

Strategic Management

Alineación Estratégica
Misión, Visión & Valores
Procesos de Cambio
Desarrollo Organizacional

Talent Management

Management Audit
Jóvenes Profesionales
Competencias
Potencial
Performance & Desempeño
Clima & Cultura
Reemplazos & Sucesiones
Planes de Carrera

Talent Development

Liderazgo
Educación Corporativa
Desarrollo de Equipos
Empresas Familiares
RH para PyMEs
Coaching

Tecnología

Lead 360 ©
HR-Track©
HR Technologies

Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional
Riesgo Reputacional
Stakeholders Management
Comunicación Corporativa
Manejo de Crisis
Responsabilidad Social
Gestión Sustentable
Informe de Sustentabilidad



Arroyo 880
Piso 1, Oficina 2
Buenos Aires
Argentina

(+5411) 4328-1565

www.delta-smc.com



“Ego versus Inteligencia Emocional”

Jennifer Shirkani

Bibliomotion, Inc. © 2014

224 páginas.

Publicaciones:

Impreso ✓

EBook ✓

Audiolibro ✓

Strategic Management

Alineación Estratégica
Misión, Visión & Valores
Procesos de Cambio
Desarrollo Organizacional

Talent Management

Management Audit
Jóvenes Profesionales
Competencias
Potencial
Performance & Desempeño
Clima & Cultura
Reemplazos & Sucesiones
Planes de Carrera

Talent Development

Liderazgo
Educación Corporativa
Desarrollo de Equipos
Empresas Familiares
RH para PyMEs
Coaching

Tecnología

Lead 360 ©
HR-Track©
HR Technologies

Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional
Riesgo Reputacional
Stakeholders Management
Comunicación Corporativa
Manejo de Crisis
Responsabilidad Social
Gestión Sustentable
Informe de Sustentabilidad



Arroyo 880
Piso 1, Oficina 2
Buenos Aires
Argentina

(+5411) 4328-1565

www.delta-smc.com

Contexto

Cada mes, leo sobre un nuevo modelo de liderazgo con el cual se intenta abordar uno de los más difíciles retos en el ambiente empresario: desarrollar líderes. Y este mes, me detuve en la obra de Jennifer Shirvani llamada “*Ego versus Inteligencia Emocional (IE)*”, donde su autora plantea la necesidad de un equilibrio entre dos aspectos que muchas veces luchan entre sí –como si tuviéramos a un ángel y un demonio aconsejándonos todo el tiempo-.

Llegar y Mantenerse: dos cosas diferentes.

La mayoría de los ejecutivos que han llegado a ser Número Uno descubren que aquello que los llevó a la cima no necesariamente les mantendrá allí. Bajo el título de *Liderazgo o Desarrollo de Personas* se esconden en los modelos de competencias algunas otras dimensiones que no siempre figuran explícitamente. Influencia, Cintura Política, Manejo de la Incertidumbre, Manejo del Poder, Coraje, Lectura Política de los Hechos, son solamente algunas de las dimensiones implícitas de un líder –y no muchas veces mencionadas en los modelos corporativos-.

Casi nadie llega a la cima por casualidad, sino por causalidad. Pero una cosa es llegar, y otra es mantenerse. Los líderes eficaces valoran la IE y saben cómo puede ayudarles a evitar caer en ocho trampas que su propio ego les puede tender. Éstas son:

1. Ignorar la retroalimentación que no le agrada

La *soledad del poder* –de la cual mucho se habla- es el efecto de una causa que reside muchas veces en el mismo líder: su aislamiento. Las evaluaciones de 360° pueden aportar una valiosa información; en tanto y cuanto el evaluado tenga la mente abierta para aceptar el feedback. Los líderes que suelen pedir retroalimentación y aceptan críticas, a menudo se entusiasman con el proceso y lo respetan como parte integral de su amplia estrategia de negocios.

Con el ego ocurre algo similar que con la velocidad. Demasiado baja no sirve, pero demasiado alta tampoco. Los egos desmedidos impiden reconocer las propias deficiencias, y entonces se corre riesgo de sabotear la carrera. Escuchar críticas es difícil, pero ignorar la retroalimentación puede perjudicar al negocio.

2. Creer que sus habilidades técnicas reemplazan sus habilidades de liderazgo

La excesiva focalización en los resultados basados en cuestiones técnicas puede minar la confianza y moral de un equipo (si no se tienen en cuenta aspectos personales). A menudo, las empresas promueven a quienes tienen habilidades técnicas y/o conocimientos específicos de ese mercado, sin tener en cuenta su capacidad de liderar. Ram Charan (autor de “*The Leadership Pipeline*”) establece muy claramente este salto cualitativo: el de dejar de ser un contribuyente individual para estar a cargo de un equipo.

