

Juan Luis Urcola Tellería  
Nerea Urcola Martiarena

# CÓMO TRABAJAR CON PERSONAS DIFÍCILES Y TÓXICAS

LA VÍA DEL DIÁLOGO Y EL APOYO  
ANTES QUE LA SANCIÓN



el

## Cómo trabajar con personas difíciles y tóxicas

La vía del diálogo y el apoyo antes que la sanción

Madrid, 2026

Juan Luis Urcola Tellería  
Nerea Urcola Martiarena

# Cómo trabajar con personas difíciles y tóxicas

La vía del diálogo y el apoyo  
antes que la sanción



Enero, 2026

*Cómo trabajar con personas difíciles y tóxicas: La vía del diálogo y el apoyo antes que la sanción*  
Juan Luis Urcola Tellería y Nerea Urcola Martiarena

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública  
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización  
de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)  
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2026, ESIC EDITORIAL  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel.: 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-223-4  
Depósito Legal: M-449-2026

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig  
Maquetación: Santiago Díez Escribano  
Lectura: Myriam Mieres  
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España – Printed in Spain

*Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	11
<b>Capítulo 1. La dirección y gestión de personas hoy .....</b>	<b>17</b>
1.1. La apasionante tarea de la dirección .....	19
1.2. Pero ¿qué entendemos por dirigir personas? .....	22
1.3. La necesaria figura de alguien que dirija .....	27
1.4. Asumir la función de dirección .....	28
1.5. Dirigir personas es una necesidad.....	30
1.6. Dirigir personas es una profesión.....	32
1.7. Dirigir personas es un arte .....	34
1.8. Dirigir personas es una responsabilidad .....	36
1.9. Funciones clave de dirección .....	37
1.9.1. Funciones directivas .....	37
1.9.2. Funciones sociales o personales .....	43
1.10. Lo que un jefe espera de sus colaboradores y lo que estos esperan de su jefe .....	45
1.10.1. Lo que el jefe espera de sus colaboradores .....	45
1.10.2. Lo que los colaboradores esperan de su jefe .....	45
1.11. Perfil del nuevo mando .....	46
1.12. Los diez mandamientos para la dirección de personas .....	47
<b>Capítulo 2. Estilos de dirección .....</b>	<b>49</b>
2.1. Tratar a cada cual según su personalidad.....	51
2.2. Estilos de dirección .....	52
2.3. Del estilo directivo al participativo .....	59

Capítulo 3. <b>Tipos de personas y comportamientos humanos .....</b>	65
3.1. Tipos de personas .....	67
3.1.1. Claves del comportamiento humano .....	71
3.1.2. La personalidad del sujeto .....	72
3.1.3. El grado de madurez/inmadurez de la persona.....	75
3.1.4. Emocionalidad/racionalidad.....	77
3.1.5. Emocionalidad/dominancia o sumisión.....	78
3.1.6. Emocionalidad/energía .....	79
3.2. La positividad o negatividad que se adopta ante las situaciones y problemas que hay que afrontar .....	79
3.3. El grado de actividad o pasividad ante las situaciones y problemas que hay que afrontar .....	81
3.4. Las motivaciones, aquello que las mueve en la vida .....	82
Capítulo 4. <b>Organizaciones tóxicas .....</b>	83
4.1. Aumento de la crispación y de la desmotivación .....	85
4.2. Organizaciones tóxicas.....	90
4.2.1. Características de las empresas tóxicas .....	91
4.2.2. Causas de la existencia de empresas tóxicas .....	94
4.2.3. Cómo pasar de ser una empresa tóxica a no serlo .....	97
4.2.4. Organizaciones saludables .....	99
Capítulo 5. <b>Personas difíciles y tóxicas.....</b>	103
5.1. Qué es una persona difícil y qué es una tóxica .....	105
5.2. ¿Por qué hay buenos y malos trabajadores? .....	108
5.3. ¿Por qué muchas personas buenas o normales se transforman y llegan a ser difíciles y tóxicas? .....	110
5.4. Cómo evitar que una persona normal se convierta en difícil o en tóxica.....	112
5.4.1. Fase inicial .....	113
5.4.2. Fase de evolución y evaluación profesional .....	114
5.5. Gestión de comportamientos y consecuencias.....	116
5.6. Cambios de comportamientos .....	118
Capítulo 6. <b>Cómo gestionar personas difíciles y tóxicas .....</b>	121
6.1. Opciones existentes en la gestión de personas difíciles y tóxicas .....	123
6.2. Diferencia entre corrección puntual y gestión de personas difíciles y tóxicas .....	124
6.3. Proceso de gestión de personas que incumplen sus obligaciones de forma puntual o quebrantan normas catalogadas de leves .....	126

6.4. Proceso de gestión de personas difíciles y tóxicas en general .....	128
6.4.1. Porque no sabe .....	129
6.4.2. Porque no puede .....	132
6.4.3. Porque no quiere .....	140
6.5. Proceso de gestión de personas que quebrantan normas catalogadas de muy graves aunque sea una vez .....	144
6.5.1. Proceso aplicable en los casos de faltas muy graves.....	145
6.5.2. Posibles sanciones que considerar y aplicar .....	146
6.6. Proceso de gestión de personas que incumplen sus obligaciones de forma reiterada o quebrantan normas catalogadas de graves .....	147
6.7. Proceso de gestión de personas cumplidoras con su trabajo, pero que originan problemas y conflictos variados.....	153
6.8. Prevenir antes que lamentar .....	155
6.9. Diálogo y apoyo personal antes que sanción .....	155
6.9.1. Caso en el que nos hayamos equivocado y en lugar de no querer es de no poder .....	156
6.9.2. ¿Hasta dónde estamos dispuestos a enfrentarnos?.....	156
6.9.3. ¿Hasta dónde el jefe superior y la empresa apoyan al mando en el proceso de corrección? .....	158
6.9.4. ¿Cuál es el valor y la utilidad de una sanción para corregir un comportamiento inadecuado? ¿Hasta dónde pensamos que la sanción va a ser efectiva? ¿Va a cambiar de comportamiento el sujeto? .....	159
6.9.5. Orientaciones .....	160
6.10. Gestionar a los tóxicos, cuidar a los buenos .....	162
6.11. Entrenemos a nuestros profesionales.....	163
 Capítulo 7. <b>Cómo efectuar la entrevista de corrección a un colaborador.</b> <b>Fases para contemplar</b> .....	165
7.1. Fase previa.....	168
7.2. Identificación de los hechos.....	168
7.3. Preparación de la entrevista.....	169
7.4. Desarrollo de la entrevista .....	170
7.5. Control del cumplimiento.....	172
 Capítulo 8. <b>Cuidar a los buenos colaboradores y promover su desarrollo</b>	173
BIBLIOGRAFÍA.....	181

## Introducción

Decía el famoso filósofo griego Heráclito (500 a. C.) que «una persona no puede bañarse en el mismo río dos veces, puesto que el río y la persona no son los mismos». Tal reflexión es muy cierta y oportuna, puesto que desde que el origen de los tiempos todo ha estado en permanente cambio, si bien hemos de indicar que la velocidad con que vienen produciéndose es cada vez mayor; de ahí que los cambios que experimentamos en la actualidad se estén desarrollando a una velocidad muy superior a la que ha habido nunca.

Los cambios a los que nos venimos refiriendo se han producido en todos los ámbitos de la vida, de la sociedad y, por supuesto, de la empresa. Así, tenemos los cambios derivados del desarrollo tecnológico, de los avances generados por la investigación médica pasando por cambios políticos hasta llegar a los cambios sociales.

En todo este recorrido, la empresa ha sido uno de los elementos que más ha cambiado en los últimos años. Conceptos como *inteligencia artificial*, *dirección participativa*, *estructuras matriciales* o *industria 4.0* irrumpen permanentemente en nuestras conversaciones.

En los últimos años, una larga lista de innovaciones ha servido a las empresas como palanca para mejorar sus procesos, posicionarse en el mercado, diferenciarse, llegar a más clientes y a más lugares del mundo. Es lo que se conoce como *industria 4.0*.

El concepto *industria 4.0* fue acuñado por Klaus Schwab en el Foro Económico Mundial del 2016. El autor sostenía que, si la tercera revolución industrial fue la digital desde mediados del siglo xx, con la aparición de Internet, la cuarta época está marcada por avances tecnológicos en una serie de campos como la robótica, la inteligencia artificial, la nanotecnología, la computación cuántica, la biotecnología y la impresión 3D.

Sandra Martín García nos recuerda en su libro *Sintoniza tu equipo* (2024) que, a mediados del 2016, la BBC avisaba que los robots integrados en sistemas ciberfísicos serían los responsables de una transformación radical en las organizaciones. Actualmente

existen para ella dos certezas que son paradójicas: «Los datos y la incertidumbre». El análisis de datos ha permitido que las organizaciones den el salto a los mercados, a productos cada vez más sofisticados y a modelos de negocio que requieren actuaciones mucho más rápidas; en consecuencia, todo el mercado sociolaboral se ha transformado radicalmente.

En un orden interno, han cambiado los horarios laborales, el concepto de conciliación, el lugar de trabajo, la potenciación del teletrabajo, así como las relaciones con los mandos, entre compañeros, y con los clientes y proveedores.

Como consecuencia de lo apuntado, son muchos los paradigmas que se han desintegrado en el ámbito de lo social y que afectan de forma directa a la empresa.

Podríamos citar los siguientes casos a modo de ejemplo:

- La persona que dirige un equipo de trabajo no tiene por qué estar en el mismo edificio que sus colaboradores; puede estar en otra ciudad, en otro país, e incluso en otro continente. O, lo que viene a ser lo mismo, el equipo de colaboradores puede estar distribuido por el mundo y darse el caso de dirigir a personas con las que nunca, o muy escasamente, se mantiene un contacto presencial y personal.
- La persona puede teletrabajar y realizar sus funciones y tareas profesionales desde su casa.
- Se puede comprar prácticamente cualquier producto, en cualquier parte del mundo, desde el ordenador o desde un móvil, sin salir de las instalaciones de la empresa en muy poco tiempo.
- No va a hacer falta personal en el mostrador de las compañías aéreas, ya que todo viajero deberá efectuar sus trámites y gestionar la facturación de sus maletas a través de sistemas robotizados, al igual que no hará falta personal en los supermercados para efectuar el pago de las compras que hagamos.
- El paradigma sobre la propia salud también ha cambiado y en los momentos actuales es la primera preocupación para la mayor parte de los ciudadanos junto con la vivienda.

Así podríamos continuar durante muchas páginas.

Todos estos cambios son extraordinarios cuando mejoran la vida de las personas; sin embargo, nuestra sensación es que, aunque en muchos casos todas estas innovaciones han traído progreso y una cierta comodidad a nuestra vida, en otras muchas situaciones están acarreando una brecha digital, aislamiento, soledad, dificultades relacionales, frustración y desapego con la organización en la que se trabaja.

