

11

Desarrollo de aptitudes interpersonales

Aunque los directivos trabajan con otros directivos de la organización y juntos forman el equipo de dirección, lo cierto es que el mayor impacto que el directivo produce lo es en calidad de persona aislada o individuo. Como consecuencia de esto, todo directivo debe adquirir una serie de cualidades esenciales propias. Mediante el ejercicio de estas cualidades, cada directivo debe también desarrollar su propio y peculiar estilo de management o dirección. Entre las aptitudes personales más básicas se encuentran la ocupación del tiempo, la delegación, la participación y la resistencia o tolerancia a las presiones.

CONCEPTOS CLAVES RELATIVOS A LAS APTITUDES Y ESTILOS PERSONALES

La Figura 11.1 nos da una idea gráfica de los cinco conceptos claves relacionados con las aptitudes y estilos personales. Estos conceptos son:

51. Sin olvidarse de los principios fundamentales del management, los directivos deben también desarrollar una serie de cualidades importantes junto con un estilo de dirección propio.
52. El aprovechamiento de su propio tiempo y una administración efectiva del tiempo de su personal, son metas ideales para la mayoría de los directivos.
53. La práctica de la delegación es una poderosa técnica para ahorrar tiempo de gestión y para añadirle fuerza a las aptitudes gerenciales.
54. Un talante participativo hace que los directivos puedan encauzar las energías de toda una organización hacia la consecución de objetivos mutuamente comprendidos y aceptados.

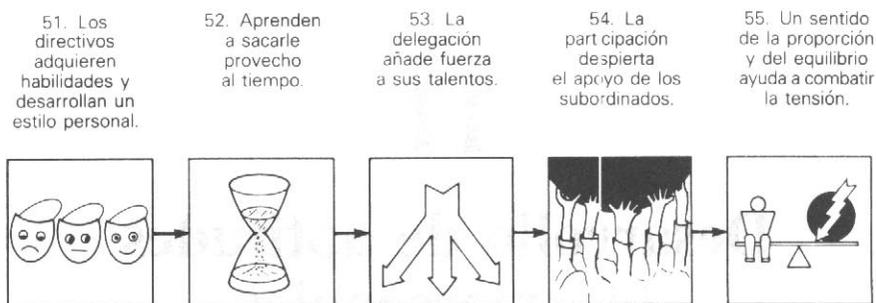


Figura 11.1. Conceptos 51-55.

55. Para evitar tensiones perturbadoras, los directivos deben tener un sentido de la proporción y del equilibrio entre sus capacidades y sus responsabilidades.

TERMINOS CLAVES

Para utilizar en toda su extensión los anteriores conceptos, necesitará conocer el significado de los siguientes vocablos:

Competencia	Calidad de vida laboral
Cultura	Horario flexible
Tiempo de proceso	Teoría Z
Tiempo de arranque	Estrés
Tiempo de aprendizaje	Reacción al estrés
Análisis del tiempo personal	Distorsión
Presupuesto de tiempo personal	Los agentes del estrés
Delegación	Pauta de conducta tipo A
Dirección participativa	

Concepto 51

Sin olvidarse de los principios fundamentales del management, los directivos deben también desarrollar una serie de cualidades importantes junto con un estilo de dirección propio.

Para ser un directivo eficiente se requiere algo más que la simple habilidad para seguir unos determinados principios y para llevar a cabo las cinco funciones fundamentales del proceso de management. Se necesita además una serie de cualidades

personales. Y, por si fuera poco, tanto los futuros directivos como los que ya lo son, tienen también que considerar cuál es el estilo de dirección que mejor cuadra con su personalidad.

Las aptitudes gerenciales y la competencia

Se han llevado a cabo muchos estudios para determinar en qué consiste la competencia gerencial. En este sentido, **competencia** es la capacidad para emplear una determinada aptitud o habilidad. Se ve, por tanto, que «aptitud» y «competencia» son elementos inseparables, aunque es esta última la que posee el significado más amplio. Probablemente la lista más acreditada de elementos integrantes de la competencia gerencial, sea la siguiente, debida al esfuerzo investigador de AT&T*:

Control del trabajo

Solución de problemas

Planificación del trabajo

Comunicación oral informal

Proporcionar retroinformación sobre actuación

Asesoramiento a subordinados

Creación de comunicaciones escritas y documentación

Creación y mantenimiento de un clima motivacional

Ocupación del tiempo

Asistencia a reuniones

Autodesarrollo

Proporcionar asesoramiento sobre la carrera profesional de los subordinados

Representar a la compañía

Otros estudios han reforzado o suplementado el trabajo de AT&T con elementos tales como dominio de los hechos básicos, sensibilidad a las circunstancias, resistencia emocional, conocimiento de sí mismo, delegación, innovación, habilidad para tratar con los directivos de los que uno depende y capacidad para tratar con gente de fuera de la unidad o de la compañía. Entre los elementos de la mayoría de las listas de competencia tiene siempre especial relieve el de la necesidad de aprender o desarrollar habilidades personales, sobre todo aquellas relativas a la ocupación del tiempo, delegación, participación y tolerancia al estrés. Estos cuatro elementos de la competencia serán discutidos en el presente capítulo.

