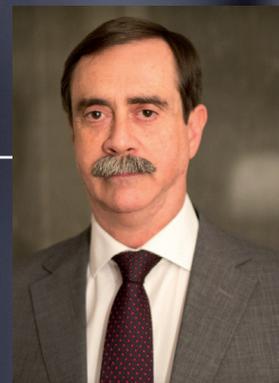


LA GESTIÓN EMOCIONAL. SOMOS LO QUE HACEMOS



SANTIAGO ÁVILA VILA

Autor del libro *La gestión emocional* (Pearson) y
Socio Director en Executives On Go



SI EL LÍDER SE HACE, ¿POR QUÉ NO LO SOMOS TODOS?

Típica pregunta en donde se confunden, y por tanto se emplean como sinónimos, los términos dirección y liderazgo; en todo caso, lo que a continuación se cuenta se centra en la jefatura (liderazgo a entender de muchos) para posteriormente, abandonando la misma, tratar la esencia de lo que es el auténtico liderazgo.

No hace demasiado tiempo en una ponencia sobre el asunto en cuestión, impartida por dos –se supone– expertos en la materia, ante la típica pregunta sobre si el líder nace o se hace, ambos al unísono afirmaron: el líder se hace (insisto líder como sinónimo de jefe).

La respuesta en cuestión marcó el final de su exposición por lo que no tuve oportunidad de hacer de abogado del diablo. Pensaba, y pienso, que aceptando tal aseveración nos quedaríamos postrados ante el siguiente dilema ¿y entonces por qué no lo somos todos?

En mi opinión dos son las posibles respuestas. Primera, no lo somos porque a muchos no nos interesa, y segunda, porque no es verdad tal afirmación. Analicemos las dos opciones.

En cuanto a la primera –a muchos no nos interesa–, como consideración previa habría que señalar que toda acción humana requiere en su concreción de las siguientes premisas: voluntad (querer), potestad-obligación (poder-deber), y conocimiento (saber-hacer). En consecuencia cualquier adquisición de nuevas habilidades necesita de acciones que, como requisito previo, partan de una manifiesta voluntad de aprendizaje; en pura lógica sin voluntad será imposible que alguien aprenda a ser líder (jefe o director) y consecuentemente “no se le podrá hacer como tal”. (concepto desarrollado a lo largo del Capítulo IV. La acción nos da vida. *La gestión emocional*. Editorial Pearson).



No obstante, dicho razonamiento no invalida la premisa. Enunciar que el líder se hace —el que quisiera hacerse—, sería lo mismo que decir que toda persona que tenga por voluntad serlo, si dispone de medios para formarse, al final lo conseguirá. De resultar cierta tal aseveración el liderazgo (jefatura) sería una pura cuestión volitiva. Con voluntad y formación siempre encontraríamos la forma de serlo.

De reafirmarnos en dicho planteamiento nos situaríamos al borde de la siguiente conclusión; todo aquel que lo desee con firmeza podría acabar siendo Miguel Ángel, Mozart, Napoleón, Tomás Moro, Nadal, Marc Márquez, Valero Rivera, etc. . Me temo que el sentido común nos dice que las cosas no funcionan así.

Todo ser humano goza, en su venida al mundo, de una serie de potencialidades —inteligencias— que trabajadas y explotadas convenientemente

dan la medida exacta de nuestros talentos. Si no los llevamos al límite nunca podremos concretarnos al máximo de nuestras posibilidades. Pero si no hay potencialidad el esfuerzo será baldío (concepto desarrollado a lo largo del Capítulo II. Entremos en materia. *La gestión emocional*. Editorial Pearson).

El desarrollo de la excelencia en el ser humano requiere como condición necesaria y primera tener talento. Bajo esa premisa y con dedicación suficiente se pueden alcanzar grandes logros. Un estudio de la Universidad de Harvard sitúa en 10.000 horas o su equivalente en 10 años de trabajo el tiempo necesario para alcanzar la maestría en cualquier actividad. ¿Pero quién dedica (con pasión) tal cúmulo de horas en una tarea que ni la va ni le viene? De ahí que la excelencia vaya unida al talento, y al gozo en su desarrollo.

¿Por qué el liderazgo, en cuanto a su maestría se refiere, va a comportarse de forma distinta al desarrollo de cualquier otra habilidad? Las reglas del mismo son trabajo, trabajo, y trabajo, sobre un lecho de talento y compromiso ético.

ASPECTOS INTELECTUALES

Comunicar, negociar, conocimientos técnicos y políticos adecuados (inteligencia emocional) no son suficientes. Liderar no es un problema constreñido al ámbito intelectual, que ni tan siquiera deviene en el más importante.

