

ADMINISTRACIÓN II

La diversidad de estilos y de pensamientos de los Directivos Empresariales tienen una finalidad común: **“Hacer mejor aquello que ya hacemos bien”**.

Imagine usted que la actividad del directivo siempre fuera el de “relación”, a veces de **persona a persona**, a veces, de la **persona hacia un grupo**, etc., con lo cual estableceremos cinco capítulos:

- 1. Persona.** Son situaciones que tiene una persona consigo mismo como, por ejemplo, las reflexiones personales típicas acerca de ¿Quién soy yo?, mis actividades como director ejecutivo, como gestionó mi tiempo, etc.
- 2. Persona hacia Persona.** Son aquellas situaciones que tiene un directivo en las que tiene que encararse con el empleado por distintas acciones, que pueden ir desde motivar hasta comunicar aspectos concretos, como utilizar la disciplina, la fijación de objetivos, etc.
- 3. Persona hacia Organización.** Son situaciones que tiene una persona tales como: conocer el entorno, descubrir la importancia de la Misión, como manejar el poder personal en la empresa, etc.
- 4. Persona hacia un Grupo.** Son situaciones en las cuales el directivo está frente a un grupo hablando en público, pero también presentando ideas, formas de trabajar en equipo, comunicación formal organizacional, retroalimentación, etc.
- 5. Persona hacia la Gestión.** Son temas enfocados al capital humano, por ejemplo, la selección, el desarrollo, la formación, Dirección por Valores, Visión Compartida, etc.

¿QUÉ ES SER DIRECTIVO?

Intente usted dar pie respuestas a la pregunta: **¿Quién soy yo?**

Seguramente comprobará que no es fácil y que aparecen algunas respuestas tales como: **“soy directivo”, “estoy al mando”**.

Si le preguntaran usted que es ser Directivo Empresarial, podríamos decir que es “Aquél que asume la responsabilidad de facilitar que el conjunto de personas que forman la empresa, alcancen de forma satisfactoria los objetivos establecidos”.

A todas luces se pone en primer lugar el aspecto **“humano”** de la Dirección y, por tanto, las competencias que usted se le atribuye en lo que se refiere al mando, la motivación, la delegación de autoridad y tareas, la organización en sí misma, etc.

Sin lugar a dudas su misión principal consiste en “hacer-hacer”, y esto significa conseguir sus objetivos con el apoyo de su equipo de trabajo.

Usted como Directivo, inicia desde de unos conocimientos especializados, técnicos o profesionales, que le ha llevado al puesto que ocupa en la empresa.

Además, usted ha adquirido y desarrollado técnicas de dirección que le ayudan a desempeñar sus funciones. Como directivo, usted conoce el ambiente en el que actúa, que incluye factores tales como los efectos de los cambios de la empresa, conflictos, motivación, poder y política.

Todo directivo es directivo tan sólo por definición, en el sentido de que sólo puede alcanzar sus objetivos con el apoyo de un equipo de trabajo al que debe inspirar o convencer para que le siga, en pocas palabras, convertirse en un líder.

ADMINISTRACIÓN II

Ahora bien, usted piense en un directivo eficiente, su actitud debería ser:

1. Asegurar la consecución de los objetivos empresariales.
2. Lograr que se haga bien el trabajo.
3. Fomentar buenas relaciones.

Lo enunciado anteriormente se concreta en las siguientes acciones:

1. Para asegurar la consecución de los objetivos, tanto el equipo como cada uno de sus miembros deben saber:
 - a. **Hacia dónde van** (misión de la empresa, o del departamento o de la unidad).
 - b. **Que hay que conseguir** (objetivos).
 - c. **Cómo llegar a su destino** (comunicar y acordar el plan de realización de los objetivos).
 - d. **El alcance de su autoridad para tomar decisiones** (disciplina).
 - e. **El grado de control que se va a ejercer** (seguimiento).
 - f. **Las recompensas y las medidas que serán aplicadas si no se alcanzan los objetivos previstos** (premios y castigos).
2. Para conseguir que se haga bien el trabajo:
 - a. Especificar bien el trabajo, es decir, **ser concreto**.
 - b. Asegurarse de que se ha entendido lo que se quiere (**retroalimentación**).
 - c. Establecer con **claridad los estándares de calidad**.
 - d. **Valorar los trabajos bien hechos y criticar constructivamente los trabajos mal hechos**.
 - e. Facilitar el **autocontrol** del mismo empleado.
 - f. Prever distintas acciones de revisión (**control**) antes de la finalización del trabajo.
3. Para desarrollar unas relaciones armónicas:
 - a. **Dedique usted tiempo escuchar a sus colaboradores**.

