



RECURSOS HUMANOS

Dirección de Personas: una Cuestión de Habilidad

▲ PILAR PATO,
Socia fundadora de Dynamis

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 sólo 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.



PILAR PATO

Pilar Pato es Licenciada en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid, especializada en Psicología de la organización y Psicología clínica además de Coach Profesional certificada por Lider-haz-go.

Profesora de Evaluación Competencial del Executive MBA y del Módulo de Habilidades Directivas de todos los Masters de IDE-CESEM, Pilar Pato es ponente y colaboradora habitual en el Institute for International Research (IIR) y profesora titular de las asignaturas de Técnicas de Comunicación y Liderazgo Emocional en ICADE.

Además es coautora del libro "Comunicación sostenible" recientemente publicado por Lid Editorial y socia fundadora de Dynamis (empresa consultora de Recursos Humanos especializada en el desarrollo de procesos de comunicación en tres ámbitos de actuación: organización, equipos naturales y personas)

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 sólo 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 lo 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. Algunas claves para el desarrollo de habilidades directivas son:

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..., me dan 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.

“La experiencia en una Organización no nos capacita “per se” para el desarrollo de las competencias directivas”

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; estrategia 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 posible 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 sólo 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.