

Liderazgo y competencias emocionales

José Luis Zunni

Director de ECOFIN

Profesor en la Escuela Europea de Negocios

Con motivo de haber participado en el I Encuentro “Academia y Sociedad” organizado por el Instituto Cultura y Sociedad (ICS) de la Universidad de Navarra, he considerado interesante para nuestros lectores reseñar algunas cuestiones sustanciales a la hora de tratar los aspectos emocionales en las organizaciones.

Para ello, vamos a revisar cuál es el panorama actual del LIDERAZGO tanto personal como organizacional. ¿Por qué es importante que lo hagamos? Porque nos ayudará a conocernos mejor a nosotros mismos.

Si algo hemos aprendido en los últimos años, es la importancia creciente que tiene el estudio de las emociones y cómo deben gestionarse. La IE (inteligencia emocional) ha dejado de ser un “vanguardismo intelectual” para convertirse en una herramienta de gestión y en una de las más valoradas habilidades directivas.

Entonces, por un lado, debemos hacer caso a nuestras emociones. Al mismo tiempo, debemos dejar liberar todo nuestro TALENTO y toda nuestra ENERGÍA. ¿Quién es el que facilita esto? Además de nosotros mismos y nuestros jefes, especialmente el líder de la organización.

Por tanto, es importante examinar el contexto en el cual estamos inmersos, ya que en las organizaciones, se ha provocado un seísmo en su estructura, como consecuencia de la globalización y la revolución tecnológica (especialmente las comunicaciones) que ha tenido consecuencias en:

- * La filosofía de las empresas.
- * Sus estrategias y políticas.
- * Sus procedimientos y normas de actuación.
- * La gestión de sus activos, tanto materiales como los de RRHH.

Nos parece oportuno citar al más importante de los pensadores y consultores en Management del siglo XX, Peter Drucker, que hace una observación que nos parece fundamental a la hora de entender en que fase del proceso de desarrollo del Management nos encontramos en el presente:

Afirmaba que “la contribución más importante, y por supuesto la única verdad de la dirección en el siglo XX fue el incremento cincuenta veces en la productividad del MANUAL DEL TRABAJADOR en las industrias”, agregando además que: “La contribución más importante que necesita hacer la dirección en el siglo XXI es similar al incremento de la productividad pero en cuanto al CONOCIMIENTO DEL TRABAJADOR”, lo que es probablemente la más clara “sentencia” sobre el cambio en la filosofía organizacional y la dirección. Por ende, del liderazgo.

Compartimos desde hace ya algunos años, ese principio de que el activo más valioso de las organizaciones es su gente. Pero llegar a este convencimiento por parte de organizaciones y líderes, ha costado aproximadamente unos treinta años. Hoy ya nadie lo discute, es más, a muchos aún nos parece que nos quedamos cortos a la hora de algunas valoraciones que se hacen, cada vez que entran en juego personas y equipos.

La idea es llevar la administración más allá del talento humano. Si se encuentra a gusto con lo que hace, si se sienta satisfecho y comprometido con los objetivos de la organización. Esta preocupación no es teórica, sino que subyace en la propia naturaleza humana. Pero además, tiene un patrón común: es muy difícil encontrar una empresa en

la que se sepa aprovechar las fortalezas de su gente. De ahí el trabajo del buen líder de equipo para lograr esa comunicación bidireccional entre mandos y personal de base.

¿Cómo se construye la fortaleza de una organización?

La cultura organizacional se construye sobre la base de las fortalezas individuales. Como las piezas de un mecano que tienen que encajar, la complicación añadida cuando se habla de RRHH es que estamos gestionando emociones, sentimientos, esperanzas, sinsabores, etc.

La medida no es cuantitativa, sino por el contrario, excesivamente cualitativa. No hay posibilidad de ejercer un buen liderazgo si no se comprende al factor humano como pieza clave de ese gran engranaje que es una organización.

Podemos citar el caso de los estudios que Mark Buckingham realizó con más de un millón de encuestas que determinaba cómo se sentían los empleados de diversas empresas que formaron parte del panel.

Sorprendieron los resultados, porque la clasificación era simple, pero no por ello menos efectiva. Se consideraron tres grupos:

- 1º Los que estaban comprometidos con la organización y su trabajo.
- 2º Los que por el contrario, no estaban comprometidos con ninguna de las dos.
- 3º. Los que pertenecían a la categoría de “no comprometidos activamente”.