Antes de la pandemia, los expertos ya nos avisaban de que en pocos años el gran problema que tendrían las empresas respecto al personal sería la fidelización y la retención de las personas debido a que también el paradigma del compromiso con la

organización ha cambiado. Contamos con las personas más preparadas de la historia, pero, como vulgarmente se suele decir, son personas que «no se casan con nadie» y permanecen en la organización mientras la labor que realizan les resulte estimulante, ni un segundo más.

Por si esto fuera poco, la irrupción del covid lo ha acelerado todo todavía más y actualmente se ha desencadenado en muchos lugares y ámbitos un cierto deterioro del clima laboral y una situación de malestar generalizado.

Muchas personas parecen vivir en estos momentos más centradas en sus derechos que en sus responsabilidades; nunca ha habido niveles tan altos de rotación laboral y absentismo como lo hay ahora. Aunque es verdad que los datos varían según el sector y la comunidad, zonas geográficas de España como es el caso de Euskadi y Navarra tienen cifras de absentismo laboral que suponen récords históricos.

Afortunadamente, hoy en día se han conseguido muchos logros y derechos sociales en pro de la igualdad de todas las personas, derechos por los cuales hay que seguir luchando, como dar voz a denuncias que hace unos años hubieran sido impensables. Pero, al igual que toda moneda tiene una cara y una cruz, en el caso que nos ocupa, esto ha traído también en muchos casos la falsa creencia de que cualquier cosa es denunciable. Hoy en día, por ejemplo, se está dando en las empresas la realidad de tener que aplicar protocolos de acosos a situaciones en las que no existen tales acosos, así como falsas denuncias que se efectúan para obtener privilegios, especialmente para conseguir tener una menor presión en la carga de trabajo.

Todo esto hace que dirigir hoy sea mucho más difícil que hace diez años y que dirigir hoy sea mucho más fácil que hacerlo dentro de diez años.

Dirigir hoy es más difícil porque:

- Han cambiado las prioridades de las personas dirigidas. Son muchas las personas que no buscan tanto incrementar sus salarios, pero sí disponer de más tiempo libre.
- Los retos son cada vez mayores y complejos.
- Ha aumentado la presión sobre los objetivos.
- Las personas cada vez son más exigentes en la forma en la que desean ser lideradas.
- El nivel general de compromiso con el trabajo ha bajado y el de compromiso con la organización, todavía más.
- Hay perfiles cada vez más difíciles de captar y de gestionar.
- El sistema disciplinario, con frecuencia, no protege al mando y este tiene que llevar a cabo el ejercicio de su labor con delicadeza y mucho tacto para no sufrir denuncias de acoso.

Ante este escenario, tenemos como siempre varias alternativas.

Podemos enfadarnos con el mundo y pasar el día renegando sobre el cambio de valores producido, repitiendo frases como «ya nada es como era», pero lo que no podemos hacer es rendirnos ante las dificultades, para lo cual debemos desarrollar habilidades y herramientas que nos permitan gestionar estas situaciones.

Esta es la razón por la que nos hemos animado a escribir este libro dirigido a las personas que lideran equipos humanos con el fin de hacerles ver lo que supone conducir y gestionar equipos de trabajo en los momentos actuales, pero, sobre todo, facilitarles una serie de orientaciones prácticas y de herramientas para la debida gestión de las personas en general y de las difíciles, problemáticas, e inclusive tóxicas en particular.

O, lo que es lo mismo, pretendemos orientar la dirección de personas y el liderazgo de equipos de trabajo, en especial cuando se trata de hacerlo con personas difíciles, no como un medio de acuñar fórmulas y recetas aplicables de inmediato, sino como un substrato para la toma de conciencia de los aspectos mejorables de forma que permita el nada fácil cambio de comportamientos, así como orientar y asumir los criterios de un buen hacer profesional con el fin de obtener los mejores rendimientos y potenciar la satisfacción de los colaboradores.

Este libro quiere, ante todo, poner en valor que la gran mayoría de las personas que trabajan en una organización son buenos profesionales y tienen el derecho a ser bien dirigidas y lideradas. En manos de la dirección de las personas está en gran medida la salud de una organización, pero no lo está al 100%, ya que en todas las organizaciones desgraciadamente hay cada vez más personas difíciles, algunas incluso con actitudes tóxicas que también deben gestionarse. Este libro quiere así ofrecer un abanico de las muchas situaciones que actualmente puede encontrarse cualquier persona que dirige equipos, así como numerosas soluciones y herramientas para su gestión.

Por tanto, pretendemos potenciar la toma de conciencia por parte de los mandos de los comportamientos y hábitos que conviene adquirir con el fin de efectuar una gestión adecuada de las personas problemáticas, difíciles e incluso de las tóxicas que les han tocado en la «tómbola» directiva. Trata de que asuman la responsabilidad de su gestión, así como del desarrollo profesional de las personas a su cargo para el logro de los objetivos establecidos, y de facilitar los instrumentos y las herramientas necesarias para que las labores de mando y supervisión se desarrollos con la máxima eficacia dentro de unas condiciones satisfactorias de clima y relación, así como de suministrar a los lectores información sobre las nuevas dimensiones y tendencias que se vienen desarrollando en la gestión de personas difíciles y de las tóxicas.

Finalmente, sin pretender hacer un *spoiler* del libro, sin querer descubrir las claves de la gestión de personas difíciles, sí nos parece oportuno poner de manifiesto los ejes básicos sobre los que hemos construido este libro que ahora te presentamos y que son los siguientes:

- Admitir que hay personas que, hagamos lo que hagamos, no van a cambiar nunca sus comportamientos inadecuados mientras ellas no quieran cambiar. Es positivo y bueno para todos no perder la esperanza; es cierto que de vez en cuando surgen milagros, pero no hay que ser ingenuos. Por tanto, debemos tratar de gestionar cada situación con los medios y las posibilidades que en cada momento podemos contar.
- Debemos tener claro que, en el medio y largo plazo, es más efectivo y resulta más beneficioso, práctico y útil potenciar el diálogo, la confianza, el apoyo personal y la paciencia que la aplicación de amonestaciones y castigos.
- Las sanciones, que en ocasiones hay que aplicarlas, se deben reservar para situaciones extremas.
- Finalmente, no olvidemos que, si bien es preciso gestionar a las personas difíciles y a las tóxicas para evitar que se produzcan efectos contagiosos en el resto de los compañeros, es mucho más provechoso e importante centrarse en los buenos trabajadores y cuidarlos.

# 1

## **La dirección y gestión de personas hoy**

- 1.1. La apasionante tarea de la dirección.
- 1.2. Pero ¿qué entendemos por dirigir personas?
- 1.3. La necesaria figura de alguien que dirija.
- 1.4. Asumir la función de dirección.
- 1.5. Dirigir personas es una necesidad.
- 1.6. Dirigir personas es una profesión.
- 1.7. Dirigir personas es un arte.
- 1.8. Dirigir personas es una responsabilidad.
- 1.9. Funciones clave de dirección.
- 1.10. Lo que un jefe espera de sus colaboradores  
y lo que estos esperan de su jefe.
- 1.11. Perfil del nuevo mando.
- 1.12. Los diez mandamientos para la dirección  
de personas.

## **1.1. La apasionante tarea de la dirección**

Cuando en las sesiones de trabajo que llevamos a cabo con directivos y mandos de las empresas con las que nos relacionamos les preguntamos por las dificultades que encuentran en el ejercicio de su desempeño, especialmente en lo referente al ámbito de la dirección de personas, nos encontramos con respuestas tales como:

- Sentimos que cada vez hay una mayor distancia entre la dirección y los mandos por una parte y el personal de la empresa por la otra. Parece como si existiesen dos bandos enfrentados.
- Las empresas tienen necesidad de potenciar una cultura de mayor participación de las personas trabajadoras en la gestión. Existe una gran resistencia al cambio cultural.
- Los trabajadores soporan cada vez peor la presión en el trabajo. Pretenden lograr resultados exitosos sin esfuerzo y sin mucho trabajo. Hay poca tolerancia a la frustración.
- Faltan líderes que ilusionen a las personas trabajadoras con un proyecto empresarial claro y comprometedor.
- Se echa en falta un mayor compromiso y una mayor responsabilidad con los objetivos que se quieren lograr. Muchas personas se limitan a cumplir «justo» con lo que se les manda.
- El personal no tiene claras las prioridades y vive el día a día sin rumbo ni horizonte.
- Han cambiado las prioridades de las personas a las cuales se dirige. Antes, se valoraba en mayor medida el dinero; ahora se valora cada vez más reducir la jornada de trabajo y disponer de más tiempo libre.

- Las organizaciones cuentan con comités y sindicatos poco preparados en el ámbito de la empresa y eso hace que muchas veces los idiomas en los que se habla sean completamente opuestos.
- Cuesta encontrar lealtad y fidelidad en las relaciones empresariales. Estas cada vez son más efímeras. El teletrabajo contribuye a que haya menor presencia física en la empresa, así como una menor identificación con la empresa.
- Aunque se demanda una mayor participación, cuesta encontrar proactividad, así como que las personas propongan ideas y mejoras.
- Cada vez se respeta menos la dirección y la jerarquía.
- Existe mucho individualismo. Las personas anteponen el yo al nosotros y cuesta tanto trabajar en equipo como entre departamentos.
- La comunicación es escasa y no llega en la forma adecuada.
- Las personas piensan más en sus derechos que en sus responsabilidades.
- Hay muchas personas desmotivadas, alto absentismo y cada vez hay un mayor número de personas disconformes, quemadas, para las cuales, se haga lo que se haga, todo está mal.

Ninguna de estas frases es nuestra. Todas ellas son comentarios que se repiten con frecuencia de personas que dirigen equipos en las empresas con las que trabajamos.

A la vista de la lista expuesta, podemos concluir que dirigir en los tiempos actuales no es tarea fácil, sino al contrario: cada vez resulta más difícil.

Quizás por ello actualmente se habla tanto del fenómeno *quiet ambition* que crece entre la Generación Z y que está sacudiendo notablemente el ámbito laboral. Cada vez son más las personas que no aspiran y deciden escapar de los cargos de responsabilidad al no entrar entre sus prioridades la promoción y el progreso profesional como referente de realización personal.

Y si este fenómeno es general, se intensifica en mayor medida en los jóvenes, donde son mayoría los que quieren escapar de trabajos que tengan responsabilidad y desean trabajos con menos presión, que les produzcan menos estrés y, sobre todo, que les ofrezcan lo que para ellos es mayor bienestar.

Los duros datos de una encuesta realizada por la firma VISIER en 2023 a mil adultos que trabajan a tiempo completo revelaban que solo el 38% de las personas empleadas estaban interesadas en convertirse en mandos, mientras que el 62% restante prefieren ser dirigidas y hacer lo que les señalen otros.

Estamos convencidos de que, si repitiéramos actualmente esa pregunta a una muestra mayor, el número de personas que desean aspirar a un puesto de mando sería aún más bajo.

