

Dirección de personas: una cuestión de habilidad

Dibujar una visión, estimular la ilusión, conseguir el compromiso, movilizar la energía de un grupo en dirección a un objetivo... Son algunas acciones que reclamamos a las personas que dirigen equipos. Exigen de nuestros directivos, no solo una capacidad para el pensamiento analítico y conceptual, también la facultad para el manejo emocional de las personas.

Pilar Pato Jiménez de Castro
Socia Fundadora de Dynamis
www.dynamis.es

FICHA TÉCNICA

Autor: PATO JIMÉNEZ DE CASTRO, Pilar.

Título: Dirección de personas: una cuestión de habilidad

Fuente: Capital Humano, nº 249, Diciembre, 2010. www.capitalhumano.es

Resumen: Hay muchos profesionales que siendo doctos en el conocimiento del management, muestran numerosas lagunas en la aplicación práctica. Para adquirir el calificativo de "hábil" es preciso practicar, practicar y practicar.

Esa sensibilidad y sutileza para ver más allá de lo evidente, para captar qué hay detrás de un silencio, una mirada o un gesto; eso que a veces llamamos "gestión por intuición" puede que no sea más que la destreza que se adquiere con muchas horas de vuelo que van dejando un poso en lo inconsciente y nos ayuda a tener referencias para el futuro.

Descriptores: Management / Liderazgo / Habilidades

Los restos arqueológicos hallados en yacimientos tan emblemáticos como la Sima de los Huesos (Atapuerca) o La Cueva de Altamira (Cantabria), nos dan buena cuenta de la evolución humana y de cómo, a través de millones de años, los hombres hemos ido desarrollando, no solo nuestra capacidad de abstracción y simbología, algo que nos diferencia de otras especies, sino también la capacidad de plantearnos los problemas místicos y emocionales inherentes al ser humano.

Dibujar una visión, estimular la ilusión, conseguir el compromiso, movilizar la energía de un grupo en dirección a un objetivo... Son algunas de las acciones que reclamamos a las personas que dirigen equipos. Exigen de nuestros directivos, no solo una capacidad para el pensamiento analítico y conceptual sino, también, una capacidad para el manejo emocional de las personas.

Todas estas acciones directivas requieren de un conocimiento profundo del negocio, de la estrategia empresarial y del mercado. Por lo general, la experiencia en una organización va facilitando el conocimiento necesario y va ofreciendo a las personas que ocupan puestos directivos, la oportunidad de desarrollar una visión global que les capacitará para definir estrategias más eficaces y efectivas.

Estas acciones directivas exigen también un manejo efectivo de las relaciones humanas y esto, es harina de otro costal. La experiencia en una organización no nos capacita per se para el desarrollo de las competencias directivas. Hay multitud de ejemplos de excelentes vendedores o técnicos que realizan una labor mediocre como jefes de ventas o directores de departamento. El desarrollo de la capacidad técnica no lleva intrínseco el desarrollo de las capacidades relacionales necesarias para el ejercicio de la dirección.

Habilidades directivas como el liderazgo, la negociación o la comunicación, tienen sentido bajo la premisa fundamental de que las personas somos corazón y cabeza, ambas en el mismo kit, conviviendo e interactuando. Por tanto, el desarrollo de estas habilidades exige un entrenamiento de la estrategia, que es la que da respuesta a la parte lógica de nuestro sistema y un desarrollo de la puesta en escena, aquella que da respuesta a la parte emocional.

En todas las habilidades directivas subyace un territorio compartido, que es necesario explorar y trabajar a fondo, si deseamos un desarrollo profundo de las habilidades, más que un aprendizaje intelectual de las mismas.

CLAVES PARA CONSEGUIRLO

El conocimiento de uno mismo. Todos llevamos un líder, un negociador, o un comunicador dentro, aunque sea en potencia. Desarrollar habilidades directivas implica descubrir las potencialidades que cada uno de nosotros poseemos y podemos poner al servicio de un buen ejercicio de dirección.

- **Cómo pienso:** cómo entiendo mi papel, qué espero de mí, cómo interpreto las cosas que me ocurren... Todo ello me da pistas para entender cómo me comunico, cómo delego o cómo motivo a mis colaboradores.
- **Cómo siento:** el grado de identificación con mi papel, la satisfacción con lo que hago y el disfrute con mis responsabilidades y retos, proporcionan señales en relación al desempeño de mi papel como jefe.
- **Cómo actúo:** mi estilo de dirección, mi capacidad de escucha o empatía, mis tiempos de reacción... van constituyendo un perfil de actuación personal que interesa reconocer y analizar como parte del crecimiento profesional.

“Re-conocernos” y aceptarnos (con mis puntos fuertes y mis aspectos de mejora) son condiciones fundamentales para “re-inventarnos”.

El conocimiento del otro. La mirada hacia uno mismo, el reconocimiento y la comprensión de nuestros mecanismos de decisión nos acercan a la visión y comprensión del otro.

Aceptar al otro tal cual es, con sus miedos, sus necesidades, sus estilos de relación, como un observador de la realidad distinto al que yo soy; ser capaces de mirar la realidad con los ojos del otro, es la clave para generar otras posibilidades, más ricas, más completas y me da la llave para ser un motivador, un negociador o un comunicador eficaz y, a la vez, un motivador, negociador y comunicador sostenible.

El conocimiento de la habilidad. De la misma manera que no es lo mismo observar un cielo estrellado acompañado por un neófito en el conocimiento de las galaxias que mirarlo acompañado de un astrónomo, no puede ser lo mismo dirigir personas habiendo profundizado en el conocimiento del comportamiento humano, que dirigirlos sin haberse cuestionado por qué las personas nos comportamos como lo hacemos.

Los teóricos del liderazgo y el management tratan de aportar modelos de referencia que nos ayuden a ordenar la realidad que vivimos y, con ello, a hacerla un poco más comprensible. Contar con herramientas que aportan

claves para la comunicación, negociación o la gestión de conflictos, nos permite disponer de pautas de observación y actuación que guíen nuestro aprendizaje.

La dirección de personas también requiere una estrategia; una línea de acción para tomar una decisión difícil y comunicarla, estrategia para llegar a un acuerdo en el que todos ganemos, estrategia para inyectar optimismo y energía positiva en tiempos de incertidumbre y cambio; en definitiva, estrategia dirigida a elegir el mejor mensaje posible en el mejor momento y lugar posibles, y con los mejores recursos. La experiencia de otros que anduvieron el camino antes que nosotros nos da muchas pistas para correr "riesgos controlados".

La puesta en escena de la habilidad.

"Hábil" proviene de la palabra latina *habilis* y significa "más que capaz, más que instruido". Un directivo puede haber leído todo lo que se ha escrito sobre Dirección de Personas y haber observado y estudiado numerosas prácticas directivas, pero solo en el momento en el que le toca desempeñar su labor directiva demostrará su habilidad.

Hay muchos profesionales que siendo doctos en el conocimiento del management, muestran numerosas lagunas en la aplicación práctica. Para adquirir el calificativo de "hábil" es preciso practicar, practicar y practicar.

Esa sensibilidad y sutileza para ver más allá de lo evidente, para captar qué hay detrás de un silencio, una mirada o un gesto; eso que a veces llamamos "gestión por intuición" puede que no sea más que la destreza que se adquiere con muchas horas de vuelo que van dejando un poso en lo inconsciente y nos ayuda a tener referencias para el futuro. ■

**COMENTE
ESTE ARTÍCULO**

En www.capitalhumano.es

