APRENDIENDO CON DANIEL GOLEMAN EN BUENOS AIRES

LIDERAZGO Y ALGO MAS

INTRODUCCION

Fue muy placentero para mi compartir junto a mi amigo y admirado Marcelo Romeo, Gerente de Marketing de New San, esta jornada de capacitación y trabajo en el predio ferial de Palermo una mañana de septiembre, organizada con mucha categoría por Harvard Business Review, América Latina. Obviamente que ya habíamos leído sus libros, pero conocer a Daniel Goleman ,escucharlo "in situ" y aprender de él y con él, no tiene precio.

Compartiremos lo que , a mi humilde modo de ver, mas se destacó de su teoría y su filosofía.

Ojalá les aporte algo. Esa es mi meta.

DESARROLLO

Agresivo

El tema era "INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN LA EMPRESA".

las virtudes sus palabras.

Para comenzar solicitó que el público presente, que llenaba la enorme sala, dijera l que tiene el mejor jefe y los defectos que tiene el peor jefe , el del infierno, según s
La lámina quedó así:
MEJOR JEFE
Escucha
Alienta
Posee autocrítica
Carismático
Enseña
Plantea objetivos claros
Comprensivo
Se anima a preguntar
Comunica
EL PEOR JEFE
Egoísta

Desconfiado
Inseguro
No sincero
Manipulador
No predecible
De humor variable
Estos dos tipos de personas refirió, es el contraste entre alguien que tiene inteligenci emocional y alguien que no la tiene.
Pero ¿qué es la inteligencia emocional?
 DG (en adelante Daniel Goleman) reconoce que no fue el descubridor de este concepto, pero sí quien lo acuñó y desde 1981 lo difunde por el mundo. DG entiende EMOCIÓN como:
"Un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción"
 Autocontrol Durante una discusión el pensamiento es tan confuso, la percepción tan limitada y la emoción tan intensa que no permite que seamos capaces de considerar siquiera el punto de vista del otro. Dentro del primer año de matrimonio afloran
las limitaciones de IE de la pareja.

Orgulloso

Pesimista

La inteligencia emocional en el trabajo según su teoría se basa en 5 pilares;

- -autoconciencia, aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.
- -autorregulación o autocontrol, capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.
- -motivación, pasión por trabajar por razones que van mas allá del dinero o el status. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.
- -empatía, aptitud para entender el "maquillaje" emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.
- -habilidades sociales, competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.

Estos pilares distinguen el talento del que lidera. Me permito plantear que en mis últimas conferencias tituladas "Porqué sobran jefes y faltan líderes", trato de realizar un contraste entre jefe y líder, mientras que DG habló de jefe bueno o talentoso y de jefe malo o mediocre, según sus textuales palabras.

DG aludió a las 12 tipos de inteligencia de Gardner y planteó que el C.I. solo predice del 4 al 10 por ciento del éxito emocional, con lo cual deja el 90 por ciento en otras variables, como por ejemplo en la INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Las seis habilidades de la Inteligencia Emocional

- Valorar (*)
- Autoconciencia
- Autocontrol
- Motivación
- Empatía
- Habilidad social



Queda claro entonces que el liderazgo es un trabajo de relaciones, ya que uno debería poder calcular como una decisión acá tiene consecuencias allá. Por eso DG aludió a que toda la gente de negocios conoce la historia de algún ejecutivo altamente inteligente y preparado que asumió una posición de liderazgo y fracasó. Y también conoce el caso de alguien con sólidos , aunque no extraordinarios, conocimientos intelectuales y técnicos que asumió un puesto similar y llegó muy alto. Por eso DG sostiene y defiende como la inteligencia emocional es tan importante para el éxito empresarial.

Entonces aparece el cerebro en acción. Por un lado el área pre frontal que presta atención, atiende y forma y toma decisiones y por el otro la amígdala del cerebro, destacada como privilegiado radar del cerebro y la supervivencia, definida como muy rápida pero desprolija.