Todo esto nos lleva a tomar conciencia de que la tarea de dirigir en la actualidad es más difícil que en otras épocas y, sin embargo, al mismo tiempo, es más necesaria que nunca.

Sin duda, la función de dirección es una apasionante tarea que ha ido evolucionando a lo largo de los años, pero requiere de personas con vocación de servicio y deseo de contribuir a la creación de organizaciones mejores.

A lo largo de los años, los estilos de dirección también han evolucionado. Hace no demasiado tiempo, el estilo que prevalecía era el autoritario o paternalista. Hoy en día cuesta mucho escuchar a un mando defender un estilo de este tipo. Creemos que, gracias al trabajo de muchas personas que han tratado y tratan de potenciar una dirección más participativa, hoy resulta incluso políticamente incorrecto defender un estilo autoritario, lo cual no significa que no se siga practicando mucho más de lo procedente.

Nosotros llevamos más de veinte años luchando incansablemente por el desarrollo y la implantación de modelos de dirección participativos en las empresas con las que colaboramos y, tras los años de experiencia, tenemos que reconocer que todavía falta mucho camino por recorrer.

En 2017 publicamos el libro *Dirección participativa* (Urcola, J. L. y Urcola, N., 2017), para el cual llevamos a cabo un estudio exhaustivo de la participación percibida y demandada en las empresas de nuestro entorno.

A modo de resumen, una de las principales conclusiones que obtuvimos fue que la percepción y la práctica del nivel de participación de los trabajadores en las empresas públicas, privadas y cooperativas vascas es muy bajo.

Asimismo, según las personas que participaron en nuestro estudio, directivos, mandos y trabajadores, la gran mayoría de ellos señalaron que deseaban participar más en las empresas en las que trabajaban. Sin embargo, lo más doloroso fue descubrir que cuando se les preguntaba qué demandaban a sus mandos para tener cotas mayores de participación, un 54,2% de ellas contestaron que «sentirse escuchadas». No demandaban mayor participación en la definición de los objetivos, en la organización de los procesos de trabajo, en la toma de decisiones... sino ser escuchadas.

Esto nos llevó a concluir que hoy en día no se tiene un conocimiento preciso del concepto de participación, ya que para muchas personas se limita a poder opinar, a ser escuchadas, incluso a que tengan posibilidades de criticar las decisiones que toman otras personas; eso sí, sin que ello los lleve a asumir mayores cotas de compromiso y responsabilidad.

Lograr que una organización pase de un estilo autoritario a otro participativo no es fácil y lleva tiempo. En primer lugar, porque, aunque las personas digan que quieren participar, cada vez cuesta más que quieran adquirir más responsabilidades y, en segundo lugar, porque las personas que están en puestos de dirección, en general, no

están preparadas, formadas ni entrenadas para generar dinámicas participativas con sus equipos. Claro está que la combinación y suma de ambas variables es letal.

Actualmente conviven a la vez, podríamos decir que incluso en la misma empresa, diferentes estilos de dirección. Pero, con independencia del estilo que prevalezca en cada situación, lo que caracteriza al directivo actual es básicamente el ser una persona profesional que domina un área técnica específica en el ámbito de su actividad, pero que tiene grandes dificultades para coordinar y lograr resultados a través de otros, y la problemática de las personas queda al margen de sus principales actividades profesionales.

Se puede afirmar, y con razón, que nada es menos nuevo que las funciones directivas. Desde siempre, toda actividad humana ha sido dirigida y llevada a cabo de acuerdo con un plan y un proyecto coherente, por simple y elemental que fuese. Sin embargo, las técnicas de dirección no han sido reconocidas como algo profesional, con un preciso *label* científico, hasta fechas muy recientes, cuando los modelos actuales de dirección distan mucho de los que se practicaban hasta hace relativamente pocos años.

Nosotros consideramos que las personas y su dirección es el factor diferencial más importante de las empresas, y su gestión se ha convertido en el principal factor capaz de generar ventajas competitivas.

Sin ánimo de ser exhaustivos, conceptos como *compromiso, equipos de alto rendimiento, participación, evaluación del desempeño, empowerment, gestión del talento, sostenibilidad, bienestar organizativo, absentismo, liderazgo transformador o ética empresarial* se han desarrollado básicamente en este último periodo, sin olvidar la plena integración de la mujer en los ámbitos profesional y gerencial.

Y este proceso, tengámoslo absolutamente claro, no se va a detener. Las actuales tendencias en la organización de empresas y en la gestión de las personas se orientan, cada vez en mayor medida, hacia el aprovechamiento óptimo de los conocimientos, las capacidades y las voluntades de las personas que integran los equipos de trabajo. La competitividad actual requiere de gestores profesionales preparados y con capacidad de influir en sus colaboradores para llevar adelante los cambios que se avecinan; en definitiva, se va a precisar cada vez en mayor medida de mandos que sepan **dirigir** personas.

## 1.2. Pero ¿qué entendemos por dirigir personas?

Por muchos cambios que se den en la sociedad y en nuestras organizaciones y por muy diferentes que sean los estilos de dirección que conviven en nuestras empresas, hay algo que todavía permanece constante a lo largo de la historia de la humanidad y es que cada vez que un colectivo de personas pretenda conseguir algo debe haber alguien que las dirija. Sin ello, el caos está asegurado.

De ahí que dirigir es conducir a las personas al logro de uno o varios objetivos.

Podremos llevar a cabo ese reto de manera más autoritaria o participativa, pero las personas y los equipos en estos entornos tan inciertos en los que vivimos necesitan más que nunca que les orienten hacia dónde encaminar sus esfuerzos.

Los entornos VICA, o sea, entornos cambiantes donde predomina la velocidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, requieren de personas que sepan dónde están y a dónde quieren ir. Cuanta más niebla haya en un lugar, más necesitaremos que alguien encienda una luz y nos guie en medio de la oscuridad.

Por ello, entendemos que **dirigir es conducir, orientar, movilizar a otras personas hacia el logro de objetivos**. Es conseguir que esas personas hagan lo que tienen que hacer, o sea, cumplir con la tarea encomendada de la mejor manera posible y, a ser posible, disfrutando del proceso.

De ahí que en todo proceso directivo haya tres elementos básicos fundamentales que debemos considerar y son los siguientes:

1. Una persona que dirija: directivo o mando.
2. Unas personas que ejecuten: colaboradores.
3. Unos objetivos que lograr, unas tareas que desempeñar y unas acciones que realizar de acuerdo con unas normas previamente establecidas.

Hemos dicho que actualmente cuesta más y resulta más complejo lograr la proactividad de las personas, conseguir que den lo mejor de sí mismas, lograr que entreguen a una organización no solo las horas estipuladas por un contrato, sino también su voluntad de ofrecer su mejor versión; por ello entendemos también que dirigir es coordinar los esfuerzos, la inteligencia y la voluntad de las personas asignadas para obtener resultados que solos o con el esfuerzo aislado no sería posible obtener.

Se puede pedir a los colaboradores que cumplan con sus obligaciones, con las tareas estipuladas, pero no se puede obligar a nadie que entregue su voluntad. El ordeno y mando es relativamente fácil; sin embargo, el compromiso, la implicación, el entusiasmo y la entrega de la inteligencia hay que ganárselas día a día. Esto supone y exige que todo mando deba ser un especialista en personas. A las personas no nos motivan las mismas cosas y no solo eso, sino que a cada persona le van motivando diferentes aspectos a lo largo de la vida.

Las personas que saben dirigir bien son muy buenas observando, escuchando, preguntando, entendiendo y anticipándose a los problemas que puedan surgir en el ejercicio del desempeño laboral de sus colaboradores. De ahí que dirigir hoy en día suponga una microcirugía emocional, porque las voluntades no se compran, sino que hay que ganárselas. Para ser especialistas en personas, hay un requisito básico que se debe cumplir y es que las personas nos tienen que interesar, nos tienen que importar, y eso se siente o no se siente.

Dirigir es, por tanto, orientar los conocimientos, los sentimientos, las emociones y las actitudes hacia el logro de un fin.

Por ello, para dirigir es necesario tener en cuenta a las personas tal y como son, con sus conocimientos (lo que saben), sus capacidades (lo que pueden) y sus voluntades (lo que quieren) con el fin de transformarlas incrementando sus conocimientos, mejorando sus capacidades, corrigiendo sus hábitos y modificando sus comportamientos.

Dirigir hoy tiene un elevado porcentaje de componente emocional y eso supone empezar por el propio autoconocimiento y la propia autogestión. No podemos pedir a los demás que hagan cosas si nosotros no las hacemos.

Es muy frecuente que las personas que forman parte de las organizaciones atribuyan todo lo bueno de un mando al liderazgo y todo lo malo a la dirección. Es decir, las personas tienden a creer que motivar, hacer equipo, comunicar bien o desarrollar a los colaboradores son atributos de los líderes porque los jefes solo mandan o imponen. Eso no es así. Hay buenos líderes y otros que nos pueden llevar al abismo, al igual que hay buenos jefes que logran resultados y satisfacen a sus colaboradores, así como mandos tóxicos que son perjudiciales tanto para sus equipos como para la empresa.

Nosotros somos de la opinión que las personas tienen derecho a ser bien dirigidas, a tener mandos eficientes; si además son líderes que ilusionan para llevar a cabo un proyecto, mejor que mejor.

Y, siguiendo en nuestro proceso conceptual, podemos señalar también que **dirigir es obtener el máximo aprovechamiento de los recursos (escasos) disponibles**, optimizar los recursos y las personas puestas a su disposición. Pero, cuidado, porque con esta frase no queremos decir que dirigir suponga exprimir a nadie.

Hace unos años, una clienta nuestra, sabedora de lo mucho que nos gustan los cerezos, nos trajo uno desde el valle del Jerte. Hay que reconocer que, tras varios días de viaje en un año de mucho calor, el arbolito llegó en un estado bastante calamitoso. Tanto fue así que la persona que nos lo regaló lo hizo temerosa y con escasa confianza de que aquella rama seca y larga pudiera sobrevivir. Acogimos el regalo con cariño y sobre todo con la esperanza de recuperarla. Le buscamos la maceta más apropiada y bonita que encontramos, nos informamos sobre su poda, buscamos buena tierra, buen lugar y la cuidamos durante todo un año hasta que vimos que un día, sorprendentemente, empezó a florecer. Hoy en día sigue alegrando nuestro jardín todas las primaveras.

La dirección de personas tiene mucho de esto... ¿Sabemos que las personas con las que trabajamos ocultan en su interior grandes riquezas y valores que no siempre se ven a primera vista? Lo que está claro es que la buena dirección de personas no siempre da resultados rápidos a corto plazo. Para recoger, primero hay que sembrar, hay que invertir, cuidar y saber esperar.

Por todo ello, para nosotros, tal como lo hemos señalado con anterioridad, uno de los mejores conceptos de que disponemos para definir lo que es la dirección es aquel que dice que: **dirigir es hacer hacer siendo responsables de lo que hagan otros**.

