

TEMA 52: *La dirección en la empresa. Estilos de dirección. Las funciones de dirección. Habilidades de dirección. La autoridad en la empresa. La delegación de autoridad. El mando intermedio en la organización*

Autor: René Franco Martínez

Esquema:

- 1.- Introducción
- 2.- Estilos de dirección
- 3.- Las funciones de dirección
- 4.- Habilidades de dirección
- 5.- La autoridad en la empresa
- 6.- La delegación de autoridad
- 7.- El mando intermedio en la organización
- 8.- Conclusiones
- 9.- Referencias bibliográficas y documentales.

1.- INTRODUCCIÓN

Según un reciente informe de la prensa especializada en asuntos directivos en España hay alrededor de 1.300.000 mandos que llevan las riendas de entidades productivas y de servicios. De esa cifra el 86% son hombres y el 14% mujeres. Igualmente, en esa cifra se incluye a directivos, médicos en la Seguridad Social, profesores universitarios, abogados del Estado, etc. Nosotros nos vamos a referir sólo a los directivos de las empresas.

Todas las reflexiones e informaciones girarán en torno a cómo son y lo que hacen los máximos responsables del ámbito empresarial español. Para la entidad consultora Ernst Young tanto el director general de una empresa como los directores de recursos humanos, de producción, financiero y comercial tienen una media de edad de 47 años, duran unos 8 años en el cargo y más o menos un 80% de ellos son titulados

superiores. Las principales fórmulas que se emplean para reclutar directivos son: búsqueda dentro de la propia empresa, acudir a empresas consultoras de selección de directivos cuyos anuncios salen en la prensa, acudir a una empresa de “cazatalentos” y, cada vez un poco más, a través de internet. Las razones de acudir a empresas consultoras de selección de directivos son: sus buenos contactos y conocimientos de los sectores específicos, su garantía de confidencialidad, el absoluto anonimato en las fases iniciales de los procesos de búsqueda y selección y la presunta imagen negativa o débil de la empresa cliente.

Cada vez más se buscan directivos que traigan la llave mágica que salve o mantenga fuera del peligro a la empresa ya que se sabe que el 93% de las empresas que suspenden pagos o quiebran es por la incompetencia de sus dirigentes. Pero, ¿cómo son los directivos españoles?

La consultora The Washington Quality Group ha elaborado un informe acerca del perfil profesional del nuevo directivo español. Estas son las conclusiones del estudio:

- reconoce los cambios. Es consciente de las transformaciones del entorno empresarial, pero no está suficientemente orientado al cliente.
- su actitud es ética. Ello le lleva a aceptar su necesidad de mejorar.
- valora la creatividad. Empieza a apreciar la innovación de su entorno.
- no delega. El miedo a los errores, la falta de confianza o la idea de que él puede hacerlo mejor, condicionan su intención de delegar.
- mejora como líder. Pero no ejerce aún como “entrenador” (coach) de sus empleados.
- busca crear un equipo óptimo. Colaboradores y colegas no ven todavía que lo está consiguiendo.
- comprometido. Está involucrado con el éxito de la empresa.

Lo que acabamos de ver es la cara positiva de nuestros directivos y la orientación que están tomando para hacer frente al futuro. Pero ¿qué ocurre con la gran mayoría, con los que no se les puede calificar como *nuevos directivos*? En la gestión y dirección de las empresas hay de todo, por lo tanto existen también burócratas y parroquianos, aparte de gente poco honrada que ha sido “pillada” últimamente.

En esas empresas burocratizadas, cerradas al entorno y que muchas veces coinciden con las de tipo familiar y con las de tamaño pequeño, son ajenas a los cambios del día a día pero que con el tiempo se ven arrastradas a los cementerios empresariales. Sus directivos no tienen un perfil profesional marcado por el dominio de uno o más idiomas y ese fallo es una barrera a la internacionalización de las empresas españolas.

Por otra parte, se nota una incapacidad para delegar, aunque es un problema común al de otros países mediterráneos. Una de las carencias más frecuentes de la dirección de las empresas españolas es la dificultad en dinamizar el trabajo en equipo. Sabemos que cuanto más se delega en el equipo más herramientas de control hay que establecer para saber la eficacia del rendimiento del mismo. Muchas veces el jefe se inhibe de marcar las pautas de las acciones, bien por incapacidad o bien por ese proceder tímido e inseguro, y eso es muy negativo para los profesionales que forman el equipo. Es negativo para los más jóvenes porque andan perdidos sin un modelo claro de dirección y para los ejecutivos más veteranos porque la inhibición del jefe supone la desmotivación en el trabajo diario. Esta circunstancia es la razón de varias salidas de buenos ejecutivos con experiencia que deciden marcharse a otras empresas. También el miedo a la asunción de riesgos es otro de los fallos de nuestros directivos.

En la política económica de los años 80 se notó muy claramente esa tendencia porque hubo una mayor inclinación por la política especulativa que por la productiva. Finalmente, se sigue teniendo dudas sobre la eficacia de las acciones formativas y ya sabemos que cualquier acción que no es asumida convincentemente por la cúspide de las organizaciones tiene una eficacia muy limitada a pesar de que se hagan muchos esfuerzos en los niveles inferiores.

2.- ESTILOS DE DIRECCIÓN

(Nota para el opositor: este punto o enunciado tiene una semejanza de contenidos con el punto “tipologías de liderazgo” del tema 17. En función de las teorías más recientes de dirección empresarial allí unificamos los conceptos de liderazgo y dirección. En consecuencia, lo que se dice allí vale para este punto, de esa forma el opositor logra un ahorro en el aprendizaje y tiene una visión más firme de los contenidos. Sólo adaptaremos algo de la terminología para que el enfoque sea preciso. En lo demás, repetimos lo expuesto en ese tema).

