

Management skills (habilidades directivas)

Elaborado por:

Equipo de tutores

**EDITORIAL ELEARNING**

ISBN: 978-84-17172-62-6

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

# ÍNDICE GENERAL

## TEMA 1. LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

1.1. Introducción .....	1
1.2. Liderazgo y equipo .....	2
1.2.1. Liderazgo .....	3
1.2.2. Gestor vs líder .....	3
1.2.3. Teorías sobre el liderazgo .....	6
1.2.4. Equipos vs grupos .....	9
1.3. Concepto y estilos de dirección .....	12
1.3.1. Mediátizadores del estilo de dirección .....	13
1.3.2. Los seis estilos de dirección.....	16
1.3.3. Compatibilidad de estilos .....	22
1.3.4. Trabajando con los estilos de dirección.....	23
Ideas clave .....	25
Autoevaluación del Tema 1.....	26

## TEMA 2. GESTIÓN DEL CAMBIO

2.1. El cambio organizativo: conceptos básicos.....	29
2.1.1. Definición y tipos .....	30
2.1.2. Necesidad y fuerzas para el cambio .....	31
2.1.3. Etapas de cambio en las organizaciones.....	33
2.1.4. Tipos y modelos de cambio .....	34
2.2. Resistencia individual al cambio .....	37
2.2.1. Psicológica .....	38
2.2.2. Utilitaria.....	39
2.2.3. Cínica .....	41
2.3. Resistencia organizativa al cambio.....	43
2.3.1. Inercia estructural .....	43
2.3.2. Estanqueidad.....	44
2.3.3. Inercia del equipo .....	44
2.3.4. Amenazas .....	45

2.4. Tratamiento de la resistencia al cambio .....	45
2.5. Detalles de planificación .....	47
2.5.1. Roles .....	47
2.5.2. Matizaciones.....	48
2.5.3. Seguimiento .....	49
2.5.4. Agenda escalonada .....	49
2.5.5. Gobierno del entorno físico relativo a los cambios ..	50
Ideas clave .....	51
Autoevaluación del Tema 2 .....	52

## **TEMA 3. GESTIÓN DE CONFLICTOS**

3.1. Introducción .....	55
3.2. Definición, tipos y antecedentes de un conflicto .....	56
3.3. Conflictos funcionales .....	58
3.3.1. Estrategias para fomentar el conflicto funcional.....	59
3.4. Conflictos disfuncionales .....	65
3.4.1. Estudio de la situación .....	66
3.5. Relación entre tipologías y estilos de resolución de conflictos .....	68
3.5.1. Tipologías .....	68
3.5.2. Estilos .....	70
3.5.3. Relación tipologías - estilos .....	72
3.6. Cuestiones finales sobre el conflicto y su gestión.....	73
Ideas clave .....	75
Autoevaluación del Tema 3 .....	76

## **TEMA 4. GESTIÓN DE REUNIONES**

4.1. La reunión: definición y funciones .....	59
4.2. Elementos de una reunión .....	60
4.2.1. Elementos previos.....	61
4.2.2. Elementos personales .....	62
4.2.3. Distribución y lugar de reunión .....	67

4.3. Tipos de reuniones .....	68
4.3.1. Informativas.....	68
4.3.2. Consultivo - deliberativas .....	69
4.3.3. Formativas .....	69
4.3.4. Decisoras .....	69
4.4. Fases de una reunión.....	70
4.4.1. Análisis y estudio de su necesidad.....	70
4.4.2. Fase de preparación .....	71
4.4.3. Inicio de la reunión .....	74
4.4.4. Desarrollo de la reunión .....	74
4.4.5. Final de la reunión .....	78
4.4.6. Seguimiento de los acuerdos .....	78
Ideas clave .....	80
Autoevaluación del Tema 4.....	81