* Extraída de un importante trabajo de investigación de AT&T sobre «supervisores maestros». Dale Barr, «More Needs Analysis», *Training and Development Journal*, septiembre 1980, pág. 70.

Una gama de estilos

Los elementos que integran la competencia pueden adquirirse y desarrollarse. Hay, sin embargo, considerables dudas sobre el número de personas capaces de cambiar su propia personalidad. Aunque algunas investigaciones hayan llevado a la conclusión de que los estilos de liderazgo pueden ser desarrollados por medio de la formación, hay muchos estudiosos que piensan lo contrario. En lo que sí hay un amplio acuerdo es en que lo más importante es la integridad y la consistencia del propio estilo de uno.

Conviene que consideremos algunas de las características que contribuyen al estilo de dirección de la persona. La lista que se da a continuación indica un campo que toca los dos extremos de cada una de dichas características:

Liderazgo	De autocrítico a participativo
Relaciones	De frías a cálidas o de superficiales a profundas
Actitudes hacia el riesgo	De enemiga del riesgo hasta amante del riesgo
Solución de problemas	De intuitiva a lógica
Planificación	De cortas miras o descuidada hasta idealista y precisa
Toma de decisiones	Desde errónea o impulsiva hasta acertada
Acción	De falta de resolución a expeditiva

Si realmente se pensara que las cualidades de todos los directivos tuvieran que estar en el segundo extremo de los campos apuntados, habría muy pocos que diesen la talla. Por suerte, las actividades del management presentan tal diversidad de requisitos y condiciones que hay sitio para directivos cuyas personalidades contengan distintas mezclas y dosis de las anteriores características. Como norma general, podemos decir que los directivos deben buscar empleo en aquellas organizaciones donde las condiciones empresariales imperantes o **cultura** armonicen mejor con su estilo de personalidad. Por supuesto, que es muy difícil conseguir un acoplamiento perfecto. No obstante, se produce un curioso movimiento de selección natural. En efecto, determinadas organizaciones tienden a buscar y a desarrollar ciertos tipos de directivos y viceversa. Por otro lado, dadas las propiedades de la naturaleza humana, hay también un fenómeno de adaptación, acomodación y ajuste tanto por parte de la organización, como por la de los directivos.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Grace K., una jefa de proyectos técnicos con una buena ejecutoria en una pequeña empresa de Silicon Valley, tuvo que cambiar de empleo al cerrar ésta por apreturas económicas. Grace fue contratada para un puesto similar por un contratista del gobierno en asuntos de defensa. Al poco tiempo de comenzar Grace su nuevo trabajo, se encontró con unas inesperadas dificultades. Su jefe le aconsejó de este modo: «Grace, estás tomando demasiadas decisiones sin llevarlas por los cauces debidos y estás, además, perdiendo el control de tu gente.

Admito que desarrollas tus proyectos conforme a los objetivos, pero aquí no podemos permitirnos actuar de forma arbitraria e independiente.

Pregunta: ¿Se puede hacer algo para resolver el problema surgido por la diferencia de estilo entre Grace y su nueva empresa?

Respuesta: El asunto está en que Grace tendrá que adaptar su estilo de tal manera para ponerlo en consonancia con la cultura de una organización burocrática. En todo tipo de organización siempre es bueno tener, en cierto grado, una voluntad de acercamiento e integración. Parte del desarrollo personal que necesita Grace es aprender a cómo llevar a cabo este acoplamiento. Si Grace consigue de todos modos resultados excepcionales, no estaría de más que la organización pusiera también algo de su parte y le concediese un mayor margen de libertad e independencia.

Concepto 52

El aprovechamiento de su propio tiempo y una administración efectiva del tiempo de su personal, son metas ideales para la mayoría de los directivos.

