

La Inteligencia Emocional en el éxito del Líder

Síntesis: En simples palabras, *liderazgo es lograr que otros hagan con ganas*. El líder organiza recursos y canaliza el potencial de las personas. El liderazgo requiere inteligencia racional para la planificación de tareas e inteligencia emocional para la conducción del grupo humano. El Análisis Transaccional (una de las Nuevas Ciencias de la Conducta- NCC) es un modelo educativo que permite una formación sobre la conducta humana y el desarrollo de un Liderazgo Situacional. Las NCC dan los fundamentos para el desarrollo de la inteligencia emocional. La Trascendencia en el liderazgo está dada por una actitud, una preocupación del líder más allá de su contexto de acción, de su área de influencia. Es cuidar a la Tierra como si fuera su jardín, es sentir las necesidades y los sueños de su grupo. Es trabajar con principios, como centro de su acción. Es sentirse integrador y a la vez un pequeño integrante. Es lograr su realización mediante la realización de los demás.

El Liderazgo y la estrategia empresarial

En el contexto actual y futuro, de análisis globales, de decisiones rápidas en equipos interdisciplinarios, *el potencial humano es el diferenciador en las organizaciones*. No se pueden aprender recetas de conducción: *el líder necesita una fuerte formación en temas de su dominio personal, para conocer y conducir a los demás y transmitir la visión a su equipo*.

Partiendo de una de las tantas definiciones,

“Liderazgo es un proceso de influencia, en las actividades de individuos o grupos, para el logro de metas comunes, en situaciones determinadas”.

Esto abarca:

- 1 - actividades y metas por un lado (*tareas y organización*)
- 2 - influencia en individuos y grupos, en situaciones determinadas. (*personas y contexto*)

Entonces el Líder necesita formarse en:

1 – Ejecución efectiva de las actividades

Necesita herramientas para la planificación y el seguimiento de esas actividades

La planificación de tareas requiere más Inteligencia Racional (que se enseña mayormente en las universidades técnicas, y en los cursos tradicionales de liderazgo de proyectos)

2 – Desarrollo e interacción con Personas

Y esta es la parte más importante y tal vez menos concreta de su formación

La conducción de personas requiere Inteligencia Emocional (inteligencia intrapersonal e interpersonal) y...donde la aprende?...posiblemente, solo en la carrera de Psicología.

Es justamente un famoso líder, el reconocido Lee Iacocca (padre del Mustang de Ford y quien hizo resurgir a Chrysler), quien cuenta en su autobiografía: “que los cursos de mayor utilidad para él, mas aún que las materias de ingeniería y administración, fueron los años que estudió psicología”.

La Inteligencia Emocional comienza por el conocimiento de uno mismo (lo que Peter Senge denomina “Dominio Personal” (siendo las demás disciplinas : Visión compartida, Trabajo en Equipo, Liderazgo y la Disciplina Sistémica – que engloba a las demás-.(1)



Las Estructuras Organizacionales actuales tienen sus organigramas formales, que solo muestran una fotografía de la posición de las personas en la empresa, y no reflejan como son las comunicaciones en el sector o entre empleados de distintos departamentos.

Los Procesos cruzan departamentos, la transformación que realizan las empresas para agregar valor, pasa de un sector a otro, y no se reflejan en el organigrama; sea la transformación de materia prima en un producto o la transformación de información para entregar un servicio.

La globalización (el contexto de tener la competencia en Asia y sufrirla como si estuviera en la esquina), producto de las telecomunicaciones, tecnología, internet y un mercado cuya oferta supera la demanda, genera un ambiente muy dinámico, de altísima rotación en la oferta de productos y servicios y mayores decisiones en lapsos cortos con incertidumbre.

Necesidad de una formación emocional (psicológica)

Este es el mundo que requiere Líderes Situacionales, líderes dispuestos a “hacer lo que más conviene hacer en el momento”. Líderes flexibles a las necesidades humanas y al contexto. “Cada vez es tarde mas temprano”. dice Alberto Levy

La administración, la ingeniería, las construcciones, la logística, los transportes, las telecomunicaciones, ...requieren de líderes de proyectos para su ejecución,..pero además: **toda acción de un grupo pequeño o muy numeroso requiere de Líderes, desde el proyecto mas pequeño, a la dirección de las empresas más grandes del mundo.**

Los estudios neurológicos demuestran las habilidades diferenciadas de nuestros hemisferios cerebrales, lo racional en el hemisferio izquierdo y lo emocional y creativo en el derecho. Por eso, a veces se dice: “administre desde el izquierdo y lidere con el derecho”. Utilizar ambos hemisferios es desarrollar ampliamente nuestra potencialidad de actuar.

El Liderazgo lo llevan adelante exitosamente las personas que reúnen las cualidades de “Inteligencia racional” para el cumplimiento de metas y de “Inteligencia emocional” para entender y motivar al grupo de personas.

Entonces vemos que la combinación que más ayuda a un líder es la que complementa ambas inteligencias.

La formación racional es la que recibe en la carrera técnica; y la formación emocional? Como recibir esa formación para desarrollar la inteligencia emocional?:

Teniendo una formación psicológica. Conociendo las bases de nuestro comportamiento para entender mejor las interrelaciones humanas.

La definición que me parece más actual de liderazgo es:

“La primer responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es decir gracias. Entre las dos, el líder debe convertirse en sirviente y deudor”.

