

EL DIRECTIVO Y SU FUTURO

“Todos tenemos la capacidad de decidir lo que será nuestra vida a partir del día de hoy”. Stephen R. Covey

Esta es una cuestión que posiblemente usted se habrá planteado en más de una ocasión. Y es que todo el directivo eficaz sabe que pronosticar intuir el futuro le proporciona grandes ventajas para adelantarse a él.

Cuando se trata del futuro, existen cuatro clases de personas o bien cuatro tipos diferentes de organizaciones:

- **Pasivo.** No reacciona frente a los cambios. Permanece estacionado y muere de forma gradual.
- **Reactivo.** Reacciona ante los cambios en los productos, por deseo o por necesidad de adaptación. Forma parte de la inmensa mayoría.
- **Proactivo.** Provoca, crea y se adelanta al cambio, lo hace ocurrir. Le impulsa la necesidad de ser pionero en todo lo que realiza.

“No ha habido ningún caso la historia en la que los pioneros hayan sido los productores dominantes, tanto si hablamos de ciencia. Los innovadores con más éxito son los imitadores creativos, los números dos”. Peter Drucker

Usted, como un directivo eficaz debe actuar proactivamente. Para ello es importante es que analice lo que dicen o hacen los líderes y luego observe hacia donde tiende su entorno a corto plazo. Así, podrá hacerse una idea de cómo puede ser su futuro y, en consecuencia, empezar a actuar en el presente.

Dentro de los pensamientos más grandes de la dirección, están los siguientes:

“La organización efectiva del futuro se tendrá que renovar cada día”, por lo que serán necesarias estructuras muy flexibles que puedan cambiar para amoldarse las necesidades empresariales de cada momento. Además, le da poca importancia al mando y control, y pone en primer lugar a la *“curiosidad, iniciativa y el ejercicio de la imaginación. Se están pasando por alto conocimientos técnicos. Solamente estamos cambiando de sitio, ampliando su alcance, dándoles un nuevo respeto y reconocimiento que todo el mundo debe ser un experto en un mundo impulsado por las modas y que avanza con rapidez. Las organizaciones que realmente destacarán como excelentes serán aquellas que descubran la forma de aprovechar el compromiso y la capacidad del personal para aprender a todos los niveles en organización”.* Tom Peters

La quinta disciplina. Se sugiere que todos los directores deben procurar empleados estén abiertos a nuevas ideas, que se comuniquen francamente unos con otros, que comprendan perfectamente cómo operan sus compañías, que se formen una visión colectiva y que trabajen juntos. Para alcanzar su meta. **De esta forma los directores se convertirán en investigadores y diseñadores en lugar de ser simplemente controladores y supervisores.**

La tercera ola. *“Se producirá ansiedad y conflictos además de reorganización, reestructuración y -para usted- un renacer gracias a las nuevas carreras y oportunidades. Los nuevos sistemas pondrán en tela de juicio todos los antiguos privilegios de los ejecutivos, las jerarquías, las divisiones de tareas basadas en el sexo, las barreras departamentales del pasado. Las organizaciones del futuro se paran de problemas ecológicos, morales, políticos, raciales, sexuales y sociales además de todos los problemas comerciales normales”.* Heidi Toffler. The Third wave.

“Lo que está cada vez más claro es que las organizaciones del pasado pueden estar anticuadas y tendrán que aprender nuevas formas de gestión y liderazgo. Además, a medida que aumente el ritmo del cambio, la única constante será el aprendizaje y el cambio, donde la única constante será el aprendizaje y el cambio perpetuos. También en el futuro, los líderes designados no tendrán que desempeñar papeles claves de liderazgo, sino que serán diagnosticadores capaces de facultar a diferentes personas en diferentes momentos y deberán dejar que florezca el liderazgo emergente”. Organizational culture and leadership”. Edgar H. Chein

