

LES COMPETÈNCIES EMOCIONALS, UN BON CÒCTEL PER AL LIDERAT EMPRESARIAL

Albert Lacruz

A [taller de Recursos](#) fem assessorament i formació en gestió de qualitat, recursos humans i organització a les empreses. Tenim, per tant, una molt bona eina per analitzar els punts forts i dèbils de les empreses.

Implantar un **sistema de qualitat** vol dir penetrar fins el fons de les empreses, entendre-les, analitzar-les i provar de millorar-les.

És una finestra excel·lent, potser la millor, per fer una fotografia fidel de la realitat empresarial, d'allò que afavoreix i dificulta el seu èxit. I d'aquí en traiem les dades, les conclusions i les propostes.

○ ○ ○

No fa massa anys, Ken Blanchard i Marc Muchnick, capdavanters mundials en la formació de líders empresarials, ens donaven, a través d'un llibre de lectura senzilla, ràpida i amena, una recepta eficaç per transformar directors, caps, encarregats i comandaments intermedis en autèntics **líders**.

Sobretot, ens donaven un missatge: no s'aconsegueix ser líder de manera ràpida, prenent-se una "píndola del liderat", sinó a través de la posada en pràctica de determinats comportaments, de determinades competències que, combinades, permeten, per damunt de tot, **crear equips de treball motivats, units i amb bons resultats**.

Ens deien que ser un bon líder consisteix, sobretot, en això: saber crear bons equips i fer-los funcionar a llarg termini.

○ ○ ○

A [taller de Recursos](#) estem d'acord que una bona part dels problemes que hi detectem tenen relació directe amb el liderat i, més concretament, amb la **vessant personal del líder**. Al llarg de la nostra experiència en consultoria, hem recollit i analitzat aquests problemes, i n'hem tret aquestes conclusions:

- Un 20% dels problemes estan relacionats amb l'**ORGANITZACIÓ I PLANIFICACIÓ** (missió, objectius, processos, comunicació interna, responsabilitats...)

- Un 35% dels problemes estan relacionats amb L'ENFOCAMENT AL CLIENT I LA MILLORA CONTÍNUA (recollida i anàlisi de les dades, espais de millora...)
- **Un 45% dels problemes estan relacionats amb la DESMOTIVACIÓ / NO SATISFACCIÓ LABORAL DELS RRHH**

Tots aquests problemes són competència del líder, però els primers, que en són un 45%, tenen relació amb la seva competència personal i social.

Apostem, doncs, des de taller de Recursos, per la **formació de líders** com a línia estratègica fonamental per a les nostres empreses. En aquesta qüestió ens hi juguem, pensem, bona part de la seva salut i la seva competitivitat.

○ ○ ○

En les empreses, independentment del sector i grandària, existeixen problemes comuns. Algunes expressions els il·lustren:

- *“No suporto que tot s’hagi de fer com diu el cap”*
- *“En aquesta empresa hi ha un clima tens; no es pot treballar amb tranquil·litat”*
- *“No m’atreveixo a dir-li al cap que m’he equivocat”*
- *“Estic ofegat de feina i, a més, no m’agrada el que faig”*
- *“Ningú no m’informa sobre res”*
- *“Tot recau sobre mi, en aquesta empresa”*

Tan se val; en podríem recollir moltes altres.

Detectem, a taller de Recursos, que en un alt tant per cent de vegades, **la insatisfacció laboral està creada per una incapacitat, per part del cap, de motivar i crear autèntics equips de treball.**

○ ○ ○

Com es formen aquests equips de treball?

Quines són, les **actituds** que ha de tenir un líder?

En les nostres sessions d’assessorament, hem recollit les conductes que millors resultats aporten perquè generen major satisfacció laborals en els treballadors.

És difícil classificar-les, però, probablement, les podríem resumir així:

- ▶▶ Captar els sentiments dels treballadors i preocupar-se'n
- ▶▶ Desenvolupar i fer créixer els treballadors
- ▶▶ Ser permeable a les noves idees, sobretot les provinents dels treballadors
- ▶▶ Reconèixer la tasca ben feta i elogiar-los
- ▶▶ Censurar constructivament i sense personalitzar
- ▶▶ Comunicar constantment i amb sinceritat
- ▶▶ Comprendre i gestionar les relacions internes en els grups
- ▶▶ Resoldre els conflictes personals
- ▶▶ Crear un clima positiu
- ▶▶ Permetre que els membres assumeixin protagonisme responsabilitats
- ▶▶ Cooperar en l'aprenentatge dels membres

Aquestes actituds coincideixen, ni més ni menys, amb les anomenades **competències emocionals**, amb les conductes que tenen les persones amb un **intel·ligència emocional elevada**.

