

TÉCNICAS DE MANDO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

Conceptos Básicos y Aplicaciones



Técnicas de Mando y Dirección de Equipos

Conceptos Básicos y Aplicaciones

El Autor

Rodrigo Vázquez Luis es licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad de Santiago de Compostela. Además, ha cursado un Master en Dirección de Recursos Humanos.

Su experiencia profesional como Técnico de Calidad en la evaluación institucional de la calidad en el “Área de Innovación e Calidade” del Rectorado de la Universidad de Vigo, así como su experiencia como autor del manual “Habilidades directivas y técnicas de liderazgo”, se ven reflejadas en el presente manual, publicado por Ideaspropias Editorial.

Ficha de catalogación bibliográfica

Técnicas de mando y dirección de equipos. Conceptos básicos y aplicaciones • 1ª Edición

Ideaspropias Editorial. Vigo, 2006

ISBN 10: 84-96578-26-7

ISBN 13: 978-84-96578-26-5

Formato: 17 x 24 cm. • Páginas: 112

TÉCNICAS DE MANDO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS. CONCEPTOS BÁSICOS Y APLICACIONES

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2006, respecto a la primera edición en español, por

© Ideaspropias Editorial.

ISBN 10: 84-96578-26-7

ISBN 13: 978-84-96578-26-5

Depósito Legal: C-357-2006

Autores: Rodrigo Vázquez Luis e Ideaspropias Editorial.

Diseño: Ideaspropias Publicidad, S. L.

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España - Printed in Spain

ÍNDICE

1	La función de mando: Estrategias directivas en la empresa	1
1.1.	Introducción	1
1.2.	Liderazgo como habilidad directiva	1
1.2.1.	Cualidades personales	3
1.2.2.	Cualidades profesionales.....	3
1.2.3.	Cualidades de liderazgo	4
1.3.	El concepto de autoridad en la empresa.....	5
1.4.	Roles directivos y funciones de la gestión	6
1.5.	Estilos de mando.....	11
1.6.	Comportamiento del mando: Fortalezas y debilidades	13
1.7.	Características importantes de la acción directiva	15
1.7.1.	Prudencia.....	16
1.7.2.	Justicia	16
1.7.3.	Moderación	17
1.7.4.	Fortaleza	17
	EJERCICIO 1	18
	SOLUCIONES.....	19
1.8.	Resumen de contenidos	20
	AUTOEVALUACIÓN 1	21
	SOLUCIONES.....	22
2	El mando y el equipo. Sus interacciones	23
2.1.	Introducción	23
2.2.	El mando y su importancia	23
2.3.	La comunicación entre mando y equipo: Estrategias.....	25
2.4.	Las motivaciones y la actuación de los mandos y subordinados	30
2.5.	Delegación y asignación de tareas.....	34
2.6.	Un mecanismo de control: La entrevista disciplinaria	37
	EJERCICIO 2	39
	SOLUCIONES.....	40
2.7.	Resumen de contenidos	41
	AUTOEVALUACIÓN 2	42
	SOLUCIONES.....	43
3	El trabajo en equipo	45
3.1.	Introducción	45
3.2.	Características principales del trabajo en equipo.....	45
3.3.	Tipología de equipos de trabajo	48

3.4.	Ventajas del trabajo en equipo.....	50
3.5.	Tipos de reuniones.....	52
3.6.	La comunicación como herramienta fundamental.....	55
	EJERCICIO 3.....	57
	SOLUCIONES.....	58
3.7.	Resumen de contenidos.....	60
	AUTOEVALUACIÓN 3.....	61
	SOLUCIONES.....	62
4	Un nuevo concepto empresarial: el cuadro de mando integral.....	63
4.1.	Introducción.....	63
4.2.	Utilidad fundamental del cuadro de mando integral.....	63
4.3.	Desarrollo y aplicación del cuadro de mando integral.....	69
4.4.	Mantenimiento y éxito del CMI.....	79
	EJERCICIO 4.....	83
	SOLUCIONES.....	84
4.5.	Resumen de contenidos.....	86
	AUTOEVALUACIÓN 4.....	87
	SOLUCIONES.....	88
	RESUMEN.....	89
	EXAMEN.....	91
	BIBLIOGRAFÍA.....	97

Técnicas de Mando y Dirección de Equipos

1 La función de mando: Estrategias directivas en la empresa

1.1. Introducción

Las organizaciones que conocemos actualmente son mucho más complejas que las organizaciones de antaño. Sin embargo, las ciencias administrativas siempre se han preocupado por estudiar a la organización por dentro, tratando de descifrar sus entresijos. Entre los aspectos más importantes que existen dentro de la organización está la **acción directiva**. Todos hemos podido dirigir alguna vez en algún terreno de nuestra vida diaria y sabemos la complejidad que entraña dirigir la acción de una persona, aunque sea nuestro propio hijo, por ejemplo.