“El líder será aquél que crea en una cultura o sistema de valores centrados en los principios básicos tales como: la imparcialidad, el servicio, equidad, justicia, integridad, honradez y la confianza. Esto sólo lo lograrán los líderes que tengan la visión, valentía, humildad para aprender y crecer constantemente. Las personas y organizaciones que se apasionen por aprender, tendrán una influencia duradera. Esta clase de líderes no se opondrán cambio: lo adoptarán. En todos los sectores, el mercado está exigiendo que las organizaciones se transformen y para ello se requiere de personal al que no sólo se le permita aportar su creatividad y talento sino que se le faculte, aliente y recompense por hacerlo así”. Stephen R. Covey

Hay que ver la vida como una educación, un esfuerzo continuo por aprender nuevas tecnologías y para desarrollar la habilidad de seguir aprendiendo. Los empresarios deben involucrarse en un compromiso verdadero de formación y desarrollo de la gente a su cargo y que vean a las personas como inversión y no como un costo.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Si usted observa la clave es que la dirección se preocupe por capacitar a los demás lugar de controlarlos.

“Los empleados deciden horas de trabajo, fijan cuotas y mejora los productos y procesos. Existen tres valores: participación de los empleados, participación en las utilidades sistemas información abierta. También debe ser introducido las empresas la democracia, aprovechar el ingenio de los empleados a través de su compromiso y deseo buscar soluciones novedosas a los problemas del empresa los niveles de personal a cuatro”. Ricardo Semler

La función que distingue al director por encima de todos los demás es misión educativa. La función elemental es sólo de él se espera es que dote a los demás de la visión y de la capacidad necesarias para actuar bien. La visión y responsabilidad moral son cualidades que definen al director.

Las compañías excelentes forman y nutren la autonomía y el espíritu emprendedor de todos los empleados.

Ejercicios:

1. A partir de las ideas expuestas y de las tendencias que observa en el entorno ¿cómo cree usted que será el directivo dentro de 15 años?
2. ¿Cómo es su presente como directivo? Analice sus puntos fuertes y débiles. Sea muy sincero consigo mismo.
3. ¿Qué hará usted para empezar a vivir ese futuro desde el presente? Tenga en cuenta las oportunidades y amenazas que le brinda su entorno. Establezca metas de acción.

Lecturas recomendadas: Anthony Robins. “Controle su destino”.

Stuart Crainer. “Los 50 mejores libros de gestión empresarial”.

Stepher Cober. “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”.

Tom Peters. “El Círculo de la Innovación”.

John P. Kotter. El líder del cambio.

David M. Noer. El Cambio en las Organizaciones.

LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO

¿Qué es lo que hace un directivo?

Es una pregunta que se plantean muchas personas tanto dentro como fuera de las empresas.

La respuesta es: los directivos planean, organizan, dirigen y controlan.

Pero esta respuesta no es suficiente ¿Qué hacen los directivos cuando trabajan? ¿En qué emplean su tiempo? ¿Cuánto tiempo dedican aspectos tales como finanzas, informes estadísticos, y cuanto a relaciones directas con las personas?

Henry Mintzberg describe las funciones del Directivo:

FUNCIONES INTERPERSONALES	FUNCIONES INFORMATIVAS	FUNCIONES COMO TOMADOR DE DECISIONES
Cabeza visible	Detector	Promotor
Líder	Difusor	Gestor de anomalías
Enlace	Portavoz	Asignador de recursos y negociador

FUNCIONES INTERPERSONALES. Son todas las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas, las cuales se dividen en tres partes:

El directivo como cabeza visible. Como consecuencia de su actividad formal, ser directivo significa representar a la organización en diversos actos o formalidades de naturaleza formal. Uno puede ser la firma de documentos, en otros casos una necesidad social, como presidir ciertos actos. Aunque a veces estas funciones son rutinarias y hay poca comunicación y no hay decisiones importantes, son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y nunca debieran ser ignoradas por el directivo.

El directivo como líder. En este sentido, el objetivo primordial del director consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización como tal, fomentando así la eficiencia. La autoridad formal le da al individuo un gran poder potencial; el liderazgo determina la parte de este poder que se utiliza realmente.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

El directivo como enlace. Con esta función, el directivo conecta su organización con el entorno y reúne una amplísima gama de contactos con miras a mejorar la posición de la organización: conferencias, reuniones sociales, etc.