FIGURA 1.1  
**NUESTRO CEREZO EN FLOR**



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, son multitud los mandos a los que, debido al componente técnico que les caracteriza, les encanta hacer, y cuanto más hacen mejor, porque así se sienten ocupados y encuentran la justificación de no llegar a todo lo que se les pide. Consideran que dan todo lo que pueden y no se les puede pedir más.

Estos mandos tan laboriosos olvidan algo fundamental y es que, mientras ellos están tan ocupados haciendo lo que corresponde hacer, con frecuencia se olvidan de sus colaboradores, produciendo un vacío de dirección, ya que nadie se ocupa del **hacer hacer**. Mientras el mando hacedor está atento a su árbol particular, deja de observar el bosque que debe atender.

La labor principal de toda persona responsable de equipos de trabajo no es hacer, como piensan muchos, sino **hacer hacer** respondiendo ante nuestro superior de los resultados obtenidos.

El hacer tareas propias de los colaboradores es la gran trampa de muchos mandos y se debe a que resulta mucho más sencillo el hacer que el **hacer hacer**. Dirigir es complejo y requiere una permanente atención a todo el proceso de dirección.

Una enfermera no estudió enfermería para ser supervisora de enfermeras. Lo hizo porque le gustaba la salud y le gusta cuidar y sanar a las personas. Al igual que un cirujano no estudió cirugía para mantener una conversación incómoda con otro cirujano de su equipo, sino que lo hizo para operar. Y una arquitecta se preparó durante años para llevar a cabo proyectos atractivos y no para supervisar el trabajo de otras personas. Ahora bien, en cualquiera de los casos, ser enfermera, cirujano o arquitecta es una cosa

y otra muy diferente es ser supervisora de enfermeras, jefe de cirujanos o directora de un estudio de arquitectos. En estos casos que hemos apuntado se debe pasar del hacer al hacer hacer siendo responsables de lo que hagan las personas de sus equipos.

En cierta manera, el tratar de hacer conecta con nuestro ego porque en ese hacer nos parece que brillamos más. Sabemos hacerlo, nos gusta hacerlo y nos alimenta la sensación de sentirnos imprescindibles. Sin embargo, el equipo no espera de su responsable que sea alguien que haga, sino que sea una persona que les ayude a hacer.

Un mando se parece mucho a un entrenador de fútbol. Es la persona responsable de preparar adecuadamente a su equipo, de establecer la estrategia de juego, de adecuar a cada uno en su puesto, de decidir la alineación inicial del partido, de establecer modificaciones o correcciones durante este, de analizar los resultados conforme a los objetivos establecidos, de felicitar o amonestar a sus jugadores, pero él no juega el partido, él hace hacer y es el responsable principal de los resultados obtenidos por su equipo, de forma que si estos son negativos de forma sucesiva se pedirá su cabeza, como todos conocemos muy bien.

Y para terminar de exponer lo que entendemos por dirección, debemos señalar que su ejercicio tiene también un gran componente de servicio a las personas a las cuales se dirige, por lo que también podemos señalar que **dirigir es servir a los colaboradores para que logren unas metas previamente establecidas**.

Llegado este punto, es importante evitar equívocos y clarificar el concepto de «servicio» no sea que nos pueda ocurrir lo que le sucedió a una alumna nuestra hace un par de años. El caso que queremos comentar nos pasó con una supervisora de una de las OSI más importantes del País Vasco, quien nos confesó en un taller de trabajo de los que habitualmente realizamos que, desde que nos había conocido, su vida había ido a peor. Obviamente, el comentario nos alarmó e inmediatamente tratamos de entender el motivo de semejante afirmación.

Tal y como nos explicó, ella nos había escuchado decir cuatro años antes que dirigir es servir y nos creyó; por eso se había propuesto seguir nuestra recomendación. Desde que empezó a seguir nuestras indicaciones, dijo literalmente, que «su vida se había convertido en un infierno».

Le preguntamos entonces qué cosas había empezado a hacer bajo el paraguas de su pretensión de servir a sus compañeras y por la respuesta que nos dio parece ser que en aquella ocasión no nos debimos haber explicado lo suficientemente claro, dado que nuestra amiga, con su mejor intención, interpretó el concepto de servicio como que tenía la obligación, cuando veía a una compañera muy cargada de trabajo, de quitárselo y hacerlo ella.

Por ello, queremos aclarar que servir no supone ser servil. Servir supone, con frecuencia, no dar respuestas inmediatas a problemas o preguntas que nos puedan presentar o formular nuestros colaboradores, sino invitarles a que busquen sus propias

respuestas y soluciones. Supone delegar responsabilidades para que otras personas crezcan. Supone asumir el reto de evitar que las personas de nuestro equipo tomen decisiones incorrectas. Con la mejor intención del mundo, en ocasiones muchos padres y madres en lugar de servir a sus hijos son serviles con ellos; en lugar de ayudarles a crecer y que busquen la solución a sus problemas, se los resuelven ellos y así no maduran.

Dirigir es estar al servicio, es facilitar, es eliminar obstáculos y proporcionar apoyo y colaboración para que los colaboradores logren los objetivos establecidos.

Por último, no queremos terminar este apartado sin dejar de señalar que **dirigir es la acción de crear y ejecutar el cambio**.

Hoy más que nunca, en un entorno cambiante como en el que vivimos, dirigir es percibir el cambio y ser capaz de llevarlo a buen fin influyendo en los colaboradores para conseguirlo.

Si se está inmerso en la tarea, en el hoy, o como vulgarmente podríamos decir en el «picar piedra», perdemos la visión global y en ese caso tampoco veremos la necesidad de cambiar. Los buenos mandos se anticipan, saben leer las señales de lo que viene, mientras que los malos se pasan la vida reaccionando ante lo que les llega de improviso.

### 1.3. La necesaria figura de alguien que dirija

Es evidente que el momento actual en que vivimos todo se cuestiona, lo que realizamos o debemos realizar, los modelos y estilos de dirección y, por supuesto, la figura del mando responsable del equipo. ¿Es necesaria la figura de la dirección? ¿Por qué hace falta alguien que dirija y mande? ¿No somos adultos y responsables para dirigirnos a nosotros mismos? Son preguntas que oímos repetidamente.

Los nuevos modelos organizativos y los actuales sistemas de gestión han desarrollado nuevas formas de dirección y liderazgo que han transformado la figura del mando o jefe, pero en ningún caso la han suprimido. Es evidente y correcto que se asuma que ya no es válido el modelo clásico de jefe mandón y autoritario utilizado hasta fechas muy recientes, pero en todo grupo humano que pretenda alcanzar una meta hace falta alguien que lo dirija.

Si pretendemos que un colectivo de personas funcione adecuadamente, es preciso designar un responsable. En un marco donde todos quieran mandar, o donde nadie quiera hacerlo, el caos y el desorden surgirá con toda seguridad.

Por ello, en todo grupo organizado que deseé lograr un objetivo hace falta:

- Una persona responsable del resultado final, del éxito o fracaso. No es válido el «todos somos responsables». En tal situación, no lo será nadie.

- Una persona responsable de los medios materiales y humanos otorgados.
- Una persona que marque el camino y la dirección. Alguien que fije objetivos.
- Una persona que esté en lo de todos, mientras cada uno está en lo suyo.
- Una persona que decida, que tenga la última palabra.
- Una persona que controle y supervise a los demás.
- Una persona que haga equipo.
- Una persona que represente al resto cuando hay que tratar asuntos diversos.
- Una persona que motive.
- Una persona que se imponga cuando es preciso. Que resuelva los conflictos.

Al igual que es inconcebible una película o una orquesta sin director, una trainera sin patrón, un equipo de fútbol sin entrenador, una ONG sin un coordinador..., lo es también una empresa sin director y un departamento sin alguien que lo dirija.

## 1.4. Asumir la función de dirección

A uno o una, un determinado día, la propiedad, la dirección general de la empresa o el órgano delegado correspondiente **le hacen jefe**, le asignan una responsabilidad y le dan unos recursos materiales y humanos para lograr unos determinados objetivos.

Pero una cosa es que a alguien le hagan jefe y otra, muy distinta, que la persona designada asuma y ejerza su papel de mando. Hay muchos directivos y mandos que son jefes en el sentido nominal de la palabra, es decir, les han asignado un cargo, una responsabilidad, así aparecen en un organigrama, pero no lo ejercen en el sentido real. En su tarjeta de visita figuran como jefes de producción, de marketing, del área financiera..., pero en el día a día actúan como un trabajador más, no son jefes reales, y no lo son porque **no asumen su función de jefe**.

A nosotros, el estilo de dirección autoritario no es el estilo que más devoción nos genera; sin embargo, también tenemos que reconocer que hemos respetado y admirado a mandos autoritarios. Al mando que en ninguna circunstancia podemos respetar ni admirar es a la persona que dijo «sí» a un puesto de dirección, pero que de facto no lo ejerce y por tanto deja el puesto vacío y a su equipo huérfano de liderazgo.

A esta patología de mando le llamamos *jefe o jefa desertor o dimisionario* y se puede ejercer a tiempo completo o parcial. Si bien es una patología que puede observarse en cualquier nivel de la organización, quizás sea más frecuente encontrarlo entre los mandos intermedios de las organizaciones a los que de repente les toca dirigir a otras personas que antes eran compañeros de trabajo y junto a los cuales participaban en las críticas a la compañía.

Este cambio de rol, que normalmente nadie te ayuda a hacer, suele acarrear muchos miedos. Miedo a no hacerlo bien, miedo a cómo te van a juzgar tus antiguos compañeros, miedo a ser criticado, miedo a que te digan que te has cambiado de bando, etc., y todo ello suele acarrear comportamientos que simulan parecer menos jefe, más colega, lo cual los lleva a que muchos no asuman, como procede, desempeñar adecuadamente su rol.

Entre la fauna de jefes y jefas que no asumen ni ejercen adecuadamente su función podemos observar a los siguientes:

- *El jefe correo.* Es el que transmite las órdenes superiores hacia abajo y los mensajes de sus colaboradores hacia arriba sin aportar valor alguno en el proceso. Son simples recadistas. Y si esto es ineficiente, hay un hecho grave en los jefes correo que se manifiesta cuando se les transmite una orden que ellos consideran mala para sus colaboradores y lo hacen diciendo: «Ha dicho el director que...», o «Me han dicho que os diga que...», y ya lo fastidian del todo cuando remarcan que ellos no están de acuerdo con la mencionada orden que les viene de su superior inmediato.
- *El jefe colega.* Es aquel que se siente uno más con los compañeros a los que dirige. Le han nombrado jefe, pero él se siente como el coordinador. Le da vergüenza y molesta que le presenten ante terceros como el jefe.
- *El jefe desertor.* Es aquel que está, pero no está. No manda ni dirige, no decide nada y no quiere asumir ninguna responsabilidad.
- *El jefe comodín.* Es aquel que considera que su función es tapar los huecos y agujeros que se producen en momentos puntuales debido a puntas de trabajo, bajas por vacaciones, enfermedades, etc. Es el chico o la chica para todo.