La acción de dirección puede dar lugar a resistencias que generen conflictos, tanto si dirigimos en nuestra vida personal, como si es en el mundo organizativo. Para superar todo ello y mejorar la calidad de las acciones directivas, se han ido desarrollando diferentes estudios en torno al papel del directivo, que veremos a lo largo de esta unidad didáctica, lo cual facilitará nuestra comprensión acerca de la citada materia.

1.2. Liderazgo como habilidad directiva

El **liderazgo** es uno de los aspectos más estudiados en estos momentos dentro de la sociología de las organizaciones. Es así porque la figura del líder ha adquirido cada vez más importancia dentro de lo que es la distribución de roles dentro de las empresas. Así, el liderazgo se ha convertido en una habilidad directiva esencial dentro del mundo organizacional actual.

Para entender esto, se hace necesario comprender la diferencia entre el gestor tradicional y el papel mucho más vanguardista que desarrolla el líder.

El **gestor** basa sus tareas, principalmente, en la creación de orden dentro de la empresa. Estas tareas consisten, básicamente, en concebir planes a corto plazo, organizar y crear estructuras de organización, asignando las personas a los puestos de trabajo, y realizar un seguimiento de la implantación de los planes, intentando resolver los problemas que surjan durante todo el proceso.

Las tareas de un líder van mucho más allá, ya que éste implanta estrategias a largo plazo (aportación de la llamada visión) definiendo el camino que ha de seguir la organización, con el riesgo que esto conlleva. Por lo tanto, podemos entender que **el líder** es el principal gestor de los cambios a la vez que también es el impulsor de los mismos, consiguiendo que la empresa se mantenga en todo momento adaptada a su entorno cambiante. Los líderes son los encargados, asimismo, de involucrar a la gente que los rodea y de motivarlos, consiguiendo con ello que todos trabajen en una misma dirección. Para involucrar y para motivar se requiere que entre las competencias del líder resalte, por encima de otras muchas, la comunicación.

Así pues, la **misión del líder** consiste en crear un entusiasmo generalizado entre todos los compañeros y colaboradores para sacar adelante un proyecto común. Esta visión compartida puede crearse mediante un sistema de recogida de opiniones, cuestionarios de satisfacción, reuniones departamentales o de unidades de negocio, encuestas a los empleados o cualquier tipo de herramienta eficaz para tal fin. Después de la recogida de la información se formularía la visión compartida y se comunicaría adecuadamente.

Las organizaciones más ágiles serán aquéllas capaces de combinar una buena gestión con un buen liderazgo, asegurando así una gran competitividad en los mercados.

El líder, además de nacer, se hace. También requiere el fortalecimiento de sus cualidades innatas, lo que nos hace pensar que la experiencia y una buena formación pueden hacer que una persona con madera de líder pueda llegar a convertirse en el verdadero motor de la organización, al menos en cuanto a estrategia, coordinación y dirección de equipos se refiere.

Las competencias, actualmente gracias a la llamada **gestión por competencias**, son el compendio de los rasgos personales de una persona, sus habilidades y sus actitudes o conductas. En todo buen líder hemos de encontrar las siguientes competencias, que dividimos en tres grandes grupos: cualidades personales, cualidades profesionales y cualidades de liderazgo.

1.2.1. Cualidades personales

Podemos citar las siguientes cualidades personales que se esperan del líder:

Equilibrio emocional	Superar la tensión derivada de las diferentes situaciones propias de la actividad grupal, no dejándose llevar por las mismas.
Actitud	Hacer uso de una gran voluntad para poder trabajar con perseverancia y continuidad en la búsqueda de los objetivos establecidos.
Responsabilidad	Cumplir con las obligaciones derivadas del rol de líder desempeñado.
Humildad	Estar dispuesto a aprender en todo momento, teniendo constancia de las debilidades y las fortalezas personales propias.
Sentido común	Ser capaz de actuar en función de las circunstancias, actuando bajo los criterios de la lógica.
Prudencia	Actuar con la necesaria reserva con respecto a las informaciones manejadas y medir las opiniones emitidas en todo momento, sin perder la naturalidad.

