

DOCUMENTACIÓN
DIRIGIR PERSONAS EN LA ESCUELA

Despachos personales

*Nota Técnica de la División de Investigación del Master en Dirección de Centros
Educativos. Preparado por el profesor Luis Manuel Calleja. Junio 1998.*





Se dirige persona a persona. Las acciones colectivas, comités, etc., son necesarias para la coordinación, información, deliberación y decisión que permita el mejor desarrollo del trabajo de cada uno de sus miembros. Es preciso actuar bien en ambas instancias, personales y colectivas, para el buen gobierno de la empresa.

Sorprende la escasez de literatura especializada frente a la de cuestiones de equipo o grupo. Hasta hace 30 o 40 años era raro hablar de reuniones, hoy parece que es lo principal, cifrando la capacidad directiva en el manejo de equipos y reuniones. No obstante, cuando aparece algo escrito sobre la dirección persona a persona suele ir acompañada de una sensación de agradable sorpresa, como de quien descubre algo sencillo y eficaz.

Las nuevas tecnologías de comunicaciones parece que se esfuerzan por aportar posibilidades de trabajo individual obviando reuniones que a veces no son productivas. La tendencia, hoy, apunta al trabajo individual o al trabajo en equipo, sin añadir demasiado al trabajo cara a cara; esto nos parece peligroso.

Convendría distinguir los contactos con ocasión de la ejecución, de los formales de dirección propiamente dicha. Son distinguibles, a su vez, de aquellos entre dos superiores con una persona a fin de tratar cuestiones ejecutivas o directivas para esta última; en éstas la cuestión sigue siendo el enfoque en la actuación de una persona, no obstante consideramos específicamente el cara a cara tanto para dirigir como para ejecutar.

El enfoque de esta nota es el de Política de Empresa o de Dirección General, no de Comportamiento Humano, aunque la linde pueda parecer difusa. No profundizamos en algo inevitable como son los conflictos interpersonales pero tenemos en cuenta los aspectos de comportamiento y reacciones de las personas en su dirección individual.

EL DESPACHO PERSONAL Y LOS PROCEDIMIENTOS DE AVANCE

Todos los denominados Procedimientos de Avance se aplican substantivamente en la dirección persona a persona y, como medio, se realizan colectivamente cuando haya que coordinar los de todos los colaboradores. Los despachos han de servir, por lo menos, para:

- Mantener al día los encargos
- Medir el cumplimiento de los encargos
- Cambiar los encargos de las personas
- Desarrollar las posibilidades profesionales de las personas
- Retribuir
- Premiar y sancionar la actuación personal

Siguiendo al profesor Masifern, si los tres primeros derechos de la persona en el trabajo son:



- 1.- Derecho a *saber qué debe hacer*
- 2.- Derecho a *saber cómo lo va haciendo*
- 3.- Derecho a *recibir ayuda y medios*

Se deduce entonces que los tres primeros deberes de la persona que dirige serían:

- 1.- Deber de decir qué debe hacer
- 2.- Deber de decir cómo lo va haciendo
- 3.- Deber de prestar ayuda y estar accesible

Y esto ha de hacerse uno a uno aparte de colectivamente.

Entre las capacidades de la persona que gobierna tienen especial relevancia para la dirección persona a persona la de *respeto a los demás* y el *afán de superación*. El respeto, que no es cortesía, ni motivación barata sino escuchar atentamente ya que las personas tenemos mucho que aportar y un legítimo ámbito de autonomía para decidir y realizar las tareas. Un afán de superación que nos ha de llevar a estar dispuestos (predispuestos) a salir de nuestros propios puntos de vista habituales.

Sin estas dos características en modo pleno, nos encontramos con directivos amables que “toman nota” y pasan olímpicamente de nosotros; es una de las corruptelas más sutiles en que puede caer la persona que gobierna. Igual que quien dirige ha de ser prudente, el gobernado ha de ser paciente, pero la prudencia y el sentido común nos llevan a pensar que es una imprudencia soberana jugar con la paciencia de los demás.