ASPECTOS ÉTICOS

El mismo requiere de comportamientos éticos muy exigentes, y es ahí donde radica su extrema dificultad. Así, quien no reúne cualidades de integridad —hace lo que dice—, madurez, y generosidad dentro de un marco de fuerte compromiso ético con los demás queda invalidado para el mismo. La ética no admite ni vacaciones ni descansos, se es siempre o no se es.

CRITERIO

Las cualidades de naturaleza cognitiva y emocional —inteligencias, comunicación, negociación, resolución de

¹ Los personajes citados no pretenden ser ejemplos de liderazgo, sí de excelencia. Al igual que en el liderazgo, la excelencia se traduciría en una pura manifestación de voluntad ajena a todo talento.

conflictos, etc.— son necesarias e imprescindibles para que en unión con las de naturaleza ético-moral doten a la persona de criterio.

Por tanto, una hipótesis congruente sería esta: quienes no tengan capacidad suficiente o se vean incapaces de incorporar principios éticos a su vida, tampoco podrán mostrarse como personas con criterio y, por consiguiente, como líderes (buenos jefes). Conclusión que da respuesta a la segunda postura, la premisa no es cierta.

Solamente “se hace” aquel que con unos determinados talentos, quiere, se forma con perseverancia, y se muestra como un referente ético de forma constante.

Aunque pudiera parecer que los condicionantes de carácter ético pueden ser asumidos con extrema facilidad por cualquier persona, la realidad nos muestra que no es así. Más escasos de lo deseado son los individuos que se comportan con un claro referente de tal naturaleza en sus vidas. De ahí que, bien sea por falta de compromiso ético o de capacidad intelectual, resulte tan difícil encontrar destellos de liderazgo en las personas.

En fin que para todo en la vida es necesario un talento que trabajado con pasión posibilite las máximas expresiones de nuestra naturaleza humana. El liderazgo (jefatura) entre ellas.

Sólo aquellas personas que posean cualidades intelectuales de base y que se entreguen —quieran— con compromiso al desarrollo de los demás en presencia de fuertes condicionantes éticos, serán capaces de ejercer un liderazgo inspirador. ¡Ah me olvidaba! Si la premisa fuera cierta ¡qué mal se enseña la materia!

CENTRÁNDONOS EN EL VERDADERO LIDERAZGO

Muchos son los cursos, seminarios y jornadas que giran en torno al concepto liderazgo. Cuántas veces un individuo que tiene por condición laboral la de directivo, nos anuncia con un falso desapego que ha realizado un seminario de liderazgo. Tal parece que, enfrentado a una serie de ritos iniciáticos, ha quedado imbuido de un halo mágico que transforma lo que hasta ese momento tenía la consideración de instrucciones, órdenes, o recomendaciones, en actos de liderazgo.

Con relativa frecuencia, ponentes y alumnos se aúnan en una auténtica ceremonia de despropósitos que previamente ha sido anunciada con reclamos tales como: Seminario sobre liderazgo. *“Conozca las claves del éxito de los líderes del siglo XXI”*. Jornadas sobre el liderazgo de equipos. *“Todo lo que un líder debe conocer sobre el trabajo en equipo”*. Sin olvidarnos del *“afamado líder 2.0”*.

Incluso las academias militares se han sumado a la corriente en cuestión. Lo que antaño era vivido y como consecuencia sentido, fundamentalmente a través del ejemplo, hoy es —se supone— aprendido intelectualmente. La forma, y la apariencia, se acaban imponiendo al fondo, a lo trascendente, a lo esencial. ¿Qué pensar de un individuo que no superara la materia de liderazgo, quedaría invalidado para manifestarse como tal?

En la actualidad la mayoría de esfuerzos formativos al respecto se centran en llegar al concepto desde el entendimiento. ¿Pero de qué sirve este tipo de aproximación, la intelectual, si nuestro comportamiento, la emoción concretada en acción, resulta extraño a tal condición?

El liderazgo de equipos, deportivo, empresarial, militar, político, etc., no son más que aplicaciones concretas, en la mayoría de los casos de naturaleza laboral, de lo que se supone debe ser un desempeño adecuado.

Muchas convocatorias formativas se nos presentan con expectativas como: *“Seminario de liderazgo; 20*



horas presenciales y 40 horas de tutoría, impartidas por –un experto– que conseguirá de Ud. que conozca las claves de éxito” ¡Cuánta frivolidad y disparate!

De resultar ciertas tales aseveraciones, sería difícil de comprender la falta de liderazgo –da igual el ámbito que escojamos– presente en nuestra sociedad.