Dit d'una altra manera, **una intel·ligència emocional desenvolupada és una condició necessària per ser un bon líder**.

Podem fer-ne un senzill quadre comparatiu:

Un líder és, per damunt de tot...	... que es corresponen a les següents COMPETÈNCIES EMOCIONALS
-----------------------------------	--

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una persona implicada en projectes i iniciatives ▪ Una persona amb Il·lusió i empena davant les dificultats ▪ Una persona amb capacitat d'adaptació al canvi ▪ Una persona conscient dels seus punts forts i dèbils | <ul style="list-style-type: none"> ▪ AUTOMOTIVACIÓ ▪ AUTOMOTIVACIÓ ▪ AUTOREGULACIÓ / AUTOMOTIVACIÓ ▪ CONSCIÈNCIA DE LES EMOCIONS |
|--|--|

Un líder crea EQUIPS DE TREBALL...	...per fer-ho, ha de tenir determinades ACTITUDS	... que es corresponen a les següents COMPETÈNCIES EMOCIONALS
---	---	--

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ MOTIVATS ▪ UNITS ▪ AUTÒNOMS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Captar els sentiments dels membres i preocupar-se'n ▪ Desenvolupar i fer créixer els membres ▪ Ser permeable i adaptable a les idees dels membres ▪ Reconèixer la tasca ben feta i elogiar ▪ Censurar constructivament i sense personalitzar ▪ Comunicar constantment i amb sinceritat ▪ Comprendre i gestionar les relacions internes dels grups ▪ Resoldre conflictes personals ▪ Crear un clima positiu ▪ Permetre que els membres assumeixin protagonisme i responsabilitats ▪ Cooperar en l'aprenentatge dels membres | <ul style="list-style-type: none"> ▪ EMPATIA ▪ EMPATIA ▪ CONTROL DE LES EMOCIONS ▪ GESTIÓ DE LES RELACIONS ▪ GESTIÓ DE LES RELACIONS ▪ GESTIÓ DE LES RELACIONS ▪ GESTIÓ DE LES RELACIONS ▪ GESTIÓ DE LES RELACIONS ▪ GESTIÓ DE LES RELACIONS ▪ GESTIÓ DE LES RELACIONS ▪ EMPATIA ▪ GESTIÓ DE LES RELACIONS |
|--|--|--|

La habilitats personals que se li demanen a un líder, doncs, són bàsicament les competències emocionals.

Un líder és, de fet, un conductor d'equips de persones, un gestor de recursos humans. Per fer-ho necessita, sobretot, desenvolupar la seva intel·ligència emocional, més que qualsevol altra competència.

Podríem, amb esforç, imaginar-nos un líder amb poca capacitat organitzadora i amb poc esperit de millora contínua. No seria, en absolut, el perfil desitjat, però podem imaginar-lo. **El que no podem imaginar de cap manera és un líder sense una excel·lent capacitat de gestionar les seves emocions i les dels altres (les del seu equip) aconseguint, a través d'aquesta gestió, resultats positius i desitjats.**

Un líder sense intel·ligència emocional és, de fet, un contrasentit “in termini”.

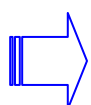


Ens equivocarem si confonem “cap” amb “líder”. El primer respon a un càrrec; el segon, **a una manera d'actuar.**

Però, tal com dèiem en començar, no serem líders prenent-nos una píndola. Ser un bon líder demana posar en pràctica habilitats de caire emocional i, per tant, temps.

Les competències emocional són, combinades, un bon còctel per un liderat sòlid. Cal aplicar-les, treballar-les, millorar-les, traient-ne bon rendiment.