## TEMA 5. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

5.1. Introducción .....	86
5.2. Conceptos básicos .....	86
5.2.1. Introducción a la negociación .....	86
5.2.2. Definición de negociación .....	87
5.2.3. Fuerza .....	87
5.2.4. Necesidad y margen de maniobra .....	88
5.2.5. Desvelamiento y mantener el contacto .....	88
5.3. Preparar la negociación .....	90
5.3.1. Introducción .....	90
5.3.2. Fase de información .....	90
5.3.3. Fase de análisis .....	91
5.3.4. Plan de negociación .....	94
5.4. Tácticas en la negociación .....	98
5.4.1. Introducción .....	98
5.4.2. Comportamiento en la negociación .....	98
5.4.3. Motivar a la otra parte .....	99
5.4.4. Hablar también de lo malo .....	100
5.4.5. Comportamiento manipulador .....	101
5.4.6. Techo de la negociación .....	102

5.4.7. Tiempo .....	102
5.4.8. Distancia .....	103
5.4.9. Primera oferta.....	104
5.5. Contingencias de la negociación .....	105
5.5.1. Exigencias .....	105
5.5.2. Concesiones .....	106
5.5.3. Puntos muertos.....	107
5.5.4. Agotamiento .....	108
5.6. Cierre del acuerdo .....	108
5.6.1. Cierre .....	108
5.6.2. Petición sorpresiva.....	109
5.6.3. Actas .....	110
Ideas clave .....	111
Autoevaluación del Tema 5 .....	112

## TEMA 6. LA GESTIÓN DEL TIEMPO

6.1. Introducción .....	115
6.2. El tiempo como recurso.....	116
6.2.1. Características básicas del tiempo .....	117
6.2.2. Leyes del tiempo .....	118
6.3. La gestión eficaz del tiempo .....	121
6.3.1. Gestión reactiva, activa y proactiva .....	121
6.3.2. Factores que influyen en la gestión eficaz del tiempo.....	122
6.3.3. Tipología de tareas .....	126
6.4. Las interrupciones y sus soluciones: los ladrones de tiempo .....	129
6.4.1. Visitas inoportunas .....	130
6.4.2. El manejo el teléfono .....	131
6.4.3. Reuniones (previstas o improvisadas) .....	132
6.4.4. Crisis .....	133
6.4.5. Dejar las cosas para después .....	134
6.5. El programa diario: la agenda .....	135
6.5.1. La agenda .....	135
Ideas clave .....	138
Autoevaluación del Tema 6 .....	139

# TEMA 1

## LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

- 1.1. Introducción
- 1.2. Liderazgo y equipo
  - 1.2.1. Liderazgo
  - 1.2.2. Gestor vs Líder
  - 1.2.3. Teorías sobre el liderazgo
  - 1.2.4. Equipos vs grupos
- 1.3. Concepto y estilos de dirección
  - 1.3.1. Mediátizadores del estilo de dirección
  - 1.3.2. Los seis estilos de dirección
  - 1.3.3. Compatibilidad de estilos
  - 1.3.4. Trabajando con los estilos de dirección

### 1.1. Introducción

Peter Drucker, uno de los principales gurús empresariales de este siglo, afirma que los fallos organizativos son fundamentalmente resultado de un fallo de dirección. Dirigir, gestionar, conlleva una serie de fases interrelacionadas y dependientes entre sí. Así, el directivo, en su quehacer diario, deberá analizar, planificar, organizar, motivar, evaluar, controlar, etc.

Por todo ello, como gestor de personas, todo directivo ha de desarrollar una serie de habilidades y destrezas que le faciliten su actuación de cara a la mejora de su propio desempeño, y por ende, de el de sus colaboradores. Entre las habilidades básicas para el desempeño de la labor directiva se encuentran:



- La **representatividad**: tanto interna, dentro de la empresa, como externa (de cara al exterior). Se relaciona con la imagen que el Directivo transmite de su propia empresa.
- La **comunicación**: fundamental tanto para transmitir información como para ser capaz de recibirla.

- **La toma de decisiones y solución de problemas:** ya que en su trabajo diario deberá enfrentarse con procesos que requerirán de éstas medidas.
- **La negociación:** entendiendo ésta como la capacidad del directivo para conseguir situaciones win-win<sup>1</sup>.
- **El autocontrol:** muy necesario para soportar las cambiantes situaciones a las que puede verse sometido.
- **La flexibilidad:** entendida como la capacidad de adaptación ante las nuevas necesidades o retos a los que se enfrente la empresa.
- **El liderazgo:** se encuentra muy unido al *estilo de dirección* y es una de las funciones básicas del Directivo. El liderazgo le ayudará a conjugar los objetivos, personales, del grupo y de la organización.
- **Estilo de dirección:** la forma de dirigir a las personas es quizás uno de los ejes fundamentales de cara a obtener el máximo rendimiento de los miembros de la organización. Saber cómo dirigir conllevará la integración de buena parte de los factores aquí mencionados, comunicación, autocontrol, flexibilidad, capacidad de liderazgo, etc.