Dos características típicas de la persona que gobierna son esa capacidad de saber pedir favores y aquella que le hace tener una extensa red de amigos y contactos interiores y exteriores; en ambas, prima el carácter informal, espontáneo y personal con un exquisito cuidado por no puentear ni “by-pasear” a nadie. Ni una ni otra se suelen realizar colectivamente, es una cuestión de dominio de las distancias cortas, de la relación personal.

ASPECTOS FORMALES DE LOS DESPACHOS PERSONALES

Según nuestra experiencia, el número de colaboradores inmediatos de la persona que dirige, podría situarse entre 5 y 10; es a estos a los que dirigimos más directa y habitualmente. No obstante con mayor o menor frecuencia se pueden tratar el doble de esa cifra.

En términos de frecuencia de despacho observamos una amplia variedad pero creemos recomendable distinguir tres tipos:

- Despachos de fondo. Trimestrales
- Despachos de agenda. Semanales
- Despachos de seguimiento.



Los Trimestrales se centran más en la marcha general como directivos y como ejecutores; evaluación de fondo, temas de estilo, necesidades de formación o capacitación, retoque de encargos fijos, etc. Salvo excepción, no deberían de durar más de una hora.

Los Semanales, sirven para afinar las agendas de ambos, coordinar las intervenciones, seguimiento de cuestiones más o menos permanentes, etc. Con 10 minutos bastaría para cumplir estas finalidades.

Los Despachos de Seguimiento, sirven para tener al tanto de encargos singulares; de aquí que su periodicidad dependa de su naturaleza así como su duración, que en principio no deberían pasar de media hora.

Es una experiencia muy extendida, fijar por escrito sucintamente las conclusiones, acuerdos o decisiones tomadas; a mano y utilizando un mismo original del que se sacaría una copia. Igualmente, es necesario saber de antemano los temas a tratar y su carácter (informar, discutir, decidir, aclarar, seguir, etc.)

La puntualidad en estos tres tipos es esencial, cosa distinta de los ocasionales en los que prima el factor oportunidad y la situación concreta, o los realizados con los que no son colaboradores inmediatos que admitirían algo de flexibilidad. Por tanto la elección de los momentos ha de ser realizada con cuidado de que vengan bien a ambos y en las fechas y horas de menor probabilidad de interferencias o imprevistos.

La periodicidad tiene de bueno que está por encima de los altibajos en las relaciones interpersonales, de forma que no se pueda identificar el ser llamado a despacho con recibir una bronca ni al contrario. El temario previsto ha de dejar hueco para un amplio punto de "varios" pero su formalización disminuye los huecos proclives a explosiones emocionales. Debería identificarse el despacho personal con franqueza y eficacia.

La agenda del directivo debería estar llena al 35-45% entre la preparación diaria de los despachos (media hora), los despachos personales con los colaboradores inmediatos y su análisis posterior. Las reuniones de equipo podrían suponer entre un 25-35% adicional, de dónde nos restan entre un 20-40% del tiempo para las demás tareas de gabinete personal, atención a las familias, despachos personales ocasionales, dirección itinerante de visu, clases, etc., etc. Para no pasarse de tiempo es esencial tener todos los papeles y datos a mano antes de iniciar el despacho.

Formalidades de cortesía tales como levantarse al recibir a todo el que venga a nuestro despacho, filtrado de llamadas (salvo aquellas esperadas o no muy importantes), sentarse en una mesa redonda y no siempre separados por la mesa de jefe, etc., forman parte del caldo de cultivo para la buena dirección personal.

La discreción sobre lo tratado ha de ser total salvo permiso explícito: ni gestos, ni suspiros, ni nada ha de dejar traslucir lo tratado ni el tono con que se desarrolló el despacho.

Por parte del dirigido y del director, conviene ir adquiriendo el ***don de oportunidad***:



1. Conocer “el momento” de cada cosa.
2. Comprometerse con uno mismo a no hablar ni actuar bajo el influjo de cólera, temor, resentimiento o celos.
3. Aguzar las facultades de previsión.
4. Aprender a ser paciente. Relación entre paciencia e inteligencia: descomponer en subfases cada cosa que vaya a suceder y estimar la duración de cada una a fin de esperar el resultado cuando sea realista y posible
5. Habitarse a salir de uno mismo: comprender cómo ven el mismo “momento” otras personas.