El tiempo es una medida universal que puede ser aplicado a muchos de los recursos de la organización. El valor del tiempo aplicado sobre las instalaciones y los equipos se llama renta o alquiler. El valor del dinero y de los materiales es el interés. El valor del tiempo del trabajo es la hora-hombre. Asimismo, la producción de una organización se valora en número de unidades por minuto, por hora, por semana, por mes o por año. Los beneficios también se calculan por regla general sobre la base de un año. En casi todas las circunstancias, el tiempo cuesta dinero.

El tiempo es también una medida implacable de la eficacia de una organización o de la de un directivo. Establece los límites de cualquier programa y actividad. Las dos preguntas que siempre se repiten son: ¿Cuánto tiempo será necesario para hacer esto? y ¿Se terminará a tiempo?

Planificación del tiempo

Aquellos directivos que han desarrollado un sentido del tiempo están en disposición de formular planes en los que no solamente se tengan en cuenta los retrasos, sino que también se prevean los obstáculos que más o menos sean inevitables. Y lo hacen, porque conocen las tres variables que están relacionadas con el tiempo.

Tiempo de proceso es el tiempo necesario para realizar o llevar a término un proceso. Inherentes a todo proceso son las limitaciones impuestas por la tecno-

logía del proceso, tal como en ese momento se practica. Por ello, los directivos prudentes saben que no tienen que comprometer a su departamento en proyectos o plazos que desborden dichas limitaciones.

Tiempo de arranque es el tiempo que se requiere para montar o preparar una operación; un factor similar es el tiempo que se necesita para el despeje o limpieza una vez terminada la operación. Estos factores son los que hacen que los cambios de órdenes o las interrupciones del proceso sean tan desconcertantes para la buena programación. Estos tiempos son objetivos primarios en toda planificación e innovación gerenciales.

El **tiempo de aprendizaje** es una prolongación del tiempo de arranque y afecta a ambos: a los individuos y a las organizaciones. Así como un empleado produce con más lentitud en los comienzos de un nuevo trabajo, así también las compañías producen más despacio cuando emprenden por primera vez unos proyectos o contratos. Como es natural, los programas deben tener presentes estas demoras.

Planificación del tiempo personal

Antes que nada, los directivos tienen que coger su propio tiempo y planificarlo del modo más óptimo. Si analizamos el tiempo gerencial, veremos que puede clasificarse en varias actividades dedicadas a la realización de un número de funciones.

Las *actividades* se refieren a hacer contactos personales con los empleados y demás personas; tener conversaciones telefónicas; preparar el papeleo diario; asistir a reuniones y llevar a cabo acciones personales necesarias como comer y viajar.

Las *funciones* incluyen la asignación de trabajo; la revisión de la actuación de los subordinados; cursar pedidos; preparar y analizar informes; elaborar planes y programas; organizar la formación y el desarrollo de los empleados; promocionar las ventas y captar clientes; desarrollar productos; hacer trabajo creativo y llevar a cabo proyectos de autoperfeccionamiento.

Se puede hacer un **análisis del tiempo personal** observando y anotando en intervalos escogidos al azar durante una semana o un mes, el tiempo dedicado a estas actividades y funciones.

Una vez hecho el análisis, se puede preparar un plan o **presupuesto de tiempo personal** de acuerdo con el formato que se presenta en la Figura 11.2.

Administración y control del tiempo

Para que la planificación del tiempo personal resulte, los directivos deben ejercer también un riguroso control en la administración de su propio tiempo. A este fin pueden contribuir muchas de las técnicas que se dan a continuación:

1. **Controle el teléfono.** Muchas llamadas inoportunas se pueden manejar mejor diciendo: «Por favor, llámeme más tarde» o «le llamaré dentro de quince minutos».

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8	Rutina	Rutina	Rutina	Rutina	Rutina
9	Inspección y supervisión de operaciones	Despachar con mis colaboradores Trab. habitual	Inspección y supervisión de operaciones Trab. habitual	Despachar con mis colaboradores Trab. habitual	Trabajo especial
10		Inspección y supervisión de operaciones		Controlar estudios e informes	Inspección y supervisión de operaciones Trab. habitual
11		Trab. habitual	Trab. habitual	Reunión de los jefes de división Trab. habitual	Trab. habitual
12	C	O	M	E	R
1	Entrevistas y contactos Trab. habitual	Entrevistas y contactos Trab. habitual	Entrevistas y contactos Trab. habitual	Entrevistas y contactos Trab. habitual	Trabajo creativo
2	Planificación y organización	Inspección y supervisión de operaciones	Trabajo especial	Inspección y supervisión de operaciones	
3					
4	Trab. habitual	Trab. habitual	Trab. habitual	Trab. habitual	
5	Rutina	Rutina	Rutina	Rutina	Rutina

Figura 11.2. Presupuesto de tiempo personal.