Esta importancia hará que el tema que a continuación se expone, se centre en dos de los elementos imprescindibles para todo directivo: el **liderazgo** y su **estilo de dirección**.

## 1.2. Liderazgo y equipo

El liderazgo es un hecho de relación. Esto quiere decir que no puede existir tal relación sin la existencia de "otros", de otras personas sobre los que ejercer una influencia que pueda modificar sus comportamientos o acciones. Por tanto sólo se puede decir que hay líder si hay seguidores. Estos seguidores -trabajadores- pueden, a nivel organizacional, tomar diferentes formas de agrupación que podrán influir en el resultado final del trabajo realizado.

---

1. *Situaciones en las que todas las partes implicadas en la negociación llegan a un acuerdo satisfactorio para todos. Todos ganan algo y el beneficio obtenido es mucho mayor que las posibles pérdidas producidas.*

### **1.2.1. Liderazgo**

El liderazgo es un rol de atribución grupal, originado por la capacidad del líder para dotar de un objetivo común al grupo que le atribuye tal estatus. Sin objetivo común no hay cohesión, sin cohesión no hay grupo, y sin grupo –como ya se mencionó anteriormente- no se puede hablar de líder.

Por tanto, el liderazgo ocurre cuando una determinada situación demanda que un individuo influencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común.

Se trata de ésta manera, de un fenómeno organizativo donde los seguidores aceptan la intención y estatus del líder para influir sobre ellos.

La **actividad** del líder pasa por:

- Evaluar críticamente el entorno y el estatus quo.
- Formular una visión de futuro.
- Emplazar objetivos.
- Construir un clima de confianza (y ganar credibilidad para sí).
- Desarrollar el compromiso del grupo con su visión de futuro.

Necesita el compromiso de las personas para que el objetivo se alcance, y necesita credibilidad para él y para su visión, si quiere afianzar ese compromiso.

### **1.2.2. Gestor vs líder**

Toda terminología de éxito acaba siendo devaluada por el uso. En un número creciente de empresas –sobre todo en las que alegan tener cultura participativa- se ha llegado al punto de “nombrar” líder de un equipo a la persona responsable del mismo.

Sin embargo deberíamos conservar intacto el significado del liderazgo para no llevarnos a engaño sobre los resultados que podemos esperar cuando ponemos a un Gestor, y no a un líder, al frente de un grupo de personas.

A continuación y en función de lo presentado, podemos diferenciar tanto las **características principales** del Gestor y el Líder, como sus principales **diferencias**:

- Sus **características** principales son:

✓ **El Gestor**

- El gestor o gerente *procede conforme a las normas y no las discute*: las aplica.
- *Se concentra en los sistemas y la estructura* porque a las personas las considera controladas por las normas. Controla.
- *No se pregunta qué hay que hacer ni a causa de qué*, porque ya lo sabe: está decidido por quien le encomendó la tarea.
- *Tiene una visión a corto plazo*, debe prestar atención a "dónde pisa" porque no es asunto suyo a dónde se dirige: eso lo dicen las instrucciones recibidas.
- *Hace bien lo que se espera de él que haga.*

✓ **El Líder**

- El líder *legisla*, no sigue las normas, las crea, las cambia: él decide los medios que llevarán a los fines, en lugar de aplicar con pulcritud los medios existentes.
- *Se concentra en las personas*. La estructura y el sistema adecuados serán aquellos que permitan a su gente dar el máximo, por tanto son aquellos los que se supeditan a las personas y no al revés. Inspira confianza.
- *Se pregunta qué hay que hacer y por qué.*
- *Hace bien lo que es necesario hacer según su juicio.*