Hace unos 20 años el profesor Mc Clelland, de la Universidad de Harvard, conseguía demostrar la relación entre el clima percibido por los miembros de un equipo y los resultados que de este se obtenía por medios de investigación objetiva. Además, llegó a afirmar que el clima de un equipo dependía fundamentalmente (en un 70 %) de la manera de actuar por parte de quien lo dirigía.

En otras palabras, contando con los mismos recursos y con el mismo equipo, un buen director que genere un clima interno adecuado conseguirá mejores resultados que un directivo que genere uno inadecuado. Esto da pie a preguntarnos ¿dónde se encuentran esos directivos y qué cualidades indispensables reúnen para llevar a la organización hacia óptimos resultados?

Con miras a que el enfoque de la dirección/liderazgo resulte más práctico e influyente en el mundo empresarial se tiende a agrupar a los directivos en torno a unos modelos o tipologías. Una tipología es una manera de simplificar la descripción del perfil de un jefe y una manera, también, de pretender encasillarlo. Es posible que un líder pueda semejarse a la descripción de un modelo pero no cabe duda de que hay que aceptar estos dos principios:

1º.- Un buen directivo es tan singular en el contexto que le corresponde actuar que se aparta de la fidelidad descriptiva prevista en el modelo.

2º.- Por más que se describan cualidades específicas de un tipo de jefe/líder siempre se destacará en la persona real un factor específico que sea suficientemente identificable por los miembros de la organización. En esa circunstancia se piensa más en ese dirigente específico que en la tipología a la que, supuestamente, pudiera pertenecer.

Tras estas aclaraciones iniciales vamos a presentar algunas tipologías de dirección o liderazgo, de las muchas que existen. La razón de esa abundancia es el punto de vista o aspecto del que se parte para hacer los estudios.

Veamos la tipología más tradicional y conocida, la de **Robert Owens**, que habla de cinco estilos de directivo:

- Democrático: ejerce la autoridad que el grupo de otorga, promueve la iniciativa de los demás, controla y supervisa adecuadamente
- Burocrático: administrador puro, objetivo, frío, no estimula iniciativas
- Laissez faire: incapaz de dirigir el grupo, condescendiente, no supervisa, poco le importa la consecución de los objetivos
- Autoritario: él organiza y controla todo, los otros se mueven entre el sometimiento y la subversión, normalmente la productividad baja
- Carismático: con atractivo personal, muy buena preparación, cuida las relaciones personales, aparece como imprescindible, provoca alto rendimiento

Por su parte, la empresa **consultora Hay Group** presenta la siguiente tipología de estilos de dirección/liderazgo:

- Coercitivo: dirigir mediante órdenes e instrucciones.
- Orientativo: enfocar las acciones hacia objetivos compartidos, con visión hacia el futuro.
- Afiliativo: buscar la armonía del grupo, las buenas relaciones y evitar conflictos.
- Participativo o democrático: extraer ideas e iniciativas del grupo.
- Imitativo: dirigir mediante el “haz como yo lo hago”.
- Capacitador: buscar el desarrollo de los colaboradores para que se conviertan a su vez en líderes.

Tras estas dos primeras tipologías uno se puede preguntar: ¿cuál es el mejor estilo?, ¿qué estilo predomina en la empresa española? Es posible que ahora mismo en la sociedad española el prototipo de líder esté en proceso de cambio. No hay que remontarse a la época de nuestros padres para reconocer que el modelo imperante, era la dirección autoritaria, a veces combinada con el paternalismo. El paternalismo ha estado muy insertado en las empresas españolas debido a que la inmensa mayoría de éstas son pequeñas y de tipo familiar (por supuesto, a veces autoritario, generando miedo-obediencia, emplean los recursos a base de apoyos-favores).

El carisma, (no en el sentido que le da Owens) componente heredado de la dirección autoritaria, preside todavía muchas de las formas de gobernar y dirigir. El líder carismático se presentaba a sí mismo como un poseedor de algunas cualidades superiores a las de los demás hombres, que le habían sido dadas por Dios.

No cabe duda de que está emergiendo en España el estilo de liderazgo o dirección participativo. Eso se introdujo en gran medida en los años 60 por parte de las multinacionales que empezaron a instalarse en nuestro país. Ellas traían debajo del brazo una forma de dirección más compartida. Los ejecutivos que destacan en el liderazgo participativo tienen una manera sutil de ejercer la autoridad. Ellos saben que el liderazgo participativo es un liderazgo de equipos. Pero, ¿es la dirección participativa y abierta una panacea? Para muchos especialistas la respuesta es negativa. La mejor respuesta está en combinar y adecuar cada forma de gobernar a las situaciones concretas y también adecuar el estilo a las personas a las que hay que dirigir. A esto respondería la tipología de Blanchard, que veremos más adelante.

Sigamos presentando otras tipologías. Para **Luís Tarín**, profesor de la Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA) hay dos tipos básicos de liderazgo:

- El directivo: caracterizado por la tendencia al dominio sobre el otro; independencia y elevada confianza en sí mismo; centrado en las tareas y en lograr resultados; de carácter normalmente introvertido.
- El líder delegador: con tendencia a buscar apoyo de otros, de alta sociabilidad, confianza en sí mismo y en los demás; se ajusta al medio y busca la cooperación; trabaja con los demás y obtiene resultados en equipo y, con frecuencia, posee un carácter extrovertido.