2. *Evite el charloteo.* Las conversaciones prolongadas e intrascendentes en el despacho o en la fuente de agua no llevan a ninguna parte y consumen bastante tiempo. Para cortarlas es mejor decir: «Me gustaría seguir hablando de esto a la hora de comer».
3. *Despache con rapidez los asuntos de trámite.* La mayoría de los problemas son tan de rutina que hasta tienen soluciones «programadas». Si los asuntos tienen poca entidad, un rápido «sí» o «no» permite que el directivo se desembarace de un asunto y no tenga que volver a él más tarde.
4. *Comience temprano.* Llegando al despacho unos minutos antes de la hora, muchos directivos se quitan de encima todo el papeleo rutinario y tienen por delante todo el día para la realización de actividades creativas.
5. *No se comprometa más de la cuenta.* Si tanto el tiempo personal como el de su departamento son extremadamente escasos. En estas circunstancias, lo mejor que puede hacer el directivo es decir sencillamente, «No».

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: El departamento de Homer William es el encargado de actualizar las listas de difusión de una revista dirigida al público en general. De manera rei-

terativa su departamento no cumple los plazos estipulados. La actualización se retrasa, hay que hacer horas extras y con las prisas inevitablemente se cometen errores. Se han contratado los servicios de una experta-consultora, Millicent Hodges, para que recomiende los cambios que serían necesarios hacer en los procedimientos utilizados por el departamento de Homer. En su informe, la experta-consultora ha resaltado los tres problemas siguientes: 1) demoras producidas por las esperas del ordenador a que los operadores le carguen las cintas codificadas, 2) cambios en las especificaciones de la codificación cada vez que se actualizan las listas, y 3) ausencia del responsable del departamento cuando surgen problemas durante el tiempo de carga.

Pregunta: ¿Cuál es la denominación de estos problemas y cómo pueden ser corregidos?

Respuesta:

1. El primero es un problema de *tiempo de arranque*. Este problema puede solucionarse de dos maneras: bien acortando el tiempo mediante la mejora de los procedimientos, o bien calculando Homer de antemano el tiempo de arranque y comenzar con la debida antelación para que en el preciso instante en que el ordenador esté preparado se pueda comenzar la carga.
2. El segundo es un problema de *tiempo de aprendizaje*. Aquí también existen dos caminos: o se le hace saber claramente al director de difusión lo importante que es que la codificación esté tipificada o Homer tendrá que reservar en cada período de arranque un tiempo para el aprendizaje.
3. No hay duda que el tercero es un problema de *presupuesto de tiempo personal*. Homer debe preparar su propio calendario de actividades de tal modo que esté «al pie del cañón» en los períodos críticos de arranque y carga.

Concepto 53

La práctica de la delegación es una poderosa técnica para ahorrar tiempo de gestión y para añadirle fuerza a las aptitudes gerenciales.

La mayoría de los académicos están de acuerdo con la experta opinión del Dr. Lawrence L. Steinmetz sobre delegación. Steinmetz considera que «el estar versado en el arte y pericia de delegar es quizá la herramienta gerencial más útil para la persona que intente producir trabajo a través del esfuerzo de los demás»*. **Dele-**

* «Delegation», de L. R. Bittel y J. E. Ramsey (eds.). Trabajo publicado en *The Handbook for Professional Managers*, McGraw-Hill Book Company, Nueva York, 1985, pág. 224.

gación es el proceso en virtud del cual un directivo se desprende de tareas normalmente ligadas a su responsabilidad para, junto con la facultad de decisión, asignárselas a un subordinado. La delegación le da enormes oportunidades a los directivos para aumentar la capacidad de sus puestos de trabajo. En efecto, el directivo cede al subordinado en arrendamiento una determinada porción de trabajo. Como consecuencia de ello, el directivo puede dedicar más tiempo en actividades de planificación y en desarrollar trabajos especiales y creativos. Como contrapartida, el empleado tiene la oportunidad de aprender nuevas pericias y de demostrar su capacidad.

Qué es lo que debe delegarse

Los directivos se encuentran en situación confusa cuando tienen que decidir qué es lo que deben o no deben delegar. Las tareas que se deleguen deben contener siempre un elemento de desarrollo para el subordinado; nunca deben escogerse con un criterio de castigo para el subordinado o para descargar al directivo de un trabajo desagradable. Por otra parte, los directivos procurarán delegar lo más posible aquellas tareas que no sean puramente un trabajo de gestión. Esto muchas veces quiere decir que los directivos tienen que renunciar en favor de sus subordinados a tareas que les gustan o en las que destacan. También significa que un directivo confía a un subordinado una tarea en la que éste todavía no está muy ducho. La Figura 11.3 contiene algunas útiles directrices para decidir qué es lo que se puede delegar.