1.2.2. Cualidades profesionales

Como cualidades profesionales, el líder debe contar con las siguientes:

Capacidad para marcar objetivos	Fijar los objetivos por los cuales se ha de luchar aunando las fuerzas de todo el equipo.
Planificación	Establecer un calendario de actividades tratando de respetar el mismo o de readaptarlo en función de las necesidades que vayan surgiendo.
Manejo de los tiempos	Trabajar en función de los plazos marcados en el calendario, arrastrando también al grupo hacia el cumplimiento de los mismos.
Capacidad de análisis	Diferenciar entre lo principal y lo secundario, evitando así perder tiempo en tareas accesorias.
Capacidad de interpretación	Conseguir comprender las opiniones mostradas por el resto del grupo y saber leer las situaciones que se vayan presentando, con el fin de tomar las decisiones correctas en cada momento.

1.2.3. Cualidades de liderazgo

El líder desarrollará las siguientes cualidades de liderazgo:

Creatividad	Proponer soluciones innovadoras que no hayan sido utilizadas con anterioridad en el sector o en las situaciones a las que nos estemos enfrentando.
Flexibilidad	Saber adaptarse a las diferentes circunstancias que se produzcan, estableciendo para cada situación los criterios adecuados en función de las necesidades.
Asertividad	Emitir opiniones sinceras, guardando respeto por los demás y aceptar la crítica que pueda llegar de otros intervinientes en el proceso en curso.
Seguridad personal	Mantener la seguridad sobre las opiniones y los criterios que se dictan, sin perder por ello la capacidad de adaptación que marca la flexibilidad necesaria.
Comunicación	Saber expresar las ideas de manera clara en cualquier circunstancia, haciendo que éstas sean comprensibles al resto. Ofrecer la información que se nos requiera por parte del equipo y conseguir que el ciclo de la comunicación (emisor-receptor-canal) funcione correctamente.
Capacidad para motivar	Conseguir que el equipo trabaje en una misma dirección, siempre teniendo en cuenta los objetivos marcados.
Capacidad para la delegación	Permitir que los demás realicen diversas tareas que permitan reducir la carga de trabajo del líder, consiguiendo que con ello el líder pueda desarrollar tareas de estrategia, así como permitir que pueda involucrar y motivar al grupo.
Dirigir equipos	Enfocar al equipo hacia los objetivos, tratando de gestionar eficazmente los problemas que puedan surgir, concediendo los turnos de opinión necesarios y manteniendo la cohesión dentro del mismo.

Un buen líder debería ser capaz de conocer perfectamente a los integrantes de su equipo o de su entorno. Gracias a este conocimiento será más fácil que el equipo funcione de manera ágil y que la comunicación sea más fluida, lo cual

redundará en la calidad del trabajo que resulte de cada reunión efectuada y, en general, de todos los *output* resultantes del trabajo en equipo que se pueda llevar a cabo dentro de la organización.

1.3. El concepto de autoridad en la empresa

El **concepto de autoridad en la empresa** se refiere a los derechos inherentes a una determinada posición que una persona pueda ocupar dentro de la estructura organizativa de una organización. Esto conlleva que la autoridad no está asociada a la persona, sino al puesto que ocupa. En el supuesto de que una persona deje de realizar las funciones propias de una determinada posición, el nuevo titular será el que representará la autoridad que emana de la misma.

Para encontrar el origen de las posiciones de autoridad, deberíamos buscar muy atrás en la historia de la humanidad, ya que la autoridad data de los tiempos en los que el hombre luchaba por su supervivencia. La autoridad era un derecho que poseía el superior y que sus subordinados debían acatar.

En la actualidad esta relación entre superiores y empleados emana de la parte inferior, es decir, la autoridad será efectiva si los subordinados la aceptan. Para ello, es necesario que se cumplan cuatro **aspectos fundamentales**:

- Los empleados han de ser capaces de comprender la comunicación que se establece entre ellos y el superior.
- Los empleados deben percibir una relación entre lo que se les pide y los objetivos de la organización por ellos conocidos.
- Las peticiones que emanan de los superiores han de estar de acuerdo con los principios éticos del subordinado.
- Los empleados han de estar preparados mentalmente, físicamente y han de contar con el suficiente conocimiento para realizar lo que se les demanda por parte del ocupante de la posición sustentadora de autoridad.

Podemos distinguir tres tipos de autoridad dentro de una organización: autoridad lineal, autoridad personal y autoridad funcional.

- **Autoridad lineal.** Es la que tiene un mando para dirigir la actividad de un subordinado. Este tipo de autoridad se extiende desde la cúpula directiva

de la organización hasta la base, conformando con ello la llamada **cadena de mando**.

- **Autoridad personal.** A medida que las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de línea encuentran que no tienen el tiempo, la experiencia y los recursos necesarios para realizar bien su trabajo. En respuesta, crean funciones de autoridad para apoyar, aconsejar y, en general, reducir algunas de las cargas informales que tienen. Por ejemplo, un departamento de compras de una pequeña empresa que alivie la carga de trabajo del administrador. Este departamento contará con un responsable de cuyo puesto emanará una autoridad sobre el resto de trabajadores de ese departamento de compras.
- **Autoridad funcional.** Es la autoridad que rompe la cadena de mando, pues es la que tiene siempre un superior sobre cualquier subordinado aunque no sea del escalón jerárquico inmediatamente inferior.