Dentro de estos dos estilos caben formas más efectivas o menos efectivas de dirigir. Por ejemplo, en el estilo directivo caben: el autócrata, el complaciente, el realizador en equipo y el autoritario con argumentación. En el estilo delegador caben: el desertor (el menos efectivo de todos), el salvador anticonflictos, el cooperador y el mantenedor de normas y procedimientos.

Algo semejante a la tipología anterior es la famosa teoría del “**liderazgo situacional**” de **Hersey-Blanchard**. Ésta parte de la idea de que no existe un estilo de dirección o liderazgo mejor que los demás: los líderes que son capaces de impactar de forma positiva sobre el rendimiento y la satisfacción son aquellos capaces de adaptar su estilo a la situación. Así, existen dos aspectos básicos en el liderazgo: el denominado comportamiento directivo (es el que está relacionado con las funciones de tarea y se define como el grado en el cual el director o el líder se implica en una comunicación unidireccional, distribuye los objetivos a los miembros de la oficina, dice a los subordinados qué hacer, cuándo hacerlo y supervisa de cerca las actividades). El otro aspecto importante es el llamado comportamiento de apoyo del directivo hacia el empleado (es el que está relacionado con las funciones de mantenimiento afectivo y se define como el grado en el cual el líder o el director se implica en una comunicación bilateral, escucha, ofrece apoyo y orientación, facilita la interacción e implica a los empleados en la toma de decisiones). Este modelo identifica cuatro niveles de desarrollo. Cada uno es el resultado de una combinación entre dirección/apoyo por parte del jefe y competencia/motivación, por parte del empleado. Concretando:

- En el estilo 1, que se denomina control, el estilo de liderazgo tiene un componente de apoyo bajo al empleado. Su tarea es establecer objetivos y metas, dar instrucciones específicas y supervisar de cerca la realización de las tareas.
- Cuando se utiliza el 2º estilo, el de supervisión, los líderes tienen un alto componente tanto directivo como de apoyo. Aclaran los objetivos y siguen dirigiendo las tareas, pero tratan de escuchar las opiniones de los empleados sobre las decisiones.
- El 3º estilo es el de asesoramiento. Se caracteriza por un comportamiento de apoyo alto y un comportamiento directivo bajo. Los directivos toman las decisiones de forma conjunta con los empleados y escuchan de forma activa sus comentarios, apoyan y contribuyen a los esfuerzos para cumplir la tarea.
- El último estilo es el denominado de delegación. Los directivos ofrecen un comportamiento bajo tanto directivo como de apoyo. Los profesionales se facilitan las funciones necesarias a sí mismos y facilitan a los demás miembros del grupo. La toma de decisiones y la responsabilidad por la realización de las tareas pasa ahora a los empleados. Este liderazgo centra su atención en comunicar una visión y en inspirar valores, en escuchar y atender a los seguidores. Cuando este liderazgo “indirecto” alcanza su mayor eficacia la gente dice “lo hicimos nosotros”.

Por otra parte, tenemos el enfoque de **Fiedler**. Según este autor el liderazgo directivo no sólo depende de las cualidades personales sino también de estas tres circunstancias: las relaciones que llegue el líder a entablar con los miembros de la organización, la estructura de la tarea (claridad en objetivos, procedimientos de trabajo, funciones de los componentes) y del grado de poder o del puesto que él tenga y que le permita influir más o menos en los colaboradores). En función de la combinación de esos factores salen ocho perfiles de líder, cuya orientación básica podría orientarse hacia el trabajo o hacia la intensificación de las relaciones con los miembros.

Finalmente, tenemos los estilos de liderazgo basados en la **rejilla administrativa de Blake y Mouton**. Esa rejilla tiene dos caminos en el ejercicio del liderazgo o dirección: la preocupación por las personas o la preocupación por la producción. En una combinación de esos enfoques caben cinco tipos de líder, colocados en los cuatro extremos de la rejilla y, el quinto, en el centro de ésta. Así obtenemos: el líder tradicional, el tradicional quemado, el humanista y el eficaz, en el centro estaría el burócrata (en el punto intermedio entre humanista y tradicional).

Conviene decir que las empresas de selección de personal que aplican pruebas para detectar el tipo de liderazgo que podrían ejercer sus candidatos se basan en pruebas o cuestionarios provenientes de estos y otros autores dado que ellos trataron de aplicar su teoría a través de pruebas que llegaron a crear.

Terminemos el apartado de estilos de dirección manifestando que, al margen de cualquier modelo o tipo en el que se quiera incluir a un dirigente, sólo una **mente creativa**, imaginativa y divergente (dotada, en definitiva, de lo que **Edward de Bono** llamó el pensamiento lateral o creativo) estará preparada para superar los problemas derivados de un mundo en continuo proceso de transformación.

3.- LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN

Este es el momento adecuado para explicar más técnicamente lo que significa dirigir y cuáles son sus funciones básicas.

Sobre el significado de *dirigir* existen muchas definiciones. Vamos a exponer algunas:

- Dirigir es obtener resultados de otros. Ser responsable de lo que otros hacen (Gelinier).
- Dirigir es ser guía, conducir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos orientado hacia un objetivo común (Newman).

- Dirigir es llevar adelante un proceso en el que las personas responsables de la organización combinan los recursos para alcanzar determinados fines (McFarland).

