

## EL DESAFÍO DE ESTABLECER RELACIONES DE AFECTOS PARA LIDERAR

Enrique Jorge Silva Villagra\*

### Resumen

*Los conceptos asociados al liderazgo han ido evolucionando con el tiempo. Hoy en día se plantean nuevas tendencias que conciben la conducción de personas basadas en el fortalecimiento de la relación conductor-conducido. De esta manera, ambos componentes participan en una relación en donde poseen igual nivel de influencias y de contribución. Por esta razón el desafío debiese estar enfocado en el establecimiento de una relación de afectos entre ellos, que permita hacer sentir al conducido como propia la tarea que se le ha encomendado y que facilite al conductor el conocimiento y motivación de las fortalezas de quienes están bajo su cargo para colocarlas al servicio de la organización.*

**Palabras clave:** Liderazgo, relaciones interpersonales, organizaciones modernas.

La conducción de personas que forman parte de diferentes equipos de trabajo no es una tarea fácil. Se debe considerar una serie de aspectos relativos tanto al ámbito profesional como personal de cada uno de los miembros del grupo. Se conjugan además diferentes acciones generadoras de motivación, propias del guía o líder, con la respuesta de los seguidores o conducidos. En este sentido, se llevan a cabo gestiones para incentivar al grupo a fin de sensibilizarlo con la misión definida por la organización y para que realice las tareas que de ella se desprendan, de la manera más propia posible.

Para ello se plantean hoy en día diferentes tendencias en la conducción de personas, tales como la interrelación en términos de una negociación; la estimulación de las fortalezas del individuo, por sobre sus debilidades; la existencia de la organización inteligente que para asegurar

su permanencia y lograr el éxito, se esfuerza en aprender y en propagar constantemente la capacidad de sus integrantes; la concepción de un liderazgo positivo enfocado en desarrollar los conocimientos y habilidades técnico-profesionales de sus conducidos y también en desarrollar una comunicación efectiva, a fin de mantener en alto el ánimo y la motivación de las personas. Así se podrán solucionar las dificultades que se vayan generando durante la ejecución de las tareas requeridas para lograr el objetivo y misión definidos. Todo lo anterior permitirá postular una figura donde el recurso humano constituye un socio estratégico generador de valor y que a través del establecimiento de relaciones de afectos, es capaz de realizar un trabajo motivado, que finalmente llevará a alcanzar de una mejor manera los objetivos de la organización.

\* Capitán de navío. Ingeniero Naval Hidrógrafo. Magíster en Ciencias Navales y Marítimas. *MSc. in Geomatics Engineering (University of New Brunswick Canadá).* (esilvavi@armada.cl).



## Las relaciones interpersonales en términos de negociación

Según indica Jaime García (2013) en su libro *Inteligencia Relacional*, "Como negociamos vivimos. Negociar es una forma de vivir, de relacionarse."

Pero ¿qué se entiende por relaciones entre personas? Según Fritz Heider (1958), las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas que pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor

y el gusto artístico o por intereses comunes de distintos tipos. Estas personas pueden establecer sus relaciones dentro de una comunidad esencial como lo es la familia u otras de tipo religiosa, laboral, social o deportiva, todas las cuales de una u otra forma se verán reguladas por leyes, reglamentos, estatutos, costumbres o un acuerdo mutuo.

## Relación interpersonal

De acuerdo con el diccionario Larousse se define a una relación interpersonal como una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se

encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Una relación interpersonal podría sustentarse en diferentes tipos de compromisos. Aquella relación que se establece bajo el vínculo familiar en una situación de normalidad debiese comprometer a cada uno de sus miembros en torno al amor, afecto y deseos de lograr un bienestar individual y con ello, el de toda la familia. Por otro lado, hay quienes postulan que no todas las relaciones entre los

miembros de una familia pueden ser buenas. Si se considera que los hermanos o los padres no se pueden elegir, entonces podrían generarse ciertas situaciones de conflicto por caracteres contrapuestos o diferentes puntos de vista ante ciertas problemáticas.