Igualmente, aprender a *llevarse bien con la persona que dirija*:

1. Acatar la autoridad del superior. Opinar antes de que tome una decisión.
2. Ver cómo, cuándo y qué comunicar al Jefe. Acordar y decidir qué asuntos ha de consultarle y cuáles no.
3. Tener en cuenta que el Jefe es un ser humano.
4. Ser circunspecto: que quien dirija lleve la iniciativa; no llamar su atención con asuntos personales.
5. Informarle con regularidad.
6. No empeñarse en congraciarse con el Jefe (iría en detrimento de los otros colegas).
7. Desempeñar a conciencia las obligaciones.

Por parte de la persona que dirija, habituarse a *no perder la cabeza* es notoriamente importante:

1. Ser ocurrentes: tener listos algunos chascarrillos contrastados.
2. Dar tiempo al tiempo: saber “enrollarse”, para evitar que emitan un juicio en caliente.
3. No “machacar” no “supravincere”. Evitar que el otro adopte posturas intransigentes o se calle y se las guarde.
4. Ponerse en el pellejo del otro; ser comprensivos.
5. Proceder con franqueza: “estoy nervioso”, “estoy enfadado”, “no me fío”, “mañana te contesto”..
6. Si el otro se enfada: arrellanarse en el sillón...el último en enfadarse gana.
7. Ser precavido: contemplar todas las alternativas.
8. Preparase con tiempo.

SITUACIONES ESPECIALES

Uno de los factores más motivadores es la posibilidad de trabajo codo con codo con el director. Si el director o directora no da la talla en esa distancia sirve de poco la habilidad en el manejo de grupos



o ser “buen comunicador”. ***El proceso de delegación es impensable sin pasar por una efectiva dirección persona a persona.***

1	DEFINIR EL ENCARGO SUCINTAMENTE	5	DÍME CÓMO LO PIENSAS HACER
2	ELEGIR LA PERSONA	6	...ASÍ NO, ...OTRA...
3	EXPLICAR EL OBJETIVO Y LAS POLÍTICAS	7	PROGRAMAR FECHAS DE CONTROL
4	“...ME LO REPITA...”	8	SEGUIR LAS FECHAS PUNTUALMENTE

Algunas cautelas resaltables en el proceso de delegación, son:

- No delegar lo mismo en varias personas a la vez
- Respetar las decisiones del delegado hasta el límite (icriterios!)
- Aclarar que no se tiene la misma autonomía para todos los encargos
- Saber felicitar o recriminar puntualmente por lo delegado

No obstante, se hace muy conveniente dar un tratamiento colectivo a fin de evitar la delegación de lo mismo en más de uno, reforzar o precisar la autonomía de cada persona ante los demás y -en ciertas circunstancias- para felicitar o recriminar públicamente.

El tratamiento personal es indeclinable y necesario para todos los niveles o grados de delegación: desde el simple recado, a una tarea sencilla, pasando por la delegación estable de funciones complejas, negocios integrales o proyectos singulares.

En la ***dirección por objetivos*** la atención de las personas una a una, es esencial para la eficacia. ***La fase de negociación de los objetivos y su concreción, la de control, etc., se realiza en despachos personales formales.***

Parece que la conducción de grupos de trabajo precisa más técnicas que la de despachos persona a persona; en éstos es donde se percibe la ***capacidad de quien dirige, sus valores y estilo, de modo más pleno. Es el ámbito en el que los objetivos y tareas se convierten en encargos de responsabilidad personal de manera ahormada a las capacidades de cada una.***

Especialmente ***durante el período de aprendizaje*** tras la toma de posesión de un nuevo directivo, se hace necesario ***el despacho frecuente que incluya no sólo los aspectos de qué hay que dirigir sino del cómo, del estilo.*** Al cabo del primer año en el nuevo cargo ya se puede saber si el directivo sintoniza o no, evoluciona o no, en su estilo a tono con el resto del cuerpo ejecutivo.

