

Las tablas de la Ley

31 de Julio de 2014

Navarro Consultores

navarroconsultores@navarroconsultores.com



Artículo

A la hora de seleccionar entre varios candidatos para ocupar un puesto de dirección, o de valorar su trabajo como directivo, se ha sobrevalorado la importancia de las competencias técnicas en detrimento de otros factores, como la sensibilidad por contar con las personas y la preocupación por lograr que se sientan importantes. Esta actitud no sólo hace que los colaboradores se impliquen más en su trabajo, sino que logre mejores resultados empresariales.

Es muy habitual encontrar en las empresas directivos que, a pesar de exhibir diplomas y titulaciones de las más complicadas y duras carreras universitarias, y másteres carísimos cursados en tierras remotas de lenguas anglosajonas, carecen de la formación básica acerca de cómo conducir con éxito un equipo de trabajo.

Pero, y esto es lo más importante, de lo que carecen en realidad es de la sensibilidad y de la proactividad necesarias para interactuar en el día a día con sus colaboradores. Probablemente ni siquiera el concepto "colaborador" tiene un significado claro para este tipo de directivos.

Las técnicas, los conocimientos, el uso de las tecnologías, el desarrollo de competencias intelectuales es algo que se puede enseñar, entrenar y aprender. Pero los valores, las creencias, las actitudes, estas cosas que se aproximan enormemente al terreno de lo emocional, son más difíciles de enseñar en las escuelas de negocios y difíciles de aprender por los directivos. Al mismo tiempo, son los elementos que suelen distinguir a los dirigentes de éxito de los que no lo tienen, o lo tienen efímero.

Desde el punto de vista de cómo percibe el mercado a una empresa, la forma y el estilo de dirección de las personas marca el tono de la totalidad de las operaciones de la compañía. El estilo directivo se transmite (consciente o inconscientemente) a clientes, proveedores, competidores y a todo aquél que pueda tener alguna relación con la organización. Ésta será percibida como más o menos "justa", "sensible", "tacaña", "honesta", "deshumanizada" y todos los adjetivos que cada perceptor tenga en su imaginario, en una parte muy importante, en función de las percepciones que se tengan de su o sus directivos.

Otro pequeño detalle: está comprobado que los empleados que se van de una empresa no dejan un trabajo o a la empresa. La mayoría de veces dejan a un jefe.

Así pues, en los procesos de selección de directivos deberíamos, en primer lugar, asegurarnos de que en el perfil diseñado para ese puesto se contempla como muy importante, si no imprescindible, un nivel alto de competencias que tengan que ver con la gestión de personas, además de los conocimientos de finanzas, ingeniería, marketing...

El futuro director a ingresar debería además mostrarnos cuán ajustado a la cultura y valores de la organización está. Si estamos hablando de cómo conducimos a las personas hemos de valorar:

- Cómo ha valorado a sus colaboradores en sus anteriores empresas
- Cómo ha asegurado las comunicaciones bidireccionales
- Cómo ha otorgado responsabilidades a sus equipos
- Cómo ha enfrentado los asuntos de disciplina

- Cómo ha fijado y seguido objetivos
- Cómo ha influido el cliente en sus decisiones

Todos estos aspectos son los que puede predecir un buen trabajo de dirección. Podríamos explicarlo como **LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL DIRECTIVO**. Errores que se deben prevenir, evitar y corregir.

1. NO CONOCER A LOS COLABORADORES COMO PERSONAS

No se trata de ser su terapeuta o su consultor de pareja, pero hay que conocer sus vidas. Cuando sabes dónde se ha ido de vacaciones, si sus hijos juegan al fútbol, etc., es que estás interesado realmente por sus vidas. Mostrar simpatía por los acontecimientos de su vida familiar convierte al directivo en una figura cercana y sensible a las necesidades, intereses, estados de ánimo y motivaciones, de los colaboradores.

2. FALTA DE CLARIDAD DE DIRECCIÓN

Hablamos de fallar al comunicar expectativas claras de lo que espera el director de los miembros de su equipo, que se mirarán unos a otros preguntándose qué han hecho mal. Si todo es "para ayer", el riesgo es que los colaboradores interpreten que "nada lo es".

3. FALTA DE FE EN LOS COLABORADORES

"Que tus colaboradores sean mejores que tú. Ellos te llevarán al éxito". Esto me lo dijo hace años un jefe. Si el directivo no confía en su equipo las consecuencias son desastrosas para todos: microdirección, constante chequeo, poca dirección y excesiva supervisión, pérdida de vista de objetivos. Y del ambiente de trabajo ni hace falta hablar.