FUNCIONES INFORMATIVAS.

Estas funciones van encaminadas a la Recuperación y Transmisión de información. Es el corazón de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor y portavoz).

El directivo como detector. Busca información para detectar los cambios, identificar los problemas y las oportunidades, ampliar su conocimiento del medio que lo rodea y lo más importante: debe disponer de la información necesaria para cuando ésta deba ser dada a conocer o resulte necesario tomar decisiones. Mediante su función de enlace puede obtener informaciones extensas provenientes de contactos, informadores, compañeros y expertos consultores. A través de su rol de líder, obtiene información interna proveniente de sus colaboradores.

El directivo como difusor. Su acceso especial a la información le permite desempeñar la difícil función de difusor de la información externa al interior de la empresa. Para hacerlo, el directivo debe interpretar correctamente la información. Previamente deberá ser clasificada en dos categorías claramente diferenciadas:

- ✦ La información objetiva: esta información puede ponerse a prueba es decir, es correcta o incorrecta, y
- ✦ La de criterio o valorativa: concierne a las preferencias, es decir, la creencia arbitraria de alguien con respecto a lo que “debería ser”

El directivo como portavoz. En su condición de autoridad formal, usted se ve obligado hablar en nombre de la organización y, como centro neurálgico, dispone de toda la información para hacerlo. Por otro lado, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos.

FUNCIONES DE TOMA DE DECISIONES.

El aspecto más crucial de su labor como directivo es la toma de decisiones, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí decisiones significativas de la organización. Ello se debe, por una parte, a su condición de autoridad formal para marcar líneas de acción. Y por la otra parte, a su condición de centro neurálgico.

Todo ello le capacita a usted para garantizar que las decisiones de importancia reflejen conocimiento y criterios organizativos. Las cuatro funciones básicas que engloban la toma de decisiones son:

El directivo como promotor. Desde su función de detector, el directivo o tiene una determinada información. Tras descubrir un problema u oportunidad, decidirá lo que es necesario para que su organización emprenda una acción a fin de mejorar la situación existente. Será el principal promotor de estas ideas o acciones para que se lleven a buen término.

El directivo como gestor de anomalías. Un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía, y un problema que permanezca largo tiempo sin solución y que por consecuencia desemboque en una crisis. Las anomalías o crisis (conflictos entre subordinados, unidades de comunicación entre dos o más organizaciones, pérdidas de recursos o amenazas de que éstas se produzcan) suelen restar mucho tiempo al directivo. Para evitar esto deberá actuar antes de que la situación sea crítica, así como prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.

El directivo como asignador de recursos. Debe supervisar el sistema por el cual se asignan los recursos de la organización. Entre los recursos están: dinero, material, equipo, capital humano, etcétera. De hecho asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión. De los estudios existentes se deduce que la asignación de recursos implica dos elementos esenciales:

- ✦ La programación del tiempo (priorizar, determina los intereses de la organización).
- ✦ La programación del trabajo (lo que quiere hacer, quién lo hará y a qué estructura deberá recurrirse).

El directivo como negociador. Los estudios revelan que los directivos pasan mucho tiempo negociando. Este tipo de negociaciones pueden parecer rutinarias, pero siempre son muy importantes. Forman parte integrante de su trabajo, pues solo el dispone de la información central que las negociaciones importantes exigen, y sólo él puede comprometer en tiempo real los recursos de la organización.

Mintzberg ha roto con la imagen clásica de que trabajo del directivo era la de que tenía que planificar, organizar, controlar y motivar, cuando que lo que realmente hace es muy distinto.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Por ejemplo, usted participa como cabeza visible de la empresa, y por su simple presencia, da credibilidad a los actos; como portavoz, representa el sistema de informaciones y criterios de su organización. Cuando asigna recursos, la empresa constituye un intercambio en tiempo de real. Esto conlleva a que el directivo sea una persona con suficiente autoridad para comprometer la cantidad de recursos disponibles y poder decidir de inmediato.