- Tiene una *perspectiva a largo plazo*, si su tarea fuese para un efecto temporalmente inmediato bastaría con aplicar alguna norma.
- *Hace bien lo que es necesario hacer según su juicio.*
- Sus **diferencias** principales pueden resumirse mediante el siguiente cuadro:

<b>DIFERENCIAS ENTRE GESTOR Y LÍDER</b>	
<b>GESTOR</b>	<b>LÍDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administra</li> <li>• Conserva</li> <li>• Se concentra en sistemas y estructuras</li> <li>• Se vale del control</li> <li>• Tiene una visión a corto plazo</li> <li>• Pregunta cómo y cuándo</li> <li>• Imita</li> <li>• Acepta el "status quo"</li> <li>• Hace las cosas bien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innova</li> <li>• Desarrolla</li> <li>• Se concentra en las personas</li> <li>• Inspira confianza</li> <li>• Visión a largo plazo.</li> <li>• Pregunta qué y por qué</li> <li>• Origina</li> <li>• Lo desafía</li> <li>• Hace las cosas que se deben hacer</li> </ul>

Esta distinción entre líderes y gestores se mantiene aún en el caso de los llamados "líderes transaccionales". McGregor Burns separa dos tipos más de líderes:

- **El "líder transformacional"** es aquel que conduce a una auténtica transformación de la organización o del grupo, el que tiene una visión radicalmente distinta del presente. Este líder está especializado en "Oportunidades".
- **El "líder transaccional"**, en cambio, se limita a mejorar lo ya existente, aumenta la eficiencia de la organización. Está especializado en "Desempeño".

Pues bien, éste segundo líder también es básicamente diferente de un gestor aunque su especialidad sean las mejoras de eficiencia.

Para finalizar éste punto, sólo citar alguno de los **rasgos que pueden identificar a los líderes en una empresa:**

1. Los líderes sostienen el significado y la conexión del propósito, meta, y enfoque del equipo. Sin un propósito el equipo se deshace, por ello esta aportación de significado es la principal tarea del líder.
2. Generan confianza y compromiso. Lo primero es condición para lo segundo.
3. Combinan las capacidades de los miembros del equipo, con la flexibilidad necesaria para las distintas tareas encomendadas.
4. Gestionan las relaciones exteriores, eliminan los obstáculos; defienden los intereses y el prestigio del equipo cuando es necesario.
5. Crean oportunidades para otros. Las personas del equipo han de triunfar en él. El líder no puede apropiarse de las oportunidades ni gestionar el equipo en beneficio personal.
6. Hacen trabajo real, al igual que los restantes miembros y con añadidura de sus labores de líder.
7. Jamás culpan a individuos concretos ni permite que fracasen.
8. Nunca buscan excusas externas para las deficiencias de rendimiento del equipo.

### **1.2.3. Teorías sobre el liderazgo**

Sobre el liderazgo, sus causas y elementos existen diferentes y variadas teorías que se pueden concretar utilizando la siguiente división:

- a. Teorías Personalistas**
- b. Teorías Situacionales**
- c. Teorías Grupales**

## A. Teorías Personalistas

El mito del “líder nato” postula una persona líder en cualquier circunstancia, para cualquier grupo humano o tarea. Si el grupo no le sigue y la tarea queda sin solución se dice que su liderazgo no ha sido “reconocido”, y se atribuye al grupo ceguera, ignorancia, o mala fe. Esta caracterización del líder incluía desde sus cualidades espirituales hasta alguna morfología física como los rasgos de la cara, la longitud de los dedos, etc.

Como todas las creencias arraigadas en la cultura, la exposición de los defectos de esta teoría no le resta vigencia en la vida cotidiana: La mayor parte de las personas que tienen que liderar un grupo esbozan cuál será su propia actitud antes de analizar la de los miembros del grupo que han de guiar, lo que es tanto como decir que diseñan su liderazgo frente al espejo. Si fracasan -se dicen- será porque el grupo no supo “reconocerles”.

Actualmente el liderazgo se considera un concepto de relación, sólo se es líder por relación a los demás, no habrá líder si no hay seguidores. El hecho determinante del liderato no es pretender influenciar sino conseguirlo, no es la actitud o la postura de líder lo que nos convierte en tales, sino el resultado efectivo de nuestra influencia en otros. Así pues, son igualmente líderes aquellas personas que no pretenden influir ni copian los rasgos estereotípicos del líder (que varía de unas culturas a otras), pero que tienen seguidores que les empujan y encumbran, incluso a su pesar.