ADMINISTRACIÓN II

- b. Sea amable y accesible, aunque debe mantener la suficiente distancia respecto al equipo para poder ejercer la autoridad sea necesario hacerlo.**
- c. Preste especial atención a las decisiones de los individuos que forman el equipo, en particular a las cuestiones de éxito, reconocimiento de cuáles de sus méritos, consideración del trabajo como un desafío y progreso en experiencia y conocimientos.**
- d. Preste especial atención a las necesidades colectivas del equipo de trabajo; haga que sus componentes participen en la definición de los objetivos y en la revisión de los resultados, fomente su colaboración en la resolución de los problemas, construye la unidad y garantice el libre intercambio de comunicaciones.**

RESPONSABILIDADES DEL DIRECTIVO EMPRESARIAL

- 1. Procure que el cliente siempre quede satisfecho.**
- 2. Conozca el trabajo que debe realizar usted y su equipo.**
- 3. Ejercer correctamente sus habilidades de dirección.**
- 4. Mantenga una comunicación efectiva.**
- 5. Sirva usted enlace y cooperación.**
- 6. Procure dar seguridad a sus colaboradores.**
- 7. Incida en la formación y desarrollo propio equipo.**
- 8. Proporcione buen ambiente de trabajo.**
- 9. Aprenda a dar órdenes y a facilitar la ejecución de las mismas.**
- 10. Reconozca el trabajo está bien hecho.**
- 11. Sea imparcial.**
- 12. Promueva la iniciativa de su equipo.**
- 13. Solucione problemas y tome decisiones.**
- 14. Mantenga la cohesión en el equipo.**
- 15. Aprenda a delegar autoridad (pero siempre con supervisión).**

ENTIÉNDASE PERSONALMENTE

Un directivo tiene que ser honrado consigo mismo, usted no puede engañarse a sí mismo, sobre todo en dos aspectos fundamentales: por una parte, con sus **motivaciones personales** y por el otro, con sus **capacidades y habilidades personales**.

¿Cómo debe entender usted a las motivaciones para ser un Directivo?

Lo primero a considerar es **si a usted le gusta ser directivo(a)**, si disfruta en ejercer como tal y en dirigir a personas, sabiendo la complejidad de los problemas inherentes al cargo.

Un directivo tiene que saber que en su puesto existen demasiados problemas, que de ninguna manera resulta fácil, que tan sólo es un camino para un mejor desarrollo personal y profesional. Para ello, tendrá que tener voluntad de llegar y, además, voluntad de siempre ser el mejor.

Como directivo usted no debe conformarse con ser uno más del montón. Aunque bien usted es uno más del equipo, esto no es exactamente cierto, ya que el puesto que directivo es el que dirige, es el que hace que a través de sus colaboradores se consigan unos objetivos y se obtengan unos resultados.

Ser directivo es, también, una cuestión de mentalidad, es decir a de estar siempre motivado para alcanzar el éxito en su puesto de trabajo, y mentalizado de que no va a fracasar. Debe ser capaz de ver lo difícil, lo complejo de las adversidades de todo puesto directivo, verlas como una oportunidad de progreso y crecimiento personal, tal como se presenta hoy con un nuevo Gabinete Presidencial. Si analizamos la historia de los mejores directivos eficaces, nos confirma que han sido capaces, a lo largo de sus carreras, de **saber afrontar las adversidades horas después convertirlas en éxitos.**

Es cierto, todo ello no es fácil, pero queda sobradamente compensado al profundizar en las motivaciones propias y

ADMINISTRACIÓN II

comprobar que se disfruten el cargo, y que uno se siente satisfecho con lo que está haciendo, aunque ello signifique hacer nuevas inversiones o cerrar un centro de trabajo para asegurar el resto de la organización.

