

## ***Liderazgo: La responsabilidad de dirigir a otros***

---

**Alejandra González Jorquera**

Asistente Social, Pontificia Universidad Católica de Chile  
Master Practitioner en Programación Neurolingüística, SCPNL  
Socia Gerente HR Consultores

**Patricio Martínez Aguirre**

Psicólogo, Universidad Central  
Post Título en Administración de Empresas, Universidad Adolfo Ibáñez  
Gerente Consultoría & Headhunting HR Consultores

***Desde un punto de vista formal dirigir es el proceso de trabajar con y a través de otras personas con el fin de conseguir objetivos para la organización de un modo eficaz.***

Cuando uno acepta la responsabilidad de dirigir personas, no debe olvidar que adquiere la responsabilidad de que sus decisiones, influirán sobre otras personas. Quizás este sea uno de los motivos por los que se cumple tan a menudo el famoso principio de Petters: “Cada persona llega a su máximo nivel de incompetencia...”

Hay muchos directivos que ascienden a esta categoría después de desempeñar muy bien su trabajo, han sido muy buenos en el aspecto técnico de su trabajo, conocen todos los recursos instrumentales de su tarea, pero presentan dificultades a la hora de dirigir a otras personas (¿es su culpa? o ¿la persona no ha recibido formación para dirigir? ¿Es qué dirigir es tan “fácil” que se da por supuesto?).

La dirección de personas debe estar basada en el Liderazgo, alas personas se las debe liderar y no gestionar.

### ***¿Qué significa liderazgo?***

Dirigir a otros es conseguir que las cosas se hagan a través de otros, sin embargo LIDERAR es la capacidad de un directivo para **influir** en sus colaboradores y conseguir que realicen sus tareas con entusiasmo para la consecución de objetivos en pro del bien común. Liderazgo es conseguir que otros **hagan** las cosas, influir en ellos.

## ***¿Cómo podemos influir en los demás?***

Con PODER. Es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, haga tu voluntad debido a tu posición o fuerza. (Jefe)

Con AUTORIDAD. El arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal. (Líder)

Sin duda todas las personas que somos dirigidas tenemos claro como nos gusta que nos influyan, y sin embargo en cuando asumimos un cargo con responsabilidad sobre otros parece que nos olvidamos de cómo nos gustaba, o nos hubiese gustado que nos dirigiesen a nosotros y nos ponemos a cometer los mismos errores que las personas que un día criticamos por “dirigirnos tan mal”.

## ***¿Cuales son las funciones propias de la responsabilidad de dirigir o administrar a otros?***

Debemos comenzar haciendo una clasificación y una distinción entre cuales son las funciones de un Administrador, Jefe o Gerente, e indicar, que para desarrollar esas funciones las personas deben tener ciertas habilidades (o bien trabajar para desarrollarlas) que les permitan estar capacitados para ello.

## ***¿Cuál es el objetivo de un administrador, jefe o gerente?***

El objetivo máximo de cualquier Administrador es **conseguir los objetivos** que tiene encomendados por su empresa, eso es indudable. Para ello debe desarrollar dos tipos de funciones con su grupo (que no tiene por que ser aún equipo), y estas son:

### **De Gestión.**

- ✓ **Planificación.**
- ✓ **Ejecutar (Toma de Decisiones).**
- ✓ **Controlar.**
- ✓ **Evaluar.**

Para realizar estas funciones se debe poseer o desarrollar ciertas habilidades o competencias propias o esperadas para tal grado de responsabilidad:

### **Competencias.**

- ✓ **Capacidad para percibir y dirigir el cambio.**

- ✓ **De gestión del tiempo.**
- ✓ **Claridad de objetivos. (Distinguir lo principal de lo secundario).**
- ✓ **Capacidad de análisis de problemas y la toma de decisiones.**
- ✓ **De supervisión y de control (sin agobiar)**
- ✓ **Capacidad para delegar.**

Sin embargo, las anteriores sólo serían un esfuerzo en el vacío sino están asociadas o correlacionan con las propias de un Líder efectivo;

### **Habilidades de Gestión Interpersonales**

- ✓ **Liderazgo.**
- ✓ **Comunicación.**
- ✓ **Motivación.**
- ✓ **Negociación.**
- ✓ **Trabajo en equipo.**
- ✓ **Dirección de reuniones**
- ✓ **La gestión de conflictos**

Entonces, un paso lógico siguiente para aquellos que se encuentran prontos a asumir un cargo de supervisión al interior de sus organizaciones y aquellos que ya son responsables de resultados y a la vez deben delegar y supervisar a otros; sería realizar una introspección personal y evaluar su situación respecto de estas variables. Buen indicio sería contar con al menos la mitad de las características descritas anteriormente y pensar en desarrollar aquellas que aun, a juicio de ustedes mismo; no dominan o no han tenido la posibilidad de implementarlas. Existe una importante oferta de talleres, cursos y libros de autoayuda que permiten lograr una orientación respecto de características y estilos de Liderazgo mas o menos acordes a las respectivas culturas organizacionales, a los equipos de trabajo ya constituidos, a las organizaciones en proceso de cambio o en proceso de constitución.

Si la organización a la cual pertenecen sólo se ha preocupado de la promoción formal a un cargo de mayor responsabilidad con el respectivo ajuste salarial; pero no se ha orientado a apoyar este paso con herramientas de desarrollo personal que aumentarían considerablemente la posibilidad de un desempeño exitoso; será responsabilidad de cada uno el desarrollar estas competencias; que la ser obvias en un líder para muchos pueden pasar desapercibidas.

***¿Cual es la relación entre la visión de una organización y la administración de las personas que la componen?***

Todo objetivo organizacional de negocio o plan de negocios pasa siempre por tareas y responsabilidades que son individuales; y es responsabilidad de quien dirige la organización contar en todos los niveles de supervisión con personas capaces de lograr administrar eficientemente los talentos y/o habilidades individuales presente en las áreas de trabajo.

Quien dirige debe ser capaz de identificar los aportes individuales y aprovecharlos en las situaciones donde esta competencia se requiera.

## ***¿Cómo debe ser un Líder?***

Un líder debe ser una persona flexible, que pueda delegar tanto tareas, responsabilidades como la autonomía necesaria para que sus liderados compartan la responsabilidad por los resultados delegados; como asimismo el retroalimentar respecto del desempeño individual como del grupo de modo de mantener motivado al equipo y así mismo aumentar las probabilidades de éxito en la consecución del objetivo.