Como se dispara la amígdala , algo que DG define como "secuestro amigdaliano", situación que conlleva una respuesta emocional inmediata . Se dice o hace algo de lo que uno después se arrepiente.

Si lo llevamos al deporte , citó a Tyson, aquel boxeador que mordiera y se quedara con un trozo de la oreja de Hollyfield. Eso le ocasionó una pérdida de 1 millón de dólares y 3 años sin poder boxear nos enseñó DG. Y agrego en este caso, la falta de autocontrol emocional o secuestro amigdaliano de Guillermo Rodriguez, defensa de Independiente , cuando tomó del cuello al asistente del árbitro, a mediados de septiembre del 2008, tapa de todos los diarios de Argentina. O el 'Gato "Sessa en el año 2007, cuando pateó el rostro de Rodrigo Palacio, fue expulsado, fue penal y luego gol y Velez quedó fuera de la Copa Libertadores. ¿Sirve arrepentirse después? ¿O ya es tarde? Queda planteada la pregunta.

Luego de recomendar el libro de su esposa "La alquimia emocional", destacó que los diez hábitos emocionales más importantes se producen en la infancia, donde se establecen patrones emocionales enraizados en el cerebro. Y puso el ejemplo de un caso en el que no hay empatía entre el jefe y el empleado , que podría responder a un adulto que en su niñez sintió temor al fracaso, ya que lo criticaban sus padres en demasía le decían tonto, etc. Y hasta describió "el síndrome del impostor" ,que parecen muy seguros, pero interiormente no creen merecer el éxito que han obtenido.

Hablando del poder de las emociones, afirmó que las emociones son contagiosas y que podemos hacer que los demás se sientan mejor o peor. Y que el marco de la inteligencia emocional tiene que ver con la autoconciencia, la conciencia social, la autogestión y como resultante y en la búsqueda del impacto positivo en otros, la gestión de las relaciones, el trabajo en equipo y la colaboración.

Por eso DG subraya que el buen jefe irradia ondas POSITIVAS. Y recomienda luego el libro de Martin Buber, "Yo y tú".

En relación a la sonrisa y el liderazgo, DG nos enseñó que según estudios, los mejores líderes lograban que la gente se riera tres veces más que los mediocres. Y que la risa es algo clave en el ser humano, ya que calma el circuito de estrés, ya que uno disfruta lo que está haciendo, y como aprendí de mi amigo Miguel Morilla, Psicólogo líder del Sevilla F.C y también admirador

de DG, único caso del mundo donde trabajan 15 psicólogos del deporte, las cosas que se hacen disfrutando, salen irremediablemente bien.

Motivación y Emoción

 Tienen en su origen etimológico el mismo significado... MOVER A, impulsar a la acción.

CICLO DE LA MOTIVACION

- Motivación y autoconfianza
- Motivación y optimismo
- Motivación y entusiasmo
- Motivación y perseverancia
- Motivación y resistencia (capacidad para "aguantar")

Habiendo estudiado muchos buenos jefes en la toma de decisiones, se observó que:

- 1) eran adictos a la información
- 2) filtraban la misma
- 3) la controlaban
- 4) tenían la capacidad de tener el timón

En relación al impacto del estilo de liderazgo en el clima laboral, los que impactan positivamente son el visionario, el formativo, el afiliativo, el democrático, no así el que marca el ritmo ni el dominante, destacándose el visionario y el formativo ,por la sencilla razón de incluir el largo plazo y porque desean que la gente aumente sus talentos.

Cuando se refirió a los momentos de crisis, dijo que la clave es el autocontrol, ya que el jefe debe estar calmo en las crisis. Y que el jefe bueno no puede tener esos secuestros que mencionamos antes.

Destacó que LA competencia argentina es la ADAPTABILIDAD (razón no le falta), y que el líder debe ser un optimista, transformar la amenaza en oportunidad.

Podemos agregar que en italiano "crisis" quiere decir crecimiento. Eso lo aprendí de un gran líder con quien trabajo que es José Pekerman.