“El estilo no debe ser un asunto tabú; los directivos saben que pueden llegar a tener un estilo inadecuado. Desean mantener impresiones sistemáticamente con sus jefes antes de que se plantee un problema o estalle una crisis. ***Hay cosas del estilo que no se pueden escribir fácil y claramente, de aquí que sea necesario hablar y matizar habitualmente.***”

Los contactos breves, uno a uno, son lo ordinario en el trabajo diario y el grueso de la ejecución y del ajuste fino que sirve para aprovechar las microoportunidades de cada momento. Lo que se pro-



mete pública y explícitamente, en arengas, comunicaciones, etc., se puede confirmar, reforzar o frustrar en el nivel individual tarea a tarea.

Una manifestación, *cuando se pierde la confianza de los colaboradores*, es la caída de sinceridad y franqueza de estos para comunicar los errores, *especialmente los nuestros como directivos*. La sinceridad depende de la confianza y existen varias áreas críticas que generan desconfianza o inducen confianza:

- 1.- *La Comunicación*, que ha de ser calle de dos direcciones.
- 2.- *El apoyo*, que significa estar accesible, prestar ayuda, interesarse, especialmente cuando las cosas van mal.
- 3.- *El respeto*, que consiste en delegar autoridad y en escuchar lo que los subordinados dicen.
- 4.- *La imparcialidad*, que significa conceder el mérito a quien lo tenga y atribuir la culpa a quien le corresponda.
- 5.- *La posibilidad de predecir*, que consiste en ser serio y cumplir las promesas.
- 6.- *La competencia*, que significa conocer el propio trabajo y hacerlo bien.

Resaltamos que la vertiente individuo a individuo de las seis áreas mencionadas es la clave para una eventual recuperación de la confianza... caso de no abordarla tarde y apuradamente.

RECOMENDACIONES FINALES

Recogemos una serie de aspectos extraídos de un espléndido trabajo del profesor José M^º Rodríguez Porras y del *best seller* One Minute Manager citado en la introducción de esta nota.

Escuchar.

“Escuchar es una actividad extremadamente fecunda. Observe el lector que lo califico de actividad. Y lo hago porque escuchar es más, mucho más que oír. Cuando estamos con otra persona, y ésta nos habla, la estamos oyendo. Sin embargo, podemos estar distraídos o preocupados por cómo responderle y no la estamos escuchando.”

“Cuando alguien se dirige a nosotros, lo hace desde una circunstancia personal que no manifiesta expresamente en sus palabras... en último término lo que está en juego es el carácter *inefable* de grandes zonas de nuestra experiencia... Inefable significa que con palabras no se puede explicar.”

“Escuchar, decía, es una actividad. Una actividad que implica, en parte, callarse y dejar a nuestro interlocutor que se exprese. Implica estar atento a lo que se dice, a lo que no se dice y a lo que se siente. Implica ayudarle a expresarse, ya sea preguntándole o parafraseando sus palabras. Implica estar atento a la “música interior” de nuestro interlocutor.”

“Escuchar es *bueno y útil*. Cuando escuchamos, ayudamos a nuestro interlocutor a expresarse y a elaborar sus ideas, entendemos lo que dice y por qué lo dice, le manifestamos nuestra estima, nos



ponemos en relación con él, le ayudamos a comprender sus problemas, le serenamos si está inquieto o a la defensiva, le predisponemos a nuestro favor...”

“Siendo tan bueno y tan útil escuchar, ¿por qué escuchamos tan poco? Sospecho que se mezclan varios factores: el sonido de nuestra “música interior”, la impaciencia, la preocupación por la eficacia, la pretensión de que la responsabilidad de la comunicación reside sólo en el otro, la idea de que la comunicación es un proceso puramente racional, la ceguera ante el mundo de los sentimientos.”

Mirar.

“Cuando la gente habla cara a cara se mira a los ojos y esta mirada es parte esencial de la comunicación. De hecho, “hablamos” con los ojos... mi experiencia cotidiana es que la gente suele mirar de un modo más bien inquieto o huidizo, cambiando la dirección de la mirada cuando habla con otra persona. Me pregunto si, en una conversación cara a cara, podemos comunicarnos realmente con la otra persona si no la miramos a los ojos. Por supuesto, no me refiero a la mirada fija e inquisitiva, sino a la mirada que resbala sobre el rostro del interlocutor respetuosamente. Me temo que no es posible.”