Estas definiciones están más conectadas con las últimas teorías o tendencias sobre la dirección. La actividad de dirigir ha ido evolucionando a lo largo de la historia. Hasta el año 1900 prevalecía el mando autoritario, la especialización de tareas y el alto grado de supervisión y control. A partir del siglo XX se establece la dirección científica (desarrollada por Taylor), pensando que la racionalización del trabajo habría de conducir al orden y a la armonía incluso en las relaciones entre patronos y obreros. Se insistía mucho en planificar y medir el proceso de producción (tiempos y movimientos de trabajo). La metodología de Taylor era una aplicación de la ciencia matemática a la organización industrial. El factor humano no era tomado en cuenta en la doctrina taylorista. Luego viene Fayol que enfoca la actividad directiva hacia las funciones administrativas. Según él la dirección debe desarrollar estas funciones básicas:

- función técnica (producción),
- función comercial (comprar, vender),
- función financiera (optimizar el capital, controlar ingresos y gastos),
- función social (atender a las personas incluso desde el punto de vista de la seguridad),
- función administrativa (planificar, organizar, mandar coordinar y controlar).

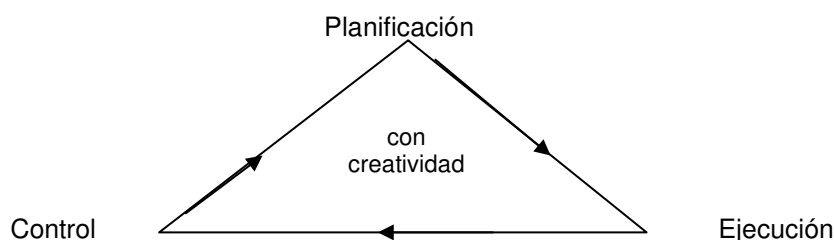
En cualquier tipo de empresa los dirigentes deben desarrollar en su actividad gestora (o función, de las que hemos señalado) la planificación, la organización, ejercer el mando y controlar. Tras la doctrina de Fayol viene a cobrar importancia el factor humano y nace la denominada dirección participativa. Se concede importancia a los temas de motivación, comunicación, participación, resolución de problemas, negociación, etc. Se sustituye el concepto “mandar” por el de “conducir hombres”. Octave Gelinier establece un listado de funciones de la dirección que se maneja actualmente con mucha frecuencia:

- Conocimiento de los hechos (internos y externos de la empresa)
- Elección de fines: políticas y objetivos.
- Organización de medios: programas y presupuestos.
- Desarrollo de la comunicación, delegación y coordinación de hombres y equipos.
- Conducción de hombres: selección, perfeccionamiento, motivación, etc.
- Control.

Por los años 70 surge la llamada “dirección estratégica”. La “dirección estratégica” insiste en que hay que analizar todos los factores que pueden influir en la empresa y hacer frente a la competencia desarrollando planes que asuman el desafío del presente y el futuro. En función de estas bases el que dirige tiene que:

- adaptarse al entorno (en especial al cliente),
- ser agente de cambio (buscar nuevas formas de hacer el trabajo),
- aprovechar las oportunidades,
- modificar la organización en función de las necesidades,
- investigar e innovar,
- perfeccionar y formar a sus colaboradores,
- garantizar que su equipo utilice el proceso de resolución de problemas y mejora de la calidad.

Desde una perspectiva más simple y esquemática podemos decir que la dirección supone



La creatividad hace referencia a la producción de ideas rentables. Serán rentables por su originalidad, por su aplicación, por la forma de ser comunicadas o por las personas escogidas para llevar adelante la ejecución.

Antes de entrar a analizar, aunque sea esquemáticamente, las principales funciones de la dirección digamos que el tiempo que se dedica a las actividades varía según el nivel que se desempeñe. Así: los técnicos dedican más tiempo a realizar “cosas” que a manejar datos y a coordinar personas. En cambio los directivos (el director general y los directores de las distintas funciones) se dedican la mayoría del tiempo a manejar datos, a coordinar personas y menos a realizar “cosas”.

“Principales funciones de la dirección”.

a) Planificar

Planificar es establecer por adelantado un curso de acción previendo los medios materiales y humanos necesarios para alcanzar un objetivo. En otras palabras, planificar es señalar lo que hay que hacer y cómo hacerlo. La planificación incluye tareas como:

- Hacer previsiones, es decir, adelantarse al futuro, hacer un pronóstico pero apoyándose en datos y cifras reales. La información disponible debe provenir desde dentro y fuera.
- Establecer objetivos o metas que resulten medibles, específicos, ambiciosos pero a la vez sensatos. Un objetivo tiene que expresar el resultado que se desea obtener y la fecha de terminación. Todos los objetivos tienen que tener interdependencia o correlación. No puede haber contradicción entre un objetivo del puesto de trabajo y el objetivo de la unidad/ servicio/departamento o los objetivos básicos de la empresa.
- El que dirige también debe establecer o velar por el cumplimiento de las políticas. Una política es una directriz permanente que se aplica a situaciones y problemas repetitivos que son de especial importancia para la totalidad de la empresa en la consecución de los objetivos. En este sentido, las políticas afectan a toda la organización, son permanentes, facilitan el cumplimiento de los objetivos, están autorizadas por la alta dirección y deben ser interpretadas en cada nivel jerárquico.
- Programar acciones y tiempos. Si al establecer los objetivos se fija el qué y cuándo, con la programación de acciones y tiempos se desarrolla el quién, cómo y dónde. Se trata de establecer los pasos y más detalles de lo que hay que hacer para lograr las metas. También los pasos intermedios deben quedar fechados y detallados para que su ejecución no conlleve confusión ni demora.
- Presupuestar (asignar recursos). Para ejecutar las acciones hay que disponer de los medios pero la disponibilidad de esos medios tiene un coste que incluye: salarios, cargas sociales e impuestos, materiales, alquileres, viajes, formación, costes de comunicación, etc.
- Establecer procedimientos. A través de documentos se reglamenta la forma de realizar una actividad repetitiva. Los procedimientos eficaces tienen correlación con las políticas, los objetivos y los programas. Están reducidos al mínimo indispensable, reflejan el mejor modo de hacer las cosas, se revisan periódicamente y se cumplen.