Un directivo eficaz debe ser capaz de poder autoanalizarse y reflexionar sobre sí mismo de una forma abierta, capaz de plantearse (tal y como ya lo hicimos desde nuestra primera reunión) **y contestar sinceramente preguntas tales como las siguientes:**

- **¿Mis motivaciones están dirigidas en buena parte a ser un directivo exitoso?**
- **¿Tengo las suficientes capacidades y habilidades para el puesto?**
- **¿Aspiro cada vez a más?**
- **¿Me actualizo en forma permanente?**

De la misma forma, usted debe ser capaz de encajar la realidad, que probablemente será distinta de lo que muchas veces usted espera, y esto es un distintivo del directivo eficaz.

CAPACIDADES Y HABILIDADES

Usted debe desarrollar su capacidad para utilizar los propios recursos.

Todos tenemos nuestros puntos fuertes y nuestros puntos a mejorar; es preciso transformar lo que no resulta eficaz, lo que no nos sirve, es decir, nuestros puntos débiles, o puntos a mejorar, de tal forma que se conviertan en puntos fuertes (situación que ya vimos desde la primera sesión).

Hay que tomar en cuenta que todos nosotros somos personas distintas y, en consecuencia, nuestras experiencias

ADMINISTRACIÓN II

también son totalmente diferentes, al igual que nuestras situaciones.

El directivo eficaz debe ser capaz de utilizar sus propios recursos, de buscar experiencias en el marco de estas situaciones distintas, analizarlas y ver cómo las ha resuelto o se puedan resolver; y asumir responsabilidades para demostrar que se es capaz de resolver situaciones complejas, confrontándolas, sin esperar a que se solucionen por sí mismas.

No debe recoger todos los problemas que se encuentre (*monkies* explicar) y meternos en una carpeta de “cosas por resolver” y después de cierto tiempo cuando las mismas habían resuelto los ponían otra carpeta donde decía “cosas resueltas”.

Usted puede ser proactivo utilizando este potencial latente que todos tenemos. Tiene que ser activo en la búsqueda y en la potenciación y desarrollo de los recursos propios para conseguir alcanzar los objetivos empresariales.

Las principales corrientes del pensamiento moderno van dirigidas básicamente hacia la eficacia directiva para ellos sitúan al “**liderazgo eficaz**” como **aquél que teniendo claros cuáles son los objetivos, desarrolla su propio potencial y, en consecuencia, el de los demás**”. Lo anterior quiere decir, la eficacia está en función de la capacidad de sacar provecho de uno mismo.

Como directivos debemos enterarnos:

- Si nuestra motivación es la adecuada al puesto.
- Si queremos asumir nuestra propia responsabilidad sobre nuestras capacidades y habilidades.

Los 5 principios del liderazgo son:

1) Predicar con el ejemplo

ADMINISTRACIÓN II

2) Saber llamar la atención a los subordinados con la técnica del sándwich.

3) Ser persuasivo.

4) Tener integridad moral, humana, Valores.

5) Tener muy claro la visión sobre el futuro que debe alcanzar la empresa.

A un líder se le puede perdonar todo, excepto que nunca se podrá equivocar, porque su mala o buena decisión afectará a miles de empleados y sociedad que le rodea.

CUESTIONARIO DE AUTORREFLEXIÓN

El objetivo de este cuestionario es ayudarle a que usted se entienda a sí mismo, a identificar mejor las cualidades que usted puede desarrollar. Califique se del uno al 10 en cada punto, considerando el uno con una cualidad poco desarrollada y 10 para las cualidades muy desarrolladas. Está por demás decir, que debe ser sincero consigo mismo.

