

Miguel Ángel Díaz

Presidente de la Asociación Nacional de Inteligencia Emocional (ASNIE), miembro activo de la International Society of Emotional Intelligence (ISEI) y de la International Positive Psychology Association (IPPA)

“La clave está en sumar a nuestra precisión y capacidad analítica, el poder de las habilidades humanas”

Mónica Ramírez

En un entorno empresarial cada vez más complejo, la solvencia y excelencia técnica ya no es suficiente para garantizar a las organizaciones los mejores resultados. Miguel Ángel Díaz lleva más de 25 años ayudando a empresas de distintos países a “ver lo invisible”. Presidente de la Asociación Nacional de Inteligencia Emocional (ASNIE) y autor del libro “Liderar personas es simple, no es sencillo”, reivindica que el verdadero impacto en la ingeniería y en cualquier sector técnico no reside solo en el conocimiento experto, sino también en la capacidad de gestionar personas con rigor, conciencia y humanidad.

Licenciado de Psicología, su enfoque, profundamente humano y riguroso, lo ha convertido en un referente en el desarrollo del liderazgo emocional y el crecimiento organizacional.

Tras su participación en el I Congreso Nacional de Ingeniería, organizado por el COGITI y COGITI Valencia, el pasado mes de diciembre, con la ponencia “Power Skills para ingenieros”, reflexiona en esta entrevista sobre el papel de la inteligencia emocional, la calidad directiva y la gestión del talento en el nuevo contexto profesional. En definitiva, habilidades emocionales capaces de liderar personas en un escenario en el que los factores intangibles condicionan su rendimiento y bienestar.

El pasado mes de diciembre participó en el I Congreso Nacional de Ingeniería, organizado por el Consejo General de la Ingeniería Técnica Industrial de España (COGITI) y COGITI Valencia, con una conferencia titulada “Power Skills para ingenieros”, ¿cuáles son los principales mensajes que quiso transmitir?



Miguel Ángel Díaz

“El mejor ingeniero no es el que mejor sabe resolver ecuaciones, diseñar estructuras o programar sistemas, el verdadero valor está en quienes saben conectar todo esto con las personas”

Pues uno de los principales mensajes tenía que ver con el gran cambio de época que estamos viviendo a nivel social y empresarial (paso de un entorno VUCA a un entorno BANI) y de cómo todo esto afecta a las personas en su trabajo. Concretamente, creo que el mejor ingeniero/a a día de hoy no es el que mejor sabe resolver ecuaciones, diseñar estructuras o programar sistemas, el verdadero valor está en quienes saben conectar todo esto con

las personas. Pienso que la clave está en sumar a nuestra precisión, nuestra lógica y nuestra capacidad analítica... el poder de las habilidades humanas.

Desde aquí, hay un conjunto de habilidades que pueden hacer brillar una posición de ingeniería dentro de una organización y por eso dimos unos cuantos “tips” para mejorar: la inteligencia emocional, la adaptabilidad y resolución creativa de problemas, la gestión de personas, el aprendizaje continuo y la comunicación con impacto. Estas habilidades son las que pueden marcar la diferencia entre un ingeniero/a bueno y uno extraordinario y con un gran impacto a su alrededor.

¿Qué le motivó a dedicarse a trabajar con líderes y organizaciones desde el punto de vista de la Inteligencia Emocional?

El enorme impacto que tienen en todo lo que ocurre dentro de las organizaciones. Desde mi punto de vista, son el engranaje que provoca que las cosas funcionen o no dentro de una organización.

Si disponemos de unos buenos niveles de calidad directiva, tendremos un impacto positivo sobre el clima laboral de nuestros equipos (aunque seguiremos expuestos a problemas y conflictos) y esto tiene, a su vez, un gran impacto en la productividad de las personas.

Sea cual sea la clave de una organización para que tenga éxito (satisfacción de los empleados, productividad, exigencia, creatividad, etc.) los líderes y managers de una organización son el factor que más influye en que se puedan lograr porque participan como una pieza clave en casi todos los procesos o al menos pueden tener voz y voto en ellos.

Al final es un tema de impacto, cuando quieres ayudar a una orga-

nización intentas impactar al máximo consumiendo los mínimos recursos, y trabajar a través de los managers y líderes de una organización ha sido la forma más efectiva que he encontrado de hacerlo a lo largo de mi carrera.

En su libro "Liderar personas es simple, no es sencillo", habla de factores tangibles e intangibles que influyen en el éxito de un equipo, ¿prevalecen unos factores sobre otros?

En el libro explico que los factores intangibles, como el clima o las emociones, aunque no se vean, terminan impactando directamente en los resultados tangibles. De hecho, el clima laboral es un ejemplo perfecto de cómo lo intangible condiciona la productividad, el absentismo o la rotación de personal (que es lo que medimos).

En la mayoría de las ocasiones cuando valoramos una posición de liderazgo o de "management" lo hacemos por aquellas tareas técnicas (tangibles) que tengo que realizar (planificar, organizar, dirigir, supervisar, etc.); sin embargo, suelen quedar olvidadas una serie de tareas "humanas" (intangibles), que es lo que de verdad marca la diferencia entre un manager bueno y uno magnífico.

No me atrevería a decir que unos marcan la diferencia sobre otros, porque considero que del equilibrio de ambos es de dónde se obtiene la capacidad de impacto, pero sí es cierto que tradicionalmente, las tareas humanas suelen estar más olvidadas u abandonadas, por eso son las que más se echan en falta.

Sobre todo, en posiciones técnicas, los profesionales se suelen encontrar más cómodos con los procesos y procedimientos que con las personas, por eso suele haber una gran carencia de cuidado de los aspectos intangibles y, hoy en día, todavía me sorprende como le prestamos atención a aquellas cosas que medimos (y vemos), y no se lo prestamos a aquellas otras que los provocan (y que cuestan más de ver).

Ha trabajado con más de 350 empresas en distintos países. ¿Qué patrones comunes encuentra en las organizaciones que no están logrando su máximo potencial?

El primero es que no existe una congruencia en su mensaje, por un lado,

verbalizan que las personas son su activo más importante y, por otro, incentivamos y fijamos objetivos solo en los aspectos tangibles o técnicos. Es decir, te digo una cosa, pero te pago por otra.

Por otro lado, nos acostumbramos a una serie de aspectos que no son para nada normales en las organizaciones. Nos acostumbramos a que las personas no disfruten de su trabajo del día a día, a que no estén motivadas, a que no podamos expresarnos libremente (siempre que lo hagamos desde el respeto) para discrepar u opinar diferente, etc. Nada de esto es normal, sin embargo, somos tolerantes con personas que no se sienten bien a nuestro alrededor o que no ofrecen su mejor versión por estar desmotivadas.

Todos estos problemas serían mejorados si incrementamos los niveles de calidad directiva y dotamos a nuestros managers de herramientas para que puedan hacer bien su trabajo y obtengan la mejor versión de las personas que tienen a su cargo.

Habla de "intuir en minutos lo que puede estar pasando" en una compañía. ¿Cómo desarrolló esa capacidad de diagnóstico rápido?

Esta habilidad yo la aprendí de las ciencias sociales, en mi caso como buen psicólogo, nos han enseñado a fijarnos con una mirada especial en las cosas, hemos ido desarrollando la habilidad de captar o identificar rápidamente varios datos de la situación, detectar patrones y generar hipótesis de lo que puede estar ocurriendo. Esta estrategia no está exenta de error, sin embargo, es mucho más certera que no hacer nada en absoluto y no prestar atención a lo que puede estar ocurriendo.

Para mí, la Inteligencia Emocional nos da la habilidad de aprender a ver lo que no se ve. Tenemos que formar a nuestros líderes y managers para que aprendan a extraer este tipo de hipótesis y actúen ante personas que no están en su mejor momento. Les enseñamos a que hagan buenos diagnósticos y pasemos del "está desmotivado" que no nos da pistas de cómo podemos ayudar a la persona, a un "tienen un problema de autonomía en su puesto de trabajo o de aprendizaje", que sí que nos permite tomar cartas en el asunto e intervenir para reactivar a la persona.

¿Qué características tiene un líder que impulsa un "crecimiento excepcional" en su equipo?

Pues un líder que consigue resultados extraordinarios creo que tiene una combinación de inteligencia emocional (para aprender a gestionarse a sí mismo y así poder gestionar mejor a las personas que le rodean), es exigente y disciplinado, pero extraordinariamente orientado a las personas, siendo capaz de apreciar profundamente a las personas con las que trabaja.

Para que un líder pueda generar un entorno de seguridad psicológica (con los beneficios que esto aporta de la apertura y la comunicación franca y directa) tiene que apoyarse en el valor que perciba en los miembros de su equipo, en sus fortalezas, en apreciar todo lo bueno que tengan. Solo desde ahí se puede generar la confianza necesaria para poder extraer su mejor versión, que solo te la van a dar si ellos/as quieren... esto a veces se nos olvida.

Suelo decir que "cada uno tiene el equipo que se merece" con lo que, cuando tienes personas extraordinarias en el equipo suele ser un reflejo de su líder, lo mismo ocurre cuando tienes personas desconfiadas, conformistas o poco trabajadoras.

¿Cómo se trabaja con líderes que tienen resistencia al cambio o una baja conciencia emocional? ¿Es lo habitual hoy día?

Es totalmente habitual que la mayoría de los frenos a los que se enfrentan los líderes tienen una raíz emocional, y al ayudarles a gestionar esas emociones desagradables, les permites hacer las cosas que tienen que hacer.

Por ejemplo, un líder que tiene miedo a mantener conversaciones de "feedback" habitualmente con los miembros de su equipo (porque no sabe cómo enfocarlas, porque cree que al corregirles cosas se desmotivarán, porque teme algún enfrentamiento con algún miembro del equipo, etc.) tenderá a evitarlas escudándose en la gran cantidad de trabajo que tiene que realizar y verbalizará que tiene tantas tareas (o tantos emails por contestar) que no tiene tiempo de hablar con los miembros de su equipo. No es un tema de tiempo, es un tema de gestión de emocional.

Son capaces de verbalizarte la gran importancia que tiene tener esas

conversaciones con su equipo, pero no paran de buscar excusas para no tenerlas, porque no son capaces de gestionar ese miedo.

La resistencia al cambio suele esconder también miedos que no son bien gestionados y que nos frenan y nos paralizan a la hora de enfrentarnos a nuevos escenarios. Preferimos la certidumbre de los viejos patrones o modelos, a la ambigüedad de los nuevos.

Desde su experiencia, ¿ha percibido un cambio en la actitud de los “jefes” en los últimos años?

La mayoría de ellos muestran una mayor apertura a aprender y entender mejor a las personas con las que trabajan; sin embargo, muestran los mismos frenos y barreras que hace 10 años. El problema es que ahora se les ve más. Es decir, como buenos seres humanos, lo mismo que nos frenaba y nos restaba oportunidades hace 30 años, lo hace ahora también.

Me explico, hace años podrías tener unas dudosas habilidades de liderazgo y escudarte en que el equipo no era bueno, la gente era muy blanda o cualquier otra excusa. A día de hoy, los departamentos de personas tenemos acceso a mucha más información (encuestas de clima, portal del empleado, etc.) y nos hacemos una mejor idea de cómo se sienten las personas en un determinado equipo. Además, comienza a implantarse en las organizaciones una cultura del bienestar en el que, no solo debemos de cuidar de los clientes, de los procesos o de los resultados, sino que las personas (el talento) es lo que

“La resistencia al cambio suele esconder también miedos que no son bien gestionados y que nos frenan y nos paralizan a la hora de enfrentarnos a nuevos escenarios. Preferimos la certidumbre de los viejos patrones o modelos, a la ambigüedad de los nuevos”

marca la diferencia entre una organización a la que le van bien las cosas y al resto.

Todavía nos falta por dar el siguiente paso en las organizaciones y, esto es, ser exigentes con los managers que tenemos. Hoy en día, si un equipo no funciona, somos capaces de cambiar uno a uno a todos los miembros del equipo en vez de cambiar al manager. Esto me parece un error, aunque también es una oportunidad para aquellos que necesitan tiempo para aprender a hacer las cosas mejor.

¿Cuál cree que será la tendencia en la próxima década?

Generar entornos del trabajo donde el talento quiera desarrollarse. Ya nos hemos dado cuenta de que hay ciertos procesos que ya no tiene sentido que hablemos de ellos, como, por ejemplo, la “retención del talento”.

Este concepto es una falacia en sí misma, el talento no se puede retener, porque cada vez tenemos más claro que el talento escoge dónde quiere desarrollarse. Por eso, si generar un entorno de trabajo estimulante, donde las personas tengan autonomía para hacer las cosas, aprendan cosas valiosas cada año y se enfrenten a retos interesantes, el talento te escogerá para trabajar en tu organización.

En las organizaciones donde eso no ocurre, están avocadas a una pérdida de talento continua y a veces silenciosa, ya que terminan gastándose el dinero en contratar a nuevo personal y en despedir al que no se aclimata, generando una merma de rentabilidad enorme en la cuenta de resultados, pero como cuesta de ver a simple vista, todavía son modelos utilizados hoy.

¿Qué consejos le daría a una empresa que quiere empezar a trabajar en el desarrollo de su liderazgo interno?

Primero, que defina claramente su modelo de liderazgo. ¿Qué valores son importantes en la organización? ¿Qué creencias son las que nos hacen ser especiales? ¿Cuál queremos que sea nuestra forma de hacer las cosas?

Una vez tengas todo esto bien definido, el siguiente paso es encontrar una forma de unificar criterios entre todos los líderes de la organización y aterrizarlo de una forma que les resulte sencilla de implantar. Suele ser

a través de escuelas corporativas de liderazgo o de workshops para facilitarles recursos.

A partir de aquí, tenemos que acostumbrarnos a medir, porque aquello que no se mide, cuesta mucho de mejorar. Por eso se tiene que apoyar en mediciones internas que nos muestren el impacto de lo que estamos haciendo, solo desde ahí podremos tomar las mejores decisiones.

Y para finalizar, dar visibilidad y poner en valor a los mejores managers para que sirvan de modelo para los demás. Aquello que quieras que crezca, préstale atención. Por eso compartir las mejores prácticas e incluso premiarlas, lanzarán el mensaje a toda la organización de lo que se quiere proponer, y se invitará a que muchas más personas quieran seguir también ese camino.

A pesar de no creer en soluciones universales, ¿cuál ha sido el mayor aprendizaje que le ha dejado esta visión “artesanal” de la consultoría?

Que lo que verdaderamente vale dinero no es cuanto haces, sino cuanto impactas. A veces por quererte ahorrar unos euros, te pones en manos de personas que no tienen la experiencia o el bagaje que necesitas y luego tienes que corregir (si dispones de una segunda oportunidad) o pierdes ese barco para siempre.

De la misma manera que cuando tengo una dolencia física quiero que me vea el mejor médico y el más especialista en la materia, no siempre nos pasa esto cuando pensamos en la formación de los líderes de mi organización. Y no siempre se exprime al máximo el presupuesto que tengo para formar a mis líderes. A veces buscamos soluciones grupales, cuando solamente tenemos un problema con 2-3 de mis managers, y podría ser resuelto con unas sesiones de coaching ejecutivo 1 a 1.

Además, creo que hay que desarrollar un tipo de consultoría que sea sostenible para las organizaciones. Nosotros, por ejemplo, cada vez que implementamos una herramienta nueva (como por ejemplo una encuesta de clima), buscamos crear un equipo con personal interno en la organización que luego vaya a mantener vivo el proyecto desde dentro, así no generamos dependencia y podemos acometer nuevos proyectos a futuro.