KEDE LIMA, N1 DE MICROSOFT LATAM: "LA PRÓXIMA PANDEMIA SERÁ UN CYBERATAQUE"

ESPECIALES
RR.HH.
REAL ESTATE

RANKING: QUIÉNES SON Y CUÁNTO GANAN LOS 10 DEPORTISTAS TOP

Forbes Arg

EDUARDO BASTITTA *(41)*
Plaza Logística

A los 28 innovó en logística y hoy factura US$ 40 M al año. Su nuevo proyecto inmobiliario de US$ 1.900 M de inversión para crear el Silicon Valley del Cono Sur.

REVOLUCIÓN A DOS ORILLAS

ISSN 1853-9831
Nº 108
Junio 2022
$1500 Int $40
ROU $350

LA EDUCACIÓN EMOCIONAL, EL NUEVO IT THING

LA EMODIVERSIDAD, O CAPACIDAD PARA EXPERIMENTAR UNA MAYOR GRANULARIDAD DE EMOCIONES, GANA LUGAR ENTRE LOS ASPECTOS QUE LAS ORGANIZACIONES MIRAN CADA VEZ MÁS DE CERCA. LAS PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS Y LOS RECURSOS PARA HACER ESPACIOS MÁS PRODUCTIVOS, TOLERANTES Y EQUITATIVOS.

POR **LAURA MARAJOFSKY**

SI EN LOS ÚLTIMOS AÑOS HABLAR DE educación emocional se puso de moda en diversos ámbitos, desde el educativo al familiar, procurando que tanto los individuos como las organizaciones incluyan este aspecto formativo, el tópico no es ajeno al mundo de las empresas, donde es una tendencia relativamente incipiente pero en alza. Lo cierto es que aprender a entender y manejar las emociones redunda en un mayor desempeño y productividad, y es por ello que se señala al llamado "analfabetismo emocional" como el causante de muchos de los problemas más habituales en las organizaciones: bajas laborales (debidas a ansiedad, estrés, depresión, burnout), altos índices de rotación y, por supuesto, conflictividad laboral (por falta de regulación emocional).

Asimismo, como novedad se viene hablando también de la emodiversidad, es decir, la capacidad para experimentar una mayor granularidad de emociones, que se puede entrenar y te permite entender mejor a otros y comunicar lo que se necesita. Quizás en este sentido lo más interesante sea que, en un contexto cultural en el que la sociedad busca ser cada vez más tolerante e inclusiva reparando en las bioindividualidades, hoy ya no basta solo con pensar en términos de diversidad neurocognitiva, sino que también se habla de tiempos y procesos emocionales de cada persona.

UN NUEVO PARADIGMA

"El mundo del trabajo ha cambiado y cambiará mucho más aún. En 2016, cuando se presentó en el foro de Davos el informe que describía los emergentes del futuro del trabajo, ya se mencionaba la importancia que tomarían algunas habilidades blandas (soft skills) en un marco laboral con pocas certezas, mucha digitalización y automatización, la IA compitiendo por posiciones con ventaja y una población con un ciclo laboral cada vez más extenso. En función de este escenario, el análisis remarcaba la necesidad, importancia e incluso urgencia de formar a las personas de cara a estos nuevos desafíos y hacía foco, entre otras cosas, en desarrollar competencias blandas como una forma de enfrentar estos nuevos escenarios", abre Adela Cavia, quien tiene más de dos décadas de experiencia en el ámbito corporativo liderando equipos y 10 años trabajando específicamente con inteligencia emocional en organizaciones, neurociencias aplicadas a la educación de adultos y nuevos liderazgos.

"Las empresas todavía viven (aun en la nueva normalidad de la postpandemia) en un paradigma de control. En ese paradigma la gestión de las emociones tiene poco espacio. Las emociones deben 'controlarse'. 'Tenés que dejar tus problemas en casa'. Las organizaciones suponen que sus colaboradores pueden ser seres disociados, estrictamente eficaces y eficientes. Individuos que no pueden experimentar frustración, ansiedad, descontento o decepción", contextualiza Juan Uribe, consultor senior en estrategia-negocios-recursos humanos y procesos de transformación, con 30 años de trayectoria en el ámbito público y privado.

Si las soft skills son el tipo de conocimientos a adquirir para los trabajos del futuro, y sabiendo que el mundo del trabajo continuará evolucionando, hay que entender que la pandemia ha venido a acelerar este proceso. Si de algo sirven fenómenos recientes como la "Gran Renuncia" (donde más de 4 millones de personas renunciaron voluntariamente a sus trabajos post Covid) o incluso el avance irreversible del trabajo remoto, es para hacer notar el cambio de condiciones que piden las nuevas generaciones, con trabajadores que buscan, además de una mayor remuneración, más flexibilidad, comunidad y una cultura inclusiva.

Cavia, quien también representa en Buenos Aires a la RIEEB (Red Internacional de Educación Emocional y Bienestar), explica que, aunque podría parecer una tendencia aislada, no lo es, y que también está afectando a las empresas locales, convirtiendo a la competencia por el talento en un juego completamente diferente y mucho más complejo de encarar. "Todo lo sucedido en la pandemia y ahora, en esta nueva forma híbrida que se intenta lograr, ha marcado aún más la importancia de algunas de estas competencias blandas: no solo en los líderes, sino también en el marco de los equipos de trabajo. Es un nuevo paradigma, que involucra trabajar con personas que están de manera presencial, virtualmente, algunas incluso en países y regiones diferentes. Este nuevo escenario requiere de mucha flexibilidad y ductilidad, y sobre todo de una revisión de lo que implica el concepto de diversidad. No solo importa ya la de género, sino también la diversidad cognitiva y emocional. Pero tra-

Adela Cavia, directora de Red Communia

"Este nuevo escenario requiere de mucha flexibilidad y ductilidad, y sobre todo de una revisión de lo que implica la diversidad. Trabajar con equipos tan diversos obliga a los líderes a aprender y desarrollar nuevas competencias".

Meritxell Obiols, doctora y especialista en coaching, inteligencia emocional y liderazgo

"El tópico estrella es el desarrollo de la asertividad como estilo de comunicación, pues disponer de recursos comunicativos resulta esencial para mantener y preservar climas emocionales sanos".

bajar con equipos tan diversos obliga a los líderes, que muchas veces no se formaron en este paradigma laboral, a aprender y desarrollar nuevas competencias", explica.

Por su parte, Rafael Bisquerra, presidente de la RIEEB, quien trabaja desde hace años formando y difundiendo este enfoque en centros educativos y organizaciones de todo tipo, comenta que muchas organizaciones tomaron conciencia de la importancia de desarrollar competencias emocionales o transversales. ¿El motivo? Un beneficio directo y mensurable en el bienestar de los empleados que beneficia