b) Organizar

Organizar es agrupar y relacionar el trabajo que se ha de efectuar de manera que las personas puedan realizarlo con eficacia. La organización sigue esta secuencia lógica:

- Desarrollar la estructura (identificar y agrupar el trabajo a realizar de modo que pueda ser ejecutado bien y a la primera).
- Establecer relaciones (crear las condiciones necesarias para lograr esfuerzos cooperativos orientados a un objetivo común).
- Asignar personal (asignar, seleccionar, separar...).

Desde el punto de vista de la organización se pueden tener en cuenta estos principios:

- Principio del objetivo: la eficacia de la organización tiende a aumentar en la medida en que el trabajo a realizar se centre en conseguir el objetivo.
- Principio de la especialización: cuanto más especializado sea el trabajo que se asigna una persona, mayor será la posibilidad de realizarlo eficazmente.
- Principio de ocupación: cuanta más gente haya en una organización, más trabajo tenderán a buscarse.
- Principio de continuidad: las características de una organización tienden a persistir en su evolución posterior.

c) Integrar

Integrar es una función directiva que abarca la coordinación, la comunicación de los objetivos, la atención a las necesidades e intereses de las personas y de la organización. En ese ámbito caben: la comunicación, los estilos de dirección, la delegación, la motivación, el desarrollo de los equipos de trabajo y la solución de conflictos.

d) Controlar

Es la función directiva consistente en detectar las desviaciones sobre el plan previsto y desarrollar las acciones correctivas necesarias. En otros términos, controlar es establecer criterios de medida, evaluar los resultados y corregir las desviaciones. Los criterios de medida quedaron especificados en los programas, en los objetivos y en los procedimientos.

Si la empresa está orientada hacia la calidad total y sigue el principio de *hacerlo bien a la primera* el control está repartido entre todos los responsables de las acciones de modo que en todo lo que se hace se busca la calidad prevista, sin posibilidad de desviación. De esa forma la acción de control o supervisión por parte de los dirigentes será más bien una labor de confirmación del trabajo bien hecho y un reparto de reconocimientos y felicitaciones.

Hay un autor que considera que los dirigentes deben orientar sus acciones hacia la atención de las siguientes funciones:

- atender a la persona,
- atender a la persona en relación con la organización,
- atender a la persona en relación con otras personas,
- atender a la persona en relación con el equipo,
- atender a la persona en relación con la gestión.

Como vemos, el autor hace hincapié en atender en primer lugar a la persona, al trabajador.

4.- HABILIDADES DE DIRECCIÓN

(Nota para el opositor: los argumentos expuestos en la nota del punto dos sobre repetición de contenidos, sirven también para este punto.

Vamos a repetir una buena parte del apartado llamado “*El liderazgo como rasgo de personalidad*” del tema 17. Adaptaremos esos contenidos y luego los completaremos con ideas relacionadas con la formación para la dirección).

En cuanto a las cualidades o habilidades del directivo tampoco coinciden los autores en un esquema único. Todo esto depende del punto de vista desde el que se aborde el tema. Tratando de hacer una síntesis diríamos que a un auténtico jefe/líder deben acompañarle los siguientes rasgos:

- inteligencia emocional (que abarca: autocontrol, iniciativa, optimismo y entusiasmo, capacidad de escucha, capacidades de persuasión y de comunicación, sensibilidad hacia los problemas de los demás o empatía)
- confianza en sí mismo
- capacidad de vislumbrar el futuro (visionario)
- habilidad para aunar criterios (gran coordinador y orientador de equipos)
- negociador
- con gran interés por la mejora continua y la innovación

Vamos a hacer ciertos comentarios relacionados con algunos de estos rasgos mencionados:

- **Inteligencia emocional:**

¿Qué es la inteligencia emocional? Es un concepto muy bien tratado y difundido por el psicólogo y periodista Daniel Goleman. Es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos. Podemos expresarlo de esta otra manera: es la capacidad de reconocer sentimientos en uno mismo y en otros y de saber gestionarlos al trabajar con otras personas. Es, además, un factor clave de éxito.

En la empresa actual no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser, en el sentido clásico (capacidad para resolver problemas, en función de las aptitudes mentales: aptitud

numérica, aptitud espacial, memoria, aptitud de análisis...). Tampoco se nos juzga sólo por nuestra formación o experiencia sino también por el modo en que gestionamos nuestro comportamiento y por el modo con el que nos relacionamos con los demás. La inteligencia emocional es un criterio que se aplica cada vez con mayor frecuencia y que acabará determinando quién será contratado y quién no, quién será despedido y quién conservará su trabajo, quién será relegado al mismo puesto durante años y quién terminará siendo ascendido. Esta nueva forma puede ayudarnos a predecir quién va a fracasar y quién, por el contrario, llegará a convertirse en un trabajador estrella o en uno de los mejores líderes del entorno.