Además, en el entramado social una misma persona desempeña el rol de líder en un círculo social, y el de seguidor en otro; demostrando que el concepto es relativo a dónde y con quién se esté, y que puede no ser un rasgo consustancial del individuo.

## B. Teorías Situacionales

Para estas teorías el liderazgo es relativo a la situación. Existe un grupo que ha de seguir al líder, pero lo hará porque la situación lo demanda. De este modo el grupo no es movido por el líder a seguirle, el grupo es movido por la necesidad real implícita en la situación que fuere.

Bajo esta situación, el líder siempre surge con aparente "oportunidad" que no es tal: la situación ha creado al líder puesto que es ella la que induce, obliga al grupo a seguir a alguien, a quien sea, incluso a alguien aparentemente mediocre.

Esta teoría constituye una explicación muy apreciable de algunos de los liderazgos más incomprensibles de la historia o de las empresas; pero es incompleta si pretende que TODOS los líderes se conformen de la misma manera, ya que deja fuera la realidad incuestionable de los líderes cuya actividad causó el desequilibrio, en lugar de ser ellos mismos un efecto de la inestabilidad de la situación.

De ésta manera para las teorías situacionales:

- ✓ El liderazgo surge solamente ante situaciones problemáticas e inestables.
- ✓ El rol del líder dependerá de las necesidades del grupo y sus objetivos.

### C. Teorías Grupales

Para las teorías grupales, son las características del grupo las que producen la aparición de los distintos tipos de liderazgo.

Jennings habla de las relaciones socio-afectivas para explicar el estatus dentro de un grupo<sup>2</sup>. Lewin habla de los estilos "autocrático", "democrático" y "Laisser-faire"; Newcomb habla de un liderato en "*rol expresivo*" y otro en "*rol instrumental*": el primero mantiene la cohesión interna del grupo y el segundo resuelve los problemas externos.

Patterson en cambio habla de 4 roles: el ***rol ejemplar*** lo ostenta la persona con figura de sabio; el ***rol ex-dominante*** lo tiene la persona centrada en las relaciones externas del grupo; el ***rol in-dominante*** lo desempeña el que está al cuidado de las relaciones internas; y el ***rol excéntrico*** es el creativo disconforme que aporta los planteamientos originales.

---

2. Un marginado en su familia puede ser el líder de su grupo de amigos.

#### 1.2.4. Equipos vs grupos

Normalmente, a nivel coloquial, suelen emplearse de forma similar los términos "Equipo y Grupo". Ésta similitud no es tal, ya que ambos cuentan con características propias y diferenciadoras.

Un equipo es: "*Un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y de enfoque, de los que se consideran solidariamente responsables*".



Concretando la anterior definición:

- En el equipo es fundamental la interacción, y ésta es dificultada por los grandes números; por tanto un equipo ha de ser tan pequeño como sea necesario para garantizar esa interacción.
- El equipo no busca la acumulación o agregación de habilidades, sino su complementariedad.
- Un propósito común es el nexo de un equipo, sin él no debe haber otro criterio que perpetúe su existencia.
- El equipo tiene objetivos de rendimiento y un alto nivel de exigencia, como mínimo superior al que podrían desempeñar los individuos aislados.
- Enfoque común significa que no sólo se comparten las metas sino también la manera permitida de alcanzarlas.
- Responsabilidad solidaria implica que el equipo se considera responsable como tal entidad, en lugar de distribuir la responsabilidad entre sus componentes.

## Diferencias entre Grupo de trabajo y Equipo

- Tanto en grupos como en equipos existen liderazgos fuertes, pero el equipo posee además roles de liderazgo compartido. (efecto de la complementariedad)
- En el grupo la responsabilidad sigue siendo individual.
- El grupo genera productos de trabajo individual, mientras que el equipo genera productos de trabajo colectivo.
- En el grupo la eficacia se mide de forma individual. En el equipo se mide directamente por los productos del trabajo colectivo.
- En el grupo se decide y se delega. En el equipo discuten, deciden, y realizan el trabajo de forma conjunta.

