

IEC | INTELIGENCIA
EMOCIONAL
CON CABALLOS

INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO
NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN:

DEL CONOCIMIENTO AL COMPROMISO



INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN: DEL CONOCIMIENTO AL COMPROMISO.

En estos años notamos un cambio significativo en el motivo de consulta: del foco en el liderazgo, hoy la preocupación principal giró hacia el tan sonado “compromiso”.

A partir del trabajo de campo, descubrimos un punto en común: la causa; y las diferencias: en las formas de manifestación o expresión que podría asociarse a la cultura de cada organización.

Al indagar sobre las creencias acerca de cuáles pueden ser las posibles causas, nos encontramos con una primera paradoja: un profundo conocimiento de los intangibles desde el discurso “teórico” u “oficial”, con un profundo desconocimiento en la práctica o discurso “en uso”.

Sueldos, compensaciones variables, beneficios e instalaciones, se mejoran y superan; olvidándose acerca del sentido, factor principal del compromiso. Sentido que solo se genera a partir de la satisfacción de necesidades secundarias (afiliación, pertenencia, logro, poder, entre otras).

Es decir, un llamativo olvido de aquellos intangibles que en el siglo XXI pasaron a ser las necesidades “básicas”, inherentes al ser humano. El compromiso de la actualidad es “con uno mismo”.

Tomando la definición de locura, que Fred Kofman extrae de la teoría del juego – matemática, nos decimos “Locura es jugar un subjuego de forma tal que haga imposible ganar el juego superior”.

Es decir, “cómo, muchas veces, los subjuegos que se juegan están en contra o atentan al resultado que se busca en el juego mayor”, como explica Pablo Gianni.



PROCESOS, LIDERAZGO, COMPENSACIÓN VARIABLE Y RRHH ANSIEDAD, FRUSTRACIÓN Y VISIÓN CORTOPLACISTA.

Ignacio Herrero, Sr VP HR Metlife Latam, opina que “la gestión de recursos humanos está demasiado absorbida por los procesos”. Aludiendo a cierta “obsesión por los procesos”. Romina Petriella, Gerente Talento, Cultura y Clima Telefó, relaciona el hecho de “caer en la trampa de los procesos” con “la necesidad de buscar indicadores para ver el retorno de la inversión”, ante la demanda característica de toda empresa.

Juan Uribe, Director RRHH Ministerio de Transporte de la Nación, propone “tomar consciencia de que cada persona que viene a trabajar presenta subjuegos”. Allí es donde radica la complejidad y el desafío: alinear los subjuegos de la empresa con los subjuegos personales de cada colaborador que responden a propias motivaciones y difieren de persona a persona, cambiando a lo largo de su vida.

Como resume Leo Scarone – Director Asuntos Corporativos y RRHH Carrefour - “muchísimas fuerzas que no necesariamente están jugando el mismo juego”.

Los intangibles no se extraen ni obtienen por transacción de tangibles. El compromiso se obtiene de la combinación de sentido, elección y posibilidades (proyectos) que únicamente surgen del conocimiento individual, el vínculo de confianza y la empatía.

Y es aquí donde, como plantea Leo Scarone - “el liderazgo tiene un papel crítico porque gestionar personas como individuos es difícil si no tenes buenos líderes”

La importancia de un liderazgo transformacional, mas allá del transaccional. De un liderazgo “mas humano”, es condición necesaria. El desafío radica en, como bien explica José García Hamilton, Responsable de Legales y Relaciones Institucionales en Secretaría de Comercio de la Nación, que “en virtud de las relaciones personales se generan vínculos profesionales que terminan siendo o viciosos o claramente no virtuosos”. Este es una de los grandes puntos que observamos como obstáculo en el liderazgo, lo que podría relacionarse a características de nuestra cultura como país, convirtiéndose en la creencia en donde la “confianza es igual a amistad”, por lo tanto “a no poder exigir o hablar con transparencia”.

Cuando, en lo concreto, el liderazgo es la “actividad” de “frustrar con propósito”, como tan bien define Juan Uribe.

La necesidad de evitar confrontaciones o generar emociones “negativas” (frustración, enojo, desilusión, tristeza) afecta la transparencia en la comunicación generando finalmente una distancia y entorpecimiento en la fluidez de información, afectando el desempeño y resultado.

La incoherencia y el doble mensaje se percibe por una brecha importante entre las declaraciones y las acciones, entre el “discurso oficial” y el “mensaje por acción”. Lo que se dice no se ajusta verdaderamente a lo que se hace. Argyris dice “Si (los individuos) no pueden hablar sobre las inconsistencias....esas inconsistencias continuaran proliferando, pero si se hablan, uno puede meterse en problemas”.