En ese sentido, la relación entre individuos que comparten objetivos en común, con un cierto número de características personales similares, podría llevar a establecer un vínculo

más estrecho y duradero, aun cuando no exista un lazo sanguíneo o de parentesco cercano. Es por ello que para una relación entre miembros de cualquier tipo de grupo de trabajo, sea este laboral, deportivo, gremial, entre otros, el objetivo debiese enfocarse en lograr una relación de afectos entre quienes lo componen. Lo anterior, debiese basarse en una constante negociación entre las personas que se interrelacionan y ello puede ser extensivo a una relación conductor - conducido o líder - seguidor. Esta negociación deberá estar basada en un marco donde se reconoce a la figura del recurso humano como un socio estratégico generador de valor ante el líder y donde además, ambos componentes son parte de una interrelación entre actores que poseen

---

***"El liderazgo es el arte de conseguir que otra persona haga algo que uno desea, porque él quiere hacerlo también."***

***General Dwight Eisenhower***

---



un mismo nivel de influencias y de contribución al logro de las tareas en pro de alcanzar el objetivo o misión de la organización.

## El rol del líder en las relaciones interpersonales

De acuerdo con lo descrito anteriormente, la figura del líder debe entenderse como el generador de la interacción de un grupo de individuos basado en el establecimiento de una relación de afectos y en una permanente negociación entre ellos. En este contexto, las personas forman parte de una organización que ha delineado un programa de tareas asociadas a alcanzar objetivos en pro del cumplimiento de una meta. Es por lo que el líder debe esforzarse por visualizar acuciosamente las fortalezas de cada uno de sus colaboradores, logrando así que cada persona trabaje motivadamente en el lugar en el cual logre el mejor desempeño. Por otro lado, debe identificar las falencias normales asociadas a labores que puedan ser absorbidas por otro de los colaboradores. Es su deber también, detectar tempranamente las falencias o debilidades graves, las cuales, conforme a las nuevas tendencias, deben ser tratadas directa y oportunamente.

Una debilidad fatal corresponde a un comportamiento que daña permanentemente y afecta de manera negativa la carrera de una persona, pudiendo influir considerablemente en la

ejecución de alguna de las tareas establecidas por la organización y por ende a sus objetivos y metas.

Toda vez que un líder identifica una debilidad fatal en alguno de sus colaboradores, debe darle a conocer este defecto, explicándole franca y directamente su inconveniencia y consecuencias en caso de mantenerse. El afectado deberá esforzarse individualmente para superar la falencia, motivado

por la conciencia acerca de las consecuencias negativas que para la organización esta podría generar. En este escenario, el líder cobra un papel trascendente, puesto que debe ser capaz de sensibilizar al individuo que posee la debilidad fatal, conminándolo a trabajar en la superación de ella, motivado no tan solo por lo que significa para la persona misma, sino que además por la contribución que ello constituye al cumplimiento

de los objetivos y metas de la empresa.

El líder debe conducir a través del ejemplo, el respeto, la integridad, la coherencia, la visión, la pasión y el sincero compromiso para con sus colaboradores y la

organización. Debe irradiar optimismo, seguridad y confianza, generando el ambiente para una comunicación que permita intercambiar experiencias, logrando con ello, escuchar a sus conducidos enriqueciendo así al grupo entero y a la organización.<sup>1</sup> Necesario es mencionar que un buen líder no debiese solo contentarse con esta acción motivadora hacia sus conducidos, sino que debe lograr engendrar en cada uno de ellos la semilla del entusiasmo para que individualmente comiencen a realizar la misma labor. Nace entonces lo que hoy en día se conoce como el líder extraordinario, formador de nuevos líderes, de personas seguras de sí mismas, íntegras y capaces de asumir retos en pro de establecer

---

***“No digas a la gente cómo hacer las cosas, diles qué hacer y déjales que te sorprendan con sus resultados.”***

***General George Patton***

---

1. Rovira, Alex. “La Brújula Interior”. Obtenido el 04 de agosto de 2018 desde la Página Web “E News” ¿Qué es Liderar? <http://emprendedoresnews.com/tips/gurues/%C2%BFque-es-liderar.html>.



relaciones de afectos bajo una interacción de permanente negociación entre ellos, con el fin de ejecutar las tareas, labores o faenas definidas por la organización de la forma más propia posible.