Los equipos son más eficientes y eficaces que las mismas personas tomadas individualmente. Cuando un proceso pasa por las manos de una hilera de expertos en diferentes disciplinas, cuyas responsabilidades son estancas entre sí, se producen los siguientes efectos:

- *Pérdida de información.* Como las responsabilidades están aisladas, cada persona realiza su parte del trabajo y no emplea tiempo en informar de ciertos detalles que considera de su exclusiva competencia. Esto suele redundar en problemas de eficacia cuando surge un problema que podría haberse evitado -de haberse compartido la información- pudiendo detener el proceso completo.
- *Pérdida de eficiencia* por la gestión lineal del proceso. Como nadie puede simultanejar su labor con la de otro, se produce una ralentización del proceso según éste atraviesa por sucesivas manos, implicando un aumento del coste correspondiente.
- *Pérdida de flexibilidad e incapacidad de reacción* debido a la estructura de toma de decisiones y a la aparición de cuellos de botella en la misma.

En cambio el equipo:

- Fomenta la comunicación entre áreas organizativas.
- Combinan simultáneamente las habilidades de sus integrantes.
- Son flexibles en los planteamientos del problema a resolver o en la estructura de la solución.
- Implementan cambios importantes en los procesos.
- Crean un elevado grado de compromiso.
- Favorecen el aprendizaje.

El uso de equipos es perfectamente compatible con una estructura formal de empresa, ya que el equipo puede crearse para resolver problemas con un horizonte temporal y luego disolverse hasta nuevo uso. Sin embargo la dificultad no estriba en su uso en paralelo a estructuras más normativas, sino en la propia posibilidad de generarlos correctamente, tarea casi imposible para según qué culturas de empresa.

### **Barreras del trabajo en Equipo**

La principal barrera ante el trabajo en equipo son los valores profundamente individualistas que perviven de facto, incluso en las organizaciones donde teóricamente han sido desterrados. Más concretamente:

- *No se cree en los equipos.* Muchos directivos piensan que crean más inconvenientes que ventajas. Se les atribuyen reuniones improductivas, discusiones sin decisiones, y más quejas que resultados. El único valor que se les reconoce es la capacidad de socializar a sus miembros.
- *No es cómodo trabajar en equipo* porque hay que debatir y convencer a otros en lugar de ser dueños de nosotros mismos y tomar nuestras propias decisiones. También preferimos correr el riesgo de nuestros errores antes que compartir el riesgo con terceros por causa de decisiones con las que a veces no hemos estado completamente de acuerdo.

- *El resto de los enfoques de la empresa y todos sus mecanismos de recompensa, valoración, y decisión, siguen orientados hacia el individuo.*

Pese a haberse demostrado que los equipos generan rendimientos muy superiores, estas dificultades de implantación los mantienen todavía en un segundo plano en el panorama empresarial.

### 1.3. Concepto y estilos de dirección

El **Estilo de Dirección** se refiere básicamente al "comportamiento que un directivo utiliza para planificar, motivar, organizar y controlar el trabajo de los miembros de su equipo".

De ésta manera, como podrá comprenderse, no existirá un único sistema o estilo de dirección, ya que la forma de enfocar cada uno de los procesos mencionados podrá ser diferente. Así un directivo podrá planificar a corto plazo y otro a medio, u otro directivo podrá motivar utilizando recompensas extrínsecas, mientras otro prefiere utilizar las intrínsecas.



Esta posible variabilidad de Estilos, puede agruparse de manera genérica en seis tipos, cada uno característico de un determinado patrón de gestión:

1. **Estilo Coercitivo:** cumplir tareas de forma inmediata,
2. **Estilo Orientativo:** dotar y orientar a los colaboradores hacia una visión a largo plazo.
3. **Estilo Afiliativo:** crear armonía en el grupo.
4. **Estilo Participativo:** crear un compromiso entre los colaboradores y generar nuevas ideas e iniciativas.
5. **Estilo Imitativo:** cumplir de forma inmediata con un alto nivel de excelencia.
6. **Estilo Capacitador:** desarrollar las personas a largo plazo.