4. NO ESCUCHAR AL EQUIPO NI DEMOSTRAR QUE SE VALORA SU OPINIÓN

La escucha activa es una competencia crítica para la dirección. Puede entrenarse, pero si de verdad se tiene el convencimiento de que es una forma de valorar a las personas probablemente no hará falta, porque ya se estará haciendo. Escuchar es dar reconocimiento y valor a las acciones y a las ideas. Hace a la otra persona sentirse importante y respetado. Como beneficio

adicional consigue mantener las puertas abiertas a la entrada de información (que es poder, según dijo alguien).

5. TOMAR DECISIONES Y SÓLO DESPUÉS PEDIR OPINIÓN

No hay que pedir opinión por quedar bien, sino porque la opinión de los colaboradores ayuda al directivo a tomar mejores decisiones. Posteriormente podemos seguir o no esas opiniones (pues la responsabilidad directiva pertenece en exclusiva al director), pero siempre hay que escucharlas, tenerlas en cuenta y agradecerlas. Habilitar a los colaboradores para tomar decisiones sobre su trabajo es la clave para lograr su compromiso y, de paso, el éxito del director.

6. NO ENFRENTAR PEQUEÑOS CONFLICTOS QUE CRECERÁN POR HABERLOS IGNORADO

Se suele tener el hábito de esperar a que los conflictos se resuelvan solos. No ocurre. Debe haber una intervención proactiva. La no intervención en los conflictos atenta contra la productividad, la motivación y el compromiso.

7. TRATAR DE SER "AMIGO" DE LOS COLABORADORES

Está bien desarrollar relaciones cercanas y de apoyo. Pero hay que separar bien el *reporting* de la amistad. Los amigos salen de copas, se divierten, se quejan del trabajo, de los jefes... No hay lugar ahí para que el director esté entrometido.

8. NO COMUNICAR EFICAZMENTE NI COMPARTIR INFORMACIÓN IMPORTANTE

La mejor comunicación es la comunicación transparente. Por supuesto, siempre habrá información confidencial de la que no se puede hablar. Pero, excepto en esos casos, hay que compartir lo que se sepa. Ser parte de los que "pintan algo en la empresa" es algo importante para algunos colaboradores, y eso significa para ellos tener información, ya que la necesitan para tomar buenas decisiones en su trabajo. Si se piden ideas, opiniones, sugerencias etc... y luego no se llevan a cabo, se debe explicar por qué. O delegar en el equipo la puesta en marcha. ¿Y si lo consiguen?

9. NO TRATAR AL EQUIPO CON EQUIDAD

No se debe tratar a todos igual, pero los colaboradores han de sentir que son tratados sin favoritismos. Si existe la percepción de que alguien recibe trato de favor destruye la labor de dirección de personas. Si hay colaboradores que se sienten “excluidos” del círculo de los elegidos, aunque no sea cierto, se degrada la eficacia del trabajo de equipo, la productividad y, como consecuencia, el éxito de todo el mundo.

10. ARROJAR A LOS COLABORADORES A LOS PIES DE LOS CABALLOS

En lugar de asumir la responsabilidad de los errores o fracasos en el área que uno dirige, se culpa al colaborador de turno cuando hay que dar explicaciones. La responsabilidad última es del jefe, y por lo tanto debe actuar con dignidad, asumiéndola y protegiendo al equipo. La imagen que se da cuando se culpa a un colaborador es deplorable, se pierde el respeto del equipo y se gana su aversión. Jamás nadie volverá a confiar en ese directivo, y su actitud será convenientemente publicitada, haciéndole perder prestigio y credibilidad delante de compañeros y superiores. Quien arroja a un colaborador a los pies de los caballos, está acabando con su propia carrera, no con la del empleado. Y además sigue siendo culpa del directivo. No cambia.

Cada vez más resulta más evidente que dirigir no consiste sólo en mandar. De la misma manera, de un buen colaborador no podemos esperar sólo disciplina y obediencia ciega. Los colaboradores son una parte fundamental de la empresa, son su capital humano y como tal capital debemos cuidarlo para conservarlo. Es obligación de los directivos potenciar a los colaboradores y procurar que se desarrollen como profesionales y que crezcan como personas. Por el bien de ellos y de la propia empresa.

Sobre la empresa

Navarro consultores es una empresa de consultoría especializada en las áreas de **Dirección General y Comercial**, dedicada a asesorar y trabajar con las empresas para mejorar su desempeño, obtener resultados y generar beneficios.

Para contactar con **Navarro consultores**:

Dirección postal:

C./ Esteban Ballester, 26, 3º, 9ª.

46022 Valencia (Valencia - España).

Teléfono: 96 353 03 28

Fax: 96 353 07 41

Correo electrónico:

navarroconsultores@navarroconsultores.com

Sitio Web:

<http://www.navarroconsultores.com>