

# ¿Apasionarse dirigiendo o dirigir apasionando?

"Yo digo en voz alta a quien quiera creerme: no hay palabra en tu boca que no esté en tu corazón". Kabir

Silvia Escribano, socia directora de ISAVIA, implementa el modelo "feelings management" en varias organizaciones profesionales. Reconocida como una de las consultoras más especializadas en el ámbito de los sentimientos organizativos, ha diseñado herramientas de diagnóstico y Programas de Desarrollo Emocional, centrados siempre en la consecución de resultados.



Dicen que los paisajes naturales de la India contienen todo lo que la tierra puede ofrecer: desiertos, bosques vírgenes, montañas de vértigo... En definitiva, una inmensidad de colores y perfumes penetrantes y delicados.

Su cultura es como un tesoro, una reserva inextinguible. Su diversidad es incomparable. Oí decir a alguien en una ocasión que incluso "la ilusión y su manifestación se confunden". La India transmite a sus habitantes y visitantes una emoción singular. Un perdurable e inconfundible estado de ánimo.

Esto mismo, ocurre con los equipos de trabajo. Un equipo recoge diversos aspectos de la organización en la que está inmerso, del departamento al que pertenece y sobre todo,

de los hombres y mujeres que lo conforman. Un equipo es el resultado de un conjunto de "estados de ánimo" (distinto al de los individuos que lo integran) unidos por una visión común. Y desprende un estado de ánimo singular.

Al igual que las personas, los equipos piensan, quieren y sienten. Sus resultados no sólo dependen de su conocimiento y su compromiso, también dependen de su emoción y su sentir. Los sentimientos y estados emocionales impulsan o limitan poderosamente las posibilidades de un equipo. Uno de los pensadores contemporáneos españoles más destacados, Javier Fernández Aguado, señala que puede y debe tratarse el uso de la inteligencia emocional en el trabajo desde una óptica colectiva. Y concluye que es posible apli-

**El líder auténtico aprende de sus errores, transmite ilusión, es íntegro aunque humilde, lidera con confianza y hace realidad una visión.**

car a nivel grupal todas las metodologías y competencias emocionales que tantas veces se han descrito y recomendado a nivel del individuo.

En la obra "Feelings Management. La Gestión de los Sentimientos Organizativos" (2005) describe que también los equipos e incluso las organizaciones, se entusiasman y se deprimen, se alegran y se entristecen. Los sentimientos alteran completamente la visión de las cosas. Es sorprendente, el impacto que tiene el mundo de las emociones y los sentimientos sobre los resultados empresariales.

### Liderazgo y emoción

Los equipos son en gran medida reflejo de sus líderes. Daniel Goleman dice que el triunfo de un directivo depende en un 90% de sus emociones y asegura que su correcta gestión influye más en el éxito (o resultado) que la inteligencia.

Seguro que usted, durante su vida profesional, ha tenido la suerte de conocer a muchos y muy variados directivos. A algunos seguro que les llevará siempre en su memoria y a otros en su corazón. Aunque por motivos distintos, todos ellos ocuparán un hueco.

Unos, serán recordados por su permanente obsesión por el objetivo. Otros porque quisieron comprar su entusiasmo, lealtad e iniciativa en lugar de conquistarlo. Y otros, por su optimismo contagioso, por su autenticidad, porque supieron hacer que aflorara su talento. En el día a día, ¿dónde radica la diferencia entre un tipo de directivo u otro?

De un líder se espera significado, dirección, confianza, optimismo y resultados. Un buen directivo es capaz de crear equipos en los que cada miembro es insustituible.

El otro día escuché a un alto ejecutivo de un gran banco pronunciar una de esas frases que llevaba mucho tiempo sin escuchar: "Qué orgulloso estoy de mi equipo, tengo el mejor equipo del mundo". ¡Cómo suena esta frase cuando sale del corazón! ¡Y cómo cala en el estado de ánimo colectivo! Los líderes ejemplares saben aflorar lo mejor de sus colaboradores, ofreciéndoles un entorno de trabajo lleno de magia y espíritu colectivo.

Para ser un buen directivo, conocer las propias emociones es algo fundamental. Reconocer cuál es la emoción que estamos sintiendo y el momento en que la sentimos, es tremendamente útil, ya que nos permite un mayor conocimiento de nosotros mismos, así como la canalización de esas emociones hacia los demás de manera adecuada.

El líder auténtico tiene la habilidad de aprender de sus errores y sabe cómo conseguir lo mejor y lo peor de los demás. Transmite ilusión, combina cordialidad con química per-

sonal. Es íntegro aunque humilde. Lidera con confianza y hace realidad una visión. Un directivo emocionalmente inteligente posee madurez, integridad y capacidad de ilusionar y contagiar a sus colaboradores. Transmite emoción y genera emociones en sus colaboradores.

Me atrevería a decir que fundamentalmente hay dos tipos de líderes. Aquellos que Warren Bennis denominaba "líderes de puesto y poder" y "líderes de voz y visión". Durante muchos años de mi carrera profesional me he visto rodeada de "falsos líderes". Directivos que basaban su "liderazgo" en la autoridad y en los galones conferidos por su puesto. La idea de control, puede hacer pensar a algunos que es más corto el camino al resultado. En un equipo víctima de un control exacerbado, el miedo acaba desplazando a la confianza. Entonces, surge el resentimiento o, lo que aún es peor, la resignación.

¿Qué ocurre cuando la disciplina y el control sustituyen a la alegría y la ambición?

**Seguro que usted ha conocido a muchos y muy variados directivos. A algunos seguro que les llevará siempre en su memoria y a otros en su corazón.**

### Equipo y resultados

Afortunadamente, como dijo Max De Pree, "las señales de un liderazgo excelente aparecen entre sus seguidores".

A nadie se le escapa que el éxito de un equipo de consultores tecnológicos depende de sus conocimientos y de los medios de que disponga. Lo mismo ocurre en el seno de la Fuerza de Ventas de un Laboratorio farmacéutico. O con los miembros del departamento de formación y desarrollo de cualquier compañía. Pero también resulta innegable que la fe en el resultado, y la ambición, y la ilusión compartida, inciden de manera directa en el diseño de una solución tecnológica a medida de un determinado cliente, en la consecución de los objetivos de ventas, o en el diseño e implantación de un nuevo plan de formación. Las emociones y los sentimientos son un denominador común que impregna todas las actuaciones profesionales y que condiciona el logro de resultados.

El lector no debe olvidar que el significado del liderazgo está intrínsecamente unido al logro de los resultados deseados. El estado emocional de un equipo influye en su desempeño diario. Parece lógico, pues, aspirar a gestionar esas emociones colectivas. Y esto, nada tiene que ver con manipular sentimientos.

Ha nacido una nueva medicina para el éxito. La medicina de las emociones.■

**"Este es mi secreto, dijo el zorro. Es muy sencillo: no se ve bien si no es con el corazón. Lo esencial resulta invisible para los ojos".**

Antoine de Saint-Exupéry