Con carácter más que habitual tanto los seminarios como las conferencias de liderazgo en realidad son de jefatura, de cómo emplearse con criterio en el *desempeño de toda labor que implique gestionar cosas y dirigir personas*. Labor que se puede concretar bien o mal. Cuando por el contrario, en el caso del liderazgo, solamente se debiera emplear el término en cuestión siempre que se hiciera bien el bien. (concepto desarrollado a lo largo del Capítulo XI. El significado de liderar. *La gestión emocional*. Editorial Pearson).

Hacer bien el mal, es ajeno a cualquier consideración sobre el mismo. Dicho de otra forma, no existe el mal liderazgo, cuando por el contrario en el caso de la jefatura, sí existe la mala jefatura.

El cometido del jefe será adecuado si se nos presenta como una persona merecedora de confianza, creíble, responsable de sus actos, que no se apropia del mérito ajeno, esto es, íntegra y madura, que aúna a sus cualidades de carácter otras competenciales que suponen no solamente conocimiento intelectual y político, sino también y fundamentalmente emocional. El ámbito concreto marcará cualidades específicas del mismo; desde el conocimiento erudito en el investigador, al criterio responsable en el directivo, pasando por un sinfín de matices.

La forma en que sea percibido por los demás dependerá fundamentalmente de su estilo de dirección. Un estilo dialogante y cercano siempre resultará mucho más atractivo que uno impositivo. De forma consecuente, en los cursos citados, se ensalzan las bondades de la dirección delegante en atención a favorecer el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, siendo de forma más reciente cuando se ha introducido la capacidad, a partir del carácter y la competencia adecuados para inspirar a los demás. Que no sea la orden, la imposición, sino el ejemplo y el compromiso con los ideales compartidos, la palanca impulsora de nuestros actos.

Si admitiéramos que el liderazgo sólo es factible en el desempeño de posiciones de responsabilidad en una organización, toda persona ajena a ellas o simplemente no empleada, jamás podría merecer el calificativo de líder.

¿Qué decir del individuo que en su trabajo se emplea con acierto pero maltrata a su pareja? ¿Cómo es la implicación con sus hijos, si los tiene? ¿Cómo se emplea con sus amigos y vecinos? Si la respuesta no es equilibrada, si su forma de actuar no es similar en todos los órdenes de su vida, difícilmente pudiera ser merecedor de la consideración de líder.

Dicho calificativo sólo podrá ser otorgado a aquella persona que, con defectos y virtudes incluidos, así trate de emplearse en todo momento, lugar, y condición. Si su desempeño –positivo– solamente tiene lugar en el ámbito laboral (empresa, fuerzas armadas, política, institución) en el mejor de los casos su condición sería la de buen jefe o

directivo, pero nunca debiera catalogarse de líder. Para ello necesita de registros adecuados en los planos familiar y social.

De forma consecuente aquel individuo que manifieste destellos de grandeza suficientes en todos sus planos vitales será fuente inspiradora de otros, y por tanto un verdadero líder, al margen de que la relación sea laboral, familiar o social. Por cierto, quien así se emplea maneja con desdén el hecho de ser calificado como tal. (concepto desarrollado a lo largo del Capítulo XIII. Master & Commander. ¿Una historia de liderazgo? *La gestión emocional*. Editorial Pearson).

LA GESTIÓN EMOCIONAL. EL LIBRO.

La Gestión Emocional se ofrece como una herramienta indispensable para descubrir, a través de un diálogo lleno de matices, el sentido de la vida y de la profesión.

En la reciente literatura sobre dirección de empresas se produce con frecuencia un cierto abuso del término liderazgo, repetición que en no pocas ocasiones puede llegar a provocar hastío.

Se asocia éxito, jefatura y triunfo con liderazgo, se dan pócimas y recetas que, de ser aplicadas, se mostrarán como remedios certeros de cualquier tipo de problema.

Con carácter general en las publicaciones sobre la materia me ha parecido observar la presencia de dos formas genéricas de ejecución.



- ❖ Un relato novelado en el que un gurú, directivo al final de sus días de desempeño laboral o mentor espontáneo, se ofrece como guía y maestro de un joven directivo que, atento a sus consejos, abre los ojos a la luz como si del mito de la caverna se tratara.
- ❖ O bien, un tratamiento sistemático y ordenado de la materia, que deviene con apoyo de pequeños relatos, a modo de libro de texto, que como imagen impactante, propicie en el lector la sensación punzante de haberse tropezado con un hallazgo novedoso y estimulante.

En esta obra sobre la esencia del liderazgo se desarrollan las secuencias de forma semejante a lo que podría ser un debate entre amigos, pero en esta ocasión nos enfrentamos a ejecutivos que, participando en un curso de desarrollo directivo, han sido seleccionados de tal forma que se facilite una discusión de lo

más viva y estimulante. El profesor, tal como requiere el método socrático, se emplea cual catalizador que posibilite la discusión y desarrollo adecuado de las sesiones.