Las organizaciones utilizan mensajes ambiguos o soslayan la inconsistencia entre sus valores manifiestos y sus valores reales para eludir el doble mensaje. Esta dinámica afecta profundamente la relación entre jefes y colaboradores.



Es ahí donde se genera “la paradoja entre esos sub juegos en donde por un lado hablamos del trabajo en equipo, de la necesidad de co-crear, de la diversidad....por otro lado también hablamos de las individualidades y los talentos”, como bien plantea Romina Petriella.

Uno de estos sub juegos y su paradoja queda en evidencia con la compensación variable del bono. Frente a lo cual Juan Uribe sostiene que “hablamos de equipos pero evaluamos individualmente y ponemos bonos individualmente”, “el sub juego es clarísimo”.

José García Hamilton lo define como “un gran problema” y sostiene que “ahí está la diferencia: pedís largo plazo y a la persona le trabajás el corto plazo”, “se pone un bono anual que genera resultados cortoplacistas”.

Leo Scarone opina “que una variable de bono tendría que ser: este camino nos va a llevar a este objetivo dentro de 5 años”. Romina Petriella lo relaciona con nuestra cultura “tenemos como país eso de que queremos que Messi nos salve el mundial y por otro lado hablamos de las capacidades de equipo”.

Ignacio Herrero, observa una gran “ansiedad” e “inmediatez” en el día a día a nivel sociedad.

Leo Scarone señala que “El tema es que cuando vos en una organización o en una empresa planteas....la necesidad que signifique consistencia durante muchísimo tiempo para empezar a cambiar conductas y empezar criterios, automáticamente pasa al número 10 de la lista”.

Fernanda Duran, HR Head - Grupo La Gloriosa – Agribusiness – “el tiempo del desarrollo del vínculo con la gente no está en la agenda como una necesidad. El conocimiento personal, que me permita leer mi emocionalidad primero que después se va habilitar a compartirla y después ponerla al servicio”.

La necesidad de una reeducación en donde se rehabiliten conductas existentes y se habiliten nuevas conductas, habilitando con esto los permisos necesarios, es uno de los grandes desafíos de la actualidad.

En relación a esto, Fernanda Duran sostiene que “gestionamos recursos humanos donde la variable emocional la dejamos en el tercer tiempo”. “Emoción, gestión, crecimiento y roles no están de la mano”.



RRHH: DESCONOCIMIENTO Y CEGUERA COMPUESTA “NO SE QUE NO SÉ”

El desconocimiento es la falta de información acerca de una cosa o de comprensión de su naturaleza, cualidades y relaciones. “Quizás porque venimos de una tradición en el pasado donde recursos humanos no tenía procesos.... y tampoco tenía la inteligencia emocional para dedicarse a personas. La función principal era liquidar sueldos”, deduce Ignacio Herrero.

La causa dificultades para la comunicación, la efectividad y el aprendizaje, parece responder a la llamada “ceguera compuesta”, es decir; cuando la propia perspectiva tiene puntos ciegos (sobre los cuales, a su vez, uno es ciego).

Desde ahí, es que nos enfocamos en el aspecto racional del ser humano, olvidándonos del aspecto emocional de la naturaleza humana; olvidándonos hasta de su falta y sin siquiera considerarlo ya que en el paradigma tradicional el impacto emocional en el ámbito laboral no existe. Paradigma laboral en el que inteligencia y emoción son consideradas polos opuestos dentro de la vida mental.

Ignacio Herrero “la gente que opina que no se puede trabajar a largo plazo siempre te da argumentos financieros” pero “no está plasmado la variable financiera de la rotación por ejemplo”.

Fernanda Duran sostiene que “el desafío está en cómo hacemos cuando saquemos esa tapa para que no desenchuse los objetivos”.

Nadie desconoce los profundos cambios culturales y tecnológicos influenciados por las nuevas generaciones por lo que hoy nos encontramos hasta en la necesidad de adaptar el nombre del área que representa a la gente, como anteriormente se hizo al interpretar las particularidades de cada época: Administración de personal, Relaciones Industriales, entre otras.

Como bien lo explica Carlos García Santas: los que estamos convencidos de la importancia del área con su principal objetivo de armonizar los intereses de la empresa, de los empleados y de sus representantes para lograr el desarrollo general, tenemos la obligación de trabajar con entrega para que ocupe de una vez por todas el lugar estratégico que le corresponde. No olvidemos nunca que cuando se ingresa a una empresa siempre se está motivado y que son estas las que se encargan de desmotivar. De esta forma, eliminaremos el nombre que minimiza inconscientemente al área y lo reemplazaremos por otro que lo realce. Por el momento lo seguiremos usando, pero abrimos el debate amplio que involucra a los ejecutivos de todas las especialidades y obviamente a los del área, para que intervengan en la elección de otro que se identifique con las cualidades de la gente.