“Invito al lector a pensar en la última vez que se sintió escuchado por su interlocutor. ¿Cómo lo miraba? Sospecho que la respuesta es que lo miraba pausada y serenamente. Escuchar y mirar están estrechamente unidos”.

“Otro modo de entender la importancia de la mirada es observar lo que pasa entre dos personas cuando hay una fricción entre ellas: ¡evitan la mirada! Sin embargo, la pura mirada, sin decir palabra alguna, puede decir mucho.”

“La mirada sirve de vehículo para expresar nuestros más variados sentimientos. Hay toda clase de miradas: cálidas, frías, compasivas, ofensivas, indiferentes, obsesivas, mortecinas, inquietantes, desoladoras, seductoras, alegres, etc... Recuerde el lector la mirada atormentada de Gary Cooper en *Solo ante el peligro*, la mirada dolorida de Anthony Hopkins en *Tierras de penumbra* o la mirada tierna de Katharine Hepburn en *La reina de África*.

“Suelo observar la conducta visual de los directivos cuando están en público, especialmente cuando los acompaño a visitar las instalaciones de sus empresas. Algunos me muestran sólo las operaciones que se están realizando. Otros intercambian miradas con los trabajadores presentes y así los reconocen como personas. Esta conducta me parece de la máxima importancia”.

La afabilidad en la organización.

“Afabilidad: calidad de afable, adj., agradable, dulce, suave en la conversación y en el trato... Como profesor de dirección, soy especialmente consciente de su importancia en las organizaciones... La afabilidad deriva su importancia de tres fundamentos, que se relacionan estrechamente entre sí. En primer lugar, es una exigencia de la justicia. En segundo lugar, la afabilidad facilita y hace más grata la



convivencia. En tercer lugar, la afabilidad enriquece la calidad de los servicios que la organización presta a sus clientes tanto internos como externos.”

“Tomás de Aquino... nos enseña que... Consiste la afabilidad en la decente convivencia con los otros hombres, a quienes debemos tener por compañeros nuestros en virtud del amor común... es parte de la virtud de la justicia... trata a sus semejantes como es decoroso y es su deber hacerlo. Como dice Aristóteles, nadie puede aguantar un sólo día de trato con un triste o con una persona desagradable”

“La persona humana, por su misma naturaleza, es la principal fuente de deleite. Por la misma razón también lo es de sufrimiento... No es casual que algunas organizaciones fomenten un estilo de relación “amistoso” entre sus empleados. En algún caso, como es, por ejemplo, el de Hewlett-Packard, este estilo de relación forma parte de su cultura.”

“El servicio es convivencia. En el grado en el que el servicio se realiza con la afabilidad apropiada, la calidad del servicio crece y, al propio tiempo, la persona que lo presta se enriquece en cuanto persona.”

El agradecimiento en el directivo.

“¿Qué es la gratitud? Se entiende por tal aquella virtud que nos inclina a recompensar de algún modo al bienhechor por el beneficio recibido. La gratitud es parte potencial de la justicia. Tiende a establecer la igualdad entre el benefactor y el beneficiado. Sin embargo conviene resaltar que para que se siga la gratitud se ha de tratar de un beneficio procedente de la benevolencia del benefactor, no del interés personal de éste.”

“Ahora bien, ¿qué sucede cuando el trabajo de la otra persona -el beneficio- dimana solamente de su propio interés personal, cuando ha sido realizado únicamente por conseguir algo a cambio o por la mera satisfacción del propio esfuerzo, sin ninguna consideración al bienestar del beneficiado, en el caso de un superior jerárquico?. ¿Ha lugar para la gratitud en este caso? A la luz de la definición que hacía anteriormente de la virtud de la gratitud puedo contestar que no ha lugar. Sin embargo, parece que en este caso conviene una cierta expresión de agradecimiento, pero por una razón distinta. En este caso, por pura benevolencia del beneficiado, pues dando las gracias puede suscitar en el benefactor la conciencia del valor que tiene la voluntad de ayudar a los demás y de preocuparse por su bienestar”.