Tener inteligencia emocional no significa sólo ser amable, porque hay momentos estratégicos en los que no se requiere precisamente la amabilidad sino, por el contrario, ser capaz de afrontar abiertamente una realidad incómoda... Tampoco quiere decir que debemos dar rienda suelta a nuestros sentimientos sino todo lo contrario. Se refiere a nuestra capacidad para saber expresar nuestros propios sentimientos, del modo más adecuado y eficaz (asertividad), facilitando la colaboración de los demás en la consecución de un objetivo común. En definitiva, la inteligencia emocional es la suma de la inteligencia en sentido tradicional más las habilidades sociales que ayudan a resolver los problemas de forma total y exitosa.

- **Gran interés por la mejora continua y la innovación.** Esos procesos de avance hay que hacerlos contando con las personas. Las empresas, hasta hace poco, se habían olvidado de las personas. Dotaban a su organización de nuevas infraestructuras y de nuevas técnicas de gestión pero crecían de espaldas a sus trabajadores. Habían olvidado que las empresas no pueden cambiar si no cambian las personas. Si hubiera que elegir una capacidad especial que determinará el éxito o el fracaso del líder del futuro, ésta es la capacidad de influir positivamente en los distintos elementos del sistema empresarial para conseguir resultados. Dado que los líderes desempeñan el papel orientador e inspirador del comportamiento de las personas su influencia es vital para generar esos cambios en todos los empleados de la empresa.

Los intentos de cambio, que habían implicado inversiones tremendas en infraestructuras y tecnologías hasta hace poco en muchas empresas, no sólo no habían conseguido mejoras significativas sino que incluso habían provocado un deterioro en la organización ¿El motivo?: faltaba quien liderara el cambio y orientara positivamente a los colaboradores hacia las nuevas metas. En ese sentido, según el informe de la prestigiosa escuela de negocios española ESADE, que desvela las

características del directivo del futuro, las cualidades personales son más importantes que los conocimientos técnicos. Los comportamientos, la manera de ser, cotizan más que los conocimientos puramente técnicos.

Para que se produzcan la mejora continua o la innovación hace falta que toda empresa que acepte el objetivo de competir seriamente tendrá que pasarse de un lado a otro del cuadro que se presenta a continuación:

CAMBIO DE CULTURA EMPRESARIAL	
DE:	A:
- El producto es lo importante	- El cliente es lo único
- La excelencia de los departamentos	- La calidad de los procesos
- Individualismo	- Equipo
- Jerarquía, control, autoridad	- Liderazgo, responsabilidad
- Centralización de la toma de decisiones	- Descentralización de las decisiones
- Trabajo para el jefe	- Trabajo para el cliente

(Fuente: periódico ABC)

Hay empresas que no se conforman con liderar el cambio sino que, además, dan a conocer en sus propias instalaciones los secretos de su éxito empresarial y de su nueva cultura. Eso no les supone un gasto. Es, más bien, otra fuente de ingresos (se paga la entrada), a la vez que crecen su imagen y su prestigio. Tal es el caso de la empresa de mensajería y distribución de paquetes Federal Express, de Estados Unidos, cuyo programa de visitas empieza a las 10:30 h. de la noche, en Nueva York.

Finalmente, una de las claves del liderazgo fuerte es esa actitud interior que lleva a cuestionarse de forma permanente lo que se hace, de sentirse incómodo con los argumentos de que las cosas son así “porque siempre se han hecho así”. Se trata de no aceptar, sin más, las ideas recibidas de la tradición, los modelos establecidos desde hace años.

5.- LA AUTORIDAD EN LA EMPRESA

El máximo dirigente en la empresa es el último responsable de todo lo que en ella ocurre. Él dispone de todo el poder, él está autorizado, es decir, tiene la suficiente autoridad para hacer que la empresa se oriente hacia las metas establecidas. Pero el máximo dirigente tiene que ir repartiendo la capacidad de sacar adelante las distintas parcelas en las que se descompone la organización de la empresa.

Ejercer la autoridad quiere decir desempeñar una función delegada por el jefe. Significa disponer de las atribuciones y derechos para llevar adelante la misión encomendada. Abarca la capacidad o atribución de tomar decisiones y poder exigir a los subordinados el cumplimiento de lo que se les manda hacer. La autoridad tiene la autorización suficiente para realizar las funciones directivas (planificar, organizar, integrar, controlar) dentro del ámbito de las atribuciones encomendadas. Por eso es necesario que cualquier asignación del ejercicio de la autoridad vaya acompañada de precisas y claras atribuciones.

La autoridad tiene un determinado grado o ámbito de poder. Eso va a tono con el puesto jerárquico que se desempeñe dentro de la estructura de la empresa. Otra cosa será cómo se ejerce esa autoridad. Allí entra el estilo de dirección y las habilidades que el jefe deba poner en juego para el mejor ejercicio de la autoridad.

El concepto *autoridad* hace referencia al otorgamiento formal a alguien para que realice determinadas funciones pero ese otorgamiento formal debe quedar recubierto por una excelente práctica directiva o una excelente labor de liderazgo. Cuando a la gente se le habla de *ejercer la autoridad* se le está, consciente o inconscientemente, recordando aspectos como ordenar lo que hay que hacer, cumplir con esa orden, sanción por su incumplimiento, obediencia ciega o rechazo. Por eso ahora en el ámbito de la dirección se descarta hablar de autoridad al estilo antiguo y se tiende a usar conceptos como dirección eficaz, liderazgo, persuasión, coordinación participativa. Todas las herramientas y habilidades de las que dispone el personal directivo hacen que el ejercicio de la autoridad no tenga esa visión pobre y rechazable de antaño. Como dice Stern, el directivo debe mandar pero también debe saber motivar a su gente. Quien sabe hacerlo no necesita actos autoritarios.