Max de Pree (2)

Ser sirviente es algo, que al que no es un verdadero líder le causa malestar. Estamos en la organización para “servir”, en nuestra familia estamos para servir, en la sociedad estamos para servir, ...Esta “preocupación para servir” es la que diferencia a una empresa de otra; su calidad, su atención a los clientes, su respuesta en la postventa, en el servicio técnico, etc. Somos sirvientes, y el que no lo ve así, esta yendo de contramano, al respeto humano y a la productividad en su empresa.

Servir es el camino para trascender.



Intentando poner en pasos el camino de liderar/conducir/gerenciar.....

Misión: *lograr que otros hagan con ganas*

Qué hacer: *desarrollar habilidades de comunicación, motivación, conducción, armonía, proactividad, respeto, humildad, toma de decisiones, administración del tiempo,.....*

Cómo hacerlo: *desarrollo del dominio personal, conocimiento de uno mismo para entender a los demás. Formación en inteligencia emocional. Entendiendo que empresa, negocios, liderazgo, espiritualidad, razón, alma, crecimiento personal, resultados, están ligados. Formación en Nuevas Ciencias de la Conducta es una camino...*

Visión: *que las aspiraciones del personal sean un pilar del desarrollo de la empresa. Hacia una visión trascendente para el desarrollo de las personas en la empresa y de la empresa en la comunidad. Hacia una visión solidaria de los negocios.*

Cómo recibir esta formación en temas psicológicos?

Las Nuevas Ciencias de la Conducta son una forma accesible de iniciar el camino en el conocimiento de la psicología, como base de la Inteligencia Emocional y punto de partida para un **Liderazgo Trascendente..**

El Análisis Transaccional (AT), es una de las Nuevas Ciencias de la Conducta. Es un modelo educativo. Creada por Eric Berne en 1951, posibilita la formación en una nueva visión en el arte de liderar, en tiempos de cambios constantes, gran incertidumbre y tiempos breves de decisión, que requieren el máximo potencial de las personas.

Introducción al Análisis Transaccional (AT)

Algunas áreas de estudio:

Análisis estructural: estudia la personalidad individual (Padre, Adulto, Niño)

Análisis funcional: en su manifestación con los demás.

Análisis de las Transacciones: estudia las interacciones humanas (comunicación)

Análisis de los Juegos psicológicos: serie de transacciones repetitivas, con una parte inconsciente y un final previsible.

El Argumento de vida: un plan de vida formulado en la infancia, luego olvidado, pero que continúa dirigiendo nuestra vida.

Emociones auténticas y sustitutivas: los componentes emocionales de nuestra conducta.

Reconocimiento y caricias: la importancia del mensaje verbal y no verbal, del contacto físico, de la existencia del otro, de la autoestima.

Posiciones Existenciales: cómo me ven (me perciben) y como veo (percibo) a los demás.

Estructuración del Tiempo: en nuestras distintas áreas y roles (laborales, sociales, familiares,..)

Impulsos: se fuerte, se perfecto, complace, apúrate y trata más.

Manipulación; Descalificación,....

Cambiar nuestras conductas es un acto profundo, porque nuestras emociones se ven afectadas. Sin cambio emocional, no hay cambio de paradigmas.

(...y los paradigmas definen nuestra estrategia,...en la empresa y en la vida....)



Principales referencias del marco conceptual o analítico del trabajo(1):

De Pree, Max; “El Liderazgo es un arte”, Editorial Vergara, 1993
Covey, Stephen, “Los 7 hábitos de la gente Eficaz”,
Covey, Stephen, “Liderazgo Centrado en Principios”,
Senge, Peter; “La Quinta Disciplina”, Gránica, 1992
Goleman, Daniel, “La Inteligencia emocional en la empresa”, Editorial Vergara, 1999
Gardner, Howard, “Estructuras de la mente-La teoría de las inteligencias múltiples”, Fondo de cultura económica, México, 1995
Santini, Gustavo, “La Empresa Integrada”-competitividad para PyMEs y no tan PyMEs de Producción y Servicio, www.libronauta.com 2000

Autor: Gustavo Daniel Santini

Ingeniero (UBA- universidad de Buenos Aires), Master en Economía y Administración de Empresas (ESEADE- Argentina). Estudios de Psicología aplicada a las Organizaciones (Indepa-Instituto de Psicología Argentino). Estudios en Productividad Industrial (CPIM –APICS, USA). Perfeccionamiento en temas de Gerenciamiento de la Calidad Total en Japón y Just in Time y Teoría de las Restricciones en USA. Actualmente es Business Solutions Manager en Intech – Integration Technologies. Ha desempeñado posiciones ejecutivas en Datastream (director para Latinoamérica), SAP, Hewlett-Packard y Shell. Profesor de posgrado en ITBA y CEMA en Dirección de Operaciones, actualmente en la U.de Belgrano. Asesor en Desarrollo de Empresas, en Productividad y Mejora Continua de Procesos. Autor del libro “*La Empresa Integrada-Competitividad para PyMEs y no tan PyMEs de Producción y Servicio*”, www.libronauta.com, 2000. Información de seminarios y artículos en www.gasantini.com
Direcciones: Cel 787-249-9413 gdsantini@hotmail.com y gasantini@intechpr.com

