósfera de incertidumbre. Ninguna de las partes sabe a ciencia cierta lo que la otra desea o está dispuesta a conceder en la negociación.

Por ello, la negociación es una "habilidad directiva" que tiene un gran componente de "arte", el cual, como la mayoría de las cosas, se aprende y perfecciona con su práctica.

### 10.3. Elementos de una negociación

Toda negociación se compone de una serie de factores o elementos que es preciso conocerlos y tenerlos muy en cuenta en el transcurso de la misma. Son los elementos de una negociación.

- **La necesidad mutua de colaborar y de llegar a un acuerdo.** Es la razón de ser básica de toda negociación. Si no hay necesidad mutua podemos suspender la negociación.
- **Los objetivos a lograr.** Es el fin que se pretende lograr en la misma. En cada situación pueden ser diferentes. Así, a título de ejemplo, tenemos el reducir costes, obtener beneficios, lograr una colaboración,... Deberán establecerse dos tipos de objetivos diferentes: uno ideal que es el máximo que esperamos conseguir, y otro, el mínimo que estamos dispuestos a aceptar.
- **Las partes intervinientes.** Las cuales deberán contar con el debido poder o capacidad de negociación suficiente que impida a la otra parte "imponer" sus condiciones.
- **El margen de maniobra.** Es la distancia entre la propuesta inicial y el límite mínimo que estamos dispuestos a aceptar para llegar a un acuerdo.
- **El margen de negociación.** Es la distancia que hay entre la demanda de una de las partes y la oferta de la otra.
- **La zona de acuerdo.** Es el área en que coinciden los márgenes de negociación de ambas partes. También podemos establecer la zona de conflicto o "zona de desacuerdo" que se produce cuando el máximo del ofertante es inferior al mínimo del demandante. Gráficamente se puede establecer a través del área que resulta entre el máximo de una de las partes y el mínimo de la otra.
- **El tiempo.** Es un factor decisivo en toda negociación tanto si se carece de él como cuando se consume en un proceso de larga duración. Si una de las partes pone de manifiesto estar apurada de tiempo está dando una importante baza a la otra parte que probablemente lo aprovechará en su beneficio. Casi siempre se cierran tratos deficientes cuando se está apurado de tiempo. Por otra parte, es de sobra conocido que la dilación es una de las armas más usuales utilizadas por los negociadores. A tales efectos, todo negociador deberá estar preparado para "soportar" negociaciones largas en las que el cansancio y el agotamiento pueden ejercer una cierta influencia en los resultados finales. El negociador deberá estar mentalizado para resistir y asumir el papel de "corredor de fondo" si participa en una negociación.
- **El coste del acuerdo o del desacuerdo.** El cerrar un acuerdo tiene su coste y no cerrarlo también. Cada una de las partes deberá valorar la opción que le resulte más interesante dentro de los planteamientos posibles que se pueden dar dentro de una negociación.

### 10.4. Clases de negociación

Ante la necesidad de negociar es aconsejable, en primer lugar, identificar frente a que tipo de negociación nos encontramos dadas las diversas clases existentes. Así, podemos señalar:

- **Las negociaciones competitivas:** son aquellas en las que el beneficio de una parte se produce a costa de la pérdida de la otra. Es el tipo de negociación que muchos conocen bajo la denominación Ganar-Perder, o sea, que uno gana a costa de que otro pierde. Son negociaciones competitivas, por ejemplo, la compra de una vivienda, un convenio colectivo,...

En el tipo de negociación Ganar-Perder cada parte intenta mantener su posición y que la otra abdique de la suya. Se basa en una propuesta que una parte lanza a la otra, la cual es evidentemente rechazada y sustituida por otra contrapropuesta y así sucesivamente en un intento de conseguir lo máximo cediendo lo mínimo.

A la negociación Ganar-Perder le caracteriza la confrontación permanente y unos resultados nunca satisfactorios para las partes.

- **Las negociaciones colaborativas:** son aquellas en las que si los interlocutores actúan de forma inteligente pueden ganar ambas partes. Es el tipo de negociación que se conoce con la denominación Ganar-Ganar, es decir, todos ganan. Las negociaciones colaborativas requieren de una mutua disposición hacia el acuerdo para lo cual es necesario que cada una de las partes se ponga con facilidad en el lugar de la otra. Son negociaciones colaborativas aquellas en las que existe una estrecha y habitual relación entre las partes y en las que el beneficio de una parte a costa de la otra pondría en muy serio peligro su continuidad. Entre las más habituales tenemos los convenios de colaboración, la gestión con buenos clientes, los acuerdos con el equipo directivo,...

El tipo de negociación Ganar-Ganar es el modo más inteligente de lograr acuerdos. Trata que todos ganen.

- **Las negociaciones internas:** son las llevadas dentro del seno de la empresa y por lo cual inciden directamente en la "motivación" del personal.
- **Las negociaciones externas:** son las producidas con personas ajenas a la empresa como son los proveedores, clientes, instituciones, organizaciones, etc.

### 10.5. Estilos y roles de negociación

No es ajena a la eficacia de una negociación el contemplar la personalidad o estilo de negociación de cada uno de los interlocutores, ya que según sea éste corresponderá adoptar una actitud diferente. Existen diversas clasificaciones de estilos de negociación según el enfoque o la óptica desde la que observamos.

Igualmente, es propio de las negociaciones asignar a cada miembro del equipo un papel a desempeñar dentro del mismo. Así, es habitual que uno haga el rol de malo tratando de presionar e incordiar a la otra parte, otro haga de bueno suavizando la actitud agresiva de su compañero y buscando posiciones de acuerdo, otros hacen de portavoz, de observador no verbal, de secretario tomando notas de todo lo que ocurre en el transcurso de la negociación, y por último, también se establece la persona que del grupo tiene la última decisión.

Identificados los posibles roles a desempeñar por los miembros de un equipo negociador y con el fin de facilitar la comprensión de los diferentes estilos existentes vamos a establecer una clasificación con cinco tipologías que nos permiten concretar los más habituales.

- **El facilitador o armonizador.** Es el tipo de negociador tímido y cerrado, desconoce el mundo de la negociación, tiene el permanente sentimiento de que va a ser engañado, no se encuentra cómodo en el enfrentamiento con otros estilos más agresivos. Sufre discutiendo, quiere la paz a cualquier precio, valora en gran medida llevarse bien con la gente y mantener unas buenas relaciones personales para lo cual, no le importa ceder con tal de llegar a un acuerdo lo más rápidamente posible.
- **El analítico o conservador.** Es aquel que constantemente da vueltas a las diferentes propuestas que se efectúan, las analiza, las revisa y las piensa muy detenidamente antes de actuar por cuanto para él lo importante es tener evidencias en las que apoyarse con el fin de lograr el mejor acuerdo posible, pero sobre todo, de evitar decisiones erróneas.
- **El promotor o agresivo.** Es el tipo de negociador agresivo, ególatra y prepotente; le interesa la batalla en cuanto le das la oportunidad de demostrarse a sí mismo lo inteligente y fuerte que es; se presenta de manera arrogante y altanera.

Negocia presionando y utilizando interrogantes y trucos, no cede nunca si los demás no ceden antes, hace sentirse incómodos a quienes tienen que negociar con él, se aferra a sus posiciones y hace cuestión de vida o muerte el no apearse de ellas, utiliza el enfoque Ganar-Perder puro y duro.

E igualmente, está dispuesto a correr riesgos para lograr acuerdos. Por lo general son confiados y tienen una gran capacidad de establecer ideas y propuestas creativas. Es el tipo de personas que piensan que si no se arriesgan no ganan. Les gusta el reconocimiento y valoración positiva de los demás.

- **El realizador o cooperativo.** Es el tipo de negociador ideal, abierto y sincero; sabe poner las cartas sobre la mesa, sabe de la importancia de la preparación y dedica el tiempo que sea necesario para clarificar sus intereses y objetivos, así como para intentar averiguar los de los demás. Es equilibrado y responsable, le preocupa conseguir un buen resultado, además de equitativo y duradero. Utiliza siempre el enfoque Ganar-Ganar. Se mueve por la motivación de logro.
- **El retorcido o manipulador.** Es el tipo de negociador más complejo. Al igual que los promotores plantean las negociaciones como una guerra, pero así como éstos hacen que sientas el peso de su bota desde el primer momento, con el retorcido no se dará uno cuenta hasta que sea demasiado tarde. Se presenta amable y lisonjero, a veces incluso demasiado, pero a la vez frío y distante, siempre intentará sonsacar información, pero él no la facilitará.

### 10.6. Tratamiento a aplicar a cada estilo.

Si queremos ser eficaces en nuestras negociaciones y que las mismas discurran con fluidez será necesario que a cada interlocutor le tratemos de acuerdo a su estilo. Con los facilitadores deberemos ser amables y no preocuparnos por el factor tiempo salvo que queramos ponerlos nerviosos para lo cual nada mejor que presionarles con nuestros objetivos, ser escuetos y rigurosos en nuestros planteamientos. Con los analíticos deberemos ser precisos y tratar de potenciar nuestras argumentaciones, salvo que pretendamos descolocarlos para lo cual nada mejor que generalizar y pasar de un tema a otro sin concretar nada. Con los promotores valorar abiertamente sus ideas, mostrarles nuestro interés por sus puntos de vista, salvo que queramos incordiarles para lo cual lo más apropiado es no escucharles, ni tenerles en consideración. Con los realizadores ir directos al grano de forma ordenada haciéndoles ver los beneficios que se pueden obtener si se colabora mutuamente, salvo que deseemos entorpecerles para lo cual lo idóneo es darles largas en nuestro proceso de negociación. Y finalmente, con los retorcidos tener mucho cuidado, tratarán de obtener ventajas por cualquier tipo de procedimiento. Les pierde su ego y la necesidad de reconocimiento y poder.

### 10.7. La clave de toda negociación: su preparación

Una vez identificada el tipo de negociación frente a la que nos encontramos, no es lo mismo que sea competitiva que colaborativa, lo esencial está en prepararla adecuadamente.

Entrar en una negociación sin la debida preparación previa donde al menos hayamos definido nuestros objetivos y estrategias, así como el comportamiento a mantener durante la misma, es garantía de fracaso. De ahí que la preparación adecuada sea un paso ineludible.

Una buena preparación es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria.

A tales efectos, es importante que previamente al desarrollo de una negociación contemplemos los siguientes **aspectos**:

- Definir el objetivo u objetivos que pretendemos lograr en la negociación de forma clara y por escrito. "Qué" queremos conseguir. Qué necesidades tenemos y pretendemos satisfacer. En el momento de fijarnos los objetivos para la negociación es recomendable que éstos sean ambiciosos pero razonables. Es necesario fijar nuestras expectativas con realismo. La satisfacción de una negociación es directamente proporcional a las expectativas iniciales que nos hayamos marcado. Si las fijamos muy elevadas tenemos muchas probabilidades de sentirnos insatisfechos al final de la misma.

Si hay más de un objetivo es preciso priorizarlos en base al grado de interés que cada uno de ellos tenga para nosotros.

- Definir (imaginar) cuáles pueden ser los objetivos de la otra parte, así como sus necesidades, a poder ser de forma priorizada.
- Recoger toda la información necesaria posible tanto en lo que afecta a nuestra posición como a la de nuestro oponente. Por ejemplo, sobre sus aspiraciones,

temperamento, debilidades, ideas, aptitud para escuchar y negociar, tiempo disponible, así como sobre las zonas comunes de afinidad.

- Establecer el margen de maniobra, o sea el cuál es nuestra propuesta inicial y cuál es el límite mínimo que estamos dispuestos a aceptar para llegar a un acuerdo. Fijar el campo de maniobrabilidad con sus límites máximo y mínimo por debajo del cual no nos interesa alcanzar el acuerdo porque su coste es inaceptable o porque disponemos de una opción mejor.
- Pensar cuál es el posible margen de maniobra y el límite de la otra parte.
- Determinar la estrategia o forma de plantear la negociación para el logro de nuestros objetivos, o sea, el "cómo" lo vamos a conseguir. Es el momento de preparar los argumentos que apoyen nuestras tesis, así como la forma de exponerlos a lo largo de la negociación.
- Valorar la capacidad y fuerza de poder que disponemos en la negociación frente a la capacidad y poder que dispone la otra parte. Determinar nuestros puntos fuertes y débiles con respecto a los de nuestro oponente. Nunca se debe menospreciar la capacidad de influencia del interlocutor por reducida que parezca.
- Ver qué concesiones podemos realizar durante la negociación valorándolas de acuerdo con el valor que puedan tener para las partes.
- Redactar nuestra propuesta para ser presentada a la otra parte.
- Determinar los papeles a representar por cada uno de los miembros participantes en la negociación: bueno, malo, portavoz, decisor final, agresivo, contemporizador, facilitador,... así como el grado de coordinación entre los mismos.
- Prever una posible ruptura. Valorar las consecuencias y costes de no alcanzar acuerdos y romper las negociaciones. ¿Cuál de las dos partes saldrá más perjudicada?
- No está de más en esta fase establecer algunos contactos informales con el fin de saber por dónde pueden ir las demandas, aunque hay que ser prudentes en las informaciones que se recojan.
- Y finalmente, no olvidar preparar un buen dossier, ya que ello da la sensación de preparación y seguridad de quien lo presenta, de preparación y seguridad de quien lo presenta.

### 10.8. El proceso de la negociación

Una vez establecidos los objetivos y la estrategia a seguir en la negociación, así como puesta de manifiesto nuestras fortalezas y debilidades procede llevar a cabo la misma de acuerdo a un proceso de negociación que consta de cinco fases.

- **Fase de apertura y de toma de contacto.** En esta fase cada una de las partes efectúa la presentación de las personas que van a participar en la negociación. Se establece el proceso a seguir, los días y horas de contactos, se designa un árbitro o moderador, un secretario de reuniones, y se determina, en su caso, las medidas a adoptar si no se alcanza un acuerdo.
- **Fase de establecimiento de planteamientos o posicionamientos.** En esta fase las partes exponen los problemas o pretensiones deseadas. Se presentan las propuestas iniciales establecidas por las partes y se establecen los primeros contactos negociadores. Debemos tratar de conseguir que sea la otra parte quien haga la primera oferta. Con ello fija el tope de sus expectativas, nos aporta una valiosa información de su posición y nos deja posibilidades de modificar o alterar nuestra propuesta inicial. Si nos ofrecen más de lo que esperábamos, pidamos entonces un poco más.

Las propuestas iniciales deben ser exploratorias para ver la postura y reacción de nuestro oponente.

No está de más, tal como hemos señalado en la "preparación", iniciar la negociación con demandas ambiciosas, pero razonables, con peticiones que aunque puedan parecer exageradas sean creíbles por la otra parte. Pedir lo más para conseguir lo menos. Está demostrado que una persona que inicia una negociación con demandas elevadas recibe más que aquella que la inicia con unas demandas más modestas, al tiempo que unos planteamientos iniciales altos permiten durante la negociación disponer de un margen mayor de maniobrabilidad.

En esta fase es necesario sondear las actitudes de la otra parte, hacer preguntas, observar los comportamientos, pero sobre todo, escuchar mucho.

Es también el momento de valorar los puntos fuertes y débiles de la otra parte, sus tácticas, faroles, presiones, .....

Lo que nunca debemos hacer en esta fase es efectuar concesiones de ningún tipo, ni tampoco adquirir compromisos.

- **Fase de generación de opciones.** En esta fase cada una de las partes ofrece sus argumentaciones, propuestas, alternativas, réplicas y se diseñan los posibles escenarios de acuerdo.

La razón de ser de esta fase es la de reducir la distancia entre las dos posturas iniciales, de convencer a la otra parte que lo que se propone es tan razonable que deberá ser aceptado.

Es aconsejable explorar las posibilidades de acuerdo con preguntas, tratando de ir más allá de lo que nos dicen para comprender lo que realmente nos quieren decir.

Igualmente es el momento de descubrir los errores y falacias "técnicas" de la otra parte, no debiendo entrar nunca en la desacreditación personal. Mostrar con

firmeza el desacuerdo, dejando siempre puertas abiertas para la continuación del diálogo. No hay que considerar en ningún caso como definitivas las posiciones y actitudes adoptadas por los interlocutores durante esta fase. De hecho las nuestras también evolucionarán.

Asimismo, las propuestas efectuadas durante esta fase deberán estar siempre "condicionadas" a los resultados finales del acuerdo, por ello, no se deberá efectuar nunca concesiones unilaterales. Hay que negociar el paquete completo no permitiendo que la otra parte trate de resolver por separado los aspectos de interés para ella.

Dominar las emociones. No ceder a la cólera o la impotencia. A tales efectos, es buenos preguntarnos: ¿qué me perturba? ¿es la actitud del interlocutor, sus demandas,...?

No es recomendable en ningún caso proferir amenazas, ni responderlas en el caso de que las recibamos. E igualmente, tampoco debemos admitir negociar bajo la presión de un conflicto. Sin embargo, puede ser el momento idóneo para dejar caer un "farol" en el sentido de que tenemos otras ofertas mejores.

- **Fase de creación del acuerdo.** En esta fase las partes tratan de progresar hacia el acuerdo y, en consecuencia, hacia la opción más satisfactoria.

A tales efectos, es recomendable hacer periódicamente un resumen de lo tratado hasta el momento y dejar constancia de los acuerdos "provisionales" o "definitivos" adoptados, lo cual nos facilitará el poder observar el progreso efectuado y nos ayudará en gran medida a proseguir avanzando en nuestro proceso negociador.

De esta forma, poco a poco nos iremos acercando al final, y cada una de las partes efectuará el juicio de si la otra parte está decidida a mantener su postura o, por el contrario, está dispuesta a ceder para llegar a un acuerdo.

El momento y el modo de cerrar las negociaciones depende de la firmeza de la postura del oponente y de su determinación en hacerla triunfar.

Para facilitar el proceso, se llevarán a cabo la aplicación de aquellas concesiones que faciliten la toma de acuerdos y que fueron establecidas en la fase de preparación. Es el momento de la concesión de "flecós" a los que se deberá prestar especial cuidado tanto por sus costes como por los riesgos que se pueden asumir. No efectuar nunca una concesión importante como "fleco" ya que la otra parte puede pensar que todavía se puede sacar algo más en la negociación. En cualquier caso, antes de efectuar una concesión es aconsejable que nos hagamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué valor tiene la concesión para la otra parte?
- ¿Cuánto nos cuesta?
- ¿Qué queremos a cambio?

Por muy bajo que sea para nosotros el valor de la concesión, si esta tiene valor para nuestro oponente, hagamos que nos sirva para facilitar el logro de nuestros objetivos en la negociación.

Esto tiene aún más importancia cuando nuestro adversario nos pide algo que, sin saberlo él, teníamos previsto concederle en un momento de la misma. Hacer valer lo que damos en todo tipo de situación.

Si se observan resistencias, el ejercer una cierta presión sobre la otra parte en el sentido de hacerle ver las consecuencias negativas que se derivan de no llegar a un acuerdo es una opción que no debemos dejar pasar sin considerarla.

En cualquier caso, no hagamos nunca nuestra "oferta final" a menos que lo sea de verdad.

Si nosotros ya hemos conseguido lo que pretendíamos no demos por terminadas las negociaciones, sigamos hablando y gestionando hasta que éstas acaben de forma natural.

Tampoco tratemos de "explotar" a nuestro interlocutor. Evitemos en la medida de lo posible que haya "ganadores" y "perdedores". La vida es larga y es muy probable que tengamos que volver a encontrarnos en el camino y nuevamente negociar.

Tratemos que la otra parte también se quede satisfecha en la negociación ya que así podremos seguir realizando "nuevos negocios" en el futuro.

Por último, es necesario establecer el sistema o criterios con que vamos a medir y evaluar el cumplimiento de los acuerdos adoptados.

Finalicemos la negociación efectuando un resumen de todo lo acordado, al mismo tiempo que redactamos un documento con las cláusulas pactadas.

- **Fase de seguimiento de los acuerdos.** En esta fase se llevará el seguimiento de los acuerdos establecidos y se sacarán las oportunas conclusiones. Con frecuencia gastamos muchas energías en las cuatro primeras fases y nos olvidamos de la quinta. Parece que una vez logrado el acuerdo se ha conseguido el objetivo o se ha resuelto el conflicto, y no es cierto. Si no se efectúa el debido seguimiento posterior a la finalización de las negociaciones tenemos grandes posibilidades no sólo de haber perdido el tiempo y considerables energías, sino algo más grave, tenemos el gran riesgo de sufrir unas consecuencias negativas de mayor nivel que las que pretendíamos evitar previamente a la negociación. Si no hay seguimiento, ni control, no podemos medir ni evaluar nunca los resultados de una negociación.

### 10.9. Errores clásicos a evitar en una negociación

Es frecuente observar en la mayor parte de las negociaciones, salvo experta pericia del negociador, una serie de errores o problemas típicos que se producen, de forma repetitiva. Estos errores clásicos por su habitualidad son los siguientes:

- **Objetivos mal definidos o mal planteados.** Si no tenemos objetivos claros, además de poder terminar en cualquier sitio, podemos tener la absoluta seguridad que estamos facilitando el logro de los objetivos de la otra parte.
- **Aparición prematura de posturas firmes e inflexibles.** Toda negociación requiere de un proceso de diálogo y comunicación que va efectuando progresos poco a poco. Por ello, no es bueno dejarnos llevar por nuestros impulsos y poner de manifiesto, antes de tiempo, nuestras posturas definitivas de forma inflexible.
- **No escuchar.** Es otro error típico de los negociadores novatos. Se arde en deseos de "convencer" al contrario con nuestras argumentaciones y cuando viene la

réplica o la exposición de las ideas de la otra parte, "desconectamos" porque nosotros estamos a lo nuestro.

No saber revelar los datos y la información que disponemos de forma progresiva, gradual y en el momento oportuno

Caemos con frecuencia en el error de desvelar todos nuestros datos al inicio del proceso negociador, lo cual facilitamos enormemente la labor de nuestro adversario.

- **Predominio de la emotividad sobre la racionalidad.** Una negociación dominada por la emotividad es peligrosa debido a que nos puede conducir a discutir en mayor medida en el terreno de lo "personal", lo cual hay que evitar a toda costa. Esta es la razón básica por la que debemos subordinar la emotividad a la racionalidad.
- **No recapitular los preacuerdos o acuerdos logrados en la medida que se van obteniendo.** Además de perder una oportunidad de oro para facilitar las posiciones de acuerdo, se tiene el riesgo de que pueda conducirnos en ocasiones a "reiniciar" la negociación en momentos de desacuerdos parciales.
- **Pensar en términos de vencer, de ganar a costa de la otra parte (Ganar-Perder).** Una negociación bien resuelta no tiene vencedores ni vencidos. Cada una de las partes debe satisfacer sus necesidades de forma equilibrada. orma equilibrada.

### 10.10. Consejos para negociar con éxito

Consejos prácticos en la negociación:

- Si no tenemos necesidad de negociar debemos no negociar.
- Negociar con personas por poder de decisión y no con intermediarios.
- Definir los objetivos que se persiguen y elaborar un plan de negociación.
- **Elaborar preguntas para obtener información y dirigir la negociación.**
- Equilibrar el número de personas que negocian por cada parte.
- **Escuchar y observar muy atentamente.**
- **Negociar con visión global y no de partes.**
- **No efectuar nunca ninguna concesión sin obtener algo a cambio.**
- **No perder nunca la calma, no sirve de nada.**
- **En toda negociación hay que efectuar siempre una cesión de nuestras posiciones.**
- **Si utilizamos de manera prematura la expresión "nuestra última oferta" perderemos credibilidad.**
- **No alardear jamás del éxito obtenido en una negociación.** Ello nos originará una mayor presión y dificultades en la próxima. Que sea la otra parte la que parezca haber ganado.
- **No creas que todo ha concluido una vez firmado el acuerdo.** La lucha tal vez no ha hecho más que empezar.
- **Aprender de los errores.** Tener una gran dosis de humildad.

### **11. La motivación**

- 11.1. Introducción
- 11.2. Clases de motivación: el palo y la zanahoria
- 11.3. La infraestructura de la motivación
- 11.4. El contrato psicológico
- 11.5. La motivación y el dinero
- 11.6. La desmotivación y sus causas
- 11.7. Cómo motivar a los colaboradores
- 11.8. La automotivación
- 11.9. Principios básicos de motivación

#### **11.1. Introducción**

Como sabemos, todo directivo tiene por función principal lograr resultados a través de otros, obtener el máximo aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos que dispone, en definitiva, sacar el óptimo rendimiento de los medios materiales y hacer productivas las fuerzas y capacidades de sus colaboradores.

De ahí que resultados y personas constituyen los dos pilares fundamentales sobre los que se asienta toda gestión empresarial. Por ello, el directivo debe tratar de contemplar en su actuación profesional a ambos factores evitando desplazamientos unidireccionales y conflictos entre ellos.

Si son importantes los resultados, también lo son las personas que participan en su logro. Esta es la razón por la que hay que evitar a toda costa orientaciones exclusivas tanto en un sentido como en otro. Prestar la máxima atención a ambos ejes de actuación es la mejor forma de ser eficientes.

La actividad empresarial se ha hecho tan complicada y difícil que para lograr su supervivencia en el mercado, es preciso movilizar cada día toda la inteligencia de todos sus miembros.

La gestión directiva se basa cada vez en mayor medida en movilizar la inteligencia de todos al servicio de los objetivos de la empresa. Sólo la inteligencia de todos sus miembros puede permitir a una empresa afrontar las dificultades y exigencias del nuevo entorno.

Sin embargo, son muchos los directivos que siendo buenos técnicos y unos excelentes profesionales fracasan en su misión de lograr los objetivos a través de otros, así como de movilizar las inteligencias de todos al servicio del proyecto común empresarial.

¿A qué se debe esto? ¿Qué es lo que ocurre? ¿Por qué muchos directivos no saben dirigir adecuadamente a sus colaboradores? No hay una respuesta fácil ni sencilla a los interrogantes expuestos debido a que son diversas las causas que dan origen a tales fracasos directivos.

En primer lugar, podemos señalar que una causa muy habitual es la insensibilidad que muchos mandos tienen en lo que se refieren al tema de personal. Pasan de sus colaboradores y tienen a los mismos como un medio más de producción al igual que una máquina o un camión. Saben que es un medio fácilmente renovable y lo utilizan a su mejor conveniencia.

En la actividad diaria empresarial, llena de problemas, son muchos los directivos que tratan las cuestiones referentes al personal sobre la marcha, de la forma más inmediata que se les ocurre. Creen que con "pagar" un salario de mercado es suficiente y que las cuestiones de motivación, clima y satisfacción son cosas de libros o seminarios.

Un directivo no podrá canalizar adecuadamente el potencial de aptitudes y esfuerzos de sus colaboradores si no tiene la mínima y necesaria "sensibilidad" para dirigir personas y no les ofrece un marco apropiado para poder satisfacer sus necesidades.

Existen también directivos que fracasan en su gestión debido al desconocimiento de los mecanismos que mueven a las personas. Saben mucho de máquinas y de procesos tecnológicos pero no tienen ni idea de todo lo referente a las personas. Desconocen u olvidan con frecuencia que las personas actúan movidas para satisfacer diferentes necesidades, algunas de ellas básicas y fundamentales para su propia subsistencia.

Cuando el directivo conoce las necesidades fundamentales de sus colaboradores, puede darse cuenta de que no hay dos individuos iguales y que estas varían en tipo e intensidad. Una persona puede tener resueltas sus necesidades económicas, pero presentar una necesidad casi insaciable de reconocimiento, status o prestigio.

La difícil tarea con la que todo directivo debe enfrentarse es la de aplicar lo que sabe sobre las necesidades en general a cada individuo en particular. Por eso, todo directivo debe ser un experto conocedor de sus colaboradores sabiendo detectar, en cada momento, las causas que impiden su normal desarrollo y actuación.

Por último, existen directivos que fracasan por falta de habilidad y tacto en las relaciones personales con sus colaboradores. Son unos "expertos" en lo que a la técnica se refiere, pero unos "ignorantes" en la gestión de personas. Los trabajadores, hoy en día, tienen unas expectativas tan elevadas respecto a su trabajo y a sus Jefes como no las han tenido nunca, debido a que en la actualidad están mejor preparados, más informados y poseen unos conocimientos como no los han tenido en ninguna época.

Esta mayor preparación impide que hoy pueda dirigirse a las personas con estilos autocráticos del pasado. Para ejercer la función directiva en los momentos actuales es preciso poner en práctica una serie de habilidades que no se aprenden en las universidades, sino en el contacto y la gestión diaria con los colaboradores.

El directivo de hoy no sólo debe preocuparse de los problemas técnicos que le afectan, sino que debe dedicar más tiempo a atender las demandas y a resolver los problemas de sus colaboradores. No puede, ni debe dejarlos de lado, sino que debe afrontarlos tratando de solucionarlos de la forma más eficaz posible.

Por eso se dice que un directivo tiene habilidad para motivar cuando hace o dice cosas que tienen la propiedad de lograr que la persona a quien dirige se sienta bien y satisfecha, mejore su autoestima y se sienta comprometida en lo que hace.

De lo expuesto, podemos afirmar que la gestión de recursos humanos en general, y de la motivación en particular, constituye una de las principales habilidades directivas para la que debe estar capacitado todo mando que dirija personas.

Pero, ¿qué es la motivación? ¿En qué consiste ese difícil arte que es la motivación de personas? ¿Qué mueve a las personas a hacer cosas? ¿Se puede realmente motivar a otros?

Vayamos poco a poco, y paso a paso.

Comencemos señalando que la motivación es un área altamente compleja en la que teóricamente todo el campo de la conducta humana podría estar encerrado bajo este título.

Bajo este epígrafe se incluyen conceptos tan diversos como integración, satisfacción, estímulo, rendimiento,... que estando estrechamente relacionados con la motivación, son diferentes.

En ocasiones se confunde a la motivación con técnicas de "manipulación" o con "trucos" para conducir a los trabajadores hacia un objetivo sin que ellos se den cuenta.

La motivación no tiene nada que ver con esto. Para nosotros:

- La motivación es el conjunto de factores dinámicos que mueven a una persona a hacer algo.
- La motivación es una tensión interior que pone en movimiento al individuo, es una fuerza fundamentalmente interna que se manifiesta a través de la conducta con la finalidad de lograr un objetivo, es un mecanismo que impulsa a un sujeto a conseguir aquello que le hace falta para establecer su equilibrio.

Como podemos observar en las definiciones expuestas, la motivación es una fuerza que tiene su origen tanto en uno mismo como en causas externas que llevan a que una persona se mueva en una dirección para lograr un determinado objetivo.

Es bien conocido que las personas actúan cuando se combinan adecuadamente tres requisitos principales: la persona sabe cómo actuar, tiene la posibilidad (puede) y quiere realmente hacerlo.

En la empresa, los dos primeros (saber y poder) dependen de la estrategia, de la organización, de los recursos y de la implicación del sujeto en el proceso.

Sin embargo, el tercero de los requisitos, el que la persona quiera actuar, es el más difícil de alcanzar y en el que los directivos gastan más tiempo y recursos. Frecuentemente, los directivos no son conscientes de que este esfuerzo depende no sólo de la voluntad de otras personas, sino también de la suya propia. Para aunar la actuación de ambas partes se acude generalmente a la vía de la motivación.

Efectivamente, la motivación es el instrumento más adecuado que tenemos para resolver el problema del no querer de las personas, frente a la formación que se ocupa del no saber y de la adaptación que cubre el no poder.

Sin embargo, vamos a dejarlo muy claro desde el principio que no resulta nada fácil lograr que los colaboradores quieran hacer algo que el mando quiera que se haga.

La motivación es un difícil arte que consiste en conseguir que la gente haga lo que el directivo desea que se haga, cuando éste quiera y como quiera... pero sólo porque los colaboradores "quieren" hacerlo. ¡Casi nada! Una vez visto en qué consiste la motivación, es probable que más de uno se pregunte: ¿puede realmente un directivo "motivar" a sus colaboradores? ¿puede inducirles a hacer algo si estos no quieren?

Pues sí y no. ¡Vaya respuesta! Nos explicaremos.

Como hemos señalado con anterioridad, motivar es un difícil arte que depende tanto de las políticas de personal que lleva a efecto una empresa, y de las actitudes de los directivos, como de las propias de los colaboradores.

Efectivamente, la empresa y el directivo pueden adoptar medidas tendentes a motivar y satisfacer al personal y que las expondremos con todo detalle más adelante, pero éstas no sirven de nada, si el colaborador considera que no está logrando sus propios objetivos. Por eso, la principal preocupación y orientación de todo mando debe ser la de crear el marco adecuado para que el propio trabajador quien busque su propia motivación que le lleve a actuar y a realizar los objetivos de la empresa a la vez que satisface los suyos personales.

Para estar motivados y productivos, los colaboradores tienen que sentir un alto grado de interés por sus trabajos, y este interés debe derivar en una amplia satisfacción cuando lo realizan.

Si el trabajador tiene una actividad profesional que le resulta atractiva y estimulante, percibe un salario que le permite vivir con dignidad, tiene unas condiciones laborales que las considera razonables y además recibe el reconocimiento y un trato correcto por parte de sus superiores, podemos afirmar que posee "todos" los ingredientes precisos para ser una persona motivada.

Por ello, la contribución más importante que un directivo puede hacer a su empresa es que a la vez que trata de lograr los objetivos fijados por la misma, procura favorecer la creación de un entorno adecuado de trabajo, condiciones y reconocimiento que permita a sus colaboradores lograr los suyos.

### **11.2. Clases de motivación: el palo y la zanahoria**

Las personas que han practicado el ejercicio del "mando" o de la "dirección de personas", siempre han sabido "cómo" hacerlo: por las buenas dando zanahorias o por las malas a través del palo.

Cuando queremos que un burro trabaje, y perdone el amigo lector o lectora por la comparación, se le ofrece el estímulo de una zanahoria que muchas veces no llega a alcanzarla o lo hace al finalizar la jornada. Si el burro, por ejemplo, ha podido comer varias zanahorias dejará de trabajar porque su estómago estará lleno y no necesitará trabajar para comer. ¿Qué procedimiento podríamos emplear en esta situación para que el burro continúe trabajando? Está claro, verdad que sí, el palo.

Pues lo mismo pasa en el ámbito de la motivación. Si queremos mover a las personas y lograr que estas actúen en un determinado sentido, debemos saber utilizar sabiamente tanto el palo como la zanahoria.

Las motivaciones relacionadas con el incentivo - zanahoria o el castigo - palo se hallan dentro del grupo de las que podríamos llamar motivaciones externas, o sea motivaciones que están en el exterior del sujeto y que son ajenas a él, por contraposición de las motivaciones internas que se caracterizan porque surgen del propio individuo. Son las diferentes clases de motivación.

### A) La motivación externa

Las motivaciones externas están basadas tanto en la aplicación de recompensas (premios) tales como el salario, las promociones, el reconocimiento, la seguridad, la formación,... como de penalizaciones (castigos) tales como la sanción, el despido, la amonestación pública, el expediente, el traslado,...

El problema de motivar a las personas a través de los premios o castigos, es que tanto las recompensas como las penalizaciones tienen un límite. Los directivos no pueden aplicar sucesivos premios extraordinarios, ni subir de forma constante los salarios cada vez que el trabajador realice una tarea de forma "recompensable", como tampoco es posible penalizar constantemente cualquier tipo de falta cometida en su trabajo, ya que esta actitud generará probablemente un resentimiento que suele traducirse en absentismo laboral, pereza, quejas y críticas, olvido de detalles importantes, falta de puntualidad, enfrentamientos personales, lucha sindical, etc., con el agravante de que la motivación por amenazas crea un círculo vicioso pues ante la actitud expuesta el directivo aplicará mayores sanciones que producirán nuevos y mayores resentimientos,...

Volviendo al ejemplo del burro, el exceso de zanahorias lleva a que éste no trabaje más, y la abundancia de palos puede llevarle también a que se acostumbre a los mismos y tampoco trabaje. Tanto el palo como la zanahoria son dos herramientas útiles y necesarias que deben saberse utilizar con sabiduría.

La zanahoria, o motivación positiva, debe ser utilizada cuando se trate de "reforzar" un comportamiento deseado en un momento determinado, de forma puntual y excepcional.

Por su parte, el palo, o motivación negativa, debe ser utilizado cuando se trate de "evitar o corregir" un comportamiento no deseado.

El castigo y la sanción sirven para corregir un comportamiento inapropiado, pero nunca serán capaces, por sí solos, de activar o desarrollar los comportamientos deseables.

La aplicación de la motivación negativa de forma habitual es uno de los procedimientos que llevan en mayor medida a la inmadurez profesional de los colaboradores. Si acostumbramos a que estos trabajen y se esfuercen por el miedo a la sanción, cuando no la perciban dejarán de producir. Del mismo modo que "cuando el gato está ausente, los ratones se divierten", las amenazas, las sanciones y los castigos en general sólo funcionan cuando está presente el directivo, y dejan de surtir efecto cuando éste se ausenta.

Por ello, para que la aplicación de la motivación negativa surta efecto debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser excepcional, poco habitual.
- Ser oportuna y en el momento preciso.
- Personal. Sólo a las personas que se trata de corregir.
- Proporcional al fallo producido.

### **B) La motivación interna**

Por su parte, las motivaciones internas son aquellas que se originan en el entorno de un clima favorable que permite al trabajador desarrollar su trabajo con total independencia de premios o castigos, simplemente, por el hecho de que considera que es lo más oportuno realizar. La motivación interna o intrínseca se encuentra dentro de la propia actividad y es el modo más efectivo para que el sujeto se esfuerce por encima de lo estrictamente exigido, ya que la persona "disfruta" con su propio esfuerzo.

Sin embargo, la motivación interna no es fácil que se produzca ya que su materialización está condicionada por cuatro factores básicos como son:

- Las cualidades personales del trabajador.
- La naturaleza del trabajo.
- Las cualidades del Jefe.
- La filosofía y cultura de la empresa.

La mejor política de personal que puede desarrollar una empresa es tratar de potenciar el marco adecuado para el desarrollo de la motivación interna y utilizar la motivación externa de forma ocasional y excepcional.

### **11.3. La infraestructura de la motivación**

Las fuerzas que mueven a las personas a actuar en un determinado sentido son dos principalmente: el interés por conseguir algo o el miedo a perder o tratar de evitar que se produzca algo.

Tal como hemos señalado en el momento de definirla, la motivación es una fuerza interna que se manifiesta por medio de la conducta o un comportamiento determinado con la finalidad de lograr un objetivo.

De ahí que podamos señalar que en el esquema de la infraestructura de la motivación se vislumbran tres elementos: la necesidad, la conducta y el objetivo.

Cuando el sujeto desarrolla una determinada conducta y logra el objetivo perseguido decimos que es una persona satisfecha, y por el contrario, cuando no lo logra decimos que es una persona frustrada.

Visto el esquema que configura la infraestructura de la motivación vamos a profundizar a continuación en cada uno de los elementos que la componen.

### A) La necesidad

La necesidad es el punto de partida. El origen de toda motivación es la necesidad de algo, sin necesidades es casi imposible mover y motivar a las personas.

Si algo caracteriza al ser humano de hoy y de siempre es que tiene carencias, tiene necesidades muy diversas que pretende cubrir y se esfuerza por satisfacerlas. Cuando logra satisfacer una de ellas, aparecen enseguida otras que cobran nueva fuerza, sin que este proceso tenga fin. A lo más, sólo se puede aminorar sus efectos.

Las personas se "mueven" porque tienen necesidades que cubrir. En la medida que una persona "quiera algo" es factible lograr que "haga algo", y por el contrario, si la persona no quiere lo que se le ofrece, no le compensa su esfuerzo, o no siente la necesidad de hacerlo, "no se moverá".

Las necesidades que principalmente "mueven" a actuar a las personas son las siguientes:

- **La subsistencia.** El poder cubrir las necesidades básicas como son el comer, beber, vestir, tener una vivienda, etc.
- **La seguridad.** El poder contar en el futuro con su puesto de trabajo, una vejez tranquila, unos cuidados médicos y una cobertura en caso de accidente o enfermedad.
- **El sentimiento de pertenencia.** El sentirse integrados en la empresa participando en la resolución de los problemas y en la toma de decisiones.
- **La estima y el reconocimiento.** El ser considerado positivamente cuando se ha realizado un buen desempeño, el ser valorado justamente, el ser tratado como un individuo, y no como un engranaje de una máquina.
- **El orgullo profesional.** El tener satisfacción de su propio trabajo, la sensación de que es necesario. \* Los retos. El tener desafíos que resulten estimulantes.
- **El poder.** El deseo de mandar y dirigir sobre los demás, el tener capacidad de decidir y el poder influir sobre otros.
- **El logro y el progreso.** El deseo de superarse y de hacer mejor las cosas, el sentir que se evoluciona profesionalmente, el ir logrando metas y adquirir experiencias..
- **La afiliación.** El deseo de ser apreciado y aceptado por otros, el llevarse bien con los compañeros, el tener unas buenas relaciones personales.
- **La satisfacción en el trabajo.** El poder disfrutar en la realización de su trabajo.

Pero no todas las necesidades tienen el mismo interés para la persona, ni se desean con la misma intensidad, lo cual nos lleva a la consecuencia de que no todas las recompensas son igualmente valiosas para todas las personas, y no les motivan e incentivan de la misma manera, y por tanto, no influyen en su comportamiento y en el desempeño de las tareas de modo igual.

De ahí que si observamos a los individuos podemos detectar cuáles son sus deseos básicos y si estos son fuertes o débiles.

Si la motivación o el deseo es fuerte, la conducta o el comportamiento que desarrollará el individuo para alcanzar su objetivo será también "fuerte", proporcional al deseo que se tenga, y viceversa, si la motivación es débil la conducta a desarrollar también lo será.

Igualmente, las necesidades pueden ser conscientes, o sea claramente percibidas, como es el caso de la sed, el querer tener un coche o una vivienda, el tener un título académico, etc., o inconscientes de forma que no son percibidas nítidamente por el sujeto como son el deseo de reconocimiento, el sentimiento de pertenencia, las ganas de progresar, etc. Y finalmente, tenemos que las necesidades también se pueden manifestar de forma individual o colectiva junto a otras personas que comparten los mismos deseos.

Conocer por tanto el intrincado mundo de los deseos básicos o motivos que, en cada momento "mueve" a cada persona, es una delicada misión que corresponde atender a todo directivo con respecto a sus colaboradores.

### **B) La conducta**

La conducta es la expresión de la consecución o no de las necesidades o deseos básicos de una persona, es la manifestación externa de lo que un sujeto está dispuesto a realizar para lograr un determinado objetivo.

Todas las personas realizamos actos con la finalidad de satisfacer los deseos básicos y tendencias, para lo cual, desarrollamos determinadas actividades o conductas.

Y toda conducta va siempre encaminada a la satisfacción de una o varias necesidades individuales.

Por ello, si conocemos cuáles son las necesidades de nuestros colaboradores, podremos motivarles siempre y cuando dispongamos de los medios necesarios.

### **C) El objetivo**

Es el fin a lograr, la finalidad última que mueve a actuar.

Los objetivos pueden ser múltiples y diversos. Así, tenemos objetivos positivos como son el ganar más dinero, el tener una mayor formación, etc., objetivos negativos, como es, por ejemplo, el trabajar menos, unitarios como es el tener un coche, y múltiples como es el tener una moto y un coche.

Cuando la persona consigue su objetivo habrá "satisfacción", o sea, habrá una conducta satisfecha, motivada. Pero si la persona no consigue su objetivo habrá "frustración".

### **D) La satisfacción**

Es la consecuencia del logro del objetivo deseado. Es el "resultado" de una conducta que ha cumplido las expectativas esperadas. En el ámbito laboral conviene distinguir los factores que producen satisfacción al trabajador de los que dan lugar a la insatisfacción, y para ello, es necesario percibir que en el ser humano existen dos áreas motivacionales diferentes: una de nivel inferior, orientada a la supervivencia, y otra de nivel superior, dirigida al crecimiento personal y profesional. Herzberg denominó factores higiénicos o de mantenimiento a los primeros y motivadores a los segundos.

La cobertura de las necesidades de orden higiénico como son el tener un sueldo, unos seguros, vacaciones, buenas condiciones laborales, etc. no dan lugar a la satisfacción "real" del trabajador, ni le motivan. No queremos decir con ello que no se valore positivamente el tener un buen sueldo o el tener unas buenas condiciones laborales, sino que en el tiempo, el trabajador se "acostumbra" a ellas y no serán suficientes para "moverle" a actuar. Sin embargo, si un trabajador considera que no cobra el sueldo que se merece o no recibe las contraprestaciones que es acreedor se sentirá insatisfecho y tratará de buscar un empleo en otra parte que le proporcione estos factores.

De ahí que la insatisfacción en el ámbito laboral se halla estrechamente relacionada con la ausencia de los factores higiénicos. A mayor ausencia, mayor insatisfacción, sin que podamos afirmar lo contrario, o sea que a mayor presencia, mayor satisfacción.

La presencia de los factores higiénicos no garantiza por sí misma la satisfacción, ni el mayor rendimiento de un trabajador, si la misma sólo cubre el nivel de expectativas que tiene la persona. Los factores higiénicos sólo producen satisfacción cuando su presencia excede ampliamente a las expectativas esperadas y hasta tanto el sujeto se acostumbre a ellas, que por lo general, suele ser en un plazo muy breve. A lo bueno todos nos acostumbramos muy rápidamente, mientras que a lo malo...

Por el contrario, la cobertura de las necesidades de orden motivador tales como el tener un trabajo interesante y desafiante, el disponer de la oportunidad de hacer algo significativo, el poder acceder a información privilegiada, la participación en el análisis de problemas y en la toma de decisiones, etc., son las que producirán la auténtica satisfacción en el trabajador.

De ahí que si queremos motivar a nuestros colaboradores y tenerlos satisfechos el camino apropiado es a través del fomento de los factores motivadores manteniendo el nivel de las expectativas esperadas de los factores "higiénicos".

### **E) La Frustración**

Por frustración se entiende a la tensión psicológica producida por un obstáculo o barrera que impide la consecución de un objetivo.

No siempre se puede lograr el objetivo deseado. Cuando ello ocurre se produce una frustración cuya intensidad varía en función del valor que para nosotros tenga la necesidad.

De ahí que una frustración continuada puede llevar a una persona al fracaso psicológico.

Cuando una persona no logra alcanzar un objetivo, cuando queda frustrada por una necesidad no cubierta, las reacciones que pueden producirse varían notablemente en función del sujeto afectado.

Así, hay personas que se comportan agresivamente proyectando su descarga emocional contra otra persona; otros lo hacen depresivamente dirigiendo todas las culpabilidades hacia sí mismos; otros tienen un comportamiento de huida o retirada abandonando el campo en el que han experimentado la frustración tanto física, como psicológicamente; otros trasladan su objetivo a otra perspectiva a la cual se dedican con toda su energía que les compense de su incapacidad real o imaginaria, y finalmente, tenemos a quienes racionalizan que es el modo más sensato de actuar ante la frustración, o sea, analizar las causas del fracaso y tratar de lograrlo en una nueva ocasión.

### **11.4. El contrato psicológico**

Una vez vistos los factores que dan origen a la motivación vamos a profundizar en un aspecto poco conocido que bien merece la pena tenerlo en consideración.

Cuando una persona entra a formar parte de una empresa lo hace formalizando un contrato jurídico en el que se pactan una serie de acuerdos por ambas partes como son el horario, el salario, los días de vacaciones, los derechos sociales, etc., pero además de este contrato legal, tanto la empresa como el trabajador tienen respecto a la otra parte una serie de expectativas no recogidas expresamente como son la fidelidad, la integración, el crecimiento profesional, la promoción y recompensas potenciales (dinero y otras) que están dentro de lo que podríamos denominar contrato psicológico. Este contrato "no explícito", supone derechos y deberes para quien lo establece, distintos de los que realmente se establecen en el contrato de trabajo.

La relación laboral "empieza" pero no termina con el dinero. La calidad del trabajo, la energía, la creatividad, la aportación añadida, la integración y la participación son características básicas del contrato psicológico.

Hoy en día, el trabajador no sólo espera su nómina a fin de mes a cambio de su prestación laboral, sino que espera además ciertas ventajas o beneficios directamente relacionados con su trabajo.

Por ello, el contrato psicológico no es un contrato para siempre, sino que varía según las expectativas y los marcos de referencia de la empresa.

Una persona está dispuesta a adaptarse a una organización, a prestar su máxima colaboración y ajustarse a las demandas para las que es requerido, en la medida en que según sus expectativas, aspiraciones y marco de referencia, se vea compensada por hacerlo.

De ahí que la satisfacción en el trabajo se produce cuando las compensaciones guardan justa proporción con lo esperado y con las aspiraciones que le llevaron a él.

Por ello, todo trabajador estará dispuesto a "aportar" más de lo esperado o de lo comprometido cuando considera que está recibiendo más de lo estrictamente obligatorio, y a la inversa, si observa que recibe menos de lo que aporta surgirá en él un sentimiento de injusticia que probablemente dará origen a un estado de tensión o desequilibrio que le

impulsará a cambiar de comportamiento limitando su rendimiento a lo justamente exigido.

El sentimiento de equidad o iniquidad, como factor motivador del trabajo, surge, la mayoría de las veces, cuando el trabajador se compara con sus compañeros de actividad. Cuando un trabajador ve que otro compañero aporta lo mismo que él en la empresa, en términos de productividad, y sin embargo, recibe una compensación superior, desarrolla un sentimiento de injusticia que le lleva a reducir su aportación o exigir una mayor compensación.

Cuando se produce este sentimiento de iniquidad, o sea, cuanto el trabajador "considera" justa o injustamente, que su aportación es superior a lo que recibe, y la empresa no valora su contribución, entonces se produce la ruptura del contrato psicológico con todas las consecuencias de disminución de rendimiento, tensión, quejas, pasividad, etc., que ello supone.

### 11.5. La motivación y el dinero

Ha sido frecuente considerar en el seno de las empresas que la motivación de los trabajadores gira únicamente alrededor del dinero, que se halla polarizada solamente en este factor, y no es cierto.

Es verdad que el dinero es la base principal de toda relación laboral, es un factor de indudable importancia que "mueve" a las personas a actuar y hacer cosas. Por lo general las personas trabajamos a cambio de un dinero que nos asegure la subsistencia y nos permita vivir lo más satisfactoriamente posible. El dinero ha sido el factor más utilizado para incrementar tanto el rendimiento en el ámbito de la producción como las ventas en el área comercial. Y por dinero hay muchas personas que son capaces de realizar los actos más dispares. Pero el dinero no lo es todo.

El dinero no tiene el mismo valor para todas las personas. Para unos es básico y fundamental y para otros tiene un valor relativo.

Así, podemos señalar que:

- La influencia del dinero es mayor cuanto menor es la cualificación necesaria para el adecuado desempeño de un puesto de trabajo.
- La influencia del dinero es mayor en los momentos del ciclo de vida personal que se producen unos mayores gastos (recién casados, primeros hijos, etc.).
- El dinero deja de ser estimulante cuando el sujeto cubre con holgura las expectativas y sus necesidades más habituales.
- El dinero tiene también un gran sentido simbólico distinto en cada caso. En muchas ocasiones simboliza todos aquellos valores por los que las personas pueden sentirse motivadas: éxito profesional y personal, prestigio, poder, seguridad,...
- Y el dinero tiene también un significativo valor de comparación consigo mismo respecto a otro puesto u otra empresa, o con respecto a otros individuos de la misma empresa o de otras empresas con similar desempeño, en muchos casos crucial. Muchas personas pueden estar razonablemente satisfechas de su salario hasta que se enteran de que otras perciben una retribución superior por el mismo trabajo, o lo que es lo mismo, hay muchas personas que aún ganando un buen

sueldo se hallan insatisfechas porque hay otros que ganan más haciendo una tarea similar o de inferior responsabilidad a la propia.

- Y el dinero actúa como incentivo para trabajar con mayor intensidad cuando se trata de satisfacer las necesidades de orden inferior o hasta un cierto nivel, principalmente las higiénicas. Pero no será suficiente para motivar a las personas que quieran satisfacer las necesidades de niveles superiores o motivadoras.

Por ello, la persona en el ámbito del trabajo quiere dinero y?, en cada caso diferente. Quiere algo más que dinero. La persona pretende en el trabajo además de cobrar un sueldo con el que vivir:

- Ser útil.
- Desarrollar un trabajo interesante.
- Obtener un desarrollo personal y profesional.
- Conseguir un prestigio, respeto,...
- Adquisición de una posición social.
- Mantener unas relaciones personales.

Al dinero se le ha considerado equivocadamente como el elemento motivador por excelencia, y sin embargo, no es un factor motivador, sino higiénico. Las personas demandan dinero, presionan para recibir más dinero, porque muchas veces no saben qué otra cosa pedir y les resulta lo más sencillo (ya que estoy insatisfecho, por los menos págame, dame más dinero), pero cuando obtienen lo que piden, sus efectos motivadores son por muy corto plazo de tiempo.

Por ello, el dinero hay que utilizarlo junto a otros factores motivadores. Si alguien pretende "de verdad" motivar a una persona debe empezar por comprender y tener claro que la persona busca en el trabajo algo más que dinero.

Para que el dinero sea un factor motivador debe reunir tres condiciones:

1. El trabajador debe tener una clara preferencia por el dinero, debe ser un elemento muy apreciado y ello significa que debe estar dispuesto a asumir los factores negativos vinculados su consecución.
2. El trabajador sabe que el dinero está estrechamente relacionado con los resultados y el rendimiento. A mayor productividad aumentará la cantidad de dinero.
3. El trabajador sabe que el dinero está estrechamente relacionado con el esfuerzo. A medida que aumenta el esfuerzo, el rendimiento aumentará en la misma proporción.

Con dinero podemos comprar o alquilar el tiempo de nuestros colaboradores, pero nunca sus voluntades, su lealtad, su entusiasmo ni su iniciativa.

La "emoción" de las personas y las "ganas" de alcanzar objetivos no se hallan por lo general a la venta. La empresa podrá tener el cuerpo de sus trabajadores en el horario pactado, pero el "espíritu" hay que ganárselo a pulso.

Para conquistar sus voluntades tenemos que darles algo más que dinero, tenemos que facilitarles, y a veces comprendemos que es muy difícil, un marco de actuación en el que desarrollen su propia automotivación.

Por ello, si de verdad deseamos motivar a nuestros colaboradores debemos darles dinero y lo que cada uno demande o necesite en función de la situación personal en que se encuentre.

### 11.6. La desmotivación y sus causas

Cada vez las empresas en general y los directivos en particular gastan mayores energías, recursos y tiempo tratando de motivar a sus trabajadores. Se realizan importantes esfuerzos en potenciar su integración. Sin embargo, olvidan algo que es básico y primario: no desmotivarles.

La inmensa mayoría de las personas se incorporan a un nuevo trabajo, motivadas, pero, generalmente, por descuido o negligencia, se las coloca en el camino de la desmotivación.

Podemos señalar que una persona está desmotivada cuando su actitud en la conducta es contraria o indiferente a los objetivos establecidos por la empresa.

Con frecuencia la desmotivación es un elemento que precede a la frustración. Se inicia siendo indiferente a los objetivos fijados, pasando de los mismos, y se termina no lográndolos, o sea en la frustración.

Es relativamente fácil observar en los trabajadores síntomas de desmotivación a nada que prestemos un poco de atención a los mismos. Así, los más habituales son:

- Poca cantidad y mala calidad de trabajo.
- Deficiente economía de los materiales que se utilizan.
- Accidentes frecuentes por falta de atención.
- Agresividad, críticas a los superiores, roces personales.
- Ausencias frecuentes del puesto de trabajo.
- Rigidez y actitud negativa a los cambios.
- Desinterés y despreocupación por el trabajo.

La desmotivación es la consecuencia de múltiples causas que se producen en el seno de la empresa y que tienen unos efectos negativos en un trabajador.

La desmotivación es un hecho que ocurre con una frecuencia mayor de la que sería deseable en el ámbito empresarial. Parece mentira, con lo difícil que resulta motivar, que fácilmente se desmotiva a los colaboradores. Muchas veces basta con una simple mala mirada para que un trabajador se desmotive.

Por ello, consideramos oportuno dar a conocer las causas más habituales que dan lugar a la desmotivación con el fin de tratar de evitarlas. Así, tenemos:

- El sentimiento de injusticia (real o no) apreciada por el trabajador.
- La falta de reconocimiento de los méritos y esfuerzos realizados.
- La amonestación o crítica delante de otros.
- El hacer promesas y luego no cumplirlas.
- La falta de interés del Jefe por sus colaboradores, el ser inaccesible para ellos, el no escucharles ni admitir sugerencias.
- La debilidad en el mantenimiento de las normas y de la disciplina.
- El no definir con claridad las tareas o funciones a realizar.
- El inducir en el equipo sentimientos de fracaso o desconfianza.
- La dirección a capricho.
- El esquivar la responsabilidad en los momentos precisos.

- La parcialidad.
- El mal humor, el descontrol y la irritación infundada del Jefe.
- La falta de apoyo en las situaciones necesarias.
- El no cumplimiento por parte del Jefe lo que él exige a sus colaboradores.

¿Que fácilmente se puede desmotivar a los colaboradores i. ¿No es verdad? desmotivar a los colaboradores i. ¿No es verdad?

### 11.7. Cómo motivar a los colaboradores

Una vez vista lo que es la motivación, su infraestructura, la relación con el dinero, la desmotivación y sus causas, vamos a entrar en la parte esencial de este capítulo, que no es otra, que la de ¿cómo motivar a los colaboradores?

La respuesta es clara: satisfaciendo los diferentes tipos de necesidades que tienen nuestros colaboradores. ¿Verdad que es sencillo?

No, no lo es.

Para motivar a los colaboradores es un requisito previo conocerles en profundidad, saber qué es lo que demandan con mayor intensidad, qué precisan, qué les puede "mover" para actuar en un determinado sentido.

El conocimiento de los colaboradores nos permitirá realizar una motivación "a la medida" de cada uno. No caigamos nunca en el error de pensar que a todos motiva lo mismo (¿qué sería del azul, si a todos nos gustase el amarillo?), ni tampoco que lo que nos motiva a nosotros lo hace a los colaboradores. No demos café con leche para todos porque es como nos gusta a nosotros. Habrá algunos que sí quieren café con leche, pero también habrá personas que les gusta el café cortado, o solo, o doble, o con hielo, o capuchino, y algunos prefieren un póleo menta porque no les gusta el café... Pues igual ocurre con la motivación.

Una vez que se conoce lo que quieren los colaboradores todo directivo debe tratar de satisfacer las "necesidades del trabajo en sí mismo, es básico y fundamental.

El tener un trabajo atractivo profesionalmente, el recibir una justa y adecuada compensación por el trabajo realizado, el tener unos objetivos y unas tareas estimulantes, el desarrollar unas actividades variadas y no rutinarias, el poder aplicar la creatividad producida, el tener una implicación total en el trabajo y el estimular la participación en proyectos con cierta dificultad, son aspectos "claves" en la motivación de cualquier trabajador y constituyen la base que le permite afrontar cada jornada laboral con entusiasmo y satisfacción.

El desarrollar un trabajo interesante y gratificante es la materia prima esencial de la motivación de un trabajador. Por el contrario, si una persona tiene que realizar un trabajo que no le agrada, por mucho que se le pague, lo realizará con insatisfacción. La retribución elevada hará que no deje el trabajo y se mantenga en la empresa, pero ello no cambiará su actitud, ni su motivación hacia el mismo. Cubiertas las necesidades propias del trabajo, el directivo que quiera motivar a los colaboradores deberá contemplar otro tipo de necesidades como son:

- Las necesidades de realización y logro. Como son el facilitar la posibilidad de efectuar innovaciones y el dar participación en la planificación y fijación de objetivos, en el análisis y resolución de problemas y en la toma de decisiones.

- Las necesidades de reconocimiento. Entre las que se consideran el tener un ambiente de aprobación, el reconocimiento y aprecio de los superiores, los ascensos por méritos, las gratificaciones discrecionales, la participación en beneficios, las felicitaciones personales o por escrito, las alabanzas públicas por ideas o aportaciones efectuadas y los premios extraordinarios (viajes) o inesperados.
- Las necesidades de responsabilidad. Entre las que se pueden contemplar la libertad de actuación, la delegación de funciones, el acceso a información reservada, el otorgar una mayor autoridad o nuevas responsabilidades, el conceder mayores niveles de riesgos o el actuar en representación de la empresa en ámbitos externos.
- Las necesidades de crecimiento. Como son la formación, el desarrollo profesional, la promoción y la rotación interna.

### 11.8. La automotivación

Aunque la motivación es un bien escaso y difícil, el directivo sensible a la misma tiene posibilidades de ponerla en práctica con sus colaboradores siempre y cuando:

- Conozca las demandas de los mismos.
- Satisfaga las necesidades realmente deseadas.
- Los colaboradores la quieran admitir (la motivación).

No es posible motivar a una persona si ésta no quiere serlo o considera que no está logrando sus propios objetivos.

En el ámbito empresarial, es relativamente fácil encontrarse con personas que actúan por su propia voluntad. Lo que hacen es debido a que "quieren" hacerlo. Están "automotivadas" para hacerlo.

La conducta que se pone de manifiesto en estos casos es que las personas actúan no porque les ordena un superior, ni por presiones provocadas por recompensas o castigos, sino debido a que están convencidos de que lo que tienen que hacer es lo más procedente.

Por ello, con independencia de tratar de satisfacer las necesidades puntuales que puedan presentar los colaboradores, todo directivo debe tratar de crear el marco más adecuado para que cada uno pueda encontrar por sí mismo las mejores condiciones para satisfacerlas.

De ahí que crear un clima de trabajo que fomente la motivación de sus colaboradores constituye uno de los mayores desafíos a los que un directivo ha de enfrentarse.

Para lo cual, con el fin de propiciar el entorno más idóneo al fin perseguido, el directivo debe tratar de facilitar a sus colaboradores:

- Un trabajo interesante y gratificante.
- Oportunidades para desarrollar y utilizar sus capacidades en toda su extensión.
- Posibilidades de participar en las decisiones que afectan a los métodos (al "cómo") a utilizar en su trabajo y a los objetivos a alcanzar con sus actuaciones.

Con ello, podemos estar seguros, se establece unas bases sólidas para propiciar la propia automotivación de los colaboradores. de los colaboradores.

### 11.9. Principios básicos de motivación

A modo de resumen, vamos a finalizar este capítulo, recogiendo una serie de principios básicos relativos a la motivación, y que son los siguientes:

1. La motivación es un bien escaso y difícil que hay que aprovecharla siempre que surja la oportunidad.
2. No motiva a todos lo mismo. Cada persona tiene sus necesidades y motivaciones. Y no motiva a los demás lo que me motiva a mí.
3. Lo que realmente motiva es:
4. La esencia de la motivación está en la propia automotivación.
5. No se motiva "ahora y con esto", sino "siempre y con todo".
6. Tan importante como la motivación, es la no desmotivación.
7. El dinero tiene un valor relativo de motivación. Toda persona busca en el trabajo algo más que dinero. Para motivar a una persona hay que darle dinero y...
8. Para motivar es aconsejable buscar el momento y el lugar adecuado para hacerlo, tener un cierto "sentido de la oportunidad". Las oportunidades de motivación son escasas, por ello, cuando se presentan no se las puede dejar escapar (un trabajo bien realizado, una enfermedad, una solicitud de apoyo, etc.)
9. No es correcto identificar la motivación con dar, regalar, consentir, tolerar y felicitar. "El dar y el tener, seso ha de menester".
10. El comportamiento de una persona es el resultado de su motivación y situación. Comportamiento = Motivación x Situación. Si se altera la situación o la motivación se alterará su comportamiento.

## **12. La comunicación**

- 12.1. Introducción
- 12.2. El proceso de comunicación
- 12.3. La comunicación en la empresa
- 12.4. Habilidades comunicacionales
- 12.5. Saber comunicar
- 12.6. Saber escuchar
- 12.7. Saber preguntar
- 12.8. Saber usar el silencio
- 12.9. Saber dar órdenes en el ámbito profesional
- 12.10. Saber corregir a un colaborador

### **12.1. Introducción**

Si algo caracteriza al ser humano de todos los tiempos es su capacidad para comunicarse con los demás. A lo largo de la historia es fácil observar como el ser humano ha manifestado la necesidad y el deseo de expresarse originando el lenguaje, la escritura, la pintura, la danza,...

Desde el momento de su nacimiento hasta su muerte, la persona ha tratado de establecer contactos e intercambios comunicacionales con otras personas a través de los medios más variados como son la voz, el papel, los gestos, el tam-tam, el humo, el morse, el teléfono,... hasta llegar a nuestros días que lo hacemos por sistemas tan sofisticados como son el internet, correo electrónico, fax, televisión interactiva, satélite, etc.

La comunicación es la base y fundamento de toda la vida social. Si se suprime a un grupo social toda posibilidad de intercambio de signos orales o escritos, deja de existir.

Esta es la razón por la cual el ser humano de nuestros días vive, más que nunca, inmerso en un entorno comunicacional. Sus posibilidades de comunicación actuales en el ámbito familiar, social y profesional resultaban inimaginables hace tan sólo unos pocos años.

Sin embargo, la inusitada potencialidad de los nuevos cauces de comunicación ha originado una proliferación excesiva de mensajes, que empieza a tener efectos negativos: singularmente, el de la sobrecarga informativa, que puede dificultar de manera notable la captación de lo "relevante" en medio de una abigarrada maraña de datos, textos y estímulos electrónicos.

Aunque tengamos más medios y mejores posibilidades, comunicar en los momentos actuales resulta más difícil que nunca. Hay mucha información, pero poca comunicación. Y son cada vez más las personas que se encuentran "aisladas" en el ámbito comunicacional, que no saben cómo ni con quien comunicarse, lo cual ha dado origen a servicios tales como los "teléfonos de la esperanza" que precisamente resuelven, entre otros, este tipo de problemas.

Y es que la comunicación aunque sea un proceso aparentemente sencillo, no es fácil hacerlo con eficiencia. El hermetismo, los malentendidos, las distancias conceptuales, los dobles sentidos..., son tantas y tantas barreras que dificultan la comunicación.

Es verdad que todas las personas "hablamos", más o menos, pero ¿realmente nos comunicamos? Pues, muchas veces, no. Hablar no es comunicarse, si no se es capaz de escuchar una respuesta.

No todos, ni siempre, logramos establecer una comunicación interpersonal y verdadera. Y es que la comunicación interpersonal, aunque sea el resultado de un proceso lógico, resulta muy compleja. No es suficiente hacer comentarios y escucharlos. Hay un mensaje en la palabra hablada, pero puede haber otro muy distinto en el todo de voz, los gestos, la postura, la mirada.

Una simple palabra puede tener significados y connotaciones muy distintas según la persona que la escuche y la actitud que tenga al escucharla.

Y la comunicación no es neutra, está condicionada por nuestros prejuicios, educación, actitudes, ideales, intereses, sentimientos, defensas, ansiedades, miedos,...

Por ello, es preciso conocer las técnicas básicas de comunicación, pero sobre todo desarrollar las habilidades comunicativas tales como la capacidad de elaborar adecuadamente ideas y planes de acción mental, el empleo de un vocabulario correcto, saber escuchar, preguntar, practicar el silencio, tratar las objeciones, ...

Si no se sabe comunicar bien con los demás, no podremos convencer, ni persuadir, ni motivar, ni corregir,...

Es cierto que la comunicación tiene su complejidad, pero es fácilmente mejorable. Cualquier persona puede comunicar correctamente, siempre y cuando dicha comunicación se desarrolle dentro de un esquema básico que vamos a tratar de exponerle a continuación.

Para lo cual nada mejor que empezar por concretar y definir qué entendemos por comunicación y sus diferencias con un concepto muy próximo a ella como es la información.

En una primera aproximación podríamos definir a la comunicación como:

El proceso a través del cual dos o más sujetos intercambian mensajes con capacidad de respuesta a través de unos medios o signos concretos expresados en un tiempo y lugar determinados.

Comunicar, tal y como se desprende de su propio origen etimológico, es poner en común. Es intercambiar informaciones recíprocas y, en particular, cambiar impresiones recíprocas.

La comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, ya sea una opinión, una actitud o una conducta. Se establece un contacto y se espera una reacción.

Y esto es lo que diferencia claramente a la comunicación de la información.

Mientras la comunicación es un proceso que lleva consigo un "intercambio" de mensajes en una doble dirección, la información es la transmisión de un mensaje unidireccional. La comunicación siempre conlleva información pero no sucede lo contrario, la información no siempre presupone comunicación, esto es, posibilidad de intercambio, respuesta o participación. De ahí que comunicación e información son dos conceptos próximos, pero diferentes.

Existen diversas formas o estilos de comunicación, los cuales están muy relacionados con la personalidad del sujeto comunicador o con la actitud puntual que una persona quiera adoptar en un momento determinado. Así, principalmente, tenemos al estilo agresivo o intimidador que se caracteriza por su elevado tono de voz, sarcasmo, apelación a la amenaza o violencia verbal, así como por su continua provocación; el estilo inhibido o pasivo que se caracteriza por ser una persona temerosa, callada y poco comunicativa; y por último, tenemos al estilo asertivo que se caracteriza porque expresa de forma clara y concisa sus deseos y necesidades a otra persona a la vez que es respetuoso con sus puntos de vista. Visto en qué consiste la comunicación y lo que le diferencia de la información, vamos a pasar seguidamente a profundizar en un aspecto "clave" de la misma, de fácil comprensión conceptual, pero que en la práctica da lugar a muchos errores y conflictos por su errónea utilización. Efectivamente, nos estamos refiriendo al proceso de comunicación.

### 12.2. El proceso de comunicación

La comunicación no es un acto puntual, sino un proceso, en el que están implicados varios elementos con la finalidad de que el mensaje recibido sea coincidente con el mensaje emitido.

De acuerdo con la definición que hemos efectuado con anterioridad, podemos señalar que en todo proceso de comunicación se pueden distinguir cuatro elementos: Un emisor, un receptor, un mensaje y un medio.

El esquema de la comunicación es el siguiente: un emisor envía un mensaje a través de un canal a un receptor, que reacciona y se convierte a su vez en emisor de una nueva información destinada al emisor de origen. Comunicar consiste, pues, en aceptar esta importante ley de la alternancia: ser por turnos emisor / receptor / emisor / ...

Veamos seguidamente cada uno de los elementos que integran el proceso de comunicación:

#### A) El emisor

Es la persona que transmite el mensaje y espera una respuesta o una reacción del receptor. Es el origen de la comunicación y su responsable.

Para que el mensaje emitido sea eficaz es importante que el emisor:

- Lo realice con el tono adecuado.
- Sea claro, no confuso.
- Tenga una actitud positiva hacia el receptor.
- Lo haga con la debida emoción.
- Se ponga en el lugar del receptor.
- Seleccione el medio más oportuno.
- Seleccione el momento oportuno.
- Espere la respuesta del receptor.
- Asuma la responsabilidad del envío del mensaje.

### **B) El receptor**

Es la persona o personas que reciben el mensaje. Por ello, constituye un papel clave en el proceso ya que el resultado de la comunicación no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.

Para que el mensaje recibido sea eficaz es importante que el receptor:

- Escuche atentamente.
- Tenga una actitud favorable hacia el emisor.
- No evalúe, ni haga una interpretación indebida.
- Demuestre interés.
- Deje hablar.

### **C) El mensaje**

Es el concepto, pensamiento, sentimiento, imagen, hecho o idea que se quiere transmitir.

Para que el mensaje llegue al receptor debe ser:

- Importante.
- Interesante para el receptor.
- No demasiado amplio
- No muy complejo, ni dificultoso.
- Adecuado a la edad, nivel cultural y lenguaje del receptor.

### **D) El medio**

Es el transporte o canal a través del cual se transmite el mensaje.

Para que el mensaje llegue adecuadamente al receptor es importante:

- Utilizar el canal adecuado.
- Utilizar el mayor número posible de canales: Voz, vista, oído,...
- Que no haya demasiados niveles, ya que ello tiene el grave riesgo de alterar el mensaje.

Para comprobar el deterioro que sufre la comunicación cuando hay excesivos niveles, vamos a narrar la historia que con el título el eclipse de sol nos cuenta cómo se comunicó y difundió en un cuartel la noticia de que al día siguiente tendría lugar un eclipse de sol.

Así es muchas veces la comunicación. Por ello, todo el cuidado que pongamos en hacerla eficiente es poco. Donde menos podamos esperar puede surgir una barrera que entorpezca la calidad del mensaje en el receptor.

No olvidemos nunca que la responsabilidad final de que el mensaje recibido sea igual al emitido corresponde al emisor, por ello, es a éste a quien corresponde "controlar" que el receptor ha entendido el mensaje correctamente.

### 12.3. La comunicación en la empresa

Vista la comunicación y su proceso en términos generales podemos trasladar sus características y problemática íntegramente al mundo de la empresa.

Efectivamente, las empresas están compuestas por individuos. Es decir, todo lo que ocurre en ella, desde el trabajo diario hasta las relaciones profesionales deben ser entendidas en términos de comunicación. Esta comunicación en la empresa es la que permite dar órdenes, fijar y conseguir objetivos, enseñar a los colaboradores, trabajar en equipo,...

La comunicación es un factor importante de integración en cualquier colectivo y por lo tanto en la actividad empresarial. Las estructuras de la empresa se cohesionan o se resquebrajan, según sea el grado y la intensidad que la comunicación adquiere en su interior. La aceptación de esta dinámica implica a todos los integrantes de una organización y rompe el temor a lo imprevisto y desconocido, que con demasiada frecuencia impera en los grupos donde no se da un proceso de comunicación adecuado.

Si en una empresa falla la comunicación abundarán los conflictos, disminuirá el rendimiento, bajará la motivación y se originará un mal clima laboral.

En definitiva, la comunicación en el ámbito empresarial es un elemento básico que determina en qué grado el personal logra trabajar coordinadamente en equipo y alcanzar los objetivos.

A nivel empresarial podemos encontrar los siguientes tipos de comunicación:

#### A) Formales.

- Descendente.
- Ascendente.
- Horizontal.

#### B) Informales

Veamos por separado cada una de ellas.

#### 12.3.1. La comunicación descendente

Cuando los niveles superiores deciden comunicar o transmitir cualquier tipo de mensaje a los niveles inferiores, se da una forma de comunicación descendente.

La comunicación descendente se utiliza principalmente para transmitir políticas, estrategias, objetivos de la empresa o departamentales, instrucciones de trabajo, procedimientos o procesos operativos, formación etc.

Para llevar a cabo la comunicación descendente se pueden utilizar múltiples medios tanto orales, escritos, como, visuales. Los más habituales son las reuniones informativas, las circulares internas, el boletín de noticias, y en la actualidad hay mensajes internos que se empiezan a transmitir por vídeo y otros medios electrónicos.

El riesgo principal de la comunicación descendente es, sobre todo en las grandes organizaciones, cuando hay que utilizar varios niveles jerárquicos. Puede suceder lo

mismo que con la historia del "eclipse de sol", en que los mensajes se distorsionan o dan lugar a erróneas interpretaciones.

### **12.3.2. La comunicación ascendente**

Es aquella que se da cuando los grupos de niveles inferiores emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la empresa, bien sea a través de canales formales o informales.

Por lo general la comunicación ascendente suele ser escasa debido a que son pocas las personas que desean decir algo a sus jefes o superiores respecto a lo que piensan u opinan sobre su trabajo o la empresa. El miedo a decir la verdad o algo que pueda desagradar conduce con frecuencia a que se termine comunicando únicamente lo agradable.

Sin embargo, la comunicación ascendente facilita un acercamiento a los problemas y permite diagnosticarlos con vistas a su resolución y control.

Las formas de comunicación ascendente pueden ser múltiples, pero por lo general, y con el tiempo, terminan muriendo todas ellas. Así, las más conocidas son el buzón de sugerencias, las entrevistas informales, los boletines internos y las encuestas a los empleados.

Los contenidos más habituales de la información ascendente suelen ser los problemas reales o potenciales, las propuestas, las quejas y desavenencias, y por último, las sugerencias de mejora.

Y el circuito que con mayor frecuencia se utiliza es la del jefe inmediatamente superior.

### **12.3.3. La comunicación horizontal**

Es aquella que se da entre personas de un mismo nivel, de forma lateral, y en un plano de igualdad.

El propósito de la comunicación horizontal más habitual suele ser el de la resolución interdepartamental de problemas, el asesoramiento de apoyo y la coordinación para lograr metas globales sin que sea necesario acudir a estamentos superiores, tras la valoración de las consecuencias que se derivarían de semejante acción.

Como contrapartida, ofrece a los componentes una posibilidad de satisfacción en el trabajo, de motivación y de mejoras en el rendimiento.

### **12.3.4. La comunicación informal**

Es aquella que se origina fuera de los cauces oficiales de la comunicación formal, por sistemas habitualmente anárquicos y con contenidos basados en "rumores", "chismes",...

Por lo general, las comunicaciones informales suelen ser orales y excepcionalmente escritas.

Los contenidos más habituales de las comunicaciones informales suelen ser temas salariales, horas extraordinarias, cambios en los procesos de producción, traslados, despidos,...

El problema más grave de las comunicaciones informales es que, por lo general, son verdaderas sólo parcialmente, muchas veces incompletas y provocan malos entendidos, en ocasiones, con consecuencias graves.

### **12.4. Habilidades comunicacionales**

Hemos visto en qué consiste la comunicación en términos generales y el proceso que la sostiene, así como la comunicación en la empresa. Vamos a profundizar a continuación en lo que podríamos llamar habilidades comunicacionales que no son otras que el:

- Saber comunicar.
- Saber escuchar.
- Saber preguntar.
- Saber usar el silencio.
- Saber dar órdenes en el ámbito profesional.
- Saber corregir a un colaborador.

Veamos detalladamente cada una de ellas.

### **12.5. Saber comunicar**

Saber comunicar un mensaje a una o varias personas en la forma adecuada tiene indudablemente su parte de arte, pero sobre todo, tiene una gran parte de técnica. Estamos otra vez ante la ley del 20/80, o sea, un 20% de arte y un 80% de técnica.

Con ello queremos señalar que la comunicación aun teniendo su complejidad puede ser perfectamente desarrollada por cualquier persona siempre y cuando se siga un método de actuación similar al que vamos a exponer a continuación.

Para lo cual, nada mejor que seguir el proceso que exponemos:

#### **12.5.1. Tener un "objetivo" en nuestra comunicación**

Lo primero que tenemos que tener claro es el propósito de nuestra comunicación. ¿Para qué voy a comunicar? ¿Con qué finalidad?

No es lo mismo tener un objetivo de informar, convencer, persuadir o incitar a la acción, o inclusive, de entretener.

Cada uno de estos propósitos tiene una estructura un planteamiento comunicativo totalmente diferente.

### **12.5.2. Tener un "mensaje" que comunicar, un contenido comunicacional**

De acuerdo con el objetivo establecido se deberán determinar los contenidos a transmitir. No hay comunicación sin contenidos. Es la materia prima de toda comunicación.

Por ello, al comunicar algo hay que pensar en el contenido a comunicar y los interlocutores. Hay que tomar un tiempo para clarificar los objetivos de la comunicación teniendo en cuenta la importancia del tema y lo que se quiere conseguir.

### **12.5.3. Saber a "quién" vamos a comunicar**

En cada caso habrá que adaptar el mensaje al público objetivo al que va destinado (edad, nivel cultural, situación, ...). No es lo mismo comunicar un mismo mensaje a unos padres de familia que a unos niños.

El mensaje tiene que presentar un cierto interés para el receptor del mismo, lo cual lleva a que en cada caso tengamos que ajustarlo y adecuarlo en función de las personas que lo van a recibir.

### **12.5.4. Determinar "cómo" lo vamos a comunicar**

Un mensaje por cuantos más sentidos penetre en el receptor mejor. Por ello, debemos considerar aspectos tan variados como:

- Si va a ser sólo verbal, o nos vamos apoyar en notas escritas, en transparencias, en vídeos, ordenador, etc.
- El tono a utilizar.
- Las analogías, comparaciones, datos e informaciones a aportar.

Para hacer una comunicación de calidad, no hay otro secreto que el de su preparación. Por ello, investigar, escuchar y trabajar en la preparación es el mejor sistema para comunicarnos adecuadamente.

### **12.5.5. Saber "dónde y cuándo" vamos a comunicar**

Es necesario conocer el sitio donde vamos a transmitir nuestro mensaje con el fin de adecuar los medios a las condiciones del lugar. Aspectos como luminosidad, instalación eléctrica para utilizar un proyector de transparencias o el ordenador, distribución de las butacas o sillas, son detalles que frecuentemente no se le da importancia hasta que llega el momento y "nos fallan".

Y también tiene su importancia el cuándo. No es lo mismo preparar una comunicación para dentro de una semana que de un mes. El hecho de tener más tiempo es una facilidad para prepararlo mejor, no para hacerlo más tarde.

### 12.5.6. Hacerlo en la "forma" adecuada

Tenemos un objetivo, sabemos "qué" comunicar, a "quién", "cómo" y "dónde y cuándo" hay que hacerlo. No nos queda más que comunicarlo adecuadamente. Para ello, es aconsejable:

- Ser naturales, seamos nosotros mismos, incluso con nuestros defectos.
- Ser claros y firmes en nuestras expresiones, aplicar un tono adecuado, tratar de no ser monótonos, darle ritmo a la voz y comuniquemos de forma pausada y relajada.
- Establecer un contacto visual con los receptores del mensaje mientras hablamos.
- Ser específicos y concretos, no nos vayamos por las ramas.
- Ser breves. No nos alarguemos excesivamente. Lo bueno y breve dos veces bueno.
- Ser entusiastas. Contagiemos nuestro entusiasmo.
- Seamos respetuosos en nuestras expresiones y formas con los receptores. Evitar el sarcasmo y los juicios.

### 12.5.7. "Controlar" que el mensaje ha sido correctamente captado

Una vez producido el mensaje debemos establecer algún sistema de control que nos permita conocer si el mensaje ha sido captado por el receptor en la forma que ha sido emitido. el receptor en la forma que ha sido emitido.

## 12.6. Saber escuchar

Tras saber comunicar correctamente la siguiente habilidad a desarrollar debe ser la de saber escuchar.

Saber escuchar con comprensión y cuidado es una de las habilidades más difíciles de desarrollar y que, a su vez, repercute de forma más importante en la comunicación. Mediante la escucha nos percatamos de lo que la otra persona nos quiere transmitir y damos información al interlocutor de que estamos recibiendo lo que nos dice.

Oír no es lo mismo que escuchar. Escuchar es bastante más que oír, es captar el mensaje con el sentimiento que ha sido emitido, es interpretar lo que se ha oído, es reaccionar y responder adecuadamente.

En ocasiones es más importante captar el sentimiento del comunicador sobre lo que nos está diciendo, que intentar captar el contenido, aunque no por ello se le quite importancia al mismo. Una persona que sepa escuchar es capaz de captar mensajes que aún no han sido dichos.

Escuchar no supone estar de acuerdo necesariamente con nuestro interlocutor. No es decir a todo sí, sí, sí. Podemos estar de acuerdo, en desacuerdo, o reservarnos nuestra

opinión. Lo que hay que hacer es dar una respuesta adecuada que conduzca al establecimiento de unas relaciones satisfactorias.

Por ello, escuchar no es simplemente una cuestión de técnicas, sino sobre todo, es una actitud, un modo de relacionarse con el mundo.

Por ello, para comunicarse adecuadamente es aconsejable aplicar la regla de los dos tercios: escuche el doble de lo que habla; y cuando hable formule el doble de preguntas que de afirmaciones; y afirme las palabras de los demás, es decir, vuélvalas a plantear, dos veces más que las suyas propias.

Sin embargo, escuchar no es una actividad que la desarrollamos con habitualidad, nos gusta mucho más hablar que escuchar y, por lo general, somos bastante malos "escuchadores". Hacemos como si escucháramos, fingimos hacerlo, mientras oímos seleccionamos únicamente las partes que nos interesan, pero sobre todo, lo que realmente tenemos es ganas de que termine para contestar.

La estrechez mental, la fantasía, la charlatanería, la falta de humildad y el miedo son otros defectos habituales que obstaculizan la capacidad de escuchar. Si a lo expuesto añadimos nuestra potencialidad a pensar más rápido de lo que habla nuestro interlocutor, lo que paradójicamente nos lleva a escuchar menos, la dificultad de la escucha activa se incrementa aún más.

Por ello, el mejor sistema que tenemos para mejorar nuestro proceso de escucha es tomar conciencia de nuestros propios problemas, analizarlos concienzudamente y luego adoptar las medidas oportunas para corregirlos.

De ahí que si deseáis mejorar y potenciar vuestra capacidad de escucha os aconsejamos poner en práctica las diez reglas del arte de escuchar y que son las siguientes:

1. Tener un deseo y una actitud "real" de querer escuchar activamente a las otras personas.
2. Hacerlo con una mentalidad abierta, y sobre todo, poniéndose en el lugar de la otra persona.
3. Evitar distracciones. Concentración.
4. No interrumpir al interlocutor hasta que haya terminado.
5. Evaluar el contenido, no la forma. Dejar pasar los errores de expresión.
6. Dominar los sentimientos, ser flexible. Ser tolerante y comprensivo. No juzgar hasta no haber comprendido perfectamente.
7. Estar atento a lo que "no" se dice.
8. Fijarse en "cómo" se dicen las cosas prestando atención a los sentimientos y emotividad que acompañan al mensaje, así como al contacto visual, todo de voz, postura,...
9. Tomar notas mentales, no demasiadas, de las ideas expuestas.
10. Suministrar feedback al interlocutor repitiendo la esencia de lo que ha dicho, aportando nuevas informaciones, manteniendo el contacto visual y una expresión facial de atención.

De la escucha activa se derivan una serie de importantes ventajas que dejamos de aprovecharlas si no la utilizamos, como son, la recogida de valiosa información que nos puede estar facilitando nuestro interlocutor, la supresión de malentendidos y distorsiones, el incremento de nuestra sensibilidad hacia los demás y nos facilita el poder aprender mucho de los interlocutores. Cuando la persona escucha se sitúa en una posición más fuerte que cuando habla. Una vez que hemos hablado han quedado puestas de manifiesto nuestras ideas y damos pie a los demás a que nos rebatan. Ser silencioso no significa ser inactivo, todo lo contrario, es tener la posibilidad de escuchar activamente, observar y reflexionar.

Por ello, cuanto más alto es el cargo profesional que una persona ocupa en una empresa "más necesita escuchar". Escuchar y preguntar son las dos herramientas por excelencia que debe utilizar un directivo.

Las personas más inteligentes no son por lo general las que hablan más, sino las que saben captar y escuchar mejor.

¿Queda alguna duda todavía de que es necesario escuchar más y mejor? Estamos seguros que no.

### **12.7. Saber preguntar**

La pregunta es uno de los instrumentos más poderosos que se hallan a nuestra disposición para dirigir, estimular una discusión y hacer participar a uno o varios miembros de un grupo.

Podemos señalar que el arte de un directivo se identifica con el de formular preguntas como es debido, en los términos debidos, cuando es debido y a quien es debido.

No es posible reducir este arte a fórmulas simples y fáciles, pero el tomar conciencia de su importancia y seguir los conceptos que vamos a exponer seguidamente es muy probable que os ayuden a conseguirlo.

La primera idea que debemos tener muy clara es que quien pregunta dirige. Quien controla una conversación no es quien habla, sino quien escucha o pregunta. En la pregunta está la fuerza y el poder de la dirección.

Si queremos conocer una información, controlar un proceso o un objetivo, provocar una discusión, estimular el pensamiento, progresar en una determinada dirección, centrar la atención en un detalle, la mejor herramienta que disponemos es preguntar.

Si queremos dar participación a un tímido, hacer callar a un charlatán, parar los pies a un sabelotodo, frenar al eterno preguntón, integrar al equipo a un recalcitrante, lo mejor que podemos hacer es preguntar. Si queremos tomar una decisión y no tenemos toda la información necesaria ya que la misma está en manos de nuestros colaboradores, no se nos ocurra, por nada del mundo, tomarla sin preguntar.

Y finalmente, si queremos descubrir las tensiones latentes en el seno de un grupo que resta eficacia para el logro del objetivo, no tengamos ninguna duda, debemos preguntar también.

Saber preguntar es más eficaz que tener todas las respuestas.

Son varias las alternativas que tenemos para formular preguntas y en este sentido son múltiples las clasificaciones que se han establecido al respecto.

Así, las preguntas pueden ser generales dirigidas a un grupo en su conjunto o específicas dirigidas a un individuo en particular, y según la respuesta que se desea pueden ser directas o indirectas, exploratorias, valorativas, ambiguas, y conductivas,... e inclusive hasta impertinentes.

Sin pretender entrar en un riguroso detalle, para nosotros las preguntas las podemos clasificar en abiertas, cerradas y alternativas.

### **A) Preguntas abiertas**

Son aquellas en las que se pretende que el interlocutor se extienda en su respuesta de una manera sosegada y amplia.

La pregunta abierta trata de recoger información y de abrir puertas para poder continuar una conversación.

Para ello, lo más habitual es iniciar con palabras tales como ¿por qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿qué?,...

La pregunta abierta tiene la gran virtud que pone de manifiesto un interés por la otra parte, por conocer algo que consideramos ella sabe.

### **B) Preguntas cerradas**

Son aquellas que conducen prácticamente a que se responda de forma sucinta y concreta con un "sí" o un "no". ¿Te gusta el cine? Salvo que nos vayamos por la tangente no cabe más respuesta que un sí o un no.

La pregunta cerrada trata de obtener una información o un posicionamiento concreto respecto al interlocutor para poder actuar en consecuencia.

### **C) Preguntas alternativas**

Son aquellas que en la misma pregunta van dos o más respuestas válidas, que se excluyen mutuamente.

Por lo general las preguntas alternativas suelen ser cerradas. ¿Qué te gusta más el coche rojo o el amarillo?

### **D) Preguntas en general**

En cualquier caso, todas las preguntas deben ser hechas de modo que provoquen una respuesta. No es aconsejable hacer preguntas que puedan poner en evidencia la ignorancia de los reunidos.

Asimismo, las preguntas deben ser formuladas con palabras sencillas y fácilmente comprensibles de forma que el interrogado entienda con claridad lo que se le pregunta.

Por último, no permitamos que se nos responda antes de haber formulado íntegramente nuestra pregunta, ya que por lo general la respuesta será mala, ni tampoco caigamos nosotros mismos en la trampa de respondernos a nuestras propias preguntas. estras propias preguntas.

### **12.8. Saber usar el silencio**

Después de haber formulado una pregunta practiquemos el silencio.

El silencio es causa y consecuencia a la vez de la escucha activa. Desde antiguo se ha dicho que si el hombre tiene una boca y dos orejas es para poder escuchar el doble de lo que habla.

Cuando el otro contesta, nuestra misión -la única- es escucharle y evitar las interrupciones. Nuestro silencio (escucha activa) podrá convencerle de que estamos a su entera disposición. El silencio le animará a expresarse sin reservas y a responder a nuestras preguntas. Es posible, incluso, que llegue a relatarnos hasta su última expectativa, tal vez la más profunda, la que no pensaba contarnos, la última gota que puede contener para nosotros la esencia de la información que precisábamos para tomar una decisión.

El silencio es una poderosa arma a utilizar por los directivos y que curiosamente se pone en práctica en muy pocas ocasiones. Gusta mucho más hablar que escuchar. El silencio por parte del directivo "desarma" a los colaboradores, les pone nerviosos y en una situación violenta que les hace hablar y hablar, vaciarse en todo lo que tienen dentro.

El silencio puede ser el mejor aliado de un directivo, pero a la vez también su gran enemigo, ya que su práctica si no se sabe utilizarlo adecuadamente puede terminar poniendo nervioso al propio directivo y hacerle hablar cuando no debe.

El largo silencio que sigue a veces a una pregunta puede abrumar y poner nervioso al mismo que la ha formulado. Los segundos pasan rápidamente y se tiene la impresión de ser víctima de la hostilidad o la indiferencia de la persona o del grupo. Lleno de pánico, el inexperto, se pone a hablar.

Por ello, utilicemos eficazmente el valor del silencio y aprovechémonos de todas sus ventajas.

### **12.9. Saber dar órdenes en el ámbito profesional**

Una de las actividades más habituales de comunicación que tiene que llevar a cabo todo directivo en su ámbito profesional es la de dar órdenes a sus colaboradores.

Y para que la orden sea ejecutada del modo adecuado es muy importante "la forma" en que se efectúe la misma. No es indiferente para su resultado hacerlo de una forma agresiva, desordenada, descomprometida,... que hacerlo como corresponde.

A tales efectos, vamos a señalar a continuación los aspectos necesarios a tener en cuenta en el momento de dar una orden a un colaborador y que son los siguientes:

1. La orden debe ser dada a la persona adecuada de forma clara y concisa, y razonada en la medida de lo posible.
2. No asumir que las órdenes se han comprendido hasta asegurarse que ha sido así. Si es necesario, repetirla hasta que estemos plenamente convencidos.
3. Dar la orden en el tono debido, evitando el sarcasmo y expresiones que susciten antagonismo.
4. Confirmar que sabe, puede y quiere cumplirla. Si es necesario, hacerle una demostración.
5. No dar nunca órdenes negativas. Tratar de positivizar las órdenes que tengan un correctivo.
6. No dar demasiadas órdenes a la vez ya que ello, además de poder confundir, tiene el riesgo de que algunas queden sin cumplirse.
7. Promover la participación de las personas afectadas solicitando ideas y sugerencias.
8. Si consideramos que el colaborador es capaz de llevar a buen efecto la orden no estemos permanentemente encima de él.
9. Conceder un tiempo razonable para cumplir la orden.
10. Dar las órdenes siguiendo los cauces apropiados. No dejar nunca de lado al Jefe inmediato.
11. Poner especial atención en los detalles de la orden cuando existen diversos riesgos técnicos, personales o económicos, el personal es inexperto o el trabajo es infrecuente o excepcional.
12. Controlar y medir el progreso.

Estamos seguros que si se sigue el proceso expuesto las órdenes serán cumplidas eficazmente.

### **12.10. Saber corregir a un colaborador**

Si pretendemos ayudar a nuestros colaboradores a progresar, debemos procurar que caigan en la cuenta de sus equivocaciones, sin necesidad de dramatizarlas, ni de considerarlos culpables, sino al contrario, tratando de "aprovechar" la oportunidad para adquirir experiencia y aprender de forma que no vuelvan a repetirse.

Enfurecerse y perder los papeles no es el mejor camino para corregir a un colaborador que se ha equivocado, a lo más con ello, descargamos nuestra tensión emocional pero no producimos ninguna mejora.

Por ello, el corregir a un colaborador que se ha equivocado también tiene su proceso de actuación que consideramos debe ser conocido y con el cual cerramos este capítulo dedicado a la comunicación en el ámbito empresarial.

Si pretendemos corregir a un colaborador debemos:

- Disponer de una norma o de un criterio de actuación que hemos establecido para su cumplimiento.
- Identificar con claridad el problema o el aspecto a corregir. A tales efectos es necesario:
  - a) Recoger toda la información posible al respecto. Antes de hablar reunamos todos los hechos y datos necesarios a poder ser de forma documental o que puedan ser demostrados.
  - b) Investigar las causas posibles del error.
- No prejuzgar, ni formular juicios precipitados antes de reunir la información precisa.
- Analizar detenidamente la información disponible.
- Preparar adecuadamente la entrevista de corrección a mantener con el colaborador.
  - a) Objetivos de la entrevista:
    1. Señalar el comportamiento a corregir.
    2. Tratar de que no se repita.
    3. Tratar de que sea asumido y corregido.
  - b) Considerar la personalidad y la actitud del colaborador a corregir. Todos los colaboradores no son iguales ni reaccionan de la misma forma ante una corrección.
  - c) Prever posibles respuestas del colaborador, así como el tratamiento cada una de ellas:
    1. Irritación.
    2. Minimización del problema.
    3. Incumplimiento por parte de otros compañeros.
    4. Acusación de trato deicriminatorio.
  - d) Determinar el "momento más oportuno" para poner de manifiesto el error. No es aconsejable hacerlo en situaciones de tensión, o después de una discusión, ya que en esas circunstancias predominará más una actitud de rechazo que de receptividad. Por ello, no conviene precipitarse, pero tampoco demorarse en exceso ya que pierde importancia el comportamiento a corregir.
- Proceder a la corrección, a poder ser, en un lugar privado y tranquilo. No hacerla nunca delante de otros compañeros.
- Comunicar de forma explícita el comportamiento no deseable a corregir, de acuerdo con las siguientes consideraciones:

## Habilidades Directivas

---

- a) Hacer ver las consecuencias tangibles que el comportamiento a corregir tiene para la empresa o para el departamento, evitando generalizaciones y vaguedades.
  - b) Centrarnos fundamentalmente en los hechos y no tanto en la persona. No culpabilicemos, ni minimicemos al colaborador.
  - c) Ser ponderados y ecuánimes en nuestros juicios. Mostremos paciencia y buena voluntad y no utilicemos nunca ni el ridículo, ni el sarcasmo. Si efectuamos alguna crítica hagámoslo de forma constructiva.
  - d) Expresarle claramente lo que tiene que corregir.
- Compartir en su caso la responsabilidad del error.
  - Escuchar y facilitar las explicaciones del interlocutor. Mostremos paciencia y buena voluntad.
  - Lograr que el colaborador asuma el problema y acepte proceder a su corrección.
  - Conocer las medidas que va adoptar al respecto y lograr su compromiso para resolver la situación. Implicar activamente al colaborador en la solución del problema.
  - Ofrecer ayuda y colaboración.
  - Cerrar la conversación, a poder ser, con un tono positivo.
  - Controlar que el problema se ha corregido.

Si seguimos fielmente las instrucciones expuestas es más que probable que nuestras correcciones surtan efecto, y con ello, ayudaremos a progresar a nuestros colaboradores.

## 13. Evaluación del desempeño

- 13.1. Concepto
- 13.2. Objetivos de la evaluación de personal
- 13.3. Sistemas de evaluación de personal
- 13.4. Características de la evaluación de personal
- 13.5. Ventajas de la evaluación de personal
- 13.6. Proceso a seguir en la evaluación de personal
- 13.7. La entrevista de evaluación
- 13.8. Errores más frecuentes en la evaluación

### 13.1. Concepto

La evaluación del desempeño o de personas consiste en juzgar regularmente las actividades y valía de nuestros colaboradores y tomar medidas en consecuencia para corregir o mejorar comportamientos.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que permite al Jefe conocer la eficacia con que su colaborador han llevado a cabo su cometido y funciones en la empresa.

Debemos diferenciar los concepto de:

- **Evaluación del desempeño:** valora a la persona.
- **Valoración de puestos de trabajo:** valora el puesto con independencia de la persona que lo ocupe.
- **Valoración de resultados:** valora resultados obtenidos en función de los objetivos establecidos.

La evaluación del desempeño sirve para:

- Mejorar la eficacia de la gestión: ya que Jefe conocer las
- Informar y comunicar: al colaborador su orientación profesional, formación y adecuación persona-puesto.
- Motivar.

### 13.2. Objetivos de la evaluación de personal

- Adecuar la persona al puesto de trabajo.
- Conocer las pretensiones y demandas de los colaboradores.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados respecto a los objetivos previamente establecidos.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los colaboradores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
- Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los colaboradores.
- Informar a los colaboradores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el Jefe y los colaboradores.
- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro: permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.

- Satisfacer la natural curiosidad del individuo por conocer el concepto que el Jefe tiene de él.