Finalmente, al concepto de autoridad se une el de responsabilidad. Todo el que tiene atribuciones y las ejerce debe responder formalmente por ellas ante la autoridad superior aunque no siempre están en el mismo plano autoridad y responsabilidad. La responsabilidad tiene menor peso porque una parte de ésta se queda en el jefe superior ya que él es el

último responsable de todo lo que se encuentre en su ámbito de mando. Por eso, aunque el director general distribuya parcelas de autoridad o delegue funciones sigue siendo también responsable por lo que hagan sus subordinados.

6.- LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Las personas que desempeñan funciones directivas y que creen en la gestión participativa tienen que delegar ámbitos del trabajo que les corresponde. Delegación y participación son dos conceptos que se complementan. El jefe autosuficiente o el que no valora las capacidades de sus colaboradores prescinde totalmente de este elemento de gestión. Prefiere hacerlo todo él porque está seguro de que nadie lo hará bien.

Delegar es un proceso por el cual un directivo asigna deberes y autoridad a sus colaboradores, creando así responsables adicionales por los resultados. La delegación aporta los siguientes beneficios:

- Para el jefe: le aligera de trabajo, la calidad de los resultados puede ser mejor, está reconociendo las capacidades de los subordinados, reduce costes, deja más tiempo para desarrollar funciones de liderazgo.
- Para el colaborador: desarrolla habilidades, tiene una mayor autosatisfacción, desarrolla la confianza en sí mismo, desarrolla la iniciativa.

Sin embargo la delegación, según como se lleve adelante, puede tener algunos inconvenientes:

- Para el jefe: temor a perder *prestigio*, quedarse sin una parcela de trabajo, perder el control inmediato de lo que se hace.
- Para el colaborador: temor al fracaso, cargarse de más trabajo, ausencia de incentivos, delegación incompleta o mal hecha.

Delegar quiere decir que yo, directivo, entrego a otra persona o a un equipo una misión para que lleve a efecto. Esa misión me corresponde hacerla pero encargo a otros para que en mi nombre la realicen. Yo asumiré plenamente los resultados como si fueran míos y responderé ante los demás por aquello. Si estoy acostumbrado a delegar trataré de obtener resultados de mis colaboradores y no ocultaré mi responsabilidad de lo que ellos han hecho en mi nombre. Todo proceso de delegación sigue estos pasos:

- 1) Explicar claramente el trabajo.
- 2) Comprobar que el colaborador tiene las habilidades adecuadas.
- 3) Fijar nítidamente los objetivos.
- 4) Dar autoridad y libertad de acción.
- 5) Proporcionar los medios.
- 6) Permitir al colaborador aceptar su responsabilidad por el resultado.

- 7) Reforzar la buena actuación: dar reconocimiento.
- 8) No esperar la perfección.

Los dirigentes tienen tantas responsabilidades que no deben caer en el error de quedarse atrapados con lo accesorio y descuidar lo fundamental. Para evitar eso deben delegar todo lo que los demás pueden resolver satisfactoriamente. Lo eficaz no es hacer cosas sino supervisar lo que hacen los demás, constatar cómo desarrollan sus capacidades, cómo disfrutan de la satisfacción que nace de sus trabajos bien hechos.

A todos nos gusta contar con los demás cuando hay mucho trabajo o cuando hay problemas. Y de donde se tira primero es de los colaboradores más cercanos, esperando que adivinen lo que necesitamos y cómo lo queremos. Si adivinan es que están acostumbrados a asumir delegaciones y a colaborar. Todos los estudios que tratan el tema del perfil de los directivos hacen referencia a su capacidad para delegar. No tienen miedo a rodearse de gente válida en la que pueda confiar. Confían en los demás porque reconocen que ellos también se pueden equivocar y no sólo los colaboradores. La confianza en los demás nace del reconocimiento de que tampoco uno es perfecto. Lo que sí se le pide al dirigente es que tenga una firme actitud positiva porque, como decía Fiorina Carly, hasta hace un tiempo consejera delegada de Hewlett Packard, *“He llegado a un punto en mi vida en el que creo que es abismal la diferencia que produce una actitud positiva frente a una actitud negativa”*.

7.- EL MANDO INTERMEDIO EN LA ORGANIZACIÓN

Todas las funciones y habilidades descritas para el personal directivo es aplicable a lo que en este punto llamamos mandos intermedios, sabiendo que algunos contenidos de esas funciones pueden estar restringidos como la planificación o la integración. Sin embargo por efecto de la delegación, en algunos casos, tales funciones pueden estar muy enriquecidas. La principal diferencia entre los directivos y los mandos intermedios es que el ámbito de acción e influencia de los segundos es más reducido y se encuentra más cercano al trabajo de los técnicos o de los operarios. El mando intermedio planifica, organiza, integra y controla la ejecución. Se dice que a medida que se baja de nivel jerárquico va aumentando la función ejecutiva y disminuyendo la asesora.

¿Cuáles se consideran mandos intermedios?: el jefe de taller, el jefe de almacenamiento, el jefe de equipo, el jefe de sección, el jefe de área o servicio.

Los mandos intermedios ocupan la última posición de mando, son los responsables directos de la supervisión del producto o del servicio. En general, deben seguir el principio de lograr que se trabaje con la mayor eficacia y con el menor coste posible de hombres y máquinas.