A lo largo de tres días –duración del seminario–, Fernando, director general de una empresa de servicios, busca respuestas. Aquellos objetivos de juventud, lejanos ya en su definición, habían sido alcanzados y, a pesar de todo, se sentía incómodo, con la zozobra emocional de quien se tiene que definir nuevamente. ¿Ahora qué? –pensaba–. Cuando a ojos de cualquier observador ajeno hubiera significado una época de plenitud y alegría, su día a día no resultaba ser así; sentía una gran zozobra, todo le iba bien pero...

La temática se le antojaba sumamente interesante:

- ❖ El primer día, se trata sobre la naturaleza de la persona; principios y valores en el individuo, la gestión del talento, la disciplina al servicio de la libertad, las moti-

vaciones, la acción como concreción necesaria, y el sentido de la vida como imprescindible pulsión motivadora.

A través de la biografía de Viktor Frankl, como muestra de sentido de la vida a través del sufrimiento, de Steve Jobs, en la vía de los talentos, y del Milagro de Empel, en la entrega a los demás, se ilustra el camino de dotar de un para qué a la vida, a nuestra vida.

- ❖ El segundo, que versa sobre la función directiva construida sobre la base de una personalidad adecuada; el trato justo y respetuoso, la armonía interior como semilla necesaria y obligada de la exterior, el trabajo en equipo, el ejemplo como herramienta esencial y, la persecución de una utopía como obligada palanca motora.

La biografía de Santiago Ramón y Cajal nos sirve para, por psicología inversa, realizar un acercamiento a las necesarias cualidades de todo buen directivo.

❖ Para finalizar el último día con reflexiones sobre la verdadera esencia del liderazgo; tratando de acotar de la forma más precisa posible la auténtica dimensión del mismo, el de la propia vida. Cerrando con un intento de dar respuesta a una pregunta martilleante. ¿En qué consiste vivir?

A través de las películas *Invictus* y *Master&Commander* se hace una aproximación al concepto en cuestión, el debate socrático como herramienta de auxilio en busca de la verdad.

Fernando quería encontrar respuestas. ¿Un desempleado puede ser líder? ¿El liderazgo garantiza el éxito? ¿Existe el liderazgo inmoral? ¿Cómo provocar el entusiasmo? Preguntas y más preguntas a la espera de respuestas.

UN APUNTE CURIOSO

Es habitual presentar alguna cita al inicio de cada capítulo, cita que pretende, la mayoría de las veces, ilustrar el alma del mismo. En *La gestión emocional*, las citas tratan de subrayar de forma reiterada la idea de que somos lo que hacemos.

Resulta difícil entender la vida de Fernando sin música, la misma ejemplifica como nada la sentencia. "El mundo no hay que entenderlo hay que sentirlo".

Por ello al igual que cada capítulo viene presidido por una cita de carácter literario, también me ha parecido obligado enunciar, según el gusto de Fernando, el título de una canción y el nombre de su intérprete. Canción de la que solamente

estaríamos obligados en la escucha atenta de sus ritmos y melodía haciendo, por contra, oídos sordos a su letra.

DISCOGRAFÍA

Tommy, The Who. 1969.

Lola Versus Powerman And Moneygoround Part One, The Kinks. 1970.

Urban Hymns, The Verve. 1997.

Hey Hey What Can I Do. Single, Led Zeppelin. 1970.

L.A. Woman, The Doors. 1971.

Electric Warrior, T. Rex. 1971.

Journey To The Center Of The Earth, Rick Wakeman. 1974.

Tubular Bells, Mike Oldfield. 1973.

Portraits, Vangelis. 1996.

Meteora, Linkin Park. 2003

(What's The Story) Morning Glory, Oasis. 1995.

Musica Notturna Delle Strade Di Madrid, Op. 30. Luigi Boccherini. 1780.

Sacred Love, Sting. 2003

Physical Graffiti, Led Zeppelin. 1975.

En *La gestión emocional* además de intentar aportar reflexiones que ayuden a otras personas en su desafío vital, también pretende ser un homenaje a todos aquellos que, a través del testimonio de su grandeza, nos ofrecen la posibilidad de valernos de su ejemplo cuando intentamos, muchas veces de forma desesperada, encontrar referentes de naturaleza ética.

De la amplitud, profundidad y originalidad de estos diálogos pueden extraerse lecciones que apuntan directamente a una diana muy concreta: el objetivo vital e irrenunciable de toda persona de descubrir cómo lograr su realización personal.