Hemos puesto de manifiesto que existen numerosos jefes que no asumen su función, así como algunas tipologías que en tal sentido se manifiestan en las empresas, pero ¿qué supone asumir la función de dirección? Pues bien, asumir la función de jefe o jefa es:

- *Asumir la responsabilidad del logro de los resultados,* de decidir lo que hay que hacer, supervisar y controlar el rendimiento.
- *Asumir la dirección del equipo* y de cada una de las personas que lo componen. En un orden más concreto: atender su formación, información, motivación, desarrollo, evaluación, corrección y sanción en su caso.
- *Asumir el cambio de rol.* Es pasar de hacer a hacer hacer, es pasar de ser ejecutor a ser mando, es pasar a ser responsable de personas. Ello no nos debe hacer caer en el error de que los jefes no tienen que hacer trabajos de orden técnico, por supuesto que sí, y ello está en estrecha relación con la dimensión del equipo y urgencia de las necesidades que se presentan; lo que pretendemos señalar es que el jefe, además de hacer el trabajo que en cada caso proceda realizar, deberá

planificar, organizar, decidir, coordinar, controlar, motivar... poniendo en evidencia que, si él no hace estas funciones, quedarán sin realizarse.

- *Asumir los riesgos* de las decisiones tomadas.
- *Asumir la crítica* de los colaboradores o de los superiores.

## 1.5. Dirigir personas es una necesidad

Hablamos y escribimos mucho sobre la importancia que las personas tienen en el logro de los objetivos empresariales.

Decimos que las personas son el activo más valioso de las organizaciones, el patrimonio más importante que cada mañana entra en la empresa y sube por las escaleras o ascensores y, sin embargo, en el día a día, las personas son el activo más prescindible, el factor al que menos atención se presta.

Son nuestros comportamientos los que de verdad hablan de nuestras prioridades y no nuestras palabras.

Las tecnologías, los procesos, las estrategias... son muy importantes, pero sin personas adecuadamente dirigidas y comprometidas los resultados esperables serán muy escasos.

Existen múltiples estudios e investigaciones en donde se pone de manifiesto que los clientes se pierden con gran frecuencia, no tanto por tener unos productos o precios no competitivos sino, sobre todo, por el mal servicio o por la inadecuada atención que prestan las personas.

Y resulta evidente que las claves que determinan el éxito empresarial están cada vez más centradas en:

- La rapidez y el acierto en los procesos innovadores.
- La capacidad de adaptarse a los cambios.
- La capacidad de relación con los clientes que posibilite el anticiparnos y satisfacer sus necesidades.
- La adecuada orientación hacia unos objetivos claros.
- La capacidad y preparación de las personas (puedan y sepan).
- El compromiso y la implicación con los objetivos (quieran).

Todos los factores anteriormente relacionados están estrechamente relacionados con las **personas**. No hay innovación sin personas, no hay relaciones satisfactorias con los clientes sin personas, no se pueden lograr objetivos sin personas preparadas y sin las aptitudes y actitudes necesarias.

Las personas son las únicas capaces de utilizar eficientemente los recursos de la organización, aportando su esfuerzo y su inteligencia.

De ahí la importancia y la necesidad de dirigir adecuadamente a las personas, para lo cual es preciso encauzarlas y movilizarlas hacia el logro de objetivos.

Cada vez somos más conscientes de que estamos en un nuevo marco de actuación en el que el trabajo basado en el conocimiento y la información prevalecen respecto al trabajo realizado a través de la fuerza física, donde es preciso ofrecer productos y servicios a los clientes, ya no de una forma estandarizada, sino a la medida de sus necesidades, contar con tecnologías cada vez más avanzadas, operar en mercados complejos, inestables, desregularizados, en los que la competencia proviene de cualquier parte del mundo, y en donde la mejora continua se convierte en una estrategia clave para el mantenimiento y progreso de la empresa.

En este marco, ¿dónde quedan las personas? ¿Valen los sistemas y procedimientos utilizados hasta el momento? Respecto a la primera pregunta, es indudable que las personas ocuparán el núcleo central del sistema. En todas las organizaciones, el conocimiento y la información de que dispongan sus miembros va a ser la materia prima esencial, la auténtica ventaja competitiva para competir en el mercado. De ahí que las personas deben ocupar el protagonismo y el lugar que realmente les corresponde.

Y respecto a la segunda pregunta, es evidente que los sistemas y procedimientos utilizados hasta el momento ya no son válidos en el presente y menos para el futuro. Se requieren nuevos sistemas de gestión en los que las estructuras jerárquicas o departamentales dejen paso a estructuras funcionales, a relaciones basadas en la confianza donde el poder ligado a la jefatura deja paso a la autoridad sustentada en el liderazgo, para lo cual es necesario, además de potenciar la participación y la integración de los trabajadores en la empresa, desarrollar habilidades de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación.

Por eso, dirigir personas en la forma adecuada, hoy más que nunca, es una necesidad para:

- Sacar el máximo rendimiento de las personas.
- Retener y fidelizar a los mejores colaboradores.
- Obtener y mejorar los resultados.

Por ello, debemos tener muy claro que dirigir personas es una profesión que debe ser desarrollada con arte y responsabilidad.

Hace un par de años preguntamos a una persona, en un taller formativo que desarrollamos en Navarra, qué entendía por comunicación.

Ante esta pregunta, la persona en cuestión, un ingeniero biométrico de una de las empresas tecnológicas más punteras de Navarra, nos dijo que, en su opinión, «comunicar es saber aplicar la ciencia».

Sinceramente, nos sorprendió mucho su respuesta porque estamos mucho más acostumbrados a escuchar respuestas tales como que comunicar consiste en transmitir un mensaje y que otra persona lo reciba correctamente.

Ante nuestra cara de estupor, el ingeniero quiso saber qué entendemos nosotros por comunicación y le contestamos que, para nosotros, comunicar es practicar un arte.

Entonces fue él quien se rió y nos comentó que nuestra visión estaba en las antípodas de la realidad actual, que habíamos quedado desfasados.

No lo creemos así. Reconocemos que nuestro alumno tenía parte de razón al señalaros que la comunicación tiene tras ella mucha ciencia, pero la buena comunicación también tiene mucho arte.

Hay discursos que técnicamente son perfectos, pero en los que el comunicador no llega al corazón de las personas, debido a que su exposición no tiene el toque mágico preciso, dado que no se ha puesto emoción ni entusiasmo; y, al revés, también hay personas con arte para comunicar pero que, sin embargo, no consiguen buenos resultados por falta de técnica y preparación.

Lo mismo le pasa a la dirección de personas. Dirigir es una profesión y, como tal, requiere de ciencia y método para hacerlo bien, pero todo aquello que tenga que ver con personas nunca es ciencia pura y exacta al 100%; se requiere, además, de un extra de arte para llegar a los corazones.

## 1.6. Dirigir personas es una profesión

Dirigir personas es una profesión, un oficio que requiere saber, poder y querer. Saber de todo cuanto está relacionado con las personas y con la dirección de estas, poder en el sentido de disponer de las capacidades y habilidades directivas precisas y querer a través de una actitud positiva para el adecuado desempeño de la dirección.

Nuestra experiencia es que en las empresas hay muchos jefes, muchos que mandan, pero pocos buenos profesionales de la dirección. Verdaderamente son pocos los mandos que saben dirigir personas de una forma eficiente.

Muchos piensan que a «jefar» se aprende «jefando» y no es así. La profesión de dirigir también tiene método, como hacer un balance o aplicar una fórmula química, y todo ello hay que aprenderlo.

Resulta relativamente fácil encontrar al frente de los departamentos o secciones de muchas empresas a excelentes técnicos en sus respectivas materias pero malos jefes y, lo que es más grave, a mandos que no tienen conciencia de que dirigen mal a su equipo. Hay muchos grandes jefes que gozan de prestigio técnico, que llevan muchos años dirigiendo gente y, sin embargo, son jefes inefficientes; son unos auténticos patanes dirigiendo personas.

Es evidente que hay muchos jefes que no tienen los conocimientos precisos relativos a las competencias que afectan al ámbito de la dirección de personas; son inconscientes inexpertos en la materia, no disponen de las aptitudes necesarias para mandar, carecen de las actitudes imprescindibles y son insensibles a todo lo que afecta a sus colaboradores. Ello lleva a que muchos trabajadores rindan poco y mal, e incluso a que abandonen las empresas. Tengamos bien claro que, aunque es cierto que actualmente las personas cambian cada vez más de empresa en busca de trabajos que les ofrezcan un mayor salario, un mejor horario, teletrabajo, conciliación o flexibilidad, también es cierto que en la actualidad la mayor parte de las personas **no se van de las empresas, se van de sus mandos**; están hartas de ellos y no los aguantan más.

Hace unos años las personas aguantaban en una empresa por la necesidad de la percepción de un salario y soportaban que se les dirigiera de cualquier manera; hoy no. Nunca hemos tenido plantillas tan preparadas como actualmente. Hoy en día las personas, especialmente las más talentosas, saben que no les costará demasiado encontrar otro trabajo y, ante las malas direcciones, sencillamente, se van.

Antes de la pandemia, los expertos europeos ya nos avisaban de la rotación que viviríamos en unos pocos años. El covid aceleró todos aquellos presagios y hoy en día retener a los mejores profesionales es uno de los retos al que deben hacer frente todas las empresas y para ello necesitan contar con los mejores jefes y jefas.

Pero... ¿a qué se debe que haya tanto jefe o jefa malo? Pues muy sencillo: a que se designa como mandos a personas muy preparadas técnicamente pero con grandes carencias directivas, a personas que no saben lo básico de dirección de personas.

Es frecuente observar en las empresas que, a la hora de designar a una persona como jefe de un departamento o sección, el único criterio o aspecto que contemplan es el de su **competencia técnica**.

Sin embargo, es a todas luces evidente que para ser un buen mando no es suficiente con ser un **buen técnico**, no es suficiente con solo ser competente profesionalmente; hay que serlo también en la dirección de personas.

Para ser un buen mando es necesario:

1. *Ser un excelente técnico en su especialidad*, saber de la materia y de la actividad profesional que desarrolla su cometido, ser competente profesionalmente, pero, sobre todo,
2. *Ser buen gestor de personas*, saber dirigir personas.

Cuando nos encontramos con alguien que conoce y domina a la perfección su oficio, decimos que es un «gran profesional», pero cuando tenemos a alguien que sabe mandar decimos que es un «gran jefe», y esto es lo fundamental.

Y es que dirigir personas es una profesión que actúa sobre:

- *Una materia prima muy compleja*, la más compleja. Los recursos materiales, los sistemas operativos... funcionan de acuerdo a procesos predeterminados, no así las personas. Cada ser humano es un mundo cargado de emociones y sentimientos que lo llevan a actuar de forma imprevisible.
- *Unos métodos y procedimientos* ajustados a las necesidades de cada momento. No hay recetas generales aplicables para todos los casos.
- *Unas herramientas concretas* que es preciso conocer y dominar.

Dirigir personas es una profesión que requiere: **saber, poder y querer**, o sea, disponer de conocimientos básicos, tener un talante específico y unas actitudes concretas.

Estas observaciones nos tienen que hacer reflexionar y, sobre todo, tomar conciencia de la importancia en el momento de designar nuevos jefes de que sean personas capaces de ejercer un liderazgo que posibilite el logro de las metas establecidas al mismo tiempo que facilite el desarrollo profesional de los colaboradores.

## 1.7. Dirigir personas es un arte

Dirigir personas es también un arte. Hay que reconocerlo: dirigir personas es un arte nada fácil. Lograr objetivos, hacerse con el equipo, ganarse su confianza, el respeto y el reconocimiento de los colaboradores es una tarea que no está al alcance de cualquiera. No basta con desear; hay que esforzarse en el intento.

Como venimos diciendo, verdaderamente la labor de dirección es compleja y requiere que en su realización se contemplen diversas funciones y actividades, todas ellas relacionadas entre sí, tal y como vamos a tratar de exponer seguidamente.

Dirigir bien es un arte al alcance de quienes, teniendo los conocimientos requeridos, ponen en práctica sus habilidades personales y tratan de mejorar en cada una de las ocasiones en las que tienen oportunidad para ello.

Para convertir en arte el ejercicio de la dirección, en primer lugar, hay que querer estar ahí, al frente del equipo. Y, en segundo lugar, al igual que sucede en la práctica de la oratoria, a la hora de dirigir, no hay que imitar a nadie ni pretender parecer perfectos, sino ser como somos, con nuestras fortalezas y debilidades. Para dirigir adecuadamente, la autenticidad es un factor clave.

Todos cometemos errores y las personas con las que trabajamos lo entienden y nos los perdonan; eso sí, lo que no nos van a perdonar nunca es que no nos dejemos la piel en el intento y que se vea o parezca que no se quiere estar ahí. Si a la persona que dirige un equipo de trabajo no le brillan los ojos cada día al frente de sus colaboradores, al girar la cabeza y mirar atrás, verá que nadie está ahí, que nadie le sigue.

Además de esto, para convertir en arte el ejercicio de la dirección, es preciso tener bien presentes y llevar a la práctica los siguientes aspectos:

1. *Saber qué es lo que se quiere lograr.* Si no tenemos claro lo que queremos conseguir es imposible dirigir eficientemente. Por ello, en primer lugar, es necesario tener bien presentes los objetivos que queremos lograr, una visión clara del proyecto que pretendemos alcanzar y desarrollar una actuación por prioridades, para lo cual es preciso distinguir lo principal de lo secundario.
2. *Mostrar cómo hacerlo.* Es obligación de todo mando facilitar a sus colaboradores el modo y la forma de desarrollar su actividad. A tales efectos, debe organizar adecuadamente los recursos técnicos y humanos disponibles adiestrándolos adecuadamente, así como potenciar el trabajo en equipo.

En el ejercicio de nuestra labor descubrimos con demasiada frecuencia que muchos de los problemas emocionales que se generan en un equipo, tienen su origen en aspectos técnicos no resueltos. El «se supone que sabe lo que tiene que hacer» no se cumple. Las personas y los equipos requieren que se les concrete con claridad lo que se espera de ellos con el máximo detalle posible.

3. *Dejar que lo intenten.* Una vez que se ha señalado lo que hay que hacer y cómo hacerlo, hay que dejar que lo hagan. Es probable que surjan dificultades y cometan algún que otro error. De unas y de otros adquirirán experiencia y madurarán profesionalmente.

Dejar que lo intenten no significa tampoco abandonarlos en la tarea. Cuántos mandos habremos visto enfadarse porque los miembros de su equipo no habían desempeñado a su gusto lo que se les había pedido.

4. *Observar el rendimiento.* Durante la ejecución de un trabajo, el papel del mando estará supeditado a la debida coordinación de los colaboradores, resolviendo los imprevistos que puedan aparecer, así como las dificultades que se les puedan presentar. Su función principal en esta situación es la de estar a su servicio para resolver los problemas que puedan presentarse, motivarlos y facilitar el logro de sus objetivos. Muchos mandos fallan en el seguimiento. O están encima del trabajo de su gente de manera asfixiante o se olvidan totalmente de ellos.
5. *Medir los progresos.* No es suficiente trabajar intensamente si no se hace en la dirección adecuada, si no se miden los resultados obtenidos. Por ello, tener un sistema de medición adecuado es la primera herramienta de la que debe pretender disponer todo mando. Evaluar el trabajo realizado por los colaboradores, determinando lo que han hecho bien y lo que pueden mejorar con el fin de adquirir experiencias positivas es una habilidad que debe ser practicada por todo mando que pretenda mejorar en el ejercicio de su actividad profesional.

Si no analizamos lo realizado, si no aprendemos de los fallos que cometemos, nos pasará, al igual que sucedía en la famosa película *El día de la marmota*, que los mismos errores los volveremos a repetir una y otra vez.

## 1.8. Dirigir personas es una responsabilidad

Y dirigir personas es también una **responsabilidad**. Lograr resultados satisfactorios es la misión y responsabilidad de todo mando y, para ello, es necesario asumir el cargo y realizar un desempeño adecuado de la función.

Ahora bien, ¿cómo lograrlos?

Para obtener resultados existen dos caminos o alternativas entre las que tenemos que optar, tal como vamos a exponer a continuación.

A) Hacerlo todo uno mismo.

B) Hacerlo a través de otros.

¿Cuál te parece la mejor?

La primera vía es tratar de **hacerlo todo uno mismo**. Tal y como ya hemos comentado anteriormente, hay muchos mandos que piensan que es más fácil hacer uno mismo que mandar hacer. Por no ver una mala cara, por estimar que no lo van a hacer tan bien como nosotros, por no perder tiempo dando explicaciones, por..., uno lo realiza y punto. Esta vía le lleva al mando a convertirse en imprescindible, situación que a muchos les encanta a pesar de sus quejas y protestas. Pero lo más grave es que este camino lleva también, inevitablemente, a la soledad del mando, a la ineficiencia, al estancamiento del equipo y, por supuesto, al agotamiento.

El segundo camino es **hacerlo a través de otros**. Evidentemente, es mucho más productivo y recomendable, pero no siempre es lo correcto, ya que como veremos a continuación aquí también tenemos dos vías o posibilidades: hacerlo por **P. H.** o por **P. L.**

Y aquí el amigo lector o lectora se preguntará: ¿qué es P. H. o P. L.? Pues muy sencillo: hacerlo **por huevos**, o por ovarios si se prefiere, o hacerlo **por liderazgo**, tratando más de convencer que de imponer.

El camino de conseguir los objetivos o la realización de las tareas «porque lo digo yo» es una opción que a muchos les encanta y la utilizan con bastante frecuencia a través de dos formas diferentes:

A) *Infundiendo temor o miedo a través de amenazas*. Sus mensajes preferidos son: «Como no cumplas con tus obligaciones, puedes prepararte», o bien: «Como no logres las metas, te corto los huevos/ovarios»

B) *Animando ante el reto imposible*. Hay muchos mandos que, conscientes de la falta de medios o ante una tarea de gran dificultad, proponen a sus colaboradores que hay que «echar huevos/ovarios» al asunto.

Como decíamos con anterioridad, ambos caminos tienen muchos seguidores y son muy utilizados, pero hay que ser conscientes de que su eficacia es limitada. Sirven solo a corto plazo.

Tengámoslo claro: actualmente a las personas no se las puede dirigir como se hacía antes. Hoy en día poca gente sigue a alguien por miedo o sumisión; la mayoría lo hace por confianza o por convencimiento.

El camino que sin ninguna duda recomendamos es hacerlo por P. L., o sea, por liderazgo, dando a cada uno los medios, el apoyo y la confianza necesaria para el ejercicio de su labor. Este es el camino que permite ser eficientes a medio y largo plazo.

Cuando ante un problema o una punta de producción, una persona operaria le dice a su mando: «Vendré el sábado porque me lo pides tú, no porque me lo mande la organización», es cuando se ha producido la magia del liderazgo, y eso se gana y se consigue cada día, no se impone.

No olvidemos nunca que dirigir es hacer hacer siendo responsables de lo que hagan otros.

## 1.9. Funciones clave de dirección

Hemos visto diversos conceptos que, con sus matices diferenciales, nos han situado en la base y sustancia de la dirección, pero esta no es un proceso estático sino dinámico.

Por ello, el ejercicio de la dirección comprende la realización de una serie de funciones básicas o clave que estructuramos en dos grupos:

1. Funciones directivas.
2. Funciones sociales o personales.

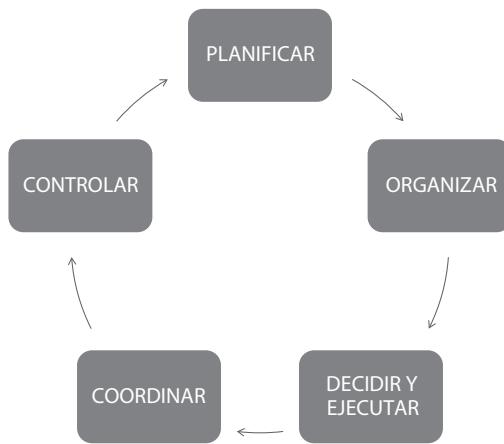
### 1.9.1. Funciones directivas

Entre las obligaciones que conocemos con el nombre de **funciones directivas** están las siguientes (Figura 1.2).

#### ***Prever y planificar***

La mejor forma de conquistar el futuro estriba en hacer previsiones inteligentes hoy y cumplirlas para que sean eficientes mañana.

FIGURA 1.2  
FUNCIONES DIRECTIVAS



Fuente: Elaboración propia.

Consideramos la planificación como un proceso por el cual un mando proyecta lo que hay que hacer, descubre las posibilidades que se le ofrecen y, según ello, determina unas metas que, siendo realizable s por estar basadas en los hechos, son lo suficientemente ambiciosas para garantizar el progreso.

Lo expuesto nos lleva a señalar que todo proceso de planificación parte de un conocimiento en profundidad de la situación en la que nos desenvolvemos y de los hechos, tanto internos como externos, con los que operamos.

La función de planificación debe contemplar:

- *Qué hacer.* Los objetivos que se pretenden lograr deben estar expresados en términos que se inicie con un verbo, con una cantidad, un plazo y un responsable.
- *Para cuándo hacerlo.* Con clara determinación de los plazos e hitos intermedios.
- *Cuántos productos o servicios hay que hacer.*
- *Los riesgos que pueden dificultar u obstruir el logro* de lo que se pretenda conseguir.

Si tenemos más de un objetivo que alcanzar, habrá que **priorizarlos**, ya que no se puede pretender lograrlo todo con la misma intensidad. Establecidos y priorizados los objetivos, es el momento de llevar a cabo los planes para lograrlos.