3. Rodearse de otros como usted

Otra de las formas de aislarse, es tener un equipo de clones suyos. Rodearse de personas afines –si bien puede ser positivo por la falta de conflicto-, será negativo dado que todos verán las cosas con el mismo modelo mental. Ello le quita diferentes perspectivas, falta de escenarios posibles, y hasta una visión sesgada de cualquier problema.

La diversidad (y el manejo adecuado de ella) le permitirá contar con maneras de pensar diferentes, ideas nuevas, pensamientos disruptivos, etc.

Strategic Management

Alineación Estratégica
Misión, Visión & Valores
Procesos de Cambio
Desarrollo Organizacional

Talent Management

Management Audit
Jóvenes Profesionales
Competencias
Potencial
Performance & Desempeño
Clima & Cultura
Reemplazos & Sucesiones
Planes de Carrera

Talent Development

Liderazgo
Educación Corporativa
Desarrollo de Equipos
Empresas Familiares
RH para PyMEs
Coaching

Tecnología

Lead 360 ©
HR-Track©
HR Technologies

Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional
Riesgo Reputacional
Stakeholders Management
Comunicación Corporativa
Manejo de Crisis
Responsabilidad Social
Gestión Sustentable
Informe de Sustentabilidad



Arroyo 880
Piso 1, Oficina 2
Buenos Aires
Argentina

(+5411) 4328-1565

www.delta-smc.com

4. No renunciar al control

La mayoría de los ejecutivos conoce la importancia de delegar responsabilidad, pero algunos se niegan a renunciar al poder y confiar en otros. La microgestión puede ser un problema para quienes *en lugar de ver el bosque, analizan la hoja de un árbol*; no entendiendo la diferencia entre control y liderazgo. Renunciar al control significa evaluar una situación desde lejos, pero para ello será necesario armar un equipo realmente autónomo.

5. Ignorar su impacto en la base

No subestime las decisiones que tome, sobre todo las impulsivas o arbitrarias porque generarán un efecto negativo. Cuando las directivas se desvían de cierta lógica esperada, las personas pueden percibir cierto caos o al menos confusión. Antes de implementar una nueva política o iniciativa evalúe el posible impacto sobre su equipo.

6. Subestimar la atención puesta sobre su persona

Lo que el mono ve, el mono hace –dice el refrán-. En otras palabras, usted da el ejemplo. Por eso como líder no puede permitirse actuar inadecuadamente o restarle importancia a su influencia diaria. Su estilo establece patrones de comportamiento en su organización. Las organizaciones esperan líderes eficaces que dirijan e inspiren y que sean modelos de comportamiento.

7. Perder el contacto con la actividad de base

El programa de televisión “*Undercover Boss*”, es una muestra de lo que sucede cuando muchos ejecutivos se alejan de la “actividad de base”. Porque son estos mismos ejecutivos quienes comienzan a sufrir las reglas establecidas por su propia organización.

Desvincularse de la operación en la base, puede significar perder información vital que afecta su competitividad.

8. Retomar sus prácticas del pasado

Aplicar la inteligencia emocional es solo parte de la fórmula para el éxito. Usted debe comprometerse eternamente con este concepto, especialmente cuando, impulsado por el ego, intente retomar sus viejos hábitos. Utilizar la IE a menudo obliga a los ejecutivos a abandonar su zona de confianza. Mantenerse atento y enfocado requiere un esfuerzo serio para ejercitar la autoconsciencia, la sensibilidad y la empatía. Si siente que está fallando tome su tiempo para autoevaluarse. Reconozca que no es perfecto y muestre sus fallos.

En síntesis

La carrera en las organizaciones es algo similar a los diferentes niveles de dominio de los videojuegos; el nivel superior siempre será más difícil que el anterior, y lo que conocimos en un nivel se comportará de manera diferente en otro. Las habilidades técnicas comienzan a ser complementadas por la Inteligencia Emocional, y en algunas empresas, en los niveles superiores, prima la IE por sobre la habilidad técnica.

Lo importante a tener en cuenta que todo dependerá de nuestra apertura mental para aceptar esos cambios, y de hacer realidad la frase que encontré en la oficina de un ejecutivo: “La mente es como un paracaídas... sólo sirve si se abre”.

C.Nicolini