Dos tercios de los encuestados finalmente formaron parte de esta 3º categoría. No comprometidos activamente, lo que significa algo así como un punto equidistante entre el no compromiso y el compromiso activo, que no deja de ser preocupante para una organización tener dos tercios de personal con esta tipología.

Conocernos más a nosotros mismos

Es conveniente que hagamos dos viajes:

- ***uno a nuestro interior** (mirarnos hacia dentro en cuanto a nuestros valores y principios, nuestros prejuicios y tópicos, etc.).
- ***otro hacia el exterior, lo que nos rodea.**

Esto es lo que técnicamente llamamos VISIÓN INTERIOR y VISIÓN EXTERIOR.

Si no somos capaces de comprender ambas visiones, poco podremos hacer con efectividad desde la dirección, los equipos y la gente en general, para mejorar nuestras relaciones interpersonales y las de cada uno de nosotros con la organización. Cuanto mejor sea la comprensión de ambas visiones, mejor será el resultado en cómo “encajan” (how they fit) las personas y mandos con la organización y viceversa.

Vayamos a la visión interior

¿Nos hemos preguntado a menudo quiénes somos? Sorprende la respuesta: somos materia. Pero nuestra materia inteligente funciona equilibradamente gracias a dos mecanismos esenciales del cerebro:

- * La racionalidad.
- * La creatividad.

No está de más detenernos un instante en comprender cuáles son los campos del conocimiento que convergen para un estudio serio de las organizaciones y la conducta organizacional. Son fundamentalmente tres:

- * La Psicología.
- * La Sociología.
- * La Teoría de las organizaciones

Cuanto más se nutre la teoría organizacional de aquellas dos disciplinas, mejor podremos comprender los aspectos conductuales, esenciales para estudiar y ver cómo se aplican las técnicas en las mejoras de productividad personal, el alto rendimiento y la eficacia así como la eficiencia de la organización como un todo.

Si comprendemos que una organización es un conjunto de elementos humanos y materiales con un fin común, la cuestión es entonces estudiar la visión que tiene cada persona sobre su propia vida, la de su entorno laboral y comprender mucho mejor aún, cuál es la visión y misión que tiene la organización. Es obvio, que la visión de una organización subyace en sus mandos.

¿Cuál es la VISIÓN que cada persona tiene de su propia VIDA?

Que descubran la vida. Por eso, como decimos más arriba, hacer un viaje a nuestro interior es encontrar sentido a nuestra vida. No es baladí. Porque saber cuál es nuestro impulso vital, el que proviene de nuestro espíritu y nuestra alma, nos ayudará a que el presente lo hagamos más llevadero.

Debemos buscar el camino de la armonía que nos conduzca a una felicidad razonable y placentera. Siempre en nuestra relación con los demás. Nuestra felicidad y satisfacciones no dependen de nuestros sentimientos egoístas, sino de cuánto estamos aportando como individuos a la satisfacción del resto de miembros del equipo. Redunda en la confianza entre todos y hacia la organización.

En todo momento, jamás referiremos la palabra equilibrio a fines de estudiar y comprender a una persona. Porque equilibrio es un concepto occidental, y los que nos interesa en nuestro análisis, es la armonía de la persona, que es un concepto oriental, que nos dice que las personas están siempre en estado de mutación y cambio, como las cosas y también las organizaciones, los mercados, etc. Por tanto, el criterio es armonizar, buscar puntos de entendimiento, situaciones que hagan la vida más cómoda de personas y equipos, desterrando el concepto equilibrio porque es ontológicamente falso. Nada hay ni existe en constante equilibrio. Por el contrario, nuestra existencia y las conductas derivadas de las personas, se deben someter a la búsqueda de una armonía en constante adaptación al cambio.

La importancia de vivir

¿Somos los seres humanos conscientes de nuestro presente vital?

Hagamos una pausa y pongamos nuestra mente en blanco. ¿Pesamos más en nosotros las experiencias pasadas y las expectativas de futuro que la realidad circundante?

Nuestra vida está encadenada a nuestra historia. Tenemos una tendencia natural a aplicar mecanismos mentales decisorios que ya hemos aplicado en el pasado, hayan resultado bien o mal. Esta dependencia del pasado (la teoría del path dependence) nos advierte de que el peligro en la toma de decisiones frente a nuevas situaciones, es justamente que las circunstancias han cambiado y también tiene que adaptarse nuestro modelo mental de pensamiento para accionar una respuesta a nuevos desafíos.

