

Liderazgo y delegación. Estilos de dirección

Objetivos

Este módulo intenta proporcionar al estudiante una serie de conocimientos para que pueda adquirir los siguientes objetivos.

- Conocer los perfiles de los diferentes estilos de líderes que se acostumbran a encontrar en las organizaciones.
- Estudiar el proceso de capacitación que puede seguir un líder .
- Adquirir consciencia de cuáles son los motivos por los que una persona aporta sus esfuerzos a una organización, factores que ayudarán al líder a seguir las pautas para motivar a sus colaboradores.
- Identificar los mejores procesos de planificación del tiempo, partiendo del análisis de los factores que motivan su pérdida.
- Reconocer la delegación como una de las funciones básicas del líder para la gestión del tiempo.

Introducción

Cada día se producen cambios en nuestro entorno que nos exigen cambiar los modos de actuar y de planificar. Las estrategias que empleábamos ayer pueden no servir para hoy porque todo va transformándose. Si no lo creemos así, estamos interpretando el presente con los ojos del pasado y nadie desea permanecer estancado. Para poder adaptarnos a los pequeños cambios del día a día en el mundo de la empresa, se necesitan muchos elementos: formación, personal capacitado, comunicación, actitudes proactivas y, sobre todo, un buen líder que dirija de modo eficiente. Cuando se piensa en un buen líder, se suele coincidir en la idea de una persona que tiene visión de futuro, que está preparada para delegar tareas de manera apropiada (ofreciendo los trabajos y los recursos oportunos a sus colaboradores), organizando así su propio tiempo. Por otra parte, también se piensa en una persona que sepa motivar su recurso y razón de ser: el personal que tiene a su cargo.

En este módulo se pretende reflexionar sobre estos temas: la importancia en la actualidad empresarial del liderazgo y la delegación dentro de la dirección de equipos de trabajo.

Definición de estilos de liderazgo

Aproximación al concepto de liderazgo



"Liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad." (Warren G. Bennis)

Se puede interpretar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder o como función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

1. Liderazgo como cualidad personal del líder

La literatura empresarial enumera una serie de atributos que los líderes poseen o deberían poseer. Algunos gurús creen que existen ciertas características que son realmente importantes y que el resto son opcionales o dependientes de la situación. Peter Drucker, por ejemplo, va más allá, rechaza incluso la posibilidad de encontrar unos pocos atributos fundamentales: "El único rasgo de la personalidad –dice– que tenían en común todos los líderes que conocí era carisma". Sin embargo, existen atributos propios de los líderes que nos pueden ayudar a aproximarnos a esta figura tantas veces mencionada en los libros de *management*.

Los ingredientes básicos del líder, según **Warren G. Bennis**, se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Visión:** tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer –profesional y personalmente– y la fuerza para persistir a los contratiempos, e incluso a los fracasos.
- Pasión:** tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción.
- Integridad:** su integridad deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fortalezas y

sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia cómo aprender y trabajar con los demás.

- d. **Confianza:** se ha ganado la confianza de los demás.
- e. **Curiosidad:** se lo cuestiona todo y quiere ampliar sus conocimientos lo máximo posible.
- f. **Osadía:** está deseando correr riesgos, experimentar y probar experiencias nuevas.

El liderazgo es un acontecimiento y no un rasgo. Tiene que ver más con lo que uno hace y con quién está, que con quien es. Es, en primer lugar, comprender los puntos fuertes y débiles de uno mismo y después asumir papeles de conducción y responsabilidad por medio de los cuales poder conectar de una manera especial con los seguidores.

2. Liderazgo como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad

Esta perspectiva no enfatiza las características del líder, sino que lo interpreta como resultado de las necesidades de un grupo que necesita lograr sus objetivos. El líder no lo es por sus habilidades o características personales en sí mismas, sino porque estas facetas son percibidas por el grupo como las necesarias para conseguir el objetivo.



Un líder es la cabeza visible de un grupo, capaz de tomar la decisión acertada y de influir e inspirar a otros para alcanzar una meta común. Por tanto, el liderazgo implica siempre a más de una persona.

Se diferencia del resto de miembros del grupo por ejercer más influencia en las actividades y en la gestión de las mismas, de este modo, será el encargado de distribuir las responsabilidades entre los miembros de su grupo. Como el liderazgo depende del grupo, es imprescindible analizar las características del mismo y el contexto donde se desenvuelve, factores que determinan quién se convertirá en líder de grupo. Una persona que destaque como líder en una organización puede no verse como tal en otra organización. Los liderazgos recaerán en personas diferentes según el contexto o momento de la empresa, ya que o bien se puede necesitar una acción rápida que necesite una clase de líder, o una planificación detallada de un proyecto con un líder diferente.

El líder es resultado de las relaciones funcionales con las personas específicas en una situación específica, más que de sus características personales.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

Los líderes actuales deben centrarse más en desarrollar una visión para sus organizaciones que en diseñar estrategias empresariales. Para ello, parece oportuno esbozar las "megahabilidades" con las que cuenta un líder, según **Burt Nanas**, algunas de las cuales coinciden con los anteriores autores:

- a. **Visión de futuro:** mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.
- b. **Dominio de los cambios:** regula la velocidad, dirección y ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerda con el ritmo externo de los acontecimientos.
- c. **Diseño de la organización:** es un constructor en la institución, cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
- d. **Aprendizaje anticipado:** es un aprendiz de por vida que está comprometido con promover al aprendizaje organizativo.
- e. **Iniciativa:** demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
- f. **Dominio de la interdependencia:** inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas.
- g. **Altos niveles de integridad:** es honrado, honesto, tolerante y formal, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

En conclusión, las características generales de un líder, tanto como cualidad personal como por función dentro de una organización, son:

Confianza: para construir su autoconfianza debe hacer una lista de sus cualidades y de sus éxitos del pasado por muy pequeños que sean: la capacidad de comunicación, sentido del humor, retos alcanzados, etc.

Conocimiento propio: si es consciente de sus propias cualidades y las utiliza, conseguirá antes el éxito, añadiendo el conocimiento de la propia empresa para tener una visión de futuro apropiada para la misma.

Integridad entre hechos y palabras: el grupo no confiará en un líder que no hace lo que dice, así que no lo verá capacitado como tal.

Decisión: sobre la base de su conocimiento personal, sus cualidades y del conocimiento de la empresa, tendrá conocimiento de causa para tomar la decisión más apropiada para cada momento.

Actitud realista-optimista-positiva: ver lo mejor de cada situación es imprescindible para pensar en diversos caminos para salir de un incidente u optimizar un factor. Una visión negativa o derrotista podría bloquear las ideas pensando en que no se puede conseguir nada mejor e impedir la consecución de los objetivos del grupo.

Visión: el líder mira el bosque desde arriba, sin entrar a caminar por dentro perdiéndose en el laberinto que no le dejaría ver el camino hacia la meta de la organización. Es una característica básica del líder, su visión está relacionada con los proyectos e ideas para el futuro de la empresa. Las personas que tienen visión se caracterizan por las innovaciones que piensan o hacen para la empresa. Esta visión viene a ser el destino hacia donde se dirigen sus colaboradores y por ello debe saber transmitirla.

Permisividad: las empresas de tecnología han tomado la iniciativa a la hora de demostrar que una cadena de mando menos autoritaria puede producir excelentes resultados. En Microsoft de Bill Gates, se disfruta de un ambiente parecido a un campus universitario, donde la permisividad es la norma, no la excepción.



Las 9 leyes naturales del líder

Warren Blank habla de "las 9 leyes naturales del líder":

1. Un líder tiene seguidores-aliados de buena voluntad.



El poder del liderazgo

Surge del control que tenga el líder sobre aquello que el grupo desea para satisfacer su fin: ya sea control de un determinado conocimiento o tema, control de recursos económicos que permitan al grupo satisfacer sus necesidades, etc.

El líder se mantendrá como tal siempre que el grupo perciba que es el medio para conseguir sus objetivos y sientan que les está ofreciendo más de lo que ellos aportan.

Gran parte de la actividad de un líder debe encaminarse a conseguir seguidores. La mayoría de la gente que aspira a liderar se hace la pregunta inicial errónea: "¿cómo lidero?" o "¿qué tengo que hacer para ser un líder?". Son preguntas que revelan la creencia equivocada de que el liderazgo está formado por partes. Las cuestiones correctas son: "¿cómo puedo conseguir que los otros me sigan?", "¿cuáles son las necesidades de los otros?" y "¿cómo puedo ganar aliados?".

2. El liderazgo es una acción recíproca.

Esta segunda ley se deriva de la anterior. El liderazgo es una cuestión de relación entre el líder y sus seguidores: un todo indivisible semejante a un baile, una relación continua entre el líder y el seguidor. Se entiende mejor como un campo de interacción. No es tanto una cuestión personal, como impersonal. El liderazgo de Microsoft no es debido a la capacidad innovadora de Bill Gates, sino a la armonía o conexión que existe entre Gates y su gente.

3. El liderazgo sucede igual que sucede un acontecimiento.

Como todos sabemos, las relaciones no siempre son duraderas. Por consiguiente, si el liderazgo es una relación, los líderes tampoco serán siempre líderes; un líder hoy puede tener carreras con grandes altibajos. El campo de interacción existe sólo mientras los líderes tienen seguidores.

4. Los líderes actúan sobrepasando los límites de los procedimientos definidos por sus organizaciones.
5. El liderazgo implica riesgo e incertidumbre.
6. No todo el mundo seguirá la iniciativa de un líder.
7. El conocimiento –capacidad para procesar la información– crea el liderazgo.

8. El liderazgo es un proceso reflexivo.

Los líderes y los seguidores procesan la información según un sistema de referencias subjetivas e internas.



Aquello que no es un líder

Arrogancia. El líder no se puede considerar deidad suprema. No sería líder si no tuviera plantilla, así que debe evitar el comportamiento autocrático y egocéntrico.

Mal genio. Dejar aparte las emociones negativas y los ataques personales contra los colaboradores.

Cercanía y microgestión. El líder mantiene cierta distancia con sus colaboradores, para que el empleado se sienta con la suficiente confianza en sí mismo para llevar a cabo sus responsabilidades de manera independiente y para que el líder pueda mostrar, dirigir y ofrecer las herramientas adecuadas a todos sus colaboradores por igual.

Las ideas de los gurús

La extensa literatura sobre esta temática nos conduce a la reiteración de ideas que tratamos de sintetizar en este punto.