“Esto lo ha expresado maravillosamente Goethe con la frase de que “cuando tratamos a los demás tal como son los hacemos peores de lo que son, pero cuando los tratamos como deberían ser les ayudamos a ser mejores de lo que son...” tenemos pruebas empíricas de que cuando esperamos mucho de la gente conseguimos mucho. Este es uno de los secretos del buen hacer del líder”.



EL "DIRECTOR AL MINUTO"

Difícil de traducir el sentido y connotación que tiene *The One Minute Manager* para un directivo anglosajón: sugiere disponibilidad inmediata, tomar el toro por los cuernos, concisión, brevedad, eficacia, etc. Nos interesa por ser un enfoque persona a persona, sencillo y que, aplicado persistentemente, da muy buenos resultados desde 1983, año en que se publicó y extendió. Tiene la ventaja de que no está de moda.

Consiste en tres momentos que se repiten a lo largo del día a día directivo: "previsión de objetivos al minuto", "elogios de un minuto" y "reprimendas de un minuto".

El libro describe, paso a paso, el contenido de cada técnica. Basta leerlas para que el lector sienta que sabe cómo aplicarlas. Aquí está su mérito y también su debilidad. Se saca una impresión engañosa de facilidad. Dirigir no es tan fácil; la simplicidad que sigue choca con la complejidad de la psicología humana, pero la concreción es extraordinariamente ilustrativa. Dice por dónde hay que ir, pero hay que tomar su espíritu más que la técnica.

Por otra parte obvia la dirección del qué hacer y la coordinación entre las tareas y objetivos distribuidos. En nuestra experiencia observamos que se tardan de 3 a 5 años en practicar esa técnica de modo pasable. Veamos cómo es:

Previsión de objetivos al minuto (One Minute Goals)

Escriba en una simple hoja de papel las metas y léalas en un minuto. En el transcurso de la acción puede suceder que haya metas alcanzadas y no alcanzadas; en el primer caso proceda al One Minute Praisings y fije nuevos objetivos. En el segundo, proceda al One Minute Reprimands y revise, clarifique y acuerde otros nuevos.

Elogios de un minuto (The One Minute Praisings)

- 1.- Dígale a su gente desde los mismos inicios que les va a dejar hacer las cosas como quieran.
- 2.- Elogie a su gente inmediatamente.
- 3.- Diga a su gente aquello que específicamente ha hecho bien.
- 4.- Diga lo bien que se siente cuando hacen las cosas bien y como eso ayuda a la organización y a otras personas que trabajan con él.
- 5.- Deje un momento de silencio para permitirle al otro sentir lo bien que usted se siente.
- 6.- Anímele a hacer más cosas igual de bien.
- 7.- Estreche su mano o toque físicamente de manera que le quede claro que apoya su éxito en la organización.



Reprimendas de un minuto (The One Minute Reprimand)

- 1.- Dígale de antemano que usted va a permitirle conocer lo que está haciendo en términos precisos.
- 2.- Reconvéngale inmediatamente.
- 3.- Dígale específicamente lo que ha hecho mal.
- 4.- Dígale, de modo claro, cómo se siente usted por haber hecho mal.
- 5.- Deje unos segundos de incómodo silencio para permitirle al otro sentir como se siente usted.
- 6.- Estreche su mano o toque físicamente de manera que le quede clara su franqueza.
- 7.- Recuérdele el valor que él tiene para usted.
- 8.- Reafirme que usted piensa bien de él pero no de sus resultados en esta ocasión.
- 9.- Aclare que cuando la reprimenda se ha terminado, se ha terminado.

EPÍLOGO

La dificultad del arte de dirigir no reside en las técnicas ya que son muy sencillas, ni de su correcta aplicación ya que el autor de estas notas conoce a bastantes expertos en esas aplicaciones y no pasan de ser meros encantadores de serpientes o generadores de arcadas en sus colaboradores. No depende de la "personalidad" ni del "carácter" ni de la "capacidad de organizar" ni de la simpatía o antipatía que suscite. Dejamos como ejercicio para el lector hacer recuento de las personas que, a su juicio, dirigen bien y llegar a una composición de lugar al respecto.

Si encuentra en sus ejemplos personas con visión, criterio, capacidad para delegar, prudentes, persistentes y que anteponen la dirección persona a persona a lo colectivo, creemos que van por buen camino.