Los mandos intermedios no participan de las decisiones ni de la visión general de la empresa; eso está reservado a los directores generales y a los directivos de departamentos o divisiones. Pero sí se sienten presionados para transmitir los valores y la cultura corporativa a los técnicos o trabajadores. No son recomendaciones lo que reciben sino *fórmulas o recetas técnicas* que vienen desde arriba, que les imponen los expertos y que ellos deben hacerlas realidad y tienen que saber que los resultados son medibles. A pesar de eso quizá no han recibido toda la información desde arriba o no han podido acceder a todos los objetivos relacionados con sus tareas. A pesar de que les falte el qué, el por qué, y el para qué, deben exigir a los de abajo que cumplan lo establecido. Difícilmente podrán motivar a sus colaboradores si les falta todo esto.

Su papel o su status es, en muchos casos, ambiguo. Ellos obedecen y a la vez mandan. Pero no siempre los de abajo van a tener la suficiente motivación para realizar los trabajos según los requerimientos establecidos. Es más, si no existe el clima laboral adecuado, presionarán al mando intermedio para que se haga caso a sus reivindicaciones. El mando intermedio será el testigo del poco deseo de participar de los objetivos de la empresa por parte de los trabajadores.

Él es un canal de comunicación, de motivación o presión. Puede hacer lo posible para seguir o para desviarse de las metas marcadas por su jefe. Puede ser un mando comprometido con su misión y atender, así como resolver los problemas inmediatos de la producción o el servicio o puede ser, por el contrario, el portavoz del disgusto y de la presión de los trabajadores. Según con qué nivel organizativo se identifique se podrá alejar más de los otros. En definitiva, ocupan una posición de filtro, de liderazgo endeble, de ambigüedad estructural. Están expuestos al desgaste en el ejercicio de la autoridad y más si disponen de escasos recursos para ejercer esas funciones. Quizá se les pide las mismas habilidades y estrategias que a los altos directivos pero tampoco tienen tanta formación como ellos ni, quizá, son expertos en resolver conflictos ni en estrategias de enseñanza-aprendizaje en el puesto de trabajo.

Se dice que las funciones de este mando en la nueva organización del trabajo, caracterizada por el automatismo y el avance en la autonomía de los equipos de trabajo, se orientarían hacia la actuación de intermediario que sintoniza más con los intereses de la empresa,

transmite y promueve la cultura desarrollada por la cúpula de la entidad. Más aún, en la implantación de los programas de cambio su papel de motivador e impulsor de la participación facilitará la creación de un clima laboral positivo.

Si se examina con cierto detenimiento cualquiera de los decretos de enseñanzas mínimas de los ciclos formativos de grado superior se detecta que la formación busca que el alumno se capacite para ocupar, se espera que lo más pronto posible, el puesto de mando intermedio. En los objetivos de los ciclos se insiste en el dominio de capacidades relacionadas con la planificación, la coordinación, la organización y la valoración del trabajo. Si los ciclos de grado medio capacitan para ser un técnico los de grado superior capacitan para ser un técnico superior, es decir alguien que pueda ejercer la autoridad profesional sobre los técnicos.

8.- CONCLUSIONES

A través del estudio de la dirección en la empresa hemos pretendido destacar el hecho de que en manos de los directivos está la mayor parte de la responsabilidad del éxito o fracaso de las organizaciones productivas. Hemos visto que en España se está empezando a tomar muy en serio la profesionalización de los directivos y que algunos de nuestros actuales dirigentes están al mando de las multinacionales debido a su mentalidad abierta, su buena disposición para las relaciones personales y a su creatividad e imaginación, no se quedan atrás de los directivos de los países avanzados.

Sí hay que hacer notar que aún quedan empresas españolas grandes y muchas medianas en las que se crea una situación de inestabilidad a pesar de que los directivos realizan una labor excelente. Nos referimos a las desavenencias entre los propietarios que ocasionan cambios imprevistos en la dirección de los negocios. Así que no siempre el hombre fuerte es el director general sino quien tenga el mayor número de acciones o quien provoque mayor ruptura en las empresas familiares. Por eso más de una empresa familiar esta dejando de serlo para convertirse en multiaccionarial. Posiblemente eso pueda ayudar a una mayor profesionalización en la dirección y en la gestión.

9.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- ABANCENS, Aurelio: “Organización empresarial. Vol. I”. Ed. Donostiarra. San Sebastián.
- CID, Emilio y otros: “Formación y orientación laboral. Grado Superior”. Ed. Síntesis. Madrid.
- GERBIER, Jean: “Organización y dirección de empresas”. Ed. Paraninfo. Madrid.
- Varios números de los periódicos El País, ABC y El Mundo, sección Negocios.
- Varios números de la revista Emprendedores.
- Varios números de la revista Actualidad Económica.
- GOLEMAN, Daniel: “La práctica de la Inteligencia emocional”. Ed. Kairós. Barcelona.
- PETERS, Tom y WATERMAN, Robert: “En busca de la excelencia”. Ed. Folio. Barcelona.
- COVEY, Stephen: “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”. Ed. Paidós. Barcelona.
- VOIRIN, Gerard: “Funciones y tareas en la empresa”. Ed. Deusto. Bilbao.
- Hodgson, Phil y Crainer, Stuart: “Los hábitos de los grandes directivos”. Ediciones Folio. Barcelona.
- Páginas web: www.eae-deusto.es/Administracion-Empresas
- www.iese.edu/es; www.ie.edu;
- www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret