

## Elección y desarrollo de personal directivo

**¿Cómo se llenan las posiciones directivas en la empresa? Una de las formas más frecuentes de formar un directivo de campo es ascender a un trabajador que se destaca por su aplicación y conocimientos. Pero si éste no se encuentra preparado para absorber algunas simples reglas relativas a su cambio de papel, los conflictos son inevitables.**

El personal directivo de campo debe dar forma a los procesos que ocurren dentro de la empresa, deben asegurarse que se proceda de la forma prevista. Para ello es indispensable, por supuesto, que tengan una buena base técnica y metódica. Es de primordial importancia que sepan qué procedimientos seguir, aceptar estos procedimientos y estar en condiciones de desarrollarla. La capacidad de percibir los pensamientos, actitudes y sentimientos de sus subordinados y compañeros de trabajo -lo que se llama "competencia social"- es también de interés central. Deben ser capaces de comprender estas alteraciones y estar dispuestos a adaptarse a las mismas y a encauzarlas.

**La capacidad de percibir los pensamientos, actitudes y sentimientos de sus subordinados es también de interés central**

La capacidad de liderazgo implica honestidad, optimismo, creatividad, conocimiento de los objetivos y alta disposición a cooperar. Una autoevaluación de la propia capacidad es parte indispensable de la personalidad del dirigente de nivel medio, del de campo o de taller. Éste debe estar convencido de lo que hace cuando actúa, a fin de poder también transmitir esa seguridad a sus colaboradores.

Una forma de realizar una buena elección en el momento de ascender a un miembro de la plantilla a una posición dirigente es realizar pequeños "experimentos". Éstos pueden tomar la forma de pequeñas tareas, claramente delimitadas, que se le soliciten al "candidato", a fin de observar sus reacciones y su

evitar conflictos de competencia y choques permanentes se deben aclarar de forma detallada las tareas a realizar por el nuevo dirigente y dónde se establecen los límites de las mismas; de ser posible por escrito. El establecer una comunicación fluida es elemento central para asegurar el éxito de este proce-

dejando a los mandos medios y trabajadores amplia libertad en cuanto a la forma de alcanzarlos.

La delegación debe ser basada en la obtención de objetivos y se debe permitir cierta flexibilidad en cuanto a la aplicación de procedimientos. La razón de esto es poder colaborar basándose en esos claros objetivos, con pocas normas y sin impedimentos burocráticos. Los controles se entienden como el establecer las fallas y equivocaciones en conversaciones entre directivos y subordinados. Deben tener la forma de un análisis objetivo y técnico con las dificultades, de provisto de carga emocional negativa.



*Instalación de pequeños túneles de plástico.*

*Es una operación que requiere atención y dedicación por parte de los trabajadores y capataces.*

capacidad. Una vez elegido el candidato se le deben explicar claramente sus futuras tareas. Esto incluye un conocimiento claro de la estructura de la empresa y de su área de responsabilidad. Sus atribuciones deben estar claramente delimitadas. ¿Quién tiene plenos poderes en relación a determinados aspectos? ¿De qué marco financiero se dispone? ¿Hasta dónde llegan sus competencias? A fin de

so. Con respecto a la comunicación, es importante que cada trabajador disponga de la información necesaria para realizar su tarea de forma correcta.

Los trabajadores deben tener claro que no solo son receptores de información, sino que también tienen que suministrarla. El flujo de información es una calle de dos sentidos. En la organización del trabajo se deben establecer objetivos claros,

Si un trabajador está en condiciones de comprender estas sencillas reglas y tiene la capacidad de llevarlas a la práctica, podrá también realizar una buena tarea como directivo y se habrá realizado una buena elección al confiarle la nueva tarea.

**Miguel Merino Pacheco**

*drmerino@ediho.es*