Las seis mejores ideas de los gurús sobre el liderazgo se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Todos los líderes no son iguales. Aunque existen algunas características comunes a varios líderes, como puede ser el deseo de liderar, la disposición para tomar riesgos, la necesidad de conseguir objetivos, etc., estas características no son necesariamente compartidas por todos los líderes.
2. El líder actual puede no serlo mañana. El liderazgo ocurre como consecuencia de una serie de acontecimientos independientes entre sí. Por tanto, una persona que triunfa como líder en la actualidad, puede no ser líder mañana o cuando se encuentra ante un grupo de seguidores diferente.
3. Los líderes siempre tienen seguidores. Ésta es la única característica que diferencia a los líderes de los que no lo son. Son los aliados que representan la cara opuesta necesaria de la moneda del liderazgo.
4. El nuevo líder requiere nuevos roles. El nuevo líder ha cambiado sus roles. Tiene que ser más visionario que estratega; más agente de cambio y sirviente que arquitecto de sistemas o ingeniero.
5. El liderazgo se basa en las relaciones. El liderazgo tiene que ver fundamentalmente con la relación entre líderes y seguidores. Por eso, la tarea principal de todos los líderes es construir y mantener una sólida relación con los demás.
6. Aprender a liderar es un proceso continuado. La formación, los seminarios, los cursillos y la consultoría pueden pulir las cualidades para el liderazgo que una persona ya posee.



Para saber si existe un líder en una organización, debemos reflexionar sobre si:

LÍDER	NO LÍDER
Ayuda a los demás.	Preside el desorden
Piensa en la manera de hacer al personal más eficiente con los objetivos de la empresa y en la forma de recompensarlo.	Piensa en su recompensa, en su estatus, en la manera como es visto desde el exterior.
Escucha bien.	Habla bien.
Se caracteriza por su humildad.	Se caracteriza por su arrogancia.
Se muestra equitativo.	Muestra preferencias por algunas personas y explota a otras.
Si es necesario mete las manos en la masa.	No quiere ensuciarse las manos.
Delega todos los trabajos importantes.	Se reserva todas las decisiones finales.
Le gusta la transparencia.	Le gusta el secretismo.
Considera las faltas como oportunidades de aprender.	Considera que los errores son ofensas que hay que castigar.



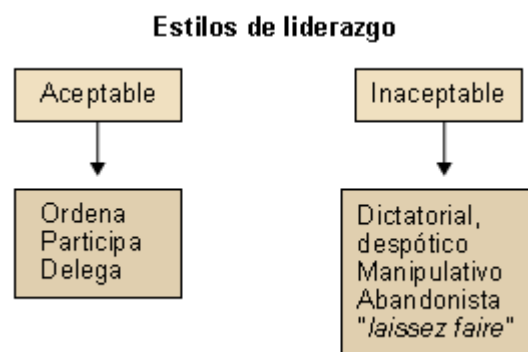
Guiar es enseñar a la gente a hacer su contribución y a participar en la empresa como miembros activos. Un guía eficaz crea ganadores, da el impulso necesario, da valor a cada chispa en la oscuridad.

En resumen y cerrando esta aproximación al concepto de liderazgo quiero aportar una idea particular sobre el mismo:

El líder es el arquitecto que diseña y dirige la construcción, que escucha necesidades y encaja tareas según las habilidades de cada equipo y que, finalmente, se responsabiliza de los resultados de la obra, de la organización.

Estilos de liderazgo

Existen estilos básicos de mando que se pueden considerar más o menos aceptables o inaceptables. Un líder puede imponerse, puede y debe fomentar la participación de su equipo y, sobre todo, debe delegar. No obstante, existe una barrera, en ocasiones poco definida, en la que se utiliza el despotismo, la manipulación, o el "realízalo como puedas" sin dotar de medios a los colaboradores. Establezcamos primero esta distinción entre lo aceptable y lo que podríamos considerar como prácticas de mando no aceptables.



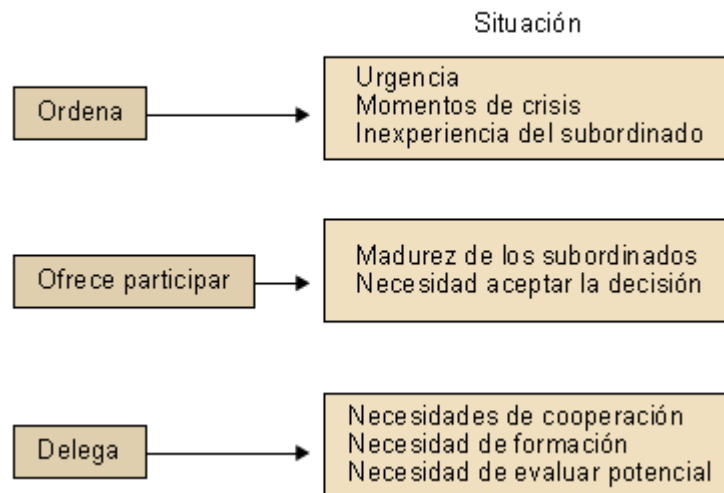
Es evidente que si se está quemando la fábrica, no podemos convocar una reunión para contrastar opiniones. Conviene asumir el mando, liderar la situación y ordenar realizar tareas concretas. Pasada la situación, ésta podrá ser valorada por todos los miembros del grupo. Esta situación es un caso de situación extrema.

A la hora de llevar a cabo un proyecto, es necesaria la entera implicación de los participantes en cada una de sus funciones, por ello, la participación de los miembros del grupo en la decisión es fundamental para que la acepten como propia.

Una de las labores del líder es formar a su equipo, y la mejor forma de hacerlo es dando oportunidades, herramientas, tareas. Delegar es una buena forma de ver crecer a las personas y de evaluar su potencialidad.

De esta manera, el líder debe ejercer uno u otro estilo de mando: ordenando, dando participación o delegando según el momento o situación.

Utilizar distintos estilos aceptables



Estilos de dirección

Una de las preguntas que se realiza el alumno al iniciarse en estos temas es si él podría ser líder, o si ya lo es, si es un buen líder, si dispone de las condiciones para dirigir, liderar, delegar, etc. La respuesta puede estar en esta clasificación de estilos de dirección y liderazgo que dibuja este boceto.

Según las definiciones de cada estilo, escritas a continuación, el alumno se verá reflejado en un tipo u otro, siendo conscientes de que la variedad de la personalidad humana es tan rica que en ningún caso un individuo se ajustará con exactitud a un solo estilo.

Todas las personas poseemos cualidades que en ocasiones se transforman en limitaciones. Por ejemplo, en algunas ocasiones, una persona que sea muy extrovertida puede ser impertinente. Alguien que sea prudente en alguna ocasión, puede llegar a resultar pasivo o inactivo. Por otro lado, una persona activa y decidida puede convertirse en precipitada y excesivamente arriesgada. En resumen, no todas las circunstancias nos son favorables para desarrollar nuestras mejores cualidades.



No es posible clasificar a la perfección a ninguna persona en una categoría específica.

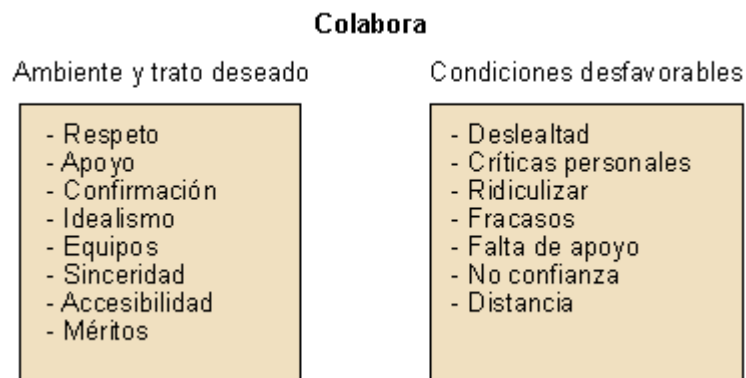
Cuando alguien pone obstáculos a nuestras ideas, o fijamos objetivos irreales, o nos sorprenden tomando una mala decisión, nuestra personalidad se distorsiona y surge la ocasión propicia para manifestar los rasgos negativos.

A continuación definimos los cuatros estilos de liderazgo.

Características de los estilos de dirección

Nos será más fácil reconocer nuestro propio estilo si observamos las características de cada uno de ellos en las diversas condiciones que se pueden dar.

1. Estilo colaborador



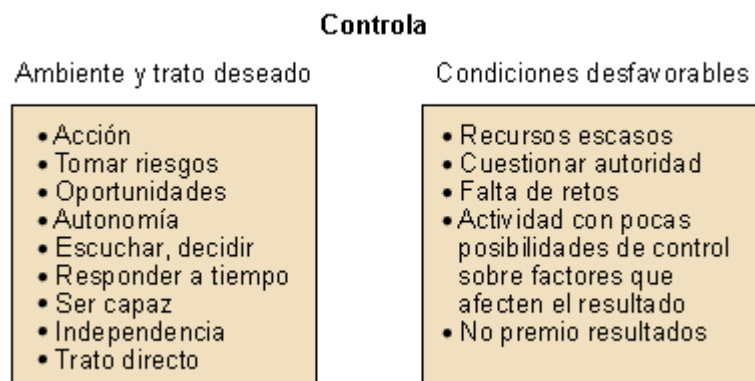
Desempeña su tarea administrativa con seriedad y constancia y cada día pone a prueba su excelencia. Las **características positivas** que definen este estilo son:

- Prudencia
- Confianza
- Lealtad
- Idealismo
- Cooperación
- Ser receptivo
- No saber decir "no"

Sin embargo, estas características se pueden transformar en **elementos negativos**:

- Prudencia negativa
- Ser poco práctico
- Credulidad
- Pasividad
- Dogmatismo
- Paternalismo

2. Estilo controlador



Parte de la base de que la única forma de alcanzar el éxito es realizar, hacer cosas, pase lo que pase. Es un "jugador". Las características positivas que definen este estilo son:

- Incansable
- Optimista
- Persuasivo
- Presuroso
- Arriesgado
- Enérgico

Sin embargo, estas características se pueden transformar en **elementos negativos**:

- Arrogancia
- Exageración
- Impaciencia
- Impulsos obsesivos
- Arriesgar todo a una racha
- Dificultad para delegar

3. Estilo conservador

Conserva

Ambiente y trato deseado

- Frialdad
- Realista
- Científico
- Pragmatismo
- Ordenado
- Sentido del detalle
- Sistematización
- Objetividad
- Estabilidad
- Respeto
- Aceptación normas

Condiciones desfavorables

- Cambio continuo
- Emotividad
- Decisión prematura
- No seriedad
- Nuevos métodos
- Riesgo
- Improvisar
- Ambiente descuidado

Dirige y realiza valorando sus recursos y exigiendo el máximo rendimiento de éstos. Pondera las cosas una y mil veces. Las características positivas que definen este estilo son:

- Práctico
- Constante
- Tenaz

Sin embargo, estas características se pueden transformar en **elementos negativos**:

- Poco creativo
- Esclavo de las minucias.
- Hostil
- Testarudo
- Quisquilloso
- Mide en exceso
- "Parálisis por el análisis"

4. Estilo conciliativo

Concilia

Ambiente y trato deseado

- Social
- Flexibilidad
- Joven
- Optimismo
- Información
- Comprensión
- Estímulos
- Sentido del humor
- Sofisticación
- Tacto
- Poder de influir

Condiciones desfavorables

- Autoridad en pugna
- Colegas hostiles
- Rutinas
- Minucias
- Supervisión excesiva
- Ambiente triste
- No información
- No equipos

En contraste con el conservador-posesivo, se entiende a las mil maravillas con sus semejantes. Busca opiniones y trata de ponerlas en práctica.

Las características positivas que definen este estilo son:

- Flexible
- Entusiasta
- Juvenil
- Inspira y orienta
- Tiene tacto
- Se adapta

Sin embargo, estas características se pueden transformar en **elementos negativos**:

- Inconsecuente
- Nervioso
- Infantil

- Poco realista
- Carece de miras

Capacitación de líderes

Concepto de coaching

El *coaching* es, según el presidente de la Asociación para la Formación y el Desarrollo de la Empresa de Catalunya, Eduardo Escribá:



"[...] el arte de facilitar el crecimiento de las personas aplicando una metodología estructurada y eficaz, que permita al mando impulsar su liderazgo ayudando a implicar y liberar el potencial de su equipo."



Como técnica lleva apenas 15 años funcionando en Estados Unidos, pero, como señala John Witmore en *Coaching for Performance*, "ha pasado de ser una ayuda para ejecutivos desorientados a un refuerzo para los mejores".

Un proceso de entrenamiento directivo debe cuidar, más que los llamados *hard-skills* (finanzas, producción, organización, marketing, etc.), los *soft-skills* o competencias suaves, que son las que realmente influyen en el comportamiento de las personas y ayudan a realizar la estrategia de negocio: trabajo en equipo, empatía, proactividad, *empowerment*, carisma... Este procedimiento no enseña, ayuda a aprender, y tiene sus raíces en el método socrático de la mayéutica:



El valor de *coaching* reside precisamente en poder realizar una comunicación guiada, de forma que el tutor se convierte en guía.

1. Conocer respuestas
2. Añadir matizaciones
3. Preguntar
4. Repetir ampliar información

El coach

La figura de un *coach* (un entrenador) objetivo y hábil acelera el aprendizaje de las personas que están a su alrededor. Es fácil encontrar el símil en el terreno del deporte. Equipos de alto desempeño y líderes de los equipos asignan su éxito a su *coach*.



Si el *coaching* es tan importante en el terreno del deporte, ¿por qué no en los negocios?

Hoy más que nunca, las empresas están descubriendo el valor agregado que los *coaches* aportan en todos los aspectos de su negocio. El *coaching* está siendo contemplado como un valor agregado para ejecutivos y directivos en toda la organización. Han descubierto que su verdadero negocio es aprender.



El trabajo de *coach*:

1. Establecer conjuntamente los objetivos que se pretenden alcanzar.
 2. Trabajo conjunto, observación, recomendaciones y muchas cuestiones con el fin de buscar la deducción individual por parte del alumno. Periodo que puede durar unos 6 meses, con una frecuencia más continuada los primeros meses y más dilatada los siguientes para poder evaluar los resultados. El papel del *coach* es activo, interroga, cuestiona, pero no saca conclusiones.
 3. Fase de evaluación y mantenimiento. Si se han conseguido mejoras, el alumno líder seguirá acudiendo al *coaching*, pero si el proceso se ha realizado realmente bien, gran parte del trabajo lo deberá realizar el alumno (líder) solo.
-

Mientras continuamos nuestro aprendizaje, la velocidad del cambio en el mundo entero está llevando las organizaciones empresariales a dar giros fundamentales en la forma en que hacen su trabajo y cómo piensan sobre sí mismos. En el pasado, muchos negocios funcionaron con el estilo "descendente": quienes estaban en la cúspide de la pirámide pensaban y planificaban, y quienes estaban en la base ejecutaban lo que se les indicaba. El individualismo era recompensado, la competencia interna era fuerte, las funciones o partes de la organización estaban fragmentadas y rivalizaban entre ellas, la comunicación a través de la organización era pobre. Se minimizaba la toma de riesgos y los errores frecuentemente se ocultaban. La mayor parte de la gente buscaba la seguridad y poco se aprendía.

Niveles de aprendizaje

Hoy, la competencia en un mercado global se ha tornado tan feroz que la habilidad de aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible. Optimizar el aprendizaje en todos los niveles –individual, de equipos y organizacional– requiere actitudes y habilidades diferentes de las usadas y recompensadas en el pasado.

- a. **En el plano individual**, la gente necesita aprender cómo estamos haciendo nuestro trabajo. Es esencial tener objetivos de aprendizaje que estén tan claramente definidos como los objetivos de trabajo, y sistemáticamente trabajar en fortalecer las habilidades y el conocimiento.



En numerosas organizaciones, los directores de recursos humanos, capacitación y desarrollo organizacional funcionan actualmente como *learning coaches* para dar soporte al proceso de aprendizaje en los tres planos: individual, de equipo y organizacional.

- b. **En el plano del equipo**, es crítico que los equipos encuentren formas efectivas de pensar y aprender en conjunto. Los miembros necesitan examinar y compartir las formas en que piensan, y necesitan ser abiertos a nuevos modos de ver su tarea.

Las diferencias deben ser respetadas y la comunicación debe ser abierta, para permitir que los equipos escuchen perspectivas múltiples y determinen cuál es la más adecuada. Se necesita el soporte y la inspiración de un *learning coach* para lograr este objetivo.

- c. **En el plano organizacional**, donde es importante que los líderes creen una cultura en la cual el aprendizaje sea fomentado y recompensado, los errores se entienden como oportunidades de aprendizaje, y la gente es recompensada por su coraje y sus conductas proactivas. Una visión compartida permite a cada uno direccionar los talentos en la misma dirección. Mantener una perspectiva sistémica es igualmente importante, ya que nada existe aisladamente. Todas las partes de una organización se relacionan entre sí. Un intercambio efectivo de información y una honesta comunicación son necesarias para que la organización entera pueda beneficiarse del aprendizaje, sin que importe dónde o cómo se produzca éste. En el plano organizacional, hemos experimentado el poderoso impacto de la reflexión y del diálogo al compartir lo que hemos aprendido como individuos y como equipos, y siendo capaces de construir a partir del pensamiento del otro.

Transformarse en una *learning organization*, una organización que aprende, no es tarea fácil. Requiere el compromiso de la dirección y la participación e involucramiento de cada uno. La organización entera necesita aprender cómo crear y aprender entre todos. Nuevos sistemas deben ser creados para dar soporte y recompensar los nuevos comportamientos. Ésta es una tarea difícil, pero puede traer inmensos éxitos y satisfacciones, tanto a los individuos, como a los equipos y la organización como un todo.

Estilos de liderazgo y situaciones profesionales

Independientemente del estilo propio y del estilo de los colaboradores de una organización que podemos haber identificado en los anteriores apartados, para cada situación empresarial podemos afirmar que existen tendencias a la adaptación y eficiencia en el ejercicio del liderazgo. En cada momento empresarial, en cada sector o realidad de mercado puede ser útil un estilo distinto de dirección. Veamos una sencilla división de tendencias para ver en qué momentos podemos elegir a uno u otro líder que conduzca la organización hacia sus fines. Hagámonos una pregunta:

Dirigir, liderar, ¿es un arte o una ciencia?

De las múltiples respuestas y definiciones de los teóricos del *management* elegimos dos.

Ted Levitt indica que *dirigir* consiste en analizar racionalmente una situación y seleccionar los objetivos que se quieren alcanzar; desarrollar sistemáticamente las estrategias para conseguir aquellos objetivos; coordinar recursos; diseñar racionalmente la estructura y control precisos y, finalmente, motivar, recompensar a las personas que ponen en práctica el proceso. Es claramente una postura que aboga por la faceta **científica** de esta labor.

Por otra parte, **Henry M. Boettinger** nos dice que *dirigir* consiste en arrastrar a otros, y ello implica que quien dirige

ha de ser capaz de comprender las necesidades y los deseos de los demás para compartir con ellos una visión que acepten como propia. Si esto no es un arte, ¿qué es arte? Se inclina por la faceta artística del directivo líder.

Estas diferencias entre dos estilos distintos se reflejan en los comportamientos que esquematizamos a continuación y que el alumno puede intentar identificar en su propia personalidad.

Científico	Artístico
Conserva lo que tiene	Aprovecha oportunidades del entorno
El contacto con el cliente lo hace en ventas	Contacta en destino
Encorseta la organización	Adapta la organización a la medida, al futuro
Requiere recursos para actuar	Actúa antes de tener resueltos los recursos
Analiza	Acción: ensayo-error-corrección
Controla el negocio	Vive el negocio
Frío en las decisiones	Sensible y apasionado
Exige cumplimiento	Plantea retos

Estos dos tipos de comportamientos o tendencias se adaptan a la perfección para dos situaciones contrastadas.

Científico	Artístico
Fases de mantenimiento	Inicios de empresa
Implantación de sistemas y procedimientos	Cambios estratégicos o nuevos caminos
La coordinación y el orden	Arrastrar a la gente con autoridad
Sin cambios respecto a la línea anterior	Inicios o cambio de actividad

Así pues, en situaciones donde se requieren nuevos retos, inicios creativos y cambios radicales en la actividad, una buena dosis de líder artístico parece ser lo más adecuado. Mientras que en situaciones de mantenimiento, un líder científico ejercería mejor su labor.

No existe una respuesta exacta porque no existen situaciones iguales ni personalidades idénticas. El estudioso de temas de dirección debe conocer que no se puede descalificar a nadie para esta labor, se trata de averiguar si sus aptitudes y actitudes se adaptan a una u otra situación.

Pautas para motivar a las personas

La forma más accesible a cualquier directivo para ejercer el liderazgo es incentivando a las personas que colaboran con él. El comportamiento de una persona depende del grado de motivación que tenga, así que el líder deberá identificar los factores que motivan a las personas dentro de su ámbito de trabajo para poder cubrir sus necesidades.

F. Herzberg identificó dos grupos de factores que afectaban a la motivación en el trabajo: **factores de higiene o mantenimiento** y **factores motivadores**.

Factores de higiene o mantenimiento

Son factores relacionados con el ambiente: las condiciones externas del trabajo y su entorno.

Condiciones físicas / ambientales: espacio, limpieza, ruido, iluminación
Estilo de mando superior y relación con él
Retribución
Políticas de personal y empresariales
Normas y procedimientos de gestión
Relaciones con los compañeros

Estos factores permiten un correcto desempeño del trabajador si se dan con la intensidad adecuada; pero provocan insatisfacción o disminución del rendimiento cuando se perciben como insuficientes o injustos.

Factores motivadores

Estos factores están relacionados directamente con el contenido del trabajo.

Reconocimiento: recompensar al personal por los trabajos realizados para mantenerlos motivados y que den lo mejor de sí. Tratar de que estas recompensas generen orgullo, entusiasmo y diversión.
Logro: percibir que se consigue aquello que se propone o espera de él/ella.
Responsabilidad: sentirse responsable de algo.
Desarrollo personal: anhelos de promoción, formación, aprendizaje y especialización.
El trabajo en sí mismo: la facilidad y capacidad para realizar bien el trabajo despierta interés y satisfacción en su desempeño.

La ausencia de estos factores no genera insatisfacción, sino no satisfacción; son factores que potencian la motivación, con lo que consiguen así su compromiso y participación. Por ejemplo, un trabajador realizará todas sus funciones y no estará insatisfecho, aunque su superior no le dé ningún tipo de reconocimiento, pero estará mucho más motivado y participativo si su superior practica con asiduidad este reconocimiento.

Factores relacionados con la organización que permiten satisfacer los factores de motivación

Objetivos: si están correctamente definidos, señalan de forma clara el ámbito de responsabilidad del colaborador.
Evaluación del desempeño: sirve como reconocimiento y sensación de logro.
<i>Feedback.</i>
Dirección participativa: para compartir la toma de decisiones y actuar en consecuencia.
Coordinación interna.
Información y comunicación.
Formación.
Trabajo en equipo.
Confianza.



Conocer y poner en práctica todos los elementos es la base del ejercicio del liderazgo.

Pautas para motivar

Recomendamos las pautas siguientes para que el líder pueda motivar de manera positiva a sus colaboradores:

- Reconocer que cada persona es única, con sus debilidades y fortalezas.
- Ser sensitivo al reaccionar ante necesidades insatisfechas.
- La regla de oro: tratar a los empleados como le gustaría que le trataran a él/ella. Tratar de motivar a los empleados como le gustaría que sus superiores le motivaran a él/ella.
- Crear trabajos retadores, donde el empleado tenga oportunidades de avanzar, crecer, tener reconocimiento y recompensa.
- Recompensar a sus empleados por buenos desempeños.
- Desarrollar un buen sistema de comunicación bidireccional que facilite la transmisión de información (ideas, sentimientos, opiniones).

En la medida en que el líder motiva a su grupo, éste le responderá de manera satisfactoria o no. Aunque conocer los móviles de motivación es muy complejo; si analizamos los motivos por los que una persona aporta sus esfuerzos a una organización, encontraremos desde los incentivos económicos para poder cubrir sus necesidades básicas, hasta las aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada tal complejidad, existen multitud de teorías que intentan explicar las causas y consecuencias de la motivación. En la base del análisis motivacional, se deberían tener en cuenta aspectos como la individualidad del empleado y el ambiente sociocultural donde se desenvuelve para poder aportar los incentivos que cada persona anhela para cubrir sus necesidades.

Delegación

Introducción

Una actividad estrechamente relacionada con la gestión del tiempo es la delegación. Precisamente una de las

opciones más idóneas que tenemos para optimizar la gestión de nuestro tiempo es delegar en nuestros colaboradores aquellas tareas que pueden ser asumidas por ellos con la debida garantía de su realización.

Si efectuando una adecuada gestión de nuestro tiempo no llegamos a realizar las tareas asignadas, cuando nuestro tiempo no nos da más de sí, tenemos que optar entre dos alternativas: eliminar tareas o delegarlas. De las dos opciones, salvo que las tareas sean de escasa importancia, la solución más conveniente, si no se quiere caer en el estrés, es la de delegar adecuadamente.

El directivo que no practica la delegación, que quiere "hacer" o solucionarlo todo por sí mismo, además de sufrir estrés, nunca podrá esperar dirigir proyectos de mayor nivel e importancia porque estará sumido en un profundo activismo sin sentido. Por eso, la delegación es indispensable para el ejercicio de una dirección eficaz.

Es bueno recordar que la misión de todo directivo es la de obtener resultados a través de otros, o sea, la de hacer hacer, por lo que debe asumir la responsabilidad de lo que hagan los demás.

Es evidente que uno no puede hacerlo todo, para lograr nuestros propósitos, se requiere la colaboración de los demás. Un buen directivo es aquel que toma un trabajo, lo practica y analiza, lo delega, y vuelve a tomar otro nuevo.

Aprender y desarrollar la habilidad de la delegación es una aspiración que debe ser perseguida por todo directivo que pretenda dirigir con eficiencia en los tiempos actuales.

¿Qué entendemos por delegar?

Son varias las definiciones que vamos a presentar sobre lo que entendemos por delegación.

Cada una de ellas nos aporta un valor que consideramos oportuno resaltar.

En primer lugar, vamos a señalar que:

Delegar es confiar a un colaborador el encargo de la realización de un trabajo marcándole unos objetivos, pero dejándole libertad en la elección y empleo de los medios.

Para que exista delegación, no basta con mandar ejecutar un trabajo. Tampoco es suficiente fijar unos determinados objetivos. Es necesario facultar una cierta libertad en la elección de los medios, que el delegado podrá escoger para la consecución de la meta propuesta.

Al tratar de delegar, un error frecuente es creer que se puede prescindir de dejar esa libertad de "cómo" lograr el objetivo.

También podemos señalar que:

Delegar es ceder a otra persona la facultad de tomar decisiones dentro de un cierto ámbito, de acuerdo con ciertos criterios y estableciendo los oportunos controles.

Delegar es confiar "responsabilidades" a nuestros colaboradores, es darles facultades para hacer cosas que están dentro de nuestra área de influencia, eso sí, dentro de un ámbito determinado y con arreglo a determinados criterios fijados de antemano.

Pasar trabajos a los colaboradores carentes de responsabilidad, no dejándoles una cierta iniciativa en su realización, no es delegar, eso es pasarles "cosas que no se estiman realizar".

Por eso, podemos completar lo expuesto señalando que:

Delegar es la labor que realiza el directivo de asignar funciones, atribuir autoridad a los demás y otorgar responsabilidades adicionales a los resultados.

La delegación implica en sí misma la reducción de una serie de actividades que nos llevan tiempo y que, estimamos, pueden ser realizadas por nuestros colaboradores, pero no nos libera nunca de su responsabilidad final.

Diferencia entre delegación y participación

No es lo mismo delegar que dar participación, ya que, como ya hemos señalado, delegar es dar a otro la facultad de decidir o de realizar una tarea con responsabilidad, mientras que dar participación es posibilitar a alguien su colaboración en la toma de decisiones.

Si encargamos a un colaborador decidir sobre la adquisición de un proyecto que permita incrementar la producción,

estamos delegando; ahora bien, si invitamos al mismo colaborador a una reunión para analizar los pros y contras de varios proyectos entre los que tenemos que elegir uno, estamos dando participación. La diferencia es clara. Mientras en la delegación se "decide", en la participación se "colabora".

Diferencia entre delegación y abdicación

Delegar no es abandonar al delegado en su nueva actividad, eso es abdicar. Muchos directivos más que delegar lo que hacen es abdicar, y eso lleva al fracaso de la delegación.

La delegación no debe suponer, en ningún caso, la pérdida del control de la tarea. Tan malo es pecar por exceso como por defecto, tan malo es tener un exceso de seguimiento como no realizar ninguno.

Ventajas que se derivan de la delegación

Del ejercicio de la delegación se derivan tanto para el directivo como para el colaborador una serie de beneficios o ventajas que es oportuno conocer y aprovechar en toda su extensión.

Ventajas para el delegador

Entre las ventajas que la delegación tiene para el directivo podemos encontrar las siguientes:

- Le aligera de trabajo, le descarga de los trabajos rutinarios y, en consecuencia, le permite dedicarse a tareas más estratégicas.
- Le proporciona un conocimiento de la capacidad real de sus colaboradores.
- Le permite capacitar al colaborador para continuar el trabajo durante la ausencia del directivo.
- Le ayuda a desarrollar las capacidades y cualidades de liderazgo.
- Disminuye la presión del trabajo.

Ventajas para el delegado

Pero la delegación no sólo tiene ventajas para el directivo, también las tiene para el colaborador, como son las siguientes:

- Permite desarrollar habilidades y conocimientos. Los propietarios/directivos que privan a sus empleados de la oportunidad de mejorar sus habilidades y asumir mayores responsabilidades fallan en la delegación efectiva. Los empleados para adquirir nuevos aprendizajes y experiencias pueden dejar la empresa para tener más retos y un ambiente que los apoye para conseguirlos. Esto sucede con las personas que tienen más talento, precisamente aquéllas de las que la empresa no quiere prescindir.
- Aumenta la motivación.
- Fomenta la iniciativa, la competencia y su sentido de la responsabilidad.
- Aumenta la satisfacción en el trabajo.
- Desarrolla la autoconfianza.

Ventajas para la empresa

- Maximiza la productividad. La delegación provee de un ambiente adecuado para que los empleados aporten nuevas ideas a favor del mejoramiento del flujo de ideas.
- Aumenta la velocidad y efectividad de las decisiones.
- Aumenta la formación de los empleados en beneficio de la promoción o rotación de responsabilidades. Una delegación efectiva capacita a varias personas en el desarrollo de las mismas tareas. Como resultado, cuando alguien se encuentra ausente, varios trabajadores estarán familiarizados con las acciones.

Barreras a la delegación

Si entendemos la delegación como un factor de ayuda ¿por qué no delegamos? Valoremos las siguientes barreras:

Barreras del delegador

- Preferencia por actuar más que por dirigir.
- Exigencia de que todos los colaboradores conozcan los detalles de cualquier tarea.
- Temor a no ser aceptado.
- Falta de confianza en los colaboradores.
- Rehusar la aceptación de errores.
- Perfeccionismo que produce un exceso de control.
- Falta de capacidad de organización para equilibrar las cargas de trabajo.
- Falta de inclinación para perfeccionar/formar a los colaboradores.
- Incapacidad para establecer un buen sistema de seguimiento.

Barreras del delegado

- Falta de experiencia.
- Evitación de responsabilidades.
- Incompetencia.
- Desorganización.
- Sobrecarga de trabajo.
- Sobredependencia del jefe.

Barreras de situación (imputables a la dirección)

- Intolerancia de errores.
- Criticidad de las decisiones.
- Urgencia, sin dar tiempo a explicaciones u opiniones (dirección de crisis).
- Confusión en responsabilidades y autoridad.
- Falta de personal.



Tanto los líderes/directores como los colaboradores rechazan las ventajas de delegar por algunas razones:

Directores

- Renuncia a ceder un poco de autoridad.
- Celos de su mejora personal.
- Falta de confianza en el personal.
- Incapacidad de perfeccionar a su personal.
- Preferencia de tratar los temas personalmente.

Colaboradores

- Sensación de que sólo se delegan tareas desagradables.
- Confusión sobre las expectativas del superior.
- Sensación de no ser valorados en su justa medida.
- Sensación de ser utilizados y que se abusa de ellos.
- Desconocer el terreno que pisan.
- Renuncia a aceptar responsabilidades adicionales.

Las reglas de juego de toda delegación

El ejercicio de toda delegación requiere cumplir una serie de reglas de juego que permitan realizarla con toda la eficacia posible y que deberán ser respetadas por ambas partes.

La preparación del programa de delegación deberá ser realizada de forma conjunta, entre el jefe y el colaborador, y será mayor su eficacia cuanto mayor sea la participación del colaborador en la misma.

Los requisitos que deberán ser cumplidos son los siguientes:



Para delegar se requiere, ante todo, una clara actitud y voluntad de delegar.

1. Definir claramente el ámbito de la delegación y los objetivos a alcanzar debidamente cuantificados.
2. Recoger la aceptación del delegado que asume el compromiso de lograr los objetivos propuestos.

3. Disponer de un sistema de información que nos señale el progreso y resultados de la delegación confiada.
4. Establecer el oportuno sistema de control que nos permita evaluar al final del proceso los resultados obtenidos, así como los criterios con que se va a efectuar la evaluación.
5. Asegurarse de que el delegado tiene la competencia suficiente para llevar a cabo adelante el proyecto encomendado. La delegación tiene un proceso de "elegir" bien, "adiestrar" adecuadamente y "evaluar" periódicamente. De ahí que la delegación sea un poderoso medio de perfeccionamiento de colaboradores.
6. Disponer de tiempo suficiente para la realización del objetivo fijado.
7. No olvidar que la responsabilidad final no es delegable y será siempre del jefe.

Condiciones para la delegación

En quién delegar

Muchos directivos manifiestan que no pueden delegar porque no tienen colaboradores con la capacidad requerida para asumir la delegación. Es posible que en algunos casos sea real, pero en muchas ocasiones es más una incapacidad del directivo que una "imposibilidad".

Hay muchos directivos que piensan que nadie lo puede hacer tan bien como ellos. Es dudoso que tengan razón, pero aun en el caso de que la tuvieran, como quiera que su tiempo es limitado y tienen la obligación de concentrarse en aquellos asuntos de mayor importancia, no tienen otra alternativa que "confiar" en alguno de sus colaboradores y delegarles aquellas tareas convenientes.

En el mismo sentido, hay también directivos que "dicen" que delegan, pero al no tener la necesaria confianza en sus colaboradores, retoman continuamente la autoridad invalidando la delegación.

Otros tienen miedo de perder poder si delegan, e inclusive que el delegado pueda arrebatárles su puesto. Es curioso observar cómo a veces hay algunos que, a causa de su propia inseguridad y debilidad, incluso sienten temor al excesivo éxito de sus colaboradores, percibiéndolo como una posible amenaza. No se dan cuenta de que precisamente es todo lo contrario. En la medida en que uno delega adecuadamente, gana autoridad, es capaz de abordar nuevos proyectos y, así, refuerza su posición de liderazgo. (Este caso se da a menudo en la situación de mandos intermedios que retienen información sin transmitirla a sus colaboradores para no perder poder.)

También hay quienes no aceptan errores de sus colaboradores, lo cual origina que éstos "nunca" asuman riesgos por miedo a la amonestación. El directivo que no acepte que los miembros de su equipo "puedan equivocarse" es mejor que no delegue.



Lee Laccoca señala que: "equivocarse forma parte de la vida cotidiana y es imposible no incurrir en errores de vez en cuando. Sólo cabe esperar que no tengan consecuencias desmesuradas y que uno no repita dos veces la misma equivocación".

La delegación exige un esfuerzo sostenido, un dominio de sí mismo, y una cierta madurez personal y profesional para renunciar a ciertas tareas que a uno le gusta hacer por sí mismo y aceptar ciertos errores de los demás.

El directivo debe comprender que el mejor camino que tiene para adiestrar a sus colaboradores es enseñándoles a través de sus propios errores. Dándoles confianza asumirán nuevos riesgos y estaremos contribuyendo a elevar el nivel de los profesionales de nuestra empresa.

Una vez hemos visto las incapacidades que habitualmente presentan algunos directivos, proponemos **el perfil de las personas que reúnen mejores condiciones para una delegación:**

1. Quien tenga un conocimiento suficiente de los hechos objeto de la delegación (quien sepa).
2. Quien tenga la competencia profesional precisa y tenga tiempo para poderla llevar a cabo (quien pueda).
3. Quien tenga la motivación suficiente para asumir la delegación o esté demandando mayores iniciativas (quien quiera).

La delegación debe realizarse siguiendo un proceso gradual de menos a más, según se vaya teniendo confianza en el colaborador y éste vaya comprobando que es capaz de alcanzar los objetivos establecidos.

Si de repente otorgamos a alguien una delegación con un ámbito de responsabilidad muy amplio, es probable que el delegado no pueda con todo. Es recomendable empezar a delegar poco a poco y en la medida en que se comprueba cómo se van asimilando las nuevas tareas, ir ampliando el ámbito de delegación.

Qué hay que delegar

Dentro del ámbito profesional hay tareas o actividades que son "delegables" y otras que no lo son. Vamos a ver en primer lugar las que son factibles de hacerlo y en el apartado siguiente veremos las que no lo son.

Entre las tareas delegables, tenemos:

1. Actividades que entran en el campo de trabajo del colaborador y en su capacidad. Hay tareas que por su proximidad al trabajo ordinario de un miembro de nuestro equipo se la otorgamos confiando que tiene los conocimientos para desarrollarlas eficazmente.
2. Actividades que por su especialización conoce bien al colaborador. Es obvio que si dentro de nuestro equipo tenemos a un especialista en el ejercicio de una tarea, la deleguemos en él cuando tengamos necesidad.
3. Aquellas actividades que por su urgencia requieren de una decisión rápida lo más cerca posible del destino. Es el típico caso de un vendedor que ocasionalmente tiene que efectuar descuentos en sus ventas. Una forma de evitar que nos llame para determinar el tipo de descuento es facultarle hasta un límite para que él mismo los realice.
4. Actividades que pueden ahorrar tiempo o alargan injustificadamente la jornada del directivo.
5. Tareas que el directivo no tiene por qué realizar personalmente, funciones que impiden realizar los principales objetivos del directivo deberán ser delegadas en los colaboradores.



Como señala Peter Drucker:

"[...] si el jefe se agota en una actividad febril, pierde la objetividad necesaria para determinar prioridades y la sensibilidad y el discernimiento necesario para diferenciar lo importante (que debe reservarse) de lo accesorio."

6. Aquellas actividades que ayudan a la formación de nuestros colaboradores. No debemos olvidar que la delegación no es sólo un medio para gestionar mejor nuestro tiempo, sino que también es una opción muy válida para elevar el nivel profesional de nuestros colaboradores.

Qué no se debe delegar

No todo es delegable. Hay actividades que no se deben delegar nunca en nuestros colaboradores. ¿Cuáles son éstas?

1. Las tareas propiamente directivas como son: la fijación de objetivos, la aprobación de los planes, programas y proyectos, la aprobación de presupuestos de cierto nivel, la toma de decisiones de los asuntos importantes, el control de los objetivos. Todas estas funciones no debemos delegarlas en ningún caso, ya que estaríamos abdicando en alguna medida de nuestra función directiva.
2. El mando del grupo de los colaboradores directos. El reparto de las tareas, la motivación del personal, el mantenimiento del mejor clima de trabajo, los cambios de personal, las amonestaciones y felicitaciones y los asuntos de disciplina deberán ser efectuados por el jefe más directo y, en consecuencia, no deberán ser nunca delegables.
3. Las decisiones de planificación o coordinación a largo plazo. Los aspectos estratégicos que afectan al futuro de nuestra empresa o del ámbito de nuestra responsabilidad tampoco deberán ser delegables.
4. Los asuntos para los cuales no hay personal suficientemente cualificado en quien delegar.

Aquellas actividades especializadas que, aunque nuestros colaboradores podrían realizarlas correctamente, permiten al directivo mantener un contacto útil con los hechos, el mercado (los clientes) o con los colaboradores. Son las situaciones en las que el directivo puede recoger valiosa información a través de contactos singulares de lo que sucede en el mercado o afecta directamente a los aspectos principales de su trabajo. Estas actividades es recomendable no delegarlas.

El proceso de la delegación

Para realizar una delegación eficaz, es necesario seguir un proceso en el cual deben ser contemplados los siguientes aspectos:

1.º Marcar de forma clara el ámbito de la delegación.

Es decir, los objetivos a lograr, los plazos establecidos y las facultades concedidas. Es necesario fijar al colaborador los límites de su nueva actuación: lo que puede y debe hacer y lo que no puede porque excede de sus responsabilidades.

2.º Preparar un programa de acciones concretas entre el jefe y el colaborador para lograr los objetivos propuestos.

Determinar "cómo" se va a conseguir. Es importante, en esta fase, explicar la importancia que tiene el objetivo o la nueva tarea encomendada y cerciorarse de que se ha comprendido.

3.º Establecer un sistema de información.

Es necesario que junto al colaborador se fije el sistema de seguimiento que permita evaluar su evolución, así como la forma y criterios con que vamos a medir los resultados finales.

4.º Dar al colaborador una cierta libertad de actuación.

Es decir, dar autoridad y medios, confiar en la persona en que se ha delegado. Si se pretende que el colaborador madure profesionalmente y adquiera confianza en sí mismo, es absolutamente necesario dejarle que actúe con libertad, asumiendo el riesgo de que pueda cometer posibles errores, los cuales nos deben servir más para "enseñarle" que para "reprenderle". En cualquier caso, confiar siempre en ellos. Sin nuestra confianza, nunca lo conseguirán.

5.º Suministrar información de forma periódica al colaborador.

De forma que le permita a él mismo autocontrolarse, medir su progreso y comprobar el grado de cumplimiento de sus objetivos.

6.º Compartir sus preocupaciones

Especialmente en los comienzos. No se trata de dejar solo, a su suerte, al colaborador. Sin interferir excesivamente, debemos estar cerca de él en la medida en que lo pueda necesitar. Un directivo está al servicio de sus colaboradores para facilitarles el logro de sus metas.

7.º Controlar y evaluar los resultados finales



Un directivo está al servicio de sus colaboradores para facilitarles el logro de sus metas.

Medir sus logros conforme al sistema establecido al comienzo de la delegación. Es conveniente analizar, junto al colaborador, la cantidad y calidad de los resultados obtenidos, así como solicitar las sugerencias que pueda facilitarnos para mejorar el trabajo si tuviese que volver a realizarlo. Igualmente, debemos permitirle aceptar sus responsabilidades tanto por el buen trabajo efectuado como por el malo. Si los resultados han sido satisfactorios, se le deben reconocer.

Siguiendo un proceso como el expuesto anteriormente, se puede observar cómo la inversión de tiempo efectuada compensa no sólo por la mejora de los resultados, sino también por el desarrollo profesional que adquieren los colaboradores.

Proceso de delegación Stafford/Grant

Según Stafford y Grant, el proceso a seguir para la delegación de tareas sería:

1. Analizar la tarea:

- ¿Es delegable?
- ¿Vale la pena delegarla?
- ¿Cómo hay que hacer esta tarea para que tenga éxito?
- ¿Qué factores intervienen?

2. Analizar a las personas

- Capacidad actual
- Capacidad con formación
- Actitud
- Carga de trabajo, ¿disponen de tiempo suficiente?

3. Determinar el sistema de seguimiento

4. Aportar una comunicación total: "Venda la tarea"

5. Formar a las personas

6. Iniciar la actuación

- Supervisar y valorar
- Estar listo para colaborar
- Dar las gracias y "alabar al buen ejecutante"

La delegación hacia arriba

Muchos directivos están tan sobrecargados de trabajos rutinarios que éstos no les permiten realizar sus propias tareas clave. Su mayor problema es el siguiente: en vez de asignar responsabilidades hacia abajo, han permitido a sus colaboradores que sigan su inclinación natural a delegar hacia arriba. Como resultado de lo expuesto, están siempre colapsados por una clase de tareas que nunca deberían ser las suyas.

La delegación hacia arriba se produce cuando el directivo admite resolver los problemas y realizar los trabajos más complejos de sus colaboradores.

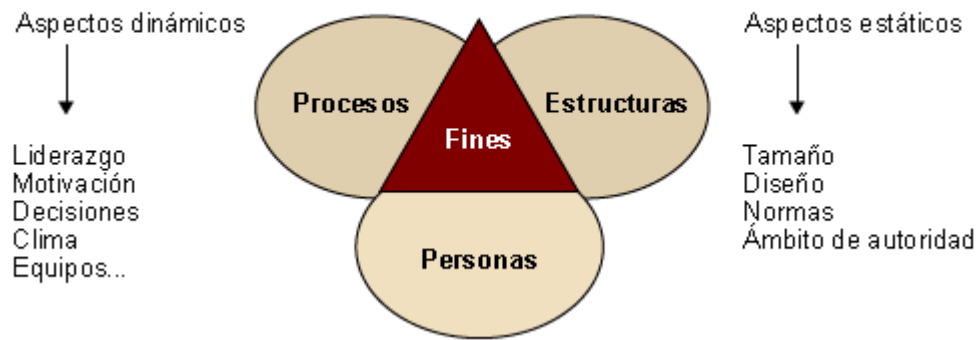
Son diversas las **causas** que dan lugar a la delegación hacia arriba. Entre las principales, tenemos las siguientes:

- El deseo de eludir el riesgo. Es más fácil consultar o devolver el asunto al jefe que decidir uno mismo. Así, el colaborador nunca falla. Es un modo de eludir o eliminar la responsabilidad que termina por crear un hábito de dependencia.
- El miedo a la crítica. Especialmente si es negativa, arbitraria o en público. La crítica debe ser constructiva y en privado.
- Por falta de confianza en sí mismo. Por insuficiente experiencia o conocimiento. Para desarrollarla, hace falta convencer al colaborador de que es capaz y lo puede conseguir.
- La insuficiencia de información o medios. No deben delegarse responsabilidades sin facilitar a los colaboradores la autoridad y los medios correspondientes.
- La voluntad del jefe de ser necesario. Es una tendencia difícil de ocultar a los colaboradores. Asumir las decisiones de los que dependen de nosotros puede ser una forma de sentirnos "indispensables".
- La incapacidad del directivo para negar su ayuda. La tendencia hacia la gestión participativa ha fortalecido la actitud favorable hacia la asistencia y apoyo a los colaboradores.

Estructura organizativa y delegación

Así como hemos visto que la tipología de estilos de liderazgo se adecua en mayor o menor medida al ambiente y al entorno, y que el directivo artístico o *manager* son válidos para una u otra situación de la organización, al abordar el tema de la delegación podemos reflexionar sobre la realidad en la que será ejercida.

Componentes fundamentales de las organizaciones



Para reflexionar sobre el liderazgo en la empresa, debemos tener en cuenta cuáles son los componentes fundamentales de ésta y cómo se relacionan entre sí para conseguir los objetivos requeridos.

En el cuadro que se presenta se expone que los componentes básicos de una empresa, las personas, los procesos y las estructuras, deben convergen entre sí para marcar y seguir el camino hacia el fin organizacional. Estos tres elementos se dan en la realidad mediante aspectos como el liderazgo para organizar a las personas, la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo. Definimos dichos aspectos como dinámicos y cambiantes porque:

- Están enmarcados dentro de una organización que se va transformando con el tiempo si es que quiere sobrevivir y adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad.
- La organización está constituida por personas, cada una de ellas con cualidades, habilidades y limitaciones diferentes que conforman, con su manera de ser, aspectos dinámicos como el clima, las comunicaciones, los conflictos que surgen con el día a día.

Por otra parte, existen otros aspectos en la organización, como son el tamaño, el diseño organizacional, los reglamentos y normas que por sus características son de naturaleza generalmente estática o poco cambiante a corto plazo.

En el cuadro que se presenta a continuación se clasifican las organizaciones en prescriptivas, emprendedoras y empresas que aprenden. Veamos cuáles son las características que se dan en cada una de ellas en cuanto a estrategia, estructura, cultura y sistemas. La delegación, en su pleno sentido, tendrá mayor protagonismo en las organizaciones emprendedoras y en las que aprenden porque forma parte de la propia esencia de la organización.

	ORGANIZACIONES PRESCRIPTIVAS	ORGANIZACIONES EMPRENDEDORAS	ORGANIZACIONES QUE APRENDEN
ESTRATEGIA	ESTRATEGIA DE MANDO: • Largo plazo • Reactiva, defensiva • Precaución-Seguridad	ESTRATEGIA AGRESIVA: • Corto plazo • Proactiva • Nichos-Mercados • Intuitiva	DESARROLLO CONTINUO: • Dirigido a la misión • Corto y mediano plazo • Racional e intuitivo
ESTRUCTURA	CLÁSICA-EST. FUNCIONAL: • Funcional, de staff y de línea • Especificación de largo alcance • Varios niveles jerárquicos • Centralización: poder con alto mando estratégico • Normativa-reglas, procedimientos y sistemas formales	SIMPLE: • Centralización • Alta gerencia y personal operativo • Sistema normativo informal • Adaptativos y flexibles	REDES ORGÁNICAS: • Unidades y equipos combinados flexiblemente • Base combinaciones variadas • Descentralización • Pensadores (staff) y hacedores (línea) • Coordinación-equipos cooperativos
CULTURA	CULTURA DE "ROLES": • Racionalidad y lógica • Eficiencia-hacer bien el trabajo • Estabilidad-baja incertidumbre • Formalista-mecanicista • Importancia a las reglas • Sensible al status y posición • Evasión de conflictos	CULTURA DE PODER: • Lealtad • Dedicación • Cooperación y ayuda mutua • Informalidad • Disciplina	CULTURA ORIENTADA A LA TAREA: • Flexible-adaptativa • Orientada a la solución de problemas • Creativa-innovadora
SISTEMAS	CONTROL: • Orden • Medidas y reglas • Analíticos y uniformes • Reactivos • Paso a paso-en proceso	Sólo en función de resultados	SISTEMAS DE APOYO: • Información para reflexionar "sobre el mismo sistema" • Información para actuar dentro del sistema • Información para lidiar con lo complejo

Delegación y gestión del tiempo

Introducción

Para poder utilizar cualquier tipo de recurso, debemos comprender antes su funcionamiento y naturaleza. El tiempo es un recurso que cada persona concibe de manera diferente.

Características

1. **Rígido/ inelástico:** no permite manipulación, no se puede negociar sobre su acumulación o cesión ni tampoco estirarlo.



La buena organización se relaciona con la coordinación entre los colaboradores, definiendo bien sus funciones para que no se repitan tareas y sobre la base de una buena comunicación entre departamentos/personas.

2. **Lineal/avanza:** siempre fluye hacia delante, sin posibilidad de retorno hacia el pasado.
3. **Igualitario/equitativo:** todos disponemos de la misma cantidad de tiempo en un día: 24 horas. La diferencia está en el uso que se le da a ese tiempo. El tiempo desconoce los privilegios y cualquier otro factor que marque diferencias entre las personas, definición que da pie a la siguiente característica.



Piensa por un momento quién de estos personajes tiene más tiempo en un día:

- el presidente del Gobierno
- el director de una escuela
- el empleado de una fábrica
- tú

4. **Imprescindible y generalmente insuficiente:** deseamos o necesitamos tiempo para realizar lo que queremos y el plazo casi siempre puede parecer escaso.

Por todas estas razones, el tiempo es un recurso universal, único y muy valioso en cualquier situación, pero mucho más en entornos empresariales donde su correcta gestión se hace imprescindible para la eficiencia de las personas y de la organización.

El control del tiempo en el trabajo

Cuando se habla del "control del tiempo" en el trabajo, es hablar de cómo optimizar el tiempo que tenemos, utilizarlo según nuestras necesidades, es decir, gestionarlo. A lo largo de la jornada laboral, siempre surgen situaciones imprevistas, llamadas, visitas que roban un tiempo y lo restan a otras actividades. Finalmente, queda poco tiempo para realizar lo que realmente se pretendía.

Antes de actuar hay que planificar cómo vamos a distribuir el tiempo y para ello se debe ser consciente de cuáles son los malversadores del mismo. Analicemos detalladamente cuáles son las causas de la escasez de tiempo en la jornada laboral.

Causas propias

- Ausencia de objetivos o insuficiente definición de éstos.
- Carencia de un programa de actividades temporizado.
- Falta de determinación de prioridades. No distinguir entre importante y urgente.
- Intentar abarcar un campo de actividades demasiado amplio.
- No realización del programa previsto.
- La actividad intensa y descontrolada.
- Aceptación de interrupciones.
- Falta de delegación o delegación ineficiente.
- La mesa de trabajo: desalojar la mesa de papeles, para trabajar mejor sobre la tarea en curso, facilitando la concentración y organización de ideas.

Causas ajenas

- Reuniones no preparadas o sin objetivos. Se debe evaluar la necesidad real de la reunión para conocer si nos va a ocasionar una pérdida de tiempo. Hay una serie de cuestiones que nos permiten realizar reuniones eficientes y productivas:

¿Se pueden conseguir los mismos resultados por otros medios que ahorren más tiempo?

Fijar objetivos para la reunión que sean realistas, que puedan ser cumplidos en un tiempo razonable.

Difundir la información a los participantes clave o implicados con suficiente antelación y garantizar su asistencia. (Se deben convocar con el tiempo de antelación adecuada. Si se convocan con mucho tiempo de antelación, se pueden olvidar, si se convocan con poca antelación, se rompe su ritmo de trabajo y asisten de manera desinteresada o se excusan.)

Establecer un orden del día.

Limitar la duración de la sesión. Si se alarga demasiado, se pierde la concentración y se dificulta la consecución de objetivos.

Concluir realizando un resumen de la reunión y asegurándose de que los participantes han entendido las conclusiones.

- Despachos con superiores o colaboradores insuficientemente preparados. Valorar las capacidades de cada persona con relación a sus funciones diarias permite una gestión del tiempo eficiente. Por una parte se comprueba que haya una relación directa entre conocimientos/capacidades de cada persona respecto a las funciones que debe hacer y se descartan aquellas funciones que otra persona podría realizar con mayor facilidad/eficiencia.
- Viajes. Son cada vez más necesarios en el ámbito laboral actual. Para gestionarlo, es bueno preparar los detalles de alojamiento, documentación, etc. y prever la agenda y el programa para rentabilizar el tiempo a invertir en el viaje.
- Visitas: se han convertido en una herramienta de contacto importante. Actualmente se valora el acercamiento del directivo a sus empleados, pero no quiere decir que se pueda estar a disposición de todos cuantos lleguen en cualquier momento.
- Actos de relaciones públicas.
- Informes.
- Teléfono: puede ocupar a un directivo medio unas dos horas diarias. Las llamadas a realizar se pueden agrupar en un periodo concreto del día para que el cambio de actividad no dificulte nuestra concentración sobre lo que estábamos haciendo. Respecto a las llamadas emitidas, se puede establecer un filtro, es decir, un responsable de las llamadas, pero si no existe, se puede acordar con el compañero una franja horaria donde cada uno recibirá las llamadas, rotando turnos periódicamente.

En resumen, los elementos que nos hacen perder el tiempo se pueden englobar en: una mala planificación, un exceso de compromisos, las intrusiones (llamadas, visitas, reuniones) y la falta de delegación (no se puede hacer todo, hay que aprender a delegar).

Proceso de gestión efectiva del tiempo

No hay un único modelo universal para gestionar el tiempo, ni siquiera hay dos personas que tengan exactamente la misma idea de lo que constituye la gestión del tiempo. Lo que realmente importa es si tu relación con el tiempo permite responder a tus obligaciones profesionales, personales y familiares, y cuidar bien lo más importante: la salud.

Si bien no existe un único modelo para todos sobre cómo gestionar el tiempo, existen unos principios básicos que se pueden aplicar a una gran variedad de circunstancias.



Gestionar el tiempo es gestionarse a sí mismo, los imprevistos y, sobre todo, trabajar en lo importante.

1. **Saber qué se quiere hacer.** Tener las ideas claras y ordenadas sobre a dónde se quiere llegar. Establecer los objetivos. Si no se conoce la meta, lo mejor es parar antes de seguir avanzando. Existe el hábito de ir muy rápido, haciendo muchas cosas, sin rumbo fijo. Pero la eficacia no consiste en hacer muchas cosas, sino en hacer la que tenemos que hacer en cada momento.
2. **Priorizar.** Diferenciar lo importante de lo que no lo es, lo urgente de lo que puede esperar. De modo que, antes de comenzar una actividad, hay que pararse a pensar para asignar prioridades y determinar cuál se va a realizar en primer lugar.
3. **Constancia.** Hay que adquirir el hábito de pararse a pensar, detenerse a reflexionar es algo que debe hacerse siempre, una de las claves para asegurar un proceso de mejora continua.
4. **Fraccionar** los grandes objetivos en pequeñas tareas a repartir en el tiempo. Se puede realizar un listado de tareas pendientes que se secuencian en el tiempo. Incluso se puede enumerar el orden de realización de cada una, ya que, aunque sea difícil, así se tiene cierto control sobre el trabajo y el tiempo del que se dispone.
5. **Realizar lo planeado.** Si no se realizan las cosas que se han decidido, se pierde el tiempo. Aunque en ocasiones no se podrán ejecutar las actividades programadas porque siempre surgirán imprevistos, llamadas, reuniones de urgencia, visitas...



El hecho de detenernos a reflexionar con asiduidad es una gran base para afrontar nuestra vida profesional/personal con éxito.

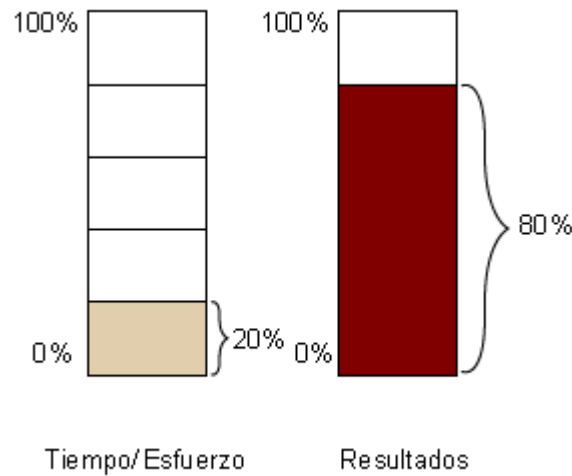
6. **Flexibilidad.** En una realidad de constante cambio, a veces se hace necesario parar y readaptar nuestro trabajo según las circunstancias, pero siempre sin perder de vista el horizonte, e intentando seguir el modelo de trabajo previsto por nosotros mismos.
7. **Una cosa detrás de otra.** Si se realizan muchas cosas a la vez se potencia el stress y la inseguridad, ya que comenzamos tareas sin haber terminado las anteriores. Aunque muchas tareas se prestan a ello, todos tenemos un límite.
8. **Asertividad.** Saber decir "NO" a tiempo y saber delegar las funciones evita una acumulación de tareas y en consecuencia un stress innecesario.
9. **El camino más corto.** Aunque se lleve realizando la misma tarea durante años, hay que estar preparado para encontrar el camino más corto.
10. **Programar actividades de ocio.** Los mejores planes de gestión del tiempo acompañan a la persona dentro y fuera del trabajo. Planificar el tiempo personal y no dedicarles "el tiempo que quede", ayuda a equilibrar la vida profesional/personal.

Los principios que rigen el uso del tiempo

PRINCIPIOS	ENUNCIADOS
Ley de Pareto*	El 20% de trabajo de una persona contribuye al 80% de los resultados". Llenar el tiempo con lo que ayuda a conseguir los objetivos.
Ley del criterio ABC	"Una pequeña parte del tiempo de trabajo produce la mayoría de los resultados". Es una ampliación del principio anterior. Normalmente, coincide el criterio ABC con las prioridades que te has fijado. Son las tareas A las muy importantes y muy urgentes.
Leyes de Murphy	"Todo perdura más de lo que en principio se pensaba". Hay que prever eventualidades y planificar con cierta flexibilidad.
Ley de Parkinson	"Todo trabajo se dilata indefinidamente hasta llegar a ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización".
Leyes de Acosta	"El tiempo que requiere una tarea aumenta cuando la interrumpimos y la reanudamos. Será menos eficaz y consume más tiempo que si se realiza de manera continua". "Para una tarea corta siempre hay tiempo. Para una larga, nunca. Programar y realizar una tarea larga supone dificultades superiores a las de una corta". "Lo perfecto no resulta rentable. Llega un momento en que mejorar implica destinar mucho esfuerzo".
Ley de Illich	"Después de un cierto número de horas, la productividad del tiempo decrece primero y se hace negativa después".
Ladrones del tiempo	Existen actividades que reducen el tiempo productivo: desorden, desorganización, visitas, teléfono.
Ley de Swoboda o de ritmos biológicos	"Cada persona está sometida a múltiples ritmos biológicos que deben ser tenidos en cuenta para la programación de nuestras actividades". Si nos encontramos más fatigados por la tarde, es conveniente dejar ese periodo de tiempo a tareas que no requieran demasiado esfuerzo físico o mental.
Ley de Fraisse o de la dimensión subjetiva del tiempo	"El tiempo tiene una dimensión objetiva y otra subjetiva o psicológica, que está en función de la motivación que sentimos por la actividad ejercida".



Vifredo Pareto fue un famoso economista italiano que estableció, a principios de este siglo, que la riqueza estaba desigualmente repartida en la sociedad italiana de su tiempo: un 20% de la población poseía el 80% de los bienes. Su ley ha sido ampliamente trascendida a otras cuestiones, a las que resulta perfectamente aplicable en cuanto a órdenes de magnitud.



La parábola de la gestión del tiempo

Un experto asesor de empresas en gestión del tiempo quiso sorprender a los asistentes a su conferencia. Sacó de debajo del escritorio un frasco grande de boca ancha. Lo colocó sobre la mesa, junto a una bandeja con piedras del tamaño de un puño, y preguntó:

- ¿Cuántas piedras piensan que caben en el frasco?

Después de que los asistentes hicieran sus conjeturas, empezó a meter piedras hasta que llenó el frasco. Luego preguntó:

- ¿Está lleno?

Todo el mundo lo miró y asintió. Entonces sacó de debajo de la mesa un cubo con gravilla. Metió parte de la gravilla en el frasco y lo agitó. Las piedrecillas penetraron por los espacios que dejaban las piedras grandes. El experto sonrió con ironía y repitió:

- ¿Está lleno?

Esta vez los oyentes dudaron:

- Tal vez no.

- ¡Bien!

Y puso en la mesa un cubo con arena que comenzó a volcar en el frasco. La arena se filtraba en los pequeños recovecos que dejaban las piedras y la grava.

- ¿Está lleno? –preguntó de nuevo.

- ¡No! –exclamaron los asistentes.

- Bien –dijo.

Cogió una jarra de agua de un litro que comenzó a verter en el frasco. El frasco aún no rebosaba.

- Bueno, ¿qué hemos demostrado? –preguntó.

Un alumno respondió:

- Que no importa lo llena que esté tu agenda, si lo intentas, siempre puedes hacer que quepan más cosas.
- ¡No! –concluyó el experto:

Esta lección nos enseña que si no colocas las piedras grandes primero, nunca podrás colocarlas después. ¿Cuáles son las grandes piedras en tu vida? Tus hijos, tus amigos, tus sueños, tu salud, la persona que quieres. Recuerda, sitúalas en primer lugar y el resto encontrará el suyo.

Resumen

En este módulo didáctico hemos tratado algunos de los temas clave del liderazgo y la delegación.

La primera aproximación al estudio del liderazgo se ha realizado sobre la base de la reflexión de las características de diferentes figuras de líderes, diferentes **estilos** de dirección y cómo pueden afectar éstos a su entorno de trabajo y a las personas que trabajan a su alrededor.

Posteriormente, tras definir la figura del líder, hemos creído oportuno profundizar en las razones por las que las personas aportan sus esfuerzos en mayor o menor grado en su lugar de trabajo, y que ayudarán al líder a desarrollar una de sus funciones básicas: la **motivación** de sus colaboradores.

Desde una visión externa, han surgido temáticas que se relacionan con el buen desempeño de las funciones del directivo como es la **gestión del tiempo**. Hemos analizado cuáles son los malversadores del tiempo que hacen al líder prescindir de él para realizar lo verdaderamente importante o urgente para el buen funcionamiento de una organización.

Finalmente, hemos estudiado la **delegación** o atribución de funciones a otras personas como un factor para la resolución y mejora de la gestión del tiempo. Hemos remarcado cuáles son las ventajas para todos los integrantes de la empresa, si se tienen en cuenta las condiciones que se deben llevar a cabo y si se aplican de manera correcta los procesos de delegación.

Este último apartado nos ayuda a recordar los principios o leyes de la gestión del tiempo enunciados por diversos autores a lo largo de la historia y que nos animan a reflexionar sobre nuestra propia gestión del tiempo.

Actividades

1. Identificad el estilo que nos caracteriza a cada uno y cuáles son las condiciones desfavorables que tenemos en nuestro actual puesto, con la finalidad de minimizarlas.
2. Elaborad vuestra propia lista con la máxima cantidad de características de un líder.
3. Factores de descontento y motivación. Identificad cuáles son las causas de descontento o bien de motivación de cada uno de los factores motivacionales de Herzberg.

FACTORES	DESCONTENTO NO SATISFACCIÓN INSATISFACCIÓN	MOTIVACIÓN
REMUNERACIÓN	Cuando la remuneración no se corresponde proporcionalmente a las funciones que realizo	La remuneración supera mis expectativas
DIRECCIÓN Y RELACIONES HUMANAS		
POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA		
Competencia de la dirección de la empresa		
SUPERVISIÓN TÉCNICA		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Ambiente físico y cantidad de trabajo		
RECONOCIMIENTO		
De su trabajo, procedente de otras personas, responsables, compañeros...		
REALIZACIÓN		
Terminar un trabajo con éxito, solucionar problemas, ver los resultados		
EL TRABAJO EN SÍ MISMO		
Atrayente, creativo, desafiante, variado		
PROMOCIÓN		
Cambio de nivel o posición (si no existe, se considera en responsabilidades)		
RESPONSABILIDAD		
De las propias funciones. Trabajo con escasa supervisión		

Ejercicio de autoevaluación

1. Identificad los principales malversadores del tiempo en la empresa y las recomendaciones para poder realizar una buena gestión del tiempo.

Ejemplo

Causas propias o ajenas	Recomendaciones



Causas propias o ajenas	Recomendaciones
Despachos o departamentos de organizaciones con colaboradores o superiores insuficientemente preparados	La valoración de las capacidades de cada persona en relación con sus funciones diarias permite una gestión del tiempo eficiente
Reuniones o encuentros no preparados o sin objetivos.	Evaluar la necesidad real de la reunión y comprobar si se pueden conseguir los mismos resultados por otros medios. Fijar objetivos realistas, que puedan ser cumplidos en un tiempo razonable. Establecer el orden del día y el límite de duración. Concluir realizando un resumen de la reunión y asegurándose de que los participantes han entendido las conclusiones.
Desorganización en el lugar de trabajo	Desalojar la mesa de papeles, de manera que pueda concentrarse en la actividad que se está haciendo.
Ausencia de objetivos	Marcar metas ¿dónde queremos llegar?
Actividad intensa y descontrolada.	Planificación de las funciones a realizar y disposición de un programas de actividades temporizado, con criterios de prioridad (importancia y urgencia).
Etc.	

2. ¿Cuáles son las causas reales por las que un directivo no delega las tareas denominadas delegables?

Ejemplo:

- Falta de confianza en la capacidad de los colaboradores



Son las denominadas "barreras del delegador".

1. Preferencia por actuar más que por dirigir.
2. Exigencia de que todos los colaboradores conozcan todos los detalles de cualquier tarea.
3. Temor a no ser aceptado.
4. Falta de confianza en la capacidad de los colaboradores.
5. Rehusar la aceptación de errores.
6. Perfeccionismo que produce un exceso de control.
7. Falta de capacidad de organización para equilibrar las cargas de trabajo.
8. Falta de inclinación para formar a los colaboradores.
9. Incapacidad de establecer un buen sistema de seguimiento.

3. Cuestionario:"ESTILOS PREFERIDOS ANTE EL CONFLICTO"

(The Thomas - Kilman Conflict Mode Instrument)

Este cuestionario propone un análisis personal que permite una aproximación identificativa del estilo con que habitualmente acostumbramos a posicionarnos ante el conflicto. Muestra la variedad de estilos que se utilizan para la gestión de disputas y es sugerente de las barreras o dificultades con las que el mediador o líder de una de las posturas enfrentadas puede encontrarse en el ejercicio de su papel.

La apreciación de nuestro "propio estilo" permite que, evitando la tendencia a negarlo o suprimirlo, pueda ser debidamente encauzado, por lo que, a su vez, actúa como sobreaviso de las consecuencias que su actuación pueda generar en el camino de la mediación.



INSTRUCCIONES

Considerar los ítems que se proponen para cada una de las treinta preguntas del cuestionario y que sugieren una toma de posición cuando sus intereses no coinciden con los de la otra persona.
¿Cómo acostumbramos a reaccionar ante esas situaciones?

Después de leer atentamente cada pregunta, señalad las respuestas A ó B de cada una de ellas, según la postura que más se aproxime de forma característica a vuestro propio comportamiento. Elegid entre una de las dos opciones de cada pregunta.

Aunque en algunas ocasiones ni la respuesta A ni la B se ajuste exactamente a vuestra actitud o comportamiento, señalad la que más se acerque o aproxime a vuestra forma de actuar habitual.

1.

- A. En ocasiones dejo que otros tomen la responsabilidad para resolver el problema.
- B. En lugar de negociar los puntos de desacuerdo, trato de poner el énfasis en los puntos en los que estamos de acuerdo.

2.

- A. Trato de encontrar una situación equilibrada para ambas partes.
- B. Intento tratar todos los temas que me importan a mí y que le importan al otro.

3.

- A. Suelo ser duro cuando persigo la consecución de mis intereses.
- B. Quizá intentaría calmar los sentimientos de la otra parte y conservar la relación.

4.

- A. Trato de encontrar una solución a "medio camino" (compromiso).
- B. Algunas veces sacrifico mis intereses por los de la otra persona.

5.

- A. Constantemente busco la ayuda de la otra parte para hallar una solución.
- B. Trato de hacer lo necesario para evitar una tensión inútil.

6.

- A. Trato de evitar situaciones desagradables para mí.
- B. Trato de ganar mi posición.

7.

- A. Trato de atrasar el tema hasta que he tenido tiempo para pensarlo.
- B. Cedo en algunos temas a cambio de otros.

8.

- A. Suelo ser duro/a cuando persigo mis metas.
- B. Le dejo que gane algunas de sus posiciones si me deja ganar algunas de las mías.

9.

- A. Creo que hay veces que no merece preocuparse por las diferencias en el conflicto.
- B. Hago un esfuerzo para lograr lo que quiero.

10.

- A. Soy duro cuando persigo mis metas.
- B. Trato de encontrar una solución equilibrada para ambas partes.

11.

- A. Le dejaré que gane alguna de sus posiciones si me deja ganar alguna de las mías.
- B. Quizá intentaría calmar los sentimientos de la otra parte y conservar la relación.

12.

- A. Algunas veces evito tomar posiciones que puedan crear conflicto.
- B. Le dejaré que gane alguna de sus posiciones si me deja a mi ganar alguna de las mías.

13.

- A. Yo me propongo un punto intermedio.
- B. Yo empujo para establecer mis puntos de vista.

14.

- A. Yo le digo mis ideas y le pido las suyas.
- B. Intento enseñarle los beneficios y lo lógico de mi posición.

15.

- A. Quizá intentaría calmar los sentimientos de la otra parte y conservar la relación.
- B. Trato de hacer lo necesario para evitar la tensión.

16.

- A. Trato de no herir los sentimientos del otro.
- B. Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi posición.

17.

- A. Suelo ser duro/a cuando persigo mis metas.
- B. Trato de hacer lo necesario para evitar una tensión inútil.

18.

- A. Si le hace feliz al otro, quizás le deje mantener sus ideas.
- B. Le dejaré que gane alguna de sus posiciones si me deja ganar alguna de las mías.

19.

- A. Le dejaré que gane alguna de sus posiciones si me deja ganar alguna de las mías.
- B. Trato de atrasar el tema hasta que he tenido tiempo para pensarlo.

20.

- A. Trato de trabajar nuestros problemas inmediatamente.
- B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas igual para él que para mí.

- 21.
- A. Cuando sé que voy a negociar, intento tener en cuenta los deseos de la otra persona.
 - B. Siempre intento discutir directamente el problema.
- 22.
- A. Intento encontrar una posición que sea intermedia entre la suya y la mía.
 - B. A veces dejo que otros lleven la responsabilidad de resolver el problema.
- 23.
- A. Muchas veces me encuentro muy preocupado por intentar satisfacer todos nuestros deseos.
 - B. A veces dejo que otros lleven la responsabilidad de resolver el problema.
- 24.
- A. Si la posición de la otra parte me parece muy importante para ella, intentaría darle la razón.
 - B. Intento que la otra parte se ponga de acuerdo en un punto intermedio.
- 25.
- A. Intento enseñarle los beneficios y lo lógico de mi posición.
 - B. Cuando sé que voy a negociar, intento tener en cuenta los deseos de la otra persona.
- 26.
- A. Yo propongo un punto intermedio.
 - B. Casi siempre estoy preocupado por satisfacer todos nuestros deseos.
- 27.
- A. A veces evito tomar posiciones que crearían conflicto.
 - B. Si le hace feliz al otro, quizás le deje mantener sus ideas.
- 28.
- A. Suelo ser duro/a cuando persigo mis metas.
 - B. Suelo buscar la ayuda del otro para trabajar una solución.
- 29.
- A. Propongo un punto intermedio.
 - B. Creo que no siempre merece la pena preocuparse por las diferencias entre las personas.
- 30.
- A. Intento no herir la sensibilidad de la otra parte.
 - B. Siempre comparto el problema con la otra persona para poder arreglarlo.



SISTEMA DE OBTENCIÓN DE RESULTADOS

Marcad en cada ítem (de 1 a 30) de la tabla la respuesta que hayáis elegido A o B. Cuando hayáis marcado todas las respuestas, debéis sumarlas por columnas (sumar de la columna 1 todas las casillas marcadas, indistintamente sean A o B) y poner el resultado en la casilla total de cada columna. La columna que resulte con un número mayor simboliza el estilo de liderazgo que predomina en vosotros y el segundo resultado más alto sería vuestra tendencia. Por ejemplo, si en la segunda columna aparece el número mayor, el estilo que predominaría sería el colaborador. A

continuación, se presentan los estilos de liderazgo que pertenecen a cada columna:

I- COMPETIR- Forzando ⇒ COMPETIDOR

II- COLABORAR- Resolviendo problemas ⇒ COLABORADOR

III- COMPARTIR – Compromiso ⇒ COMPROMISARIO

IV- EVITAR – Retirada, renuncia ⇒ EVITADOR

V-ACOMODAR – Suavizar, allanar ⇒ ACOMODATICIO

TABLA DE PUNTUACIÓN DEL CUESTIONARIO					
	I	II	III	IV	V
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18		A	B		
19				B	A
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
TOTAL					

Bibliografía

Abraham H. Maslow (1991). Motivación y Personalidad. Ed. Díaz de Santos.

Acosta Vera, J.M. (1990). Uso eficaz del tiempo. CDN, Ciencias de la dirección, S.A.

Adell, J. (2002). *De Estratega a Arquitecto. Una nueva visión de la labor directiva*. Escola Universitaria d'Estudis Empresarials.

Barrow, C. (1993). The essence of Small Business. UK: Prentice Hall Internacional.

Drucker, P. (1954). *The practice of Management*. Nueva York: Harper & Row.

Goberna, R. (2001). Aprender a liderar equipos. Ed Piados.

Newstrom, D. Comportamiento Humano en el trabajo. Ed. Mc. Graw Hill.

N. Lussier, R.; Achur, C. (2002). Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Ed. Thomson Learning.

Parry Scout, B. (1999). El perfil del directivo. Ed. Cerasa.

Rex L. Meade (1995). Delegar. Incremente la capacidad de sus colaboradores. Ed. Centro de Estudios Ramón Aceres.

Smith, J. (2002). Cómo delegar responsabilidades. The Sunday Times.