Actualmente, las organizaciones modernas hacen uso de un recurso que no deja de ser en cierta forma un tipo de autoridad y que se conoce con el nombre de **empowerment**. *Empowerment* significa delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización. Constituye, en cierta medida, un tipo de autoridad, ya que los trabajadores están dotados de una determinada autonomía para tomar decisiones. Los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, lo que a su vez produce en ellos una sensación de pertenencia, realización y autoestima.

1.4. Roles directivos y funciones de la gestión

La **gestión o management** es la actividad que desarrollan los directivos dentro de una organización, sea ésta del tipo que sea.

Los directivos son los encargados de conseguir un nivel de eficiencia y de productividad alto dentro de las empresas. Tratarán de conseguir unos objetivos establecidos de antemano a través de la maximización de los recursos de que dispongan.

En la actualidad podemos hablar de tres **niveles diferentes de gestión en el mundo empresarial**: nivel superior, medio y primario.

- **Nivel superior:** lo ocupan los que desempeñan funciones de alta dirección como gerentes, ejecutivos y director general.
- **Nivel medio:** lo ocupan los mandos intermedios como directores funcionales o departamentales.
- **Nivel primario:** lo ocupan los mandos operativos, es decir, los supervisores.

La función directiva está compuesta por cuatro principios que la caracterizan. Estos cuatro principios directivos serán aplicables, tanto en organizaciones que tratan de maximizar sus beneficios, como en organizaciones sin ánimo de lucro.

Los cuatro **principios en los que se basa la gestión** son los siguientes:

- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

- **Planificación:**

La **función de planificación de un directivo** consiste en fijar unos objetivos, fijar unos calendarios y marcar estrategias para conseguir los objetivos fijados, definir las políticas de la empresa y establecer criterios de decisión, con la intención de conseguir las metas de la empresa.

Los **directivos del nivel primario** suelen establecer metas y objetivos cuantificables a corto plazo. Por ejemplo, el número de unidades que una célula debe producir en un día o en una jornada laboral.

Los **directivos del nivel medio** desarrollan planes con periodicidad que puede ser mensual o, incluso, llegar a ser anual, dependiendo de la empresa.

Los **directivos de nivel superior** son los encargados de desarrollar los planes con periodicidad mayor, de uno a cinco años.

El proceso de planificación consta de cinco **fases** bien definidas:

- Análisis de la situación inicial.
- Establecimiento de los recursos con los que vamos a contar.
- Establecimiento de las diferentes alternativas de actuación.
- Evaluación de las diferentes alternativas.
- Selección de la alternativa que consideremos más adecuada.
- Control y seguimiento.

- **Organización:**

La función organizativa de los directivos se basa principalmente en la distribución de las tareas, así como las relaciones que deben existir entre los diferentes puestos de trabajo, las dependencias y sus jerarquías. Para organizar de manera correcta, todo directivo debe definir los siguientes aspectos:

- Determinar las tareas que han de realizarse.
- Hacer una división de estas tareas en grupos.
- Designar a las personas responsables de cada grupo.
- Dotar de autoridad a las personas que se responsabilicen de los grupos.

La necesidad de organización aparece con la llegada de la división del trabajo. Nace la **departamentación**, que puede ser de los siguientes **tipos**:

- **Departamentación por funciones:**

Se produce principalmente en los niveles más altos de dirección. Consiste en la división del trabajo en función de áreas de actividad (Recursos Humanos, Producción, Finanzas, etc.).

- **Departamentación geográfica:**

Tiene lugar en los casos en que la empresa está establecida en diferentes territorios. Suele darse sólo en grandes empresas.

- **Departamentación por productos:**

Tiene lugar en los casos en los que la producción de una empresa es muy heterogénea.

- **Departamentación por procesos:**

Se produce cuando la producción se realiza en una cadena continua, creándose para cada fase un determinado departamento.

- **Departamentación por clientes:**

En función del tipo de cliente se puede llegar a crear diferentes departamentos. Un ejemplo sería un banco con su departamento de grandes cuentas.

Con la departamentación aparece también el **organigrama** que es un gráfico que refleja la estructura de una organización con sus departamentos y las diferentes relaciones que se pueden establecer entre ellos. Ha de ser legible, de fácil comprensión y en él aparecerán estructurados los diferentes niveles con sus posiciones de autoridad.

- **Dirección:**

Una vez que está realizada la planificación y se ha organizado la empresa, lo siguiente que se debe realizar es la función directiva propiamente dicha. El que desempeña la función de dirección es el encargado de realizar diferentes acciones:

- **Elegir las actividades** que se deben realizar.
- **Dar las instrucciones necesarias** para que esas actividades se desempeñen con éxito. Para ello, establecerá los procedimientos adecuados y los transmitirá a sus subordinados.
- Contribuir a la **creación o mantenimiento de un buen clima de trabajo** que favorezca la realización de todas las actividades.

La función de dirección aparece en cualquiera de los niveles de gestión antes mencionados. Sin embargo, para desempeñar la función directiva propiamente dicha, es necesario tener una gran capacidad para: comunicar, motivar y liderar equipos.

- **Comunicar:**

A través de esta capacidad será posible transmitir las órdenes que sean preceptivas, así como cultivar el diálogo, lo que sin duda redundará en el buen clima necesario para desempeñar cualquier función.

- **Motivar:**

Una buena motivación es fundamental para conseguir que los empleados trabajen a gusto, se sientan válidos y perciban que su trabajo es necesario. Se consigue a través de recompensas tangibles o intangibles.

- **Liderar equipos:**

El líder de un equipo, no sólo ha de saber motivar y ser un gran comunicador, debe saber involucrar a todo un grupo para que dirijan sus esfuerzos en una única dirección, allanando el camino para la consecución de los objetivos marcados.

- **Control:**

Es el cuarto principio directivo que complementa a los tres anteriores. Una vez que se ha realizado la planificación, después de que haya estructurado la empresa y puesto en marcha la actividad a través de los mecanismos de dirección, llega el momento de verificar que todo lo que se ha establecido se lleva a cabo. Se vigilará que se cumplan plazos, procedimientos y acciones. La función de control se realizará con regularidad, buscando las posibles desviaciones que se produzcan con respecto a lo planteado en principio. Se buscarán los motivos de tales desviaciones y se intentará corregirlas.

Hay varias **formas de control** entre las que destacan: la auditoría, el control presupuestario y la estadística.

- **Auditoría:**

Verifica el cumplimiento de los planes en cuanto a los recursos utilizados, principalmente se centran en los financieros. Las auditorías pueden ser realizadas por personal de la empresa o proceder de personal ajeno a la misma.

- **Control presupuestario:**

Verifica que lo planeado en materia presupuestaria se cumpla.

- **Estadística:**

Permite analizar los datos con frialdad, comparándolos con los de ejercicios anteriores. Permite también comparar nuestra organización y su evolución con respecto a otras, a través de la elaboración de gráficos u otras utilidades derivadas de la estadística.

1.5. Estilos de mando

Para desempeñar tareas de dirección en cualquier sector no existe una única forma de actuar, conviven diferentes estilos que los encargados de dirigir podrán utilizar en función de la situación que se les plantee. Entre las características que conforman el perfil de los mejores líderes destaca la flexibilidad, que les capacita, entre otras cosas, para hacer uso del adecuado estilo de mando según el momento. Podemos distinguir, principalmente, seis **estilos de mando**, con sus características básicas:

- **Estilo coercitivo:**

- Demanda conformidad inmediata.
- Emplea el terror y la humillación.
- Sus decisiones son extremas.
- Es muy perjudicial para el cultivo de un buen clima laboral y para fomentar la creatividad.
- Este estilo sólo es aplicable en situaciones extremas o de emergencia.

- **Estilo autoritario:**

- Trabaja en la consecución de resultados marcados por una visión.
- Intenta conseguir el máximo compromiso por parte de todos.
- Permite la experimentación y la innovación.
- Una de sus frases típicas podría ser “acompañame”.
- Es útil cuando el negocio está sin control.

- A veces el equipo puede tener más experiencia que el que dirige, lo cual desvirtúa este estilo.
- **Estilo afiliativo:**
 - Otorga mucha importancia a las emociones.
 - Construye filias basadas en las emociones.
 - Resulta muy poderoso para agilizar la buena comunicación.
 - Estimula la retroalimentación entre su gente, siendo él el primero en ofrecerla.
 - Trabaja para alimentar la flexibilidad de los suyos.
 - Concede más relevancia a las personas.
- **Estilo democrático:**
 - Genera respeto, confianza y compromiso.
 - Fomenta la motivación de los participantes.
 - La toma de decisiones se basa en el consenso.
 - Un frase característica del que dirige según los patrones de este estilo es: "¿tú qué opinas?"
 - Resulta muy útil cuando se necesitan nuevas ideas.
 - Es deficitario en cuanto a la gestión del tiempo. La búsqueda del consenso puede hacerse interminable.
 - En situaciones de crisis no es conveniente debido a lo anterior.
- **Estilo marcapasos:**
 - Con este estilo basamos las actuaciones en la calidad.
 - Permite que todos trabajen a un buen ritmo.

- Una frase de un director que haga uso de este estilo sería “hazlo como lo hago yo”.
 - El ambiente puede verse afectado por la insistencia en la búsqueda de la máxima calidad. Demasiado perfeccionismo.
 - El director no basa su actuación en la dirección, presupone que los demás ya saben hacer las cosas como él las hace.
 - Este estilo funciona cuando no se requiere demasiada coordinación, y en los casos en los que el trabajador está muy automotivado y muy capacitado para desarrollar la tarea.
- **Estilo *coaching*:**
 - A través del uso del *coaching* formamos a la gente.
 - Es útil para detectar fortalezas y necesidades.
 - Cultiva la retroalimentación.
 - Con este estilo el director centrará parte de su actuación en la delegación.
 - Una frase típica de cuando se hace uso del estilo *coaching* es: “prueba de esta manera”.
 - Contribuye a la mejora del rendimiento y de las competencias de los subordinados.
 - En los casos en que las resistencias al cambio sean debidas a la actitud del trabajador este estilo no será exitoso.

1.6. Comportamiento del mando: Fortalezas y debilidades

Toda persona que se encuentre al mando de una empresa, departamento o grupo puede cometer errores, ya que la tarea de dirección se basa en interacciones y siempre podemos encontrar situaciones diferentes a pesar de haber vivido ya

muchas con anterioridad. Sin duda, una mayor experiencia o una mayor carga competencial hará que el margen de error se reduzca considerablemente.

La función directiva no sólo se basa en dirigir, como podemos extraer de lo leído hasta ahora. La dirección conlleva convertirse en un facilitador para el equipo que se dirige, es decir, coordinar, alentar y estimular a tus colaboradores para alcanzar, en conjunto, los objetivos de la empresa y las metas personales y profesionales del grupo de trabajo.

Teniendo todo esto en cuenta, se hace necesario citar ciertos **errores** en los cuales una persona que dirige puede incurrir y que será necesario corregir haciendo uso de las fortalezas que la dirección demanda:

- **Achacar los errores de conjunto a nuestros subordinados:**

Para no caer en este error es necesario escuchar a todos los miembros del equipo y nunca creerse en posesión de la verdad. Será útil mantener una comunicación muy fluida, intentando que a cada comunicación podamos obtener una respuesta, como los foros o los e-mails. Estimularemos las políticas de formación y de motivación adaptándolas a cada individuo en concreto, como responsable de los mismos que somos, sin importancia de nuestra posición en la cadena de mando. Por último, trataremos de hacer partícipes a nuestros subordinados de los cambios de la empresa, consultando a los mismos sobre cualquier idea nueva que puedan aportar.

- **Falta de colaboración con nuestros compañeros de igual rango:**

La búsqueda de una comunicación fluida con los directores de nuestro mismo nivel será necesaria para que el funcionamiento de la empresa sea bueno. Trataremos de llevar a cabo reuniones periódicas con nuestros colegas, así como compartir la información que tenemos y que pueda favorecer la tarea del compañero. El beneficio de uno será el beneficio de todos, así que debemos colaborar lo máximo posible con nuestros compañeros. Es necesario saber escuchar.

- **A veces no conocemos bien a nuestra competencia (directivos de nivel superior):**

Hemos de considerar competencia a todo producto que aparezca en el mercado que nos pueda restar posibilidades de ventas. Debemos tener una base de datos sobre los competidores y sus productos, con el fin de poder predecir sus acciones futuras y anticiparnos a la respuesta. Hemos de ser conscientes de que a veces el éxito de ventas, no sólo se basa en el producto, sino en

aspectos como el servicio técnico, la atención al cliente u otros valores que hacen que un producto sea exitoso.

- **A veces consideramos principal nuestro trabajo o no admitimos nuestros errores, pecando de soberbia:**

Hemos de ser capaces de aceptar las críticas, tomando las mismas como un punto de apoyo para crecer como profesional y como persona. La gestión de nuestro tiempo es esencial en cuanto nos permitirá optimizar el rendimiento y no perder tiempo en cuestiones secundarias. El hecho de llevar trabajo a nuestra casa no implica que trabajemos más en muchas ocasiones, sino una mala administración del tiempo durante nuestra jornada laboral.

Otros errores de dirección que se cometen habitualmente en las empresas son:

- Dirigir con malas palabras o con tono desafiante o alto a nuestros empleados.
- Rodearnos de gente adulatora que se mueve por interés.
- Llamar la atención a los empleados en presencia de otras personas.
- No delegar funciones.
- No conocer el estado contable de la empresa, olvidando a su vez el valor económico de cada acción que se emprende.

1.7. Características importantes de la acción directiva

La acción directiva requiere cuatro habilidades fundamentales, sin las cuales la dirección de equipos o de personas en general no podrá llevarse a cabo de manera correcta. Se corresponden con las virtudes morales que todos conocemos. Todo director en su trato con las personas ha de hacer valer las siguientes **características:**

- Prudencia.
- Justicia.
- Moderación.
- Fortaleza.

1.7.1. Prudencia

La prudencia es una virtud fundamental con la que han de contar todos aquellos que desarrollen la acción directiva. A través del uso de la prudencia será más fácil que consigamos no precipitarnos a la hora de elegir el mejor medio para alcanzar un determinado objetivo. Los clásicos definen la prudencia como *recta ratio agibilium*, esto es, como “rectitud de razón para elegir”.

Según Aristóteles y algunos de sus seguidores, la prudencia es la virtud rectora y de ella depende el desarrollo de las demás. A través de la prudencia, el directivo utiliza la razón para reducir las fuerzas inferiores: de los deseos, del instinto, del impulso vital, de la sociedad, de la pasión de poder o de la ambición de gloria.

La prudencia es la virtud que capacita para conocer en cada caso lo que es bueno, atendiendo a la realidad de la empresa y las circunstancias reales con las que se encuentra, siempre teniendo en cuenta a las personas, ya que no deja de ser una característica fundamental de la dirección de equipos.

Algunas de las **partes que integran la prudencia** son:

- **La memoria**, entendida como experiencia del pasado.
- **La docilidad**, vista como capacidad para asumir errores y para saber escuchar.
- **La sagacidad**, contemplada como capacidad para ahondar en los asuntos.
- **La previsión**, valorada como capacidad para prevenir lo que vamos a necesitar en un momento determinado.
- **La circunspección**, entendida como capacidad para darse cuenta de lo que está sucediendo alrededor de uno.

1.7.2. Justicia

Contemplada tanto en *La Biblia* como en los textos clásicos de la filosofía griega, la justicia es entendida como el hábito de dar a cada uno lo que merece, en función de sus acciones. Leyendo esta concepción de justicia es muy sencillo comprender que un directivo necesite poseer esta virtud, pues la dirección de

grupos o personas individuales requiere tratar a cada uno en función de su comportamiento o actos.

Aquí es donde entra la justicia como aspecto primordial en la motivación de los equipos, pues un buen motivador ha de saber valorar a cada empleado, lo cual facilitará el camino del buen desempeño de forma continua.

La justicia es una virtud social que no trata de los deseos, opciones o pretensiones de otros, sino de lo que realmente les pertenece. Así, si un directivo desempeña su labor con la justicia necesaria, sabrá reconocer el trabajo de los suyos y premiarlos en su justa medida.

Esta virtud reconoce implícitamente el derecho a la igualdad, básico en la sociedad democrática y, por supuesto, en el seno de una empresa debería imperar el derecho a la igualdad, lo cual agilizaría los canales de comunicación y reduciría conflictos, sin perder el necesario orden que marca la cadena de mando.

1.7.3. Moderación

La moderación, que podríamos relacionar directamente con la templanza clásica. Un directivo con la virtud de la moderación será capaz de actuar en situaciones límite, respetando los derechos de los demás y tomando decisiones ajenas a deseos de poder o de satisfacción personal. En definitiva, la moderación armonizará los deseos del directivo y los pondrá en consonancia con los objetivos de la empresa, lo que producirá una cierta calma espiritual que se traducirá en decisiones más ponderadas, mejor meditadas y en una capacidad superior para afrontar los problemas que surjan en un determinado momento.

1.7.4. Fortaleza

La fortaleza como virtud clásica se caracteriza por ofrecer al hombre la capacidad para mantenerse firme en determinadas circunstancias, sin caer en la desesperación. Muy similar es la necesidad que un directivo tiene de esta virtud, pues ha de saber ser perseverante a la hora de buscar una solución a un problema o cualquier alternativa a otro, dentro del proceso de toma de decisiones.

Pero no sólo la perseverancia forma parte del concepto de fortaleza directiva. La paciencia es también elemento integrador del concepto de fortaleza, pues un directivo con paciencia, que sepa elegir los momentos en los cuales ha de llevar a cabo una determinada acción directiva, será muy valioso en la organización.

SOLUCIONES

EJERCICIO 1:

1.

Recurso consistente en delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización.

2.