ADMINISTRACIÓN II

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) Adaptación a la organización										
<i>Aptitud para decidir</i>										
Capacidad de iniciativa										
Aptitud para decidir con rapidez										
Capacidad de dar respuestas positivas en un entorno cambiante										
Aptitud para transformar los problemas en oportunidades										
Resistencia a los cambios bruscos										
<i>Aptitud para movilizar a los colaboradores</i>										
Creencia en el equipo										
Voluntad de sintonizar con los demás										
Comunicar eficazmente										
Entusiasmo propio y hacia los demás										
Aptitud para transmitir ilusión										
Constancia										
Predisposición y actitud a la negociación										
2) Aptitud para prever la evolución de nuestra sociedad										
Capacidad para escuchar el entorno										
Aceptación y búsqueda de cambios										
Interés por conocer cosas nuevas										
Habilidades para obtener información										
Capacidad para decir lo que va a suceder										
3) Aptitud para planificar a corto, mediano y largo plazo										
Capacidad de abstracción										
Habilidad para priorizar										
Capacidad de previsión										
Capacidad para controlar a los demás										

ADMINISTRACIÓN II

Ahora bien, usted ya identificó las cualidades que debe desarrollar. Sume las puntuaciones obtenidas. Si su puntuación es inferior a 100, hay muchas cualidades que debería desarrollar. Si su puntaje es de más de 100, usted puede ser directivo, pero conviene que mejore algunas cualidades. Y su puntaje es más de 150, está en el buen camino. Si su puntaje es de más de 180, está muy bien pero no se confíe.

IDENTIFICACIÓN DEL ERI (ESTILO DE RELACIÓN INTEGRAL)

Todas las personas tienen un determinado estilo, es decir, una forma concreta de hacer las cosas.

El estilo directivo es el sello particular que distingue unas formas de dirección de otras. Éstas van íntimamente relacionadas con el desarrollo como persona, ya que cuando el directivo responde a una situación específica, lo hace siempre en primer lugar como persona y después puede dar una respuesta según su experiencia profesional adquirida a través de los años. No podemos separar lo que es la persona de lo que es el directivo, sin ir en detrimento de alguno de los dos, aunque sin lugar a dudas algunas personas empeñan en ello intentan aparentar lo que realmente no son. Es decir, no se puede separar el estilo de dirigir de la forma en que uno aprendió desde la infancia a relacionarse con los demás y con su entorno.

Es conveniente desarrollar el potencial que posee cada uno de nosotros como persona. Muchas veces, el directivo se preocupa más en desarrollar aspectos externos, como las técnicas de su especialidad, el marketing, los sistemas computacionales, la auditoría, las finanzas, la administración, etc., que sin lugar a duda son muy importantes, sin embargo se descuida el desarrollarse así mismo como persona; ello se puede conseguir con una herramienta muy simple que es, el reconocer identificarse a sí mismo analizando su estilo de

ADMINISTRACIÓN II

relación integral y, a partir de aquí, seguir el camino indicado para desarrollar su propio potencial.

Cada uno de los estilos tiene un impulso principal o pauta directriz que es lo que determina principalmente su comportamiento. Estos impulsores son el punto central alrededor del cual giran, más o menos lentamente, las pautas de comportamiento de cada persona.

Aunque una persona tenga distintas pautas, de hecho, es su impulsor principal el que a largo plazo determinará cuál va a ser su comportamiento en general.

El conocer el ERI propio y el de los demás, se tiene conocimiento sobre la mejor forma de interrelacionarse, consiguiendo con ello incrementar el propio potencial directivo.

Al mismo tiempo, se facilita el desarrollo de la otra persona, ya que se está actuando en el canal adecuado para ella.

Todo directivo está en la empresa precisamente para hacer eficaz, es decir, para que resulte rentable a la empresa. Esto lo consigue alcanzando ciertos objetivos a través de sus colaboradores.

Si usted desea reconocer su estilo y al mismo tiempo poder identificar el estilo de los demás y, en consecuencia, podemos tratar, a continuación, se hace un listado de los estilos y sus impulsores. Eso no es totalmente rígido, por tanto. debe considerarlo como una tendencia de su comportamiento directivo.