En resumen, su objetivo primordial consiste en asegurar que la organización cumpla con sus objetivos, concebir y mantener la estabilidad de las operaciones y hacerse cargo de determinar estrategias, y controlar los cambios producidos en su entorno, para lo cual debe tomar en cuenta las verdaderas funciones del directivo.

PIENSE DETENIDAMENTE:

- ✦ ¿Cuál de las funciones descritas y utiliza más en su trabajo cotidiano?
- ✦ ¿En cual se encuentra más a gusto?
- ✦ ¿Cómo puede sacar mayor provecho de esta función en beneficio de su trabajo?
- ✦ ¿Es necesario que para su trabajo desarrollar las funciones? ¿Cómo lo llevan a cabo?

IMAGEN PERSONAL.

Nunca se tiene una segunda oportunidad para dar una primera impresión.

A un directivo le resulta clave su imagen personal, que es una expresión mucho más amplia que el simple concepto de vestido o higiene, pues hace referencia al conjunto de gestos y movimientos, al estilo de caminar, el estilo de vestir, el estilo de voz, la forma de mirar, etcétera.

La imagen es el primer mensaje de comunicación interpersonal. Incluso antes de hablar ya nos hicimos una imagen mental de lo que representa la otra persona. La gente nos toma por lo que aparentamos. Oscar Wilde dijo “*Sólo un imbécil no juzga por las apariencias*”.

Consideraciones generales.

En primer lugar usted debe de considerar lo siguiente:

- ✦ Los componentes de la imagen personal deben ser coherentes para lograr una impresión positiva hacia los demás.
- ✦ Las personas se forman las primeras impresiones inconscientemente en los primeros 10 segundos del primer contacto.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ✦ Una imagen eficiente y fuerte da una impresión de una persona eficiente y fuerte.

Aunque existen gran cantidad de variables en la imagen personal: como se come, como se regala, como se comunica por escrito y así sucesivamente se ha escogido a cuatro actitudes:

- ✦ El apretón de manos.
- ✦ El lenguaje del cuerpo. Body language.
- ✦ La voz y su tono.
- ✦ La vestimenta.

El apretón de manos.

El apretón de manos debe ser breve y correcto. Un apretón flojo da la imagen de una persona pasiva, mientras que uno muy fuerte da la impresión de ser muy agresivo. El apretón de manos debe ser firme; la imagen que transmitirá será la de una persona confiada y asertiva. Es aconsejable que sea usted el que proponga o inicie el apretón de manos; así, transmitirá confianza a su interlocutor o nuevo conocido.

Adelantarse un poco al dar la mano, inspira más confianza que si sólo usted levantara su brazo. Es indispensable siempre mirar a los ojos de su interlocutor cuando de la mano. Si sospecha que su interlocutor ha olvidado su nombre, dígalos usted al extenderle la mano.

El lenguaje del cuerpo. (Body Language).

Tome usted en cuenta que las personas creen más en lo que ven que en lo que escuchan. Saber leer el lenguaje del cuerpo es aprender a “*escuchar con los ojos*”.

Un lenguaje de un cuerpo débil, indeciso, vacilante, puede desmentir todos los otros componentes de una buena imagen. Considere usted lo que está expresando su cuerpo.

Un lenguaje seguro del cuerpo debe incluir:

- ✦ Ocupar el espacio. Los brazos sobre el sillón. Recostarse sobre el respaldo.
- ✦ Apretón de manos firme.
- ✦ Contacto visual directo (pero no fijo que incomode, ya que resultaría muy agresivo).
- ✦ Movimientos grandes de brazos y manos.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ❖ Postura erguida (nunca rígida).
- ❖ Paso moderado, con confianza. La cabeza siempre en alto, no encorvado.