- Los subordinados han de ser capaces de comprender la comunicación que se establece entre ellos y el superior.
- Los subordinados deben percibir una relación entre lo que se les pide y los objetivos de la organización por ellos conocidos.
- Las peticiones que emanan de los superiores han de estar de acuerdo con los principios éticos del subordinado.
- Los subordinados han de estar preparados mentalmente, físicamente y han de contar con el suficiente conocimiento para realizar lo que se les demanda por parte de la autoridad.

3.

a. Los **directivos de nivel superior** son los encargados de desarrollar los planes con periodicidad mayor, de uno a cinco años.

b. Los **directivos del nivel primario** suelen establecer metas y objetivos cuantificables a corto plazo. Por ejemplo, el número de unidades que una unidad debe producir en un día o en una jornada laboral.

c. Los **directivos del nivel medio** desarrollan planes con periodicidad que puede ser mensual o, incluso, llegar a ser anual, dependiendo de la empresa.

1.8. Resumen de contenidos

La **acción directiva** es una de las claves para que toda organización funcione de manera correcta. El buen hacer de los directivos es fundamental para conseguir los resultados esperados. Sin embargo, función de dirección, no sólo está presente en los escalones superiores de la cadena de mando, también se contemplan acciones de dirección por parte de mandos intermedios y de mandos del nivel más básico, como los supervisores.

En la actualidad, los líderes se han apuntado al papel de motores dentro de la empresa en lo que a acción directiva se refiere, pues son los encargados de aportar visión a la empresa, así como de involucrar y motivar a los trabajadores.

La autoridad que percibe un subordinado tras una orden, no procede directamente de la persona que da la orden, sino que es el puesto que ocupa el que ejerce esa autoridad. Así pues, si la persona que ocupa una posición cesa, la autoridad recaerá sobre su sustituto, que podrá ejercer con ella su función directiva.

La función directiva consta de cuatro **actividades básicas** que son: la planificación de estrategias, la organización de los recursos con los que se cuenta, la propia función de dar órdenes o dirigir por sí misma y la función de control o evaluación para verificar que se cumple lo establecido de forma correcta y corregir posibles desviaciones.

Para desarrollar estas cuatro funciones fundamentales será de mucha ayuda tener en cuenta las cuatro virtudes que desarrollaron algunos filósofos griegos: la prudencia, la justicia, la moderación y la fortaleza.

AUTOEVALUACIÓN 1

1. Para desempeñar la función directiva propiamente dicha, es necesario tener una gran capacidad para:

- a. Comunicar, motivar y liderar equipos.
- b. Elegir las actividades que se han de realizar.
- c. Motivar.
- d. Ninguna de las opciones anteriores es correcta.

2. ¿Cuál es el principio directivo que complementa a los de planificación, organización y dirección?

- a. Comunicación.
- b. Asertividad.
- c. Control.
- d. Legalidad.

3. Una frase característica del que dirige según los patrones del estilo democrático es:

- a. “¿Tú qué opinas?”
- b. “Hazlo como lo hago yo”.
- c. “Prueba de esta manera”.
- d. “Acompáñame”.

4. La cualidad para diferenciar entre lo principal y lo secundario, evitando así perder tiempo en tareas accesorias, se denomina:

- a. Capacidad para marcar objetivos.
- b. Planificación.
- c. Manejo de los tiempos.
- d. Capacidad de análisis.

SOLUCIONES

AUTOEVALUACIÓN 1:

1.a 2.c 3.a 4.d

TÉCNICAS DE MANDO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

La acción directiva es una de las claves para que toda organización funcione de manera correcta. El buen hacer de los directivos es fundamental para lograr los resultados esperados. Sin embargo la función de dirección, no sólo está presente en los escalones superiores de la cadena de mando, también se contemplan acciones de dirección por parte de mandos intermedios y de mandos del nivel más básico, como los supervisores.

El hacer uso del mando de una determinada manera puede contribuir a mejorar la comunicación en la empresa, aunque también una buena política de comunicación puede agilizar muchas de las relaciones que se establecen en una empresa entre un mando y un subordinado.

El cuadro de mando integral es una herramienta que sirve a las empresas para medir, comunicar y gestionar la empresa. La medición se efectuará en función de indicadores incluidos en cuatro perspectivas: la del cliente, la de los procesos internos, la de aprendizaje y desarrollo y la financiera.

El objetivo principal de este material didáctico, que Ideaspropias Editorial le presenta, es proporcionar al lector los conocimientos teóricos y prácticos necesarios sobre la función de mando, el cuadro de mando integral y el trabajo en equipo.

ISBN 10: 84-96578-26-7
ISBN 13: 978-84-96578-26-5



9 788496 578265


ideaspropias
EDITORIAL

www.ideaspropiaseditorial.com