Ésta clasificación no deberá entenderse como una categorización en estado "puro", ya que será difícil que alguien utilice un estilo "puro" sin incorporar elementos de los restantes; y por otra parte no debemos olvidar que el objetivo del estudio de los estilos de dirección es aprender a identificar lo adecuado de nuestros actos en función de las circunstancias, y saber hacia donde reorientarlos para conseguir nuestros objetivos. Así, dentro de un mismo grupo y simultáneamente, se hará necesario un estilo con la persona 'X' y otro con la persona 'Y', según sus individualidades y el tipo de tarea que tengan asignadas<sup>3</sup>; por tanto no es cuestión de adoptar un solo estilo, sino más bien de conocer qué estilo utilizar en función del momento, de la tarea y de las personas implicadas. Por tanto, habrá que tener en cuenta que estos factores (persona, tarea, y entorno), podrán mediatizar nuestro estilo de dirección.

### 1.3.1. Mediatizadores del estilo de dirección

Hablando en términos generales, todo el mundo está de acuerdo en que no es necesario que el Director Financiero tenga el mismo estilo de mando que el Director Comercial; el tópico le concede al primero un carácter más bien normativista y al segundo un carácter más agresivo, y en consecuencia comprendemos que ambos se dirijan a sus subordinados de distinta manera. Hasta aquí, la existencia de diferentes estilos de dirección y la justificación de su pertinencia no sería discutida por nadie: a distintas tareas, distintos estilos.

Sin embargo hay un punto a partir del cual el consenso ya no es tan obvio. Si según la tarea aceptamos estilos distintos, ¿por qué no aceptarlos en función de las personas que conforman nuestro equipo? El Director Financiero, para una misma tarea, pudiera contar con un equipo novato al que hiciera falta "atar corto", o con un equipo veterano al que bastara mencionar lo que tiene que hacer.

Más aún, si dejáramos fijas las variables de "Tarea" (la actividad de ventas del departamento comercial) y "Equipo" (veteranos), todavía sería lógico esperar que en época de lanzamiento de nuevos productos el Director



3. En realidad ya lo hacemos pues, consciente o inconscientemente, solemos adaptar nuestra conducta a la persona con la que tratamos.

Comercial se comportara con su equipo de manera diferente a como lo hace para la comercialización de productos en "fase de madurez". Por "*comportamiento*" nos referimos aquí a la planificación, motivación, organización, y control del equipo. La tercera variable sería pues el "*Entorno*".

A pesar de la evidencia de cuanto acabamos de decir, la realidad muestra que los directivos suelen estar más preocupados por ser fieles a sí mismos, a su propia idiosincrasia, que por adaptar su conducta a las necesidades de la compañía; y así encontramos a la persona autoritaria –siempre y en todo lugar-, o a la persona siempre delegadora.

El Estilo de Gestión inadecuado es pues la causa de la mayoría de los fracasos de un directivo ante unas tareas, personas, o entorno dados.

A continuación desgranaremos cada uno de estos factores:

#### **A. FACTOR PERSONA**

Se supone que el directivo debe conocer la naturaleza y experiencia de los empleados, y su nivel de desempeño. Esto, a menudo, no es así, y el directivo ignora voluntariamente de dónde vino el empleado, qué es lo que le motiva a dar más de sí, o qué es lo que le puede producir reacciones negativas. La mayoría de los directivos no están preocupados por las reacciones negativas de sus empleados pues consideran que la relación de poder es suficiente para obligar a aquellos a hacer su voluntad; no pretendemos defender aquí el uso sistemático de un estilo "amigable" para toda ocasión, antes al contrario, el Estilo Coercitivo (que veremos posteriormente) es perfectamente adecuado en determinadas circunstancias. Lo que sí es censurable es la irresponsabilidad con la que se aplica éste tipo de estilo por mera simplificación, o para ahorrarse un conocimiento más profundo de los colaboradores.

Será el conocimiento de los componentes del equipo el que permitirá asignar los roles de los que pueden responsabilizarse; ese mismo conocimiento deberá aportarnos, entre otros aspectos, qué grado y tipo de supervisión será necesaria, qué orientación, cuánto reconocimiento de méritos, y cuáles son los puntos fuertes y débiles en la formación del subordinado.