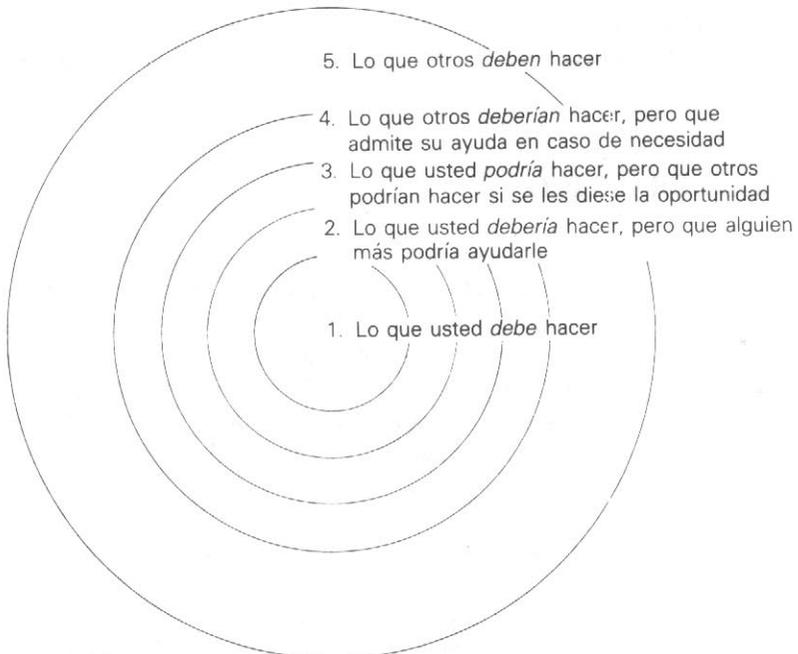


Figura 11.3. Qué delegar y qué no delegar.

Cómo delegar

Muchos directivos son remisos a delegar. Temen que los subordinados cometan errores o que lo hagan tan bien que pongan en evidencia a su jefe. A algunos directivos les preocupa también que los tomen por perezosos o los tachan de aprovecharse de los demás. Hay otros directivos, sin embargo, que desean delegar pero no lo hacen de la forma correcta. Una delegación para que sea efectiva tiene que estar basada en las siguientes directrices:

1. La tarea debe estar claramente definida. Su propósito, plazos y la autoridad que lleve asociada deben especificarse por adelantado.
2. Tiene que ser apropiada para el subordinado. Es decir, que sus exigencias no excedan unas expectativas razonables de capacidad por parte del subordinado, ni tampoco los límites impuestos por la descripción de su puesto.
3. El subordinado debe tener derecho a rehusarla sin que existan represalias. La aceptación de una asignación de trabajo delegado debe ser voluntaria para el subordinado; ya que el trabajo delegado no forma usualmente parte de los deberes normales de su puesto de trabajo.
4. Los métodos de vigilancia, asesoramiento y control deben establecerse asimismo por adelantado. Es sabido que los directivos siguen siendo responsables de las tareas que delegan, pero esto no debe dar pie a que ejerzan una supervisión exagerada sobre ellas. Lo que sí tiene que hacer el directivo, dado que la asignación de trabajo delegado representa una oportunidad de desarrollo para el subordinado, es prestarle asesoramiento y ayuda siempre que se la pida.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Carmen es una empleada de facturación en la oficina del recaudador de impuestos del condado. Hank, el recaudador de impuestos que, a su vez es el jefe de Carmen, le ha pedido que le prepare una estimación preliminar de los ingresos fiscales del año próximo provenientes de las licencias mercantiles. Ante esta petición Carmen dijo: «Pensé que había sido contratada para preparar cartas de pago y no estimaciones. ¿No son las estimaciones cometido del recaudador?». Este contestó que era una tarea que estaba delegando en ella. «Y, ¿qué saco yo de esto?», preguntó Carmen.

Pregunta: ¿Cómo debería el recaudador de impuestos manejar esta situación?

Respuesta: Hank debería decir algo parecido a esto:

«Llevas razón, Carmen; la preparación de estimaciones de ingresos fiscales para ser sometidas al consejo municipal es de mi incumbencia. No obstante, la