Lo primero que nuestros colaboradores esperan de sus mandos es una adecuada planificación que convierta todo lo previsible en realizable. Y es que **dirigir es, en gran medida, prever**, o sea, tratar de que las personas que nos aportan sus esfuerzos tengan los menores imprevistos posibles.

Una de las quejas que con más frecuencia escuchamos de los trabajadores hacia sus mandos en las empresas con las que nos relacionamos se resume en la frase: «Vamos como pollos sin cabeza».

Cada vez son más las empresas que trabajan por el bienestar de sus equipos debido a que muchas personas sufren de ansiedad causada por el estrés. Por lo general, el estrés no es la consecuencia del exceso de trabajo, sino que es la consecuencia del sentimiento de pérdida del control, de no saber dónde se va. Un buen jefe o jefa ayuda a poner el foco en lo importante.

Si realizando la función de la previsión surgen con frecuencia situaciones imprevistas que debemos resolver sobre la marcha, ¿qué ocurriría si no la efectuásemos? Pues el desastre.

La previsión requiere determinar «por adelantado» la posible sucesión de las diferentes etapas de nuestro plan, así como el establecimiento de los oportunos **indicadores de medida y progreso**.

De ahí que la previsión sea la tarea preliminar del resto de las funciones directivas y esté presente en todos los niveles jerárquicos de una organización, en especial, de forma más específica e intensa, en los puestos directivos más elevados.

## **Organizar**

Una vez que se sabe qué hay que hacer y para cuándo hacerlo, es necesario determinar **cómo** hacerlo, que es la fase correspondiente a la organización.

Por **organización** entendemos el proceso a través del cual un mando determina los recursos técnicos y humanos necesarios, distribuye y reparte las tareas entre los miembros del equipo, identifica las relaciones e integra las actividades a fin de conseguir los objetivos propuestos.

La labor del mando, en esta fase, es básicamente la de facilitar a sus colaboradores «cómo» hacerlo, para lo cual es preciso establecer la estructura más adecuada, dar la formación y preparación al efecto, elaborar las estrategias pertinentes y establecer los procesos de delegación correspondientes.

Por ello, organizar no debe entenderse como un entrenamiento para algo, sino como la determinación de unos medios debidamente estructurados que nos permitan lograr un objetivo.

Para que la organización de los recursos sea eficaz, es recomendable seguir los siguientes principios:

- *Establecer y disponer de los medios necesarios* para el logro de los objetivos y la realización de las tareas.

- *Asignar a cada colaborador las tareas y responsabilidades* definidas de forma clara y precisa.
- *Comprobar* que los colaboradores saben (tienen los conocimientos necesarios), pueden (tienen aptitudes y habilidades) y quieren realizar adecuadamente su cometido (tienen motivación y actitudes). Si es preciso, se les debe formar y motivar.
- *Unidad de mando.* Ningún colaborador, desde el momento en que ocupa un puesto en la organización, debe recibir órdenes formales de más de una persona.
- *Herramientas de seguimiento y control.* Todo mando cuyo trabajo está sometido a una supervisión periódica debe disponer de la ayuda y de los medios materiales necesarios que le permitan verificar por sí mismo la calidad de su trabajo.

## ***Decidir y ejecutar***

La esencia de todo mando es tomar decisiones, es decir, poner en marcha, llevar a la acción aquello que se ha planificado y se ha organizado adecuadamente.

De ahí que en la esencia de todo mando se halle su capacidad de asumir riesgos y tomar decisiones. Sin la mencionada capacidad para decidir, no hay mando ni este se justifica.

Es cierto que un mando debe contemplar múltiples aspectos previos a la toma de una decisión, como son la fijación de los objetivos que lograr, las opciones y alternativas existentes, la elaboración de los correspondientes planes, la organización y coordinación de los equipos, etc. Sin embargo, el momento crucial, el momento en el que se juega el ser o no ser de su profesión está en la toma de decisiones, ya que de ello depende en gran medida el logro de los objetivos. Todas las medidas adoptadas previamente y los conocimientos de que se dispongan deben ser puestos en práctica en esta fase clave de la decisión.

Decidir es un proceso derivado de la libertad y de la responsabilidad humana que se basa en tener que elegir en un momento determinado entre dos o más opciones, para lo cual es esencial la disposición de un criterio (que permita tomar decisiones razonables, objetivas y oportunas), una adecuada información y la aceptación de riesgos asumibles.

Por eso, toda decisión eficiente es el resultado de la adecuada combinación de tres factores:

1. *La información,*
2. *El riesgo,*
3. *La personalidad de la persona que decide.*

En el momento de tomar una decisión, todo mando debe tratar de disponer de la máxima información que permita minimizar el riesgo que se va a correr.

En la toma de decisiones caben varias opciones de participación por parte de los colaboradores, desde la ausencia total a la toma de decisiones sin restricción alguna por parte de estos, y no hay *a priori* una alternativa mejor que otra, ya que la **situación**, la **importancia** de la decisión, su **urgencia**, la **información** disponible y la influencia en la **motivación** de los colaboradores son los factores que determinan el nivel de participación que mejor corresponde a cada situación.

Sobra decir que los mandos que anteriormente hemos calificado como desertores acostumbran a no llevarla a cabo o a practicar muy mal esta función.

## **Coordinar**

Coordinar es establecer y mantener la armonía entre los proyectos, los medios y las personas participantes para alcanzar los objetivos en medio de unas condiciones permanentemente cambiantes.

La función de coordinación tiene su razón de ser básica en comprobar que las tareas se desarrollan conforme a lo planificado y organizado. Si todo funciona de acuerdo con nuestras previsiones, magnífico. Si las máquinas funcionan a pleno rendimiento y los colaboradores están centrados cada uno en lo suyo, el mando puede tomarse un respiro.

Pero esta situación idílica no es frecuente. Es mucho más habitual de lo deseable que tengamos problemas de tipo técnico: máquinas que no funcionan, falta de un producto básico, transportes que no llegan..., pero, sobre todo, problemas de tipo humano: colaboradores que no ejecutan bien su trabajo porque **no saben** hacerlo, **no pueden** efectuarlo o **no quieren** realizarlo.

Si consideramos que los colaboradores **no saben** hacer bien su trabajo, la solución es bastante sencilla. Es suficiente con aportarles la debida formación (conocimientos) o información (datos) que requiere el ejercicio de su función o puesto de trabajo o con darles la oportuna instrucción y entrenamiento a través de las personas más capacitadas hasta comprobar que conocen y dominan su misión.

Si el problema es que **no pueden**, entonces se deberán analizar si las causas son de orden físico, psíquico, social o incluso moral. Hay muchas personas que no pueden realizar adecuadamente su trabajo porque padecen lesiones físicas en una parte de su cuerpo, lo que les impide realizar una determinada tarea con normalidad (un cojo nunca podrá ser extremo izquierdo de la Real Sociedad ni un manco ser un prestigioso pianista); otras tienen problemas de edad, trastornos mentales, etc. El problema de la incapacidad se arregla con la adaptación buscando un nuevo puesto que se ajuste mejor al perfil y las condiciones del colaborador.

Pero el gran problema, y el más frecuente en el ámbito laboral, no es que los colaboradores no sepan o no puedan, sino que **no quieran**. Estos habitualmente tienen sobrados conocimientos para realizar su función, tienen todas las condiciones físicas y psíquicas

para efectuar correctamente su trabajo, pero no están predisuestos a ejecutarlo. En esta situación estamos ante un problema de motivación cuyo tratamiento es complejo y al que nos referiremos con amplitud a lo largo de todo un capítulo más adelante.

Durante la coordinación corresponde al mando detectar las desviaciones y resolver los imprevistos que vayan surgiendo a lo largo de la actividad profesional. Esta es una de las actividades que hay que realizar con mayor atención y delicadeza, ya que una actuación improcedente o a destiempo puede producir resultados insatisfactorios.

En cualquier caso, lo que un mando debe propiciar al máximo en la etapa de la coordinación es el éxito de sus colaboradores, supervisándolos adecuadamente y adoptando las oportunas medidas correctivas que les permitan alcanzar los objetivos propuestos. Un mando no debe olvidar nunca que el éxito de sus colaboradores es su propio éxito.

### **Controlar**

La mayoría de los progresos logrados en la gestión empresarial son debidos a las mejoras llevadas a cabo a través de las técnicas de control.

La esencia del control reside en la comparación de los resultados logrados con los previstos, con los considerados como deseables y definidos en el proceso de la planificación.

En nuestra cultura actual, la palabra *control* acostumbra a tener muy mala prensa porque se asocia con un régimen coercitivo o policial, pero el control es necesario. Sin medición y control no puede haber crecimiento ni progreso. Lo que no se mide ni se controla no mejora. La cuestión es cómo llevar a cabo el control de una forma eficiente.

Los elementos esenciales de todo sistema de control son principalmente: disponer de un objetivo previamente determinado y un medio o sistema de medida, a poder ser, cuantitativo. De ahí que lo que no se puede medir resulta prácticamente imposible de controlar.

El control es una función directiva no delegable, si bien ello no impide que para facilitar su ejercicio sea conveniente potenciar el autocontrol o automonitorización, o sea, establecer un sistema de información y las oportunas normas y reglas de juego con las que cada persona colaboradora pueda conocer su progreso en todo momento.

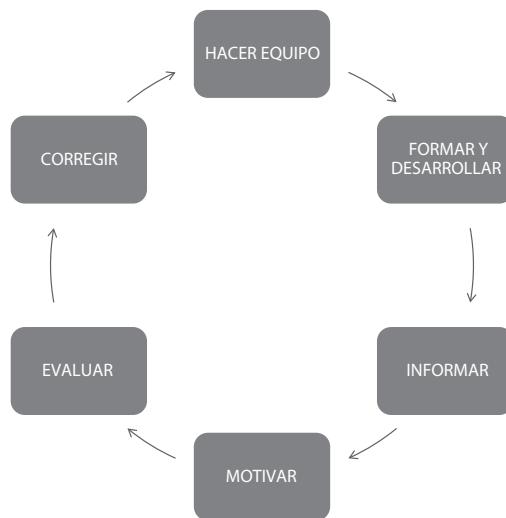
Es importante lograr los objetivos propuestos, pero también lo es aprender de los éxitos o fracasos. Si hemos logrado superar nuestras previsiones, analicemos sus causas y tratemos de repetirlas; por el contrario, si hemos quedado por debajo de ellas, veamos la forma de que en la próxima ocasión corrijamos nuestros defectos. Por tanto, es importante que obtengamos experiencia y aprendamos de nuestros errores para desarrollar las nuevas metas con mayor eficacia.

Por último, si las metas han sido logradas, no olvidemos felicitar a nuestros colaboradores; y si no lo han sido, tratemos de que lo consigan en la próxima ocasión.