### 13.3. Sistemas de evaluación de personal

Existen tres sistemas o enfoques de la evaluación de personal:

- **Sistema de evaluación por factores o cerrado.** Valoración de aptitudes, actitudes y competencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo. Cada empresa y cada Jefe determina los factores y criterios de evaluación. Algunos factores:
  - a) Afán de superación personal.
  - b) Calidad de trabajo.
  - c) Cantidad de trabajo.
  - d) Conocimiento del trabajo.
  - e) Espíritu de colaboración.
  - f) Identificación con la empresa.
  - g) Iniciativa.
  - h) Sentido de responsabilidad.
  - i) Etc.
- **Sistema de evaluación por objetivos o abierto.** Valoración y medición de los resultados obtenidos por nuestros colaboradores, en un período de tiempo determinado, en función de los objetivos establecidos.
- **Sistema de evaluación mixto.** Es aquel que engloba a los dos sistemas anteriores, o sea reúne en un mismo sistema a factores y objetivos de forma integral.

### 13.4. Características de la evaluación de personal

Con independencia del modelo o sistema de evaluación por el que optemos, éste deberá cumplir una serie de características o requisitos.

- **Simplicidad.** Todo sistema de evaluación debe ser sencillo y de fácil aplicación. En la medida que establezcamos sistemas complejos y laboriosos estamos dando facilidades para su no realización.
- **Flexibilidad.** No hagamos sistemas de evaluación rígidos que nos aten en exceso. No olvidemos que los mismos son medios para lograr unos fines determinados. Si caemos en sistemas excesivamente cerrados perderemos libertad de actuación y eficacia en la evaluación.
- **Consecuente.** A los colaboradores hay que evaluarlos en función de sus comportamientos, aptitudes, actitudes y resultados, y no en función de si nos caen bien o mal.
- **Globalidad.** En el medida de lo posible hay que basarse en datos concretos, contemplando tanto los hechos favorables y positivos como los desfavorables y negativos.

- **Proximidad.** Uno de los objetivos de la evaluación es la mejora de las relaciones interpersonales entre Jefe y Colaborador. Pues bien, a través de este proceso se trata de estimular a que cada Jefe se acerque a sus colaboradores con el fin de ayudarles a mejorar profesionalmente.
- **Progresividad.** No tengamos prisa, ni tratemos de hacerlo perfecto desde la primera ocasión. La evaluación es verdaderamente un proceso difícil y complejo, y en consecuencia, requiere su tiempo para hacerlo correctamente. La eficacia se logra a partir de la tercera o cuarta evaluación.
- **Oportunidad.** Debemos tener bien presente que la evaluación no es un sistema de control, sino la ocasión que todo directivo tiene para mejorar los potenciales de sus colaboradores. Aprovechémosla.
- **Neutralidad.** En la evaluación no hay que buscar culpables ni responsables, sino tomar conocimiento de los hechos y causas con el fin de adoptar medidas de cara a mejorar en el futuro.
- **Periodicidad.** La evaluación de personal estará sujeta a unos períodos de tiempo idénticos: anuales, semestrales,... El período de realización más habitual es el anual, si bien en función de las circunstancias particulares de cada caso se podrán fijar otros períodos más inferiores, nunca superiores.
- **Descendente.** Para que una evaluación "funcione" realmente en una empresa debe empezar desde arriba, o sea, debe ser el Director General quien evalúe primero a los altos directivos, y estos a los Jefes de Departamento, y así sucesivamente a todos los niveles de la empresa. Ello, no sólo da credibilidad a la evaluación, sino que además, permite que los individuos conozcan primero como subordinados una técnica que deberán emplear con posterioridad como superiores.
- **Voluntariedad.** Hemos señalado al principio del capítulo que evaluar es una función directiva a la que está sometido todo mando, y por tanto, es una actividad "obligatoria" a realizar. Sin embargo, manteniendo lo expuesto, y sin que se piense que caemos en una contradicción, si no estamos convencidos de su utilidad, o no disponemos de la herramienta adecuada para aplicarla correctamente, es mejor "no hacerla". No hay cosa peor que hacer una evaluación por obligación, ya que los efectos positivos que de la misma se pueden derivar en comunicación, reconocimiento, satisfacción,...).
- **Negativos.** Hagámosla si estamos convencidos, en caso contrario, abstengámonos de hacerla.

### 13.5. Ventajas de la evaluación de personal

Casi con toda la seguridad, a la vista de lo reflejado hasta el momento, el amigo lector o lectora habrá percibido claramente muchos de los beneficios o ventajas que se obtienen de la práctica de la evaluación de personal.

No obstante, y con el fin de ayudar a percibir las en su integridad, vamos a pasar seguidamente a señalar las principales ventajas que se derivan tanto para el Jefe como para el Colaborador del ejercicio de la evaluación y que son las siguientes:

### A) Ventajas para el Jefe

- Se refuerza y mejora las relaciones con los colaboradores.
- Se ayuda a la reflexión. Se aprende a ser más analítico con respecto a las actividades, conductas y resultados logrados por los colaboradores.
- Se aprende a valorar al personal por criterios no afectivos.
- Se recoge una valiosa información de lo que piensa el colaborador.

### B) Ventajas para el Colaborador

- Se le ayuda y estimula a comprender mejor su propio trabajo.
- Se le ayuda a clarificar las exigencias y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña. Conoce de antemano las bases que van a utilizarse para juzgar su rendimiento.
- Se le ayuda a descubrir sus puntos fuertes y débiles.
- Se le impulsa a su propio desarrollo mediante el autocontrol de sus tareas.
- Se le da oportunidades para mejorar y avanzar por el camino correcto.

## 13.6. Proceso a seguir en la evaluación de personal

El proceso que vamos a exponer no es nuevo, ni original. Algunas empresas vienen utilizando desde hace algún tiempo programas esencialmente similares a éste. Por ello, es un proceso contrastado, que si se pone en práctica con convicción y confianza los resultados satisfactorios están garantizados.

Para llevar a cabo el proceso de la evaluación de personal de una forma adecuada se deben seguir una serie de fases o etapas como son las siguientes:

- Explicar al colaborador la finalidad y el sistema que se va a seguir para llevar a cabo la evaluación.
- Señalar al colaborador los factores por los que va a ser evaluado y acordar con el mismo los objetivos a lograr, el período establecido y los medios necesarios para su logro.
- Establecer de acuerdo con el colaborador los sistemas de medición apropiados para medir tanto la evolución como los resultados finales.
- Una vez vencido el plazo establecido, señalar con antelación el día y la hora para llevar a cabo la evaluación.
- Celebrar una entrevista de evaluación con el colaborador donde el jefe transmita sus opiniones al respecto y donde se analicen con detenimiento los resultados obtenidos y saquen las conclusiones oportunas.
- Determinar los nuevos objetivos a alcanzar para el próximo período y los factores donde se considera necesario mejorar.

### **13.7. La entrevista de evaluación**

La entrevista es la reunión individualizada entre el Jefe y el colaborador, al menos una vez al año, aunque se aconsejan más, y en la que el Jefe transmite su opinión de la actuación del colaborador en el período analizado y el valor que el mismo da a los objetivos logrados.

Las fases de la entrevista son las siguientes:

#### **13.7.1. Preparación.**

Durante esta fase el El Jefe obtendrá la información necesaria sobre el evaluado, definir el objeto de la entrevista.

A partir de ahí, el evaluador deberá estructurar y planificar la misma de una manera lógica y de acuerdo a los aspectos que se van a tratar en la misma, para lo cual es aconsejable hacer un esquema de la entrevista. Asimismo, es recomendable preparar una serie de preguntas abiertas que nos faciliten conducir la entrevista por los cauces establecidos o conocer determinada información que se desea obtener del evaluado.

No está de más prever posibles preguntas y objeciones que pueda presentar el evaluado.

Una vez que el evaluador tenga claro el enfoque y tratamiento de la entrevista convocará con tiempo suficiente al evaluado para que éste tenga tiempo también para su preparación.

Es importante establecer la entrevista en un momento en que las relaciones personales entre evaluador y evaluado sean normales. No sería correcto hacerlo en un momento de tensión entre ambos.

El evaluador debe establecer el tiempo de duración de la entrevista y se asegurará que no habrá ningún tipo de interrupciones, ni molestias, durante la misma (teléfono, visitas,...).

#### **13.7.2. Iniciación**

El inicio de la entrevista debe ser suave y amable. El evaluador tratará por todos los medios de aliviar con comentarios amables la lógica tensión de los primeros momentos.

Son importantes los primeros momentos de la entrevista. Aunque en muchas ocasiones no se le preste la debida importancia, el inicio adecuado de la entrevista va a ser determinante para el correcto desarrollo de la misma.

La entrevista debe iniciarse explicando la finalidad y los temas que van a ser tratados durante la misma en su orden respectivo.

Es aconsejable lograr la conformidad del evaluado una vez que conoce el programa, así como conocer si tiene algún aspecto que considera debe ser incluido en la misma.

### 13.7.3. Desarrollo

Una vez efectuados los aspectos introductorios es conveniente empezar destacando los puntos más positivos del evaluado, sus logros más significativos.

Ahora bien, ¿qué hacer si no se encuentra ningún aspecto o resultado positivo? Pues muy sencillo, buscarlos. Siempre habrá en el evaluado algún aspecto que podamos destacar, de otro modo esta persona no debería estar en la empresa desde hace algún tiempo.

Comenzar resaltando los resultados positivos tiene un efecto motivador para el colaborador, a condición de que los puntos positivos merezcan realmente ser resaltados. Es decir, el evaluador debe ser en este sentido completamente sincero.

También es importante resaltar el esfuerzo realizado para lograr los objetivos, que en ocasiones es más loable que el resultado mismo. Los esfuerzos reflejan la voluntad de alcanzar una meta, unos objetivos. Los resultados pueden obtenerse a veces sin dificultades, por simple hábito.

Y de los aspectos positivos pasemos a señalar los negativos, pero con sentido constructivo. No se debe nunca juzgar a la persona, sino los hechos o comportamientos que consideramos oportuno modificar.

Una vez dicho lo que pensamos que es susceptible de ser mejorado escuchemos al evaluado y tratemos de recoger toda la información de interés que nos pueda facilitar. El hacer uso del silencio puede resultar eficaz.

Y una vez vistos los aspectos positivos y negativos se debe concretar las medidas a adoptar para mejorar logrando la aceptación y compromiso por parte del evaluado.

### 13.7.4. Cierre

Es fundamental cerrar bien una entrevista de evaluación. Es el sabor de boca final con el que nos vamos a quedar para un largo período de tiempo.

En gran medida, la eficacia del sistema de evaluación como "orientador" y "potenciador" del colaborador hacia los objetivos de la empresa, se halla condicionada por la calidad con que se cierra esta etapa.

Es el momento de resumir y sintetizar todo lo que se ha hablado durante la entrevista, dejando bien claros los acuerdos adoptados en relación a las acciones de mejora, los compromisos contraídos y los plazos establecidos.

Es aconsejable terminar la entrevista dando los apoyos necesarios al evaluado para alcanzar los objetivos y los cambios de comportamiento a efectuar.

Si la entrevista se ha desarrollado de una forma correcta, es recomendable finalizarla con un tono informal, donde prevalezca un clima constructivo de colaboración y satisfacción.

### 13.8. Errores más frecuentes en la evaluación

Cuando un directivo carece de la experiencia necesaria para llevar a cabo correctamente una evaluación de personal es frecuente observarle una serie de errores "típicos" que conviene conocerlos y en la medida de lo posible evitarlos.

Entre los errores que más frecuentemente se cometen podemos contemplar a los errores básicos que son el origen del fracaso de la mayor parte de las evaluaciones de personal y los errores técnicos muy relacionados principalmente con la entrevista de evaluación. Entre los errores básicos más característicos tenemos:

- El no tener unos objetivos claros a lograr en la evaluación.
- El fijar muchos objetivos al colaborador o fijarlos de muy difícil consecución. Ello provoca la desmoralización del evaluado.
- El dar demasiada importancia al aspecto formal de la evaluación. Su burocratización. Perderse o estar condicionado por el sistema es lo peor que le puede ocurrir a un evaluador.
- El pensar que un buen evaluador es aquel que sabe detectar faltas, en lugar de desarrollar los aspectos positivos.
- El relacionar a la evaluación de personal con un sistema de incentivos o de retribuciones complementarias.
- El pensar que la evaluación de personal es un sistema de control y no un sistema de ayuda a la persona.
- El no estar convencido de las ventajas de la evaluación.

Se podrían enumerar los errores técnicos más habituales.

1. **El sesgo.** Es la tendencia a calificar más alto a aquellas personas que tienen atributos o rasgos que nos gustan, o calificar más abajo a las personas por las que no tenemos ninguna simpatía.
2. **El efecto halo,** que consiste en generalizar la buena valoración de un factor aplicándola en otros.
3. **El efecto sombra,** al contrario que el efecto halo, consiste en generalizar un aspecto negativo de la actuación de un evaluado a otros factores diferentes.
4. **La indulgencia,** que consiste en evaluar más alto de lo que corresponde con el fin de "dar una buena imagen", no herir sentimientos, no perjudicar, o evitar líos con el evaluado
5. **La severidad o dureza,** que al contrario de la indulgencia, el evaluador aplica unas puntuaciones al evaluado inferiores a las que corresponde con su consiguiente desánimo y frustración.
6. **La tendencia central,** que consiste en "no mojarse" y evaluar a los colaboradores en el término medio establecido.

7. **El efecto reciente**, que es aquel en el que el evaluador tiende a recordar los sucesos que acontecieron más recientemente y esto origina un efecto desproporcionado sobre las valoraciones de los colaboradores.
8. **La semejanza**, o error de proyección personal, que consiste en que el evaluador valora a sus colaboradores en función a la percepción que el evaluador tiene de sí mismo.
9. **La fatiga**, que es el error que aparece cuando un evaluador tiene demasiadas evaluaciones que hacer en un período escaso de tiempo dando lugar a evaluaciones muy parecidas entre sí.

A lo largo del presente capítulo hemos tratado de poner de manifiesto no sólo las características principales de la evaluación de personal, los sistemas que existen para realizarla en las condiciones debidas y los errores a evitar, sino que fundamentalmente hemos procurado destacar las ventajas que de la misma se derivan.

Somos plenamente conscientes de la dificultad que entraña el evaluar los comportamientos y resultados de nuestros colaboradores, así como de los riesgos que de la misma se derivan, pero nos parece mucho peor el desaprovechar la oportunidad de mejorar sus potenciales.

Y no debemos olvidar nunca que la evaluación de personal es una tarea propia e indelegable de todo mando que tenga personal a su cargo.

Por ello, animamos al amigo lector o lectora a que no se quede en el ámbito conceptual y pase a experimentar su práctica. Estamos seguros que tras haber sido efectuada en dos o tres ocasiones podrá comprobar sus importantes y valiosas ventajas. valiosas ventajas.