Conflictos

- El conflicto es natural, es parte de la naturaleza.
- El conflicto debe originar diálogo para su solución.
- La vida es siempre conflicto, pero ese conflicto se puede gestionar.
 - Conflictos no asumidos (domina el miedo)
 - Conflicto abierto (domina el enojo me opongo)
 - Conflicto por manipulación (domina el control)
 - Conflicto asumido (domina el diálogo-dia dos, logo idea; cada parte expresa con buena autoestima y claridad sus necesidades, proponemos un acuerdo, algo que será positivo para las dos partes)

Brindó algunos ejercicios prácticos de respiración para focalización en la tarea, para que no se vaya la mente ni la atención.

Volviendo al cerebro destacó que al cambiar la experiencia, cambia el cerebro y una dato que creo que muchos desconocíamos, hablando de la plasticidad neuronal: cada día el cerebro genera diez mil neuronas nuevas, si leyó bien lector, no todo está perdido!

Para ir finalizando este resumen de conocimientos destacó que la comunicación virtual carece de emociones, son sólo palabras. Y esto tiene otros efectos. Y que en los mails, lo cálido parece neutral. Destacando lo problemático de la comunicación on line, y de dos personas, a modo de ejemplo, que se agredían por correo , pero cuando se conocieron personalmente, la diferencia fue enorme, ratificando a nuestro modo de ver que la verdadera comunicación es humana y personal.

Por último destacó el valor inconmensurable de la empatía , como cualidad distintiva del jefe , sentir que a uno le interesa el otro, la persona, que eso no es un hecho trivial, que el dirigido diga o piense "me entiende, es alguien a quien recurrir , me puede ayudar, aunque no siempre se resuelvan todos los problemas".

Y puso el ejemplo de un verdadero equipo de trabajo que tenía en sus filas a un adicto al alcohol y que lo enfrentaban, porque los ponía en riesgo a todos, ya que había ganas de mejorar, de aprender, de ser mejores, de divertirse juntos.

Empatía + habilidades sociales= inteligencia interpersonal

Empatía:

- Me doy cuenta de las emociones del otro.
- Entiendo el motivo de las emociones del otro.
- Soy capaz de responder a las emociones del otro.



Conclusiones parciales

La inteligencia emocional puede hacernos mejores personas y mejores líderes si trabajamos sobre la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

El liderazgo es un trabajo de relaciones.

Un buen jefe no puede tener secuestros amigdalianos.

Tyson es un ejemplo: de nada sirve arrepentirse después.

Las emociones son contagiosas.

Los mejores líderes logran que la gente se ría tres veces más que con los mediocres.

El líder debe ser un optimista y transformar la amenaza en oportunidad.

Hablando de la plasticidad neuronal: cada día el cerebro genera diez mil neuronas nuevas.

La comunicación virtual carece de emociones, son solo palabras.

Muchos estudios han mostrado que mientras más estilos exhiba un líder, mejor. Aquellos que han logrado dominar cuatro o más estilos, en especial el democrático, el orientativo, el afiliativo y el formativo, tienen el mejor clima y desempeño de negocios posibles.

La mejor manera de definir la Inteligencia Emocional es considerar que se trata de la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos que subyacen en la comunicación interpersonal, y para resistir la tentación que nos mueve a reaccionar de una manera impulsiva e irreflexiva, obrando en vez de ello con receptividad, con autenticidad y con sinceridad.

Espero que les haya servido ,el compartir lo que yo registré como distintivo.

Hasta pronto y no se olviden de ver la cobertura del evento en el próximo número de esa hermosa revista que realiza una gente muy trabajadora del interior del país llamada justamente "inteligencia emocional"!

Mag. Marcelo Roffé - www.alto-rendimiento.com.ar

SEPTIEMBRE DEL 2008

Buenos Aires, ARGENTINA

Habilidades Sociales

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Capacidad de persuadir
- Capacidad de cooperación
- Capacidad de servicio