## 1.9.2. Funciones sociales o personales

Y de forma complementaria a las funciones directivas que hemos señalado, todo mando debe desempeñar otra serie de funciones que las conocemos como **funciones sociales o personales** y que son las siguientes (Figura 1.3):

FIGURA 1.3  
FUNCIONES SOCIALES O PERSONALES



Fuente: Elaboración propia.

### **Hacer y trabajar en equipo**

Las organizaciones tienen la necesidad de alcanzar objetivos y lograr resultados que están vedados o son muy improbables como fruto de la acción individual, y por ello las personas tienen la necesidad de unirse a otras personas dando lugar a lo que todos conocemos por *trabajo en equipo*.

Sin embargo, trabajar en equipo en la empresa actual requiere de un gran esfuerzo por parte de todos tanto en un orden intelectual como emocional. Supone aceptar que solos no somos capaces de alcanzar lo que queremos lograr, aceptar que no tenemos todo el conocimiento necesario, confiar en el trabajo de los otros, defender fuera del equipo las decisiones que hemos adoptado en el seno del mismo aunque no estemos totalmente de acuerdo, contraponer intereses personales o departamentales y, por tanto, estar preparados para entrar en conflicto más de una vez, convivir con personas muy distintas que se aproximan a la realidad de manera diferente a como nosotros lo haríamos, saber pedir ayuda y estar atentos a quien la necesita, compartir los logros individuales con otros y sufrir los fracasos de los compañeros como propios.

Por lo general, no sabemos trabajar en equipo, se carece de objetivos comunes, el individualismo predomina sobre la colaboración, se anteponen los intereses individuales a los colectivos, las competencias internas y los egos hacen que trabajar en equipo sea toda una gesta que solo se lleva a cabo con una firme convicción y la generosidad por parte de todos para ser capaces de aportar y contribuir al éxito colectivo.

Se nos llena la boca diciendo que nos gusta trabajar en equipo, pero la práctica diaria demuestra otra cosa, y cuando el equipo no funciona tendemos a echar la culpa a los demás porque aceptar que nosotros somos parte del problema supone un nivel de autocritica que no solemos encontrar con facilidad.

Por todo ello, hoy más que nunca, los buenos mandos invierten todos sus esfuerzos en hacer equipo:

1. *Formar.* Como ya hemos señalado anteriormente, el mando es la persona responsable de la formación necesaria de sus colaboradores para el adecuado desempeño de su trabajo, que deberá efectuar directamente o a través de otras personas. Con buenos jefes se crece, con los malos se retrocede.

La responsabilidad de la formación y del crecimiento profesional de cualquier persona de una organización no es exclusiva del departamento de personas y Talento, sino que, en primer lugar, lo es del responsable directo.

2. *Informar y comunicar.* Asimismo, el mando directo debe suministrar la debida información a sus colaboradores con el fin de que puedan conocer la evolución y situación de la empresa en sus diferentes áreas y con ello lograr su integración en ella.

Cuando una persona se entera por la prensa o en la calle de algo que afecta a su organización, el compromiso y la confianza de esa persona caen en picado.

Cuando un mando no se anticipa a comunicar y explicar las cosas a su equipo, alguien ocupará su lugar y probablemente lo haga de la manera en la que menos se quería que sucediera.

3. *Motivar.* El mando directo es la persona responsable de la motivación de sus colaboradores y deberá facilitar el marco más adecuado para que cada uno pueda encontrarla por sí mismo dentro de su actividad ordinaria.
4. *Evaluar.* Todo mando debe efectuar a sus colaboradores una evaluación periódica, lo más objetiva posible, de su actuación profesional con relación a su trabajo habitual con el fin de tratar de proyectar las actuaciones futuras en orden a un mayor desarrollo personal y profesional en el ámbito de la empresa.
5. *Corregir.* Finalmente, aunque no sea una tarea agradable, todo mando tiene la obligación de corregir los incumplimientos de las tareas asignadas, así como de los comportamientos improcedentes.

En este apartado es donde surge la necesaria gestión de las personas difíciles y tóxicas sobre las que realizaremos un amplio desarrollo en las páginas siguientes de este libro.

## 1.10. Lo que un jefe espera de sus colaboradores y lo que estos esperan de su jefe

Vistos los diferentes estilos de mando existentes y con el fin de avanzar en el conocimiento del proceso de dirección, estimamos oportuno dejar constancia a continuación tanto de lo que un jefe espera de sus colaboradores como de lo que estos desean de su responsable. Veamos cada uno de ellos separadamente.

### 1.10.1. Lo que el jefe espera de sus colaboradores

Según los estudios e investigaciones de que disponemos, lo que todo mando espera de sus colaboradores es lo siguiente:

En primer lugar, *un buen desempeño de las tareas*, un cumplimiento de sus obligaciones, unos resultados satisfactorios y eficacia en la labor que se desarrolla. Todo esto es básico, pero, además:

- *Iniciativa*. Que efectúen propuestas de mejora. Que no esperen a que se les indique en cada momento lo que tienen que hacer.
- *Colaboración* con la persona responsable del equipo y con los compañeros.
- *Dedicación, implicación y compromiso*.
- *Responsabilidad*.
- *Profesionalidad*.
- *Honestidad, lealtad y obediencia. Cordialidad. Respeto*.
- *Afán de superación*.

### 1.10.2. Lo que los colaboradores esperan de su jefe

Por su parte, lo que los colaboradores esperan de su jefe es lo siguiente:

- *Que los dirijan con eficiencia*. Que les señalen claramente lo que tienen que hacer. Que los guíen hacia objetivos y metas concretas.
- *Delegación y autonomía*. Una vez que el jefe les ha indicado lo que tienen que hacer, que les deje hacer. Que no esté supervisando continuamente su trabajo. Que les permita tener cierta iniciativa en el desarrollo de su cometido.

- *Liderazgo.* Que los inspire e ilusione mientras sus colaboradores realizan sus cometidos. Que tenga autoridad y capacidad de hacerse seguir por su valía personal.
- *Competencia profesional.* No es preciso que el jefe sepa el que más del área que dirige, pero sí debe tener los conocimientos precisos para entender y comprender la problemática de sus colaboradores.
- *Estímulo y apoyo* en los momentos difíciles.
- *Comunicación clara y adecuada.* Que se les escuche cuando lo precisan. Que sea accesible para sus colaboradores. Hay jefes que atienden a todos menos a las personas que dependen de ellos.
- *Confianza en sus colaboradores.* Que los defienda en situaciones de conflicto. Que no los critique a sus espaldas.
- *Honestidad, sinceridad y ejemplaridad.* Que sean ellos los primeros en hacer aquello que mandan hacer. Que cumplan con las normas de disciplina que imponen.
- *Una valoración justa de su actuación profesional.* Los colaboradores no quieren medallas que no se merecen, pero sí el reconocimiento de los trabajos y esfuerzos dignos de ser destacados.
- *Información.* Aportar aquellos datos sobre la situación y marcha de la empresa que les permitan sentirse integrados en ella.
- *Equilibrio emocional.* No estar sujetos a los cambios de carácter en función de cómo se levantan cada día.

## 1.11. Perfil del nuevo mando

Muy relacionado con el punto anterior, podemos señalar que el nuevo modelo de dirección requiere de mandos más profesionales, de directivos más preparados en lo que se refiere a la dirección de personas; en definitiva, de jefes que se ajusten al **perfil** que exponemos a continuación:

1. *Competencia profesional:* Excelencia en el área técnica de su actividad profesional.
2. *Liderazgo.*
  - Tener una visión, un proyecto que ilusione y sea atractivo para sus colaboradores.
  - Capacidad de comunicación. Convencer.
3. *Pasión, entusiasmo y elevada motivación:* Si el mando no está motivado, difícilmente motivará a los demás.

4. *Capacidad para ilusionar y estimular* en el desempeño de las tareas y en el logro de los objetivos:
  - Animador en el logro de objetivos. Entrenador, *coach*.
  - Impulsor y dinamizador de personas.
5. *Talante negociador y no impositivo*: Capacidad para negociar acuerdos y compromisos.
6. *Saber convivir con un alto grado de riesgo e incertidumbre*: Capacidad para decidir con rapidez asumiendo los riesgos e incertidumbres de la realidad cambiante.
7. *Capacidad de síntesis y de centrarse en lo prioritario*.
8. *Buen conocimiento de su sector y del entorno competitivo*: Tener contactos con posibilidad de acceso a recursos y organizaciones.
9. *Iniciativa, espíritu innovador*: Creatividad e imaginación para producir y adelantarse al cambio.
10. *Mente global*: Saber actuar en cualquier lugar del mundo: Idiomas/Cultura.
11. *Comportamiento ético*: No hagas a los demás lo que no quieras que te hagan a ti.
12. *Estar en disposición de aprender y mejorar de forma continua*.
13. *Empatía y flexibilidad*: Capacidad para ponerse en el lugar de sus colaboradores entendiendo que cada persona requiere de un tratamiento diferente.

## 1.12. Los diez mandamientos para la dirección de personas

Para terminar este capítulo, nada mejor que hacerlo con una síntesis de los aspectos claves en la dirección de personas y que hemos recogido a modo de diez mandamientos (Figura 1.4):

1. Desarrollarás un proyecto compartido: Una visión ilusionante, retadora e integradora.
2. Fijarás objetivos claros:
  - Establecerás retos medibles y atractivos.
  - Señalarás las prioridades.
3. Transformarás grupos en equipos:
  - Compartirás un objetivo común.

- Potenciarás la eficiencia y la cohesión.
  - Propiciarás la cooperación e interdependencia.
  - Facilitarás la participación.
4. Liderarás tratando de influir por tu autoridad personal.
- Asumirás la función de dirección.
  - Respetarás la estructura.
  - Facilitarás la labor de tus colaboradores.
  - Utilizarás el estilo de dirección apropiado a cada situación.
5. Delegarás y potenciarás el desarrollo de tus colaboradores: Evaluarás su rendimiento.
6. Motivarás y reconocerás los logros obtenidos: Recordarás que la motivación empieza en uno mismo.
7. Comunicarás tus ideas e informarás puntualmente:
- Facilitarás la comunicación interpersonal.
  - Manejarás el conflicto como fuente de aprendizaje.
8. Medirás el progreso: Tendrás indicadores de control y autocontrol.
9. Mantendrás una actitud de mejora y cambio permanente.
10. Gestionarás valores y desarrollarás una cultura.

**FIGURA 1.4**  
**LOS 10 MANDAMIENTOS DE LA DIRECCIÓN**



1. Desarrollarás un proyecto compartido.
2. Fijarás objetivos claros.
3. Transformarás grupos en equipos.
4. Liderarás tratando de influir por tu autoridad personal.
5. Delegarás y potenciarás el desarrollo de sus colaboradores.
6. Motivarás y reconocerás los logros obtenidos.
7. Comunicarás tus ideas e informarás puntualmente.
8. Medirás el progreso.
9. Mantendrás una actitud de mejora y cambio permanente.
10. Gestionarás valores y desarrollarás una cultura.