### ¿Trabajar en las debilidades del personal o potenciar sus fortalezas?

La gestión del recurso humano, cualquiera que fuese la organización en donde se realice, puede ser definida como un conjunto de acciones tendientes a aumentar y conservar las cualidades de los miembros de una organización que interactúan bajo una estructura determinada. En este sentido el esfuerzo deberá estar enfocado en planear, organizar y desarrollar los mecanismos para incentivar el desempeño eficiente del personal en pro de lograr el beneficio de la organización a la cual éste pertenece, sin descuidar los beneficios a los que cada uno de ellos pueda optar. De este modo, la gestión del recurso humano debiese cimentar el medio que permita a los miembros de la organización colaborar en alcanzar las metas de ésta, a través del logro de los objetivos individuales de cada uno de

ellos, relacionados directa o indirectamente con el trabajo que realizan.<sup>2</sup>

Según Senge (2012) “la única fuente de sustentabilidad de una organización está basada en su capacidad para aprender más rápido que la competencia.” Agrega además que “el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional; sin embargo, no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.”

Hoy en día se promueve la atención del individuo por parte de la organización

surgiendo el paradigma de “estimular e incentivar las fortalezas de la persona, por sobre sus debilidades a excepción de sus debilidades fatales, las cuales deben ser eliminadas.”<sup>3</sup>

En este contexto surge la interrogante ¿Debe la organización trabajar para mejorar individualmente

las debilidades de su personal o para potenciar las fortalezas de ellos?

Para Senge (2012), una organización inteligente se esfuerza en aprender y en propagar constantemente la

capacidad de sus integrantes, en pro de generar un mejor futuro para la organización completa. Él plantea la existencia de cinco disciplinas, tres individuales (el pensamiento sistémico, el dominio personal y los modelos mentales) y dos colectivas (visión compartida y aprendizaje en equipo), siendo la primera de ellas la base para formar una organización inteligente. Destaca además que “todos sus integrantes son valiosos y tienen la capacidad de aportar considerablemente.”

En esta búsqueda del aprendizaje por parte de la organización, los miembros deberán colocar a disposición todo el potencial de sus capacidades,

---

***“Liderazgo y aprendizaje son indispensables el uno para el otro.”***

***Presidente John F. Kennedy***

---

2. Escuela de Organización Industrial. [www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos](http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos). Obtenido el 17 de junio de 2018.  
3. Havraneg, Harry, Conferencia “Líderes extraordinarios, travesías exitosas”. Diplomado de Alta Dirección, ACANAV 2018.

contribuyendo a comprender la complejidad de los eventos, asumiendo la responsabilidad en la resolución de ellos y adquiriendo el compromiso de un continuo auto crecimiento, para lograr sinergia a través del intercambio de conocimientos y experiencias. De lo anterior, se destaca el planteamiento de una relación de crecimiento de una organización/empresa basada en el desarrollo personal de los miembros a partir de sus capacidades.

Por otro lado, Zenger y Folkman enfocan el desarrollo del líder a través del potenciamiento de sus fortalezas y no en mejorar sus debilidades o aquello que realiza de mala forma. En este contexto, ambos expertos han desarrollado una serie de estudios e investigaciones concluyendo que los grandes líderes no se definen por la ausencia de debilidades sino que por la presencia de sus claras fortalezas. Consecuentemente, plantean considerar esta conclusión durante los procesos de selección de ejecutivos/gerentes, donde la tendencia, hasta ahora, ha hecho que los esfuerzos se centren en la búsqueda de los candidatos que poseen fallas, debiendo por el contrario, hacer énfasis en sus notables cualidades de fortalezas.

De lo expresado anteriormente, ha sido posible apreciar que distintos expertos en temas de interrelaciones personales y administración de recursos humanos coinciden en privilegiar el incentivo de las fortalezas y cualidades de las personas que laboran en una organización por sobre el trabajo de mejora de sus debilidades. De esta manera se busca maximizar los talentos de cada uno de ellos, enriqueciéndose de sus experiencias en pro de un aprendizaje que contribuya al logro de la misión y objetivos de la organización a la cual pertenecen.