Tener clara nuestras prioridades

¿Qué es importante para uno? ¿Sabemos diferenciar lo importante de lo que no lo es? Cuando a Bertrand Russell le formularon una pregunta que prácticamente no

tenía respuesta, con su habitual maestría lógica respondió: “Dame Dios la fuerza para cambiar las cosas que puedo cambiar; dame Dios la voluntad para tolerar las cosas que no puedo cambiar; finalmente dame Dios la inteligencia para diferenciar las cosas que puedo cambiar de las cosas que no puedo cambiar”.

La perspectiva de nuestra vida

Un ejecutivo de una importante compañía estadounidense, en su visita habitual a su terapeuta (psicólogo), le dijo que estaba muy angustiado, que tenía incluso sensaciones de pánico, que terminaba una reunión y a continuación otra. Entonces al preguntarle a su psicólogo qué es lo que debía hacer, éste le respondió: “Cuando Ud. tenga una reunión, por ejemplo las dos que tiene al dejar mi consulta, pregúntese en cuánto va a cambiar su vida estas dos reuniones en los próximos tres años. Si no le afectarán en nada, entonces de qué preocuparse, serán otras reuniones operativas como las que tiene habitualmente. Trate de ver, de descubrir Ud. mismo la perspectiva de su vida”. ¿Tenemos todos nosotros una real perspectiva de nuestras vidas?

Busquemos esa perspectiva. Miremos hacia nuestro interior. Porque la real perspectiva de nuestras vidas viene desde el fondo de nuestra mente y nuestra alma.

Miremos más allá de un día

Si aprendemos a vivir un presente vital aplicando principios en los que creemos son los mejores, podremos ver con claridad el día de hoy...el de mañana...y ver también con claridad un futuro. Desterremos el corto plazo como obsesión por lo inmediato, porque genera tensiones, angustias e insatisfacción.

Justamente, si hay una fórmula para “descomprimir” el presente, liberarlo de tensiones, es planificar adecuadamente nuestro futuro.

Seamos estudiosos de la realidad que nos rodea

La que está más próxima e influye directamente en nuestras vidas. También la que lo hace de manera más indirecta.

Confiemos en el Grupo

Nunca sentiremos la confianza de los nuestros...seres queridos o compañeros de trabajo...si primero no confiamos en ellos.

El sentimiento de pertenencia a un grupo es fundamental en la búsqueda de esa perspectiva.

Saquemos lo mejor de nosotros mismos

Esto implica:

- * Esfuerzo
- * Sacrificio
- * Lealtad
- * Disciplina
- * Conducta
- * Buenos hábitos

Seamos merecedores y dignos del esfuerzo

Es la clara referencia al sacrificio que otros -nuestra familia, amigos y también compañeros- hacen por nosotros de forma natural y también en determinadas circunstancias.

Síntesis de la VISION INTERIOR

Hagamos este ejercicio mental:

- *Miremos hacia nuestro interior y recordemos al “Psiquiatra americano”.
- * Recordemos a Bertrand Russell.
- * Miremos más allá de un día.
- * Seamos estudiosos de la realidad que nos rodea.
- * Confiemos en el Grupo.
- * Saquemos lo mejor de nosotros mismos.
- * Seamos merecedores y dignos del esfuerzo.

Finalmente, hay que tener en cuenta que existe un claro proceso de “humanización” en las organizaciones, en las que se vuelve a priorizar la persona por encima del cargo. Sin este cambio que se viene operando antes de la Crisis Financiera Internacional iniciada en 2009-2009, no sería posible ejercer las habilidades y competencias emocionales de las que tanto se ha tratado en los últimos años.

Estamos seguros que se seguirá profundizando en ello, así como que también seguirán habiendo cambios producto de las nuevas tecnologías que incidirán en puestos de trabajo, funciones y personas. **La cuestión es, que por fin se pone delante (se prioriza) sobre el interés de personas y equipos, antes que resultados y rendimientos.**

Porque sin compromiso de la gente y la organización, con niveles de satisfacción inadecuados y climas laborales adversos, la productividad y alto rendimiento de los equipos quedará en entredicho. Muchas organizaciones así lo han entendido y así les gusta que sus líderes actúen en consecuencia. Las que lleguen tarde a comprender o políticamente no quieran hacerlo, tendrán severos problemas en la retención del talento y en conservar niveles de productividad y rendimiento de equipos y personas razonables. O sea, que la parte emocional forma parte, mejor dicho, **tiene que formar parte de la ecuación que nos lleva finalmente a cumplir objetivos, metas y un proyecto sostenible como organización.**