Un lenguaje débil del cuerpo incluye:

- ❖ Contacto visual dubitativo.
- ❖ Postura corporal poco elegante.
- ❖ Apretón de manos débil. (Como lo hacen los indios que estiran los dedos para saludar de mano y se sienten los dedos flojos o chiclosos).
- ❖ Sonrisas excesivas o nerviosas, que lo único que indican es inseguridad.
- ❖ Gestos nerviosos.

El lenguaje común del cuerpo incluye:

- ❖ **Brazos cruzados:** Esto significa que usted siempre está a la defensiva o simplemente cerrado a cualquier tipo de opinión o comentario. También significa que usted o su interlocutor nunca va a ceder en nada.
- ❖ **Sentarse al borde de la silla.** Significa que usted está ansioso, listo para la acción.
- ❖ **Asentir con la cabeza.** Significa que usted está escuchando (es decir, entendiendo lo que se le dice). Es una señal para continuar.
- ❖ **Asentir fuerte con la cabeza.** Significa un acuerdo total.
- ❖ **Mano sobre la boca:** usted no sabe qué decir.
- ❖ **Acariciar es el mentón:** decidiendo.
- ❖ **Apretar los dientes o las manos:** significa que usted ha enfadado.
- ❖ **Moverse en la silla:** significa que usted es aburrido.
- ❖ **Inclinarse hacia adelante:** significa que usted está interesado, atento.
- ❖ **Mirar hacia arriba:** significa que está visualizando una idea.
- ❖ **Mirar alrededor:** significa que usted está buscando la aprobación de alguien.

Si usted sonríe con frecuencia y en el momento apropiado, tenga la plena seguridad de que mejorará su imagen.

La voz.

La forma en que se habla es casi tan importante como lo que se dice. Debe sonar y parecer importante. En el mundo de los negocios se valoran las voces profundas y fuertes, nunca las estridentes o chillonas, ya que son muy molestas para el oído y predispone al interlocutor a ponerse a la defensiva.

Los aspectos clave de la voz son los siguientes:

- ✿ **Volumen:** Debe ser moderadamente alto.
- ✿ **Timbre:** debe ser grave. Recuerde que, recuerde que, cuanto más agudo sea un timbre de voz, menos creíble resultará para su interlocutor.
- ✿ **Dicción.** Debe ser siempre clara.
- ✿ **Claridad.** Siempre.
- ✿ **Velocidad.** Normal, ni rápida, ni lenta. Si lo hace usted así es más factible que los demás lo escuchen.
- ✿ **Expresividad.** Mucha.
- ✿ **Tono.** Coherente con el mensaje.

La recomendación es evitar: el murmullo, la monotonía, la afectación y los tonos nasales. Nunca se abre la boca con las manos al hablar.

Para mejorar la voz:

- ✿ Grabe su voz: así es como suena.
- ✿ Pídale usted a alguien cuyo criterio considere especialmente una opinión honesta.
- ✿ Saque la voz del diafragma, no de la nariz o de la garganta.
- ✿ Cuando usted esté ansioso, respire profunda y lentamente.

La forma de vestir.

La elegancia debe ser un sinónimo de naturalidad y prudencia. Se cuenta de Brummell, considerado el príncipe de los dandies, que una vez, admirado el rey por su aspecto de su traje, le comentó “Pero Brummell, ¿qué elegante estás el día de hoy”. El comentó ¿se me nota? Entonces no estoy elegante e inmediatamente corrió a cambiarse de ropa.

Escoja su vestimenta de acuerdo con el puesto que desea, no para el que ostenta. Si no aparenta poder hacer el trabajo, probablemente nunca lo

obtenga. No obstante, recuerde siempre que la sencillez es la base de la elegancia.

Todas las empresas tienen un código no escrito de cómo debe vestirse el personal. Conózcalo y vístase de acuerdo con él. Vístase siempre para el trabajo como si tuviera una reunión importante ese día.

Preste atención a la forma en que se visten las personas de éxito en su empresa e imítelas.

La limpieza, pulcritud y la corrección son más importantes que la calidad y el precio.

Recuerde usted el refrán: “Donde fueres, haz lo que vieres”.