En ciertas citas se ha enunciado que Albert Einsten expresó que "todo el mundo es un genio, pero si se juzga a un pez por su habilidad de trepar un árbol, creará toda su vida que es estúpido". Más allá de corroborar la veracidad de lo enunciado por el científico, se estima del todo válida la metáfora. La atención total de las propias debilidades dejando de lado las fortalezas, genera la inseguridad del individuo y la duda en lo que pueda lograr a través de sus capacidades. Comienza un seguimiento del camino trazado por otros, perdiéndose

la creatividad e innovación que podría nacer desde cada uno de los miembros del grupo al cual pertenecen. Se puede decir entonces, que el aprendizaje de la organización depende del desarrollo de cada uno de quienes la componen y de potenciar las fortalezas que poseen. El pez debiese entonces dejar de esforzarse por aprender a trepar, entendiendo que en la naturaleza existen otros animales con capacidades para ello. La tarea de la organización deberá centrarse en conocer a cada una de sus personas, aprovechar sus condiciones e incentivar a que ese pez nade motivado de la mejor forma, contribuyendo con esta acción al desarrollo y logro de los objetivos y misión trazados.

### Las relaciones de afectos entre personas

A través del presente trabajo se ha identificado al establecimiento de la relación de afectos como la tarea trascendental o desafío en la conducción de las personas que forman parte de una organización. Según el diccionario de la Real Academia Española el afecto dicho desde la perspectiva de una persona corresponde a una relación destinada a ejercer funciones o a prestar sus servicios en determinada dependencia.

En este sentido, cabe destacar el concepto que involucra la palabra servicio hacia un tercero, por lo que podría mencionarse que una relación de afectos implica una interacción entre personas, basada en una predisposición de ayuda hacia el otro. Es por ello que si dentro de los miembros de un grupo determinado se logra establecer este tipo de relación, el trabajo mancomunado debiese lograrse de una comunitaria y mejor forma.

Para el caso de instituciones como las fuerzas armadas, amén de la existencia de un contrato, existe una vocación común y un sentido del trabajo en equipo, conscientes de que la responsabilidad individual contribuye directamente al logro de la misión encomendada. Se generan en este caso componentes esenciales para lograr una sólida cohesión, tales como: una relación contractual; vocación profesional y de algún modo una uniformidad en las características personales de sus miembros, tendientes a preservar los valores y existencia de la Patria. Si lo anterior, es aplicado

a quienes componen alguna unidad específica (buque, agrupación, repartición), adicionando además el establecimiento de una relación de afectos entre ellos, se podrá asegurar un completo amalgamamiento entre cada uno, constituyéndose como eslabones de una cadena de acción.

### La relación de afectos personal-material

Si la relación de afectos interpersonales dentro de un contexto donde el individuo es parte de algún grupo o sociedad, se extendiese hacia una interacción entre éste y un objeto material, sería posible establecer un vínculo más estrecho y comprometido entre cada sujeto y su trabajo, una tarea específica o simplemente el espacio del cual se le ha hecho responsable de cuidar o administrar. Para ello, la persona debe en primer lugar entender su rol y la contribución que sus servicios entregan al logro de la misión del grupo, equipo, empresa, institución y porque no decirlo, al país del cual es parte. Los servicios con que el individuo inserto en algún tipo de sociedad contribuiría al logro de un objetivo común, pueden variar, yendo desde la gobernanza de una porción geográfica; la administración de un sistema; la elaboración de algún instrumento o algo tan simple, como la generación de un documento. En la medida que estos sean concretados por individuos que asuman que su accionar es efectuado sobre algo propio, se generará naturalmente un mayor esmero y afección en su labor, incidiendo en la calidad de lo que se le haya encomendado.