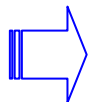
Algunes frases ens ajudaran a recordar què vol dir LIDERAR i perquè necessitem una elevada intel·ligència emocional per fer-ho:



NO ES DIRIGEIX A LES PERSONES, SINÓ **AMB** LES PERSONES



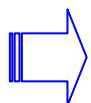
DIRIGIR PERSONES ÉS EL CONTRARI D'INTENTAR CONTROLAR-LES



LA CONFIANÇA EN UN MATEIX ÉS IMPORTANT; LA CONFIANÇA EN ELS ALTRES ÉS ESSENCIAL



EXPLICA-M'HO I HO RECORDARÉ
ENSENYA-M'HO I HO APRENDRE
INVOLUCRA-M'HI I M'HI IMPLICARÉ



SI VOLS CONSTRUIR UN VAIXELL, NO COMENCIS PER BUSCAR FUSTA, TALLAR TAULONS O REPARTIR FUNCIONS. EL PRIMER QUE HAS DE FER ÉS EVOCAR EN ELS HOMES L'ANHEL DEL MAR LLIURE I AMPLE

DISSENY PEDAGÒGIC DE LA FORMACIÓ DE LÍDERS (enfocament general)

- *Els estudis sistemàtics sobre l'impacte (utilitat) de la formació de líders empresarials demostren que, sovint, un seminari d'alt nivell, car i coordinat per experts, dona un resultat negatiu en la realitat laboral dels participants*
- *Les inversions destinades per les empreses a formar s'han demostrat clarament deficitàries*
- *Es calcula que, aproximadament, l'aplicació pràctica a l'entorn laboral dels aprenentatges és d'un 10%*

Per què?

- 1. Es treballen competències tècniques i habilitats cognitives, no competències emocionals*
- 2. Es fa servir un model didàctic propi de l'aprenentatge d'habilitats cognitives (transmissió d'informació + ús de l'aula tradicional + temporitzacions concentrades)*

La proposta de [taller de Recursos](#):

Eduquem les competències emocionals!

Per tant:

- ☞ *Aquest, i no un altre, és el contingut de la formació, perquè aquestes són les habilitats que el líder haurà de posar en pràctica*

Busquem un canvi d'actituds!

Per tant:

- ☞ *L'acció formativa combina la pràctica laboral i l'anàlisi d'aquesta pràctica*

- ☞ La formació completa dura una temporada llarga
- ☞ No és possible treballar aquests continguts sobre la base de nocions teòriques

○ Treballem amb professionals!

Per tant:

- ☞ La pràctica es fa sempre sobre la realitat laboral, no en exercicis simulats a classe
- ☞ El punt de partida són els problemes viscuts pels participants amb els seus equips, no lliçons sobre com conduir equips

○ La formació ha de motivar!

Per tant:

- ☞ Els objectius han de ser clars
- ☞ Es fa seguiment del seu compliment
- ☞ Es proposen eines senzilles, aplicables, extremadament pràctiques
- ☞ Es treballa sobre bones pràctiques (idees ja aplicades)
- ☞ Es fomenta la gestió del coneixement entre els participants
- ☞ La classe es converteix en un exemple d'equip de treball
- ☞ Les anàlisi personals són sempre respectuoses

○ L'objectiu no és fer un curs, sinó millorar!

Per tant:

- ☞ S'avalua l'eficàcia (impacte) de la formació sobre els resultats professionals (indicadors)

DISSENY PEDAGÒGIC DE LA FORMACIÓ DE LÍDERS (fases)

▪ **FASE 1: COM PODEM MILLORAR EL NOSTRE LIDERAT?**

- Recollida de realitats dels participants
 - Enfocament a competències emocionals
 - Establiment d'objectius i indicadors (individuals)
 - Planificació d'accions (individuals)
-

▪ **FASE 2: DE LA CLASSE A LA REALITAT (I)**

- Posada en pràctica accions entorn laboral
 - Gestió del coneixement entre els participants: grup de distribució
-

▪ **FASE 3: COM HA ANAT ?**

- Gestió del coneixement entre els participants: sessions de seguiment
 - Revisió objectius + indicadors +accions
-

▪ **FASE 4: DE LA CLASSE A LA REALITAT (II)**

- Posada en pràctica accions entorn laboral
 - Gestió del coneixement entre els participants: grup de distribució
-

▪ **FASE 5: SOM MILLORS LÍDERS??**

- Anàlisi sobre objectius plantejats
- Reflexió final
- Detecció espais de millora de cada participant