Sin perjuicio de lo anterior, la organización a través de quienes la conducen debe entregar la confianza a esta persona para hacerla sentir que, sin su labor, la tarea a desarrollar o el espacio físico que se le ha asignado no podrá subsistir ni llegar a contribuir al logro de la misión. Así entonces se podría plantear una evolución del concepto relación de pertenencia hacia una relación de afectos personal-material, asumiéndose un compromiso mayor que se materializará en una correcta administración y aprovechamiento de algún elemento/sistema o simplemente, en la mejor elaboración de un documento escrito, cuyo autor al hacerlo propio en un grado especial lo creará de la forma más personalizada posible

con un sentido distinto al de un trabajo o tarea asignada por su mero puesto.

### Conclusiones

Las nuevas tendencias en las relaciones interpersonales consideran la interacción entre los miembros de una organización basada en una constante negociación. Se transan en ella el actuar de cada uno de los individuos, bajo sus respectivas cualidades, en un marco y período determinado con el objetivo de lograr sinergia armónica. Esta interacción debiese generarse en forma individual entre cada miembro de la organización y también entre el binomio conductor- conducido o líder-seguidor. En este escenario, la figura del líder es fundamental y se constituye como el responsable de reconocer a cada uno de sus conducidos como un socio estratégico que se desempeña en torno a una relación donde cada componente del binomio posee un mismo nivel de influencias y de contribución para el logro de las tareas establecidas a fin de alcanzar el objetivo de la organización. Por esta razón, el conductor es el responsable de conocer las capacidades de cada uno de sus colaboradores, sacando provecho de ellas en pro de generar un mejor futuro para todos quienes la componen.

La organización de hoy en día debe asumir el constante aprendizaje de sus miembros, identificando sus fortalezas con el fin de que cada uno de ellos contribuya con el máximo del potencial de sus capacidades para comprender la complejidad de los eventos y para asumir su rol en la resolución de ellos. De esta forma se generará en todos, un compromiso de continuo auto crecimiento a través de un intercambio de conocimientos y experiencias.

La organización moderna deberá instruir a sus líderes para que ejerzan la conducción centrados en el potenciamiento de las fortalezas del capital humano y no en mejorar sus debilidades, a menos que ellas correspondan a situaciones graves en donde se instará a quienes las posean a trabajar individualmente en su reparación o aminoramiento.

El desafío, entonces, deberá considerar que las interacciones personales deben tender a

establecer una relación de afectos. De esta forma lo que ha sido generado por un lazo sanguíneo, parentesco, contrato o disposición jerárquica, será reforzado por un vínculo basado en una entrega de servicios hacia el otro. No es del todo errado pensar en establecer una relación de afectos entre una persona y una entidad material sea éste un elemento, sistema o instrumento que puede ser asignado al individuo o elaborado por el mismo, cuya materialización finalmente influirá

directamente en el logro de la organización a la cual pertenece.

Para todo lo anterior, será fundamental lograr en cada uno de los miembros/conducidos y líderes/conductores pertenecientes a una organización, generar un grado de sensibilidad y conciencia respecto de la contribución de su actuar y su directa incidencia en el establecimiento de una armonía dentro de esta entidad y en la consecución de los objetivos y misión trazados.

\* \* \*

## BIBLIOGRAFÍA

1. García Jaime y Manga Manuel. 2013. "Inteligencia Relacional", S.A. Ediciones B, ISBN: 9789563040852.
2. Heider, Fritz. 1958. "The Psychology of Interpersonal Relations". Psychology Press. p.1. ISBN 9780898592825.
3. Página Web "E News" ¿Qué es Liderar? Del libro "La Brújula Interior" de Rovira, Alex. Obtenido el 04 de Agosto de 2018, desde el sitio: <http://emprendedoresnews.com/tips/gurues/%C2%BFque-es-liderar.html>
4. Página Web de la Escuela de Organización Industrial. Obtenido el 17 de junio de 2018, desde el sitio: [www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos](http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos).
5. Senge, Peter M. 2012. "La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización abierta al Aprendizaje". Ediciones Granica S.A. ISBN-139789506414306.
6. Havraneg, Harry, 2018. Conferencia "Líderes extraordinarios, travesías exitosas". Diplomado de Alta Dirección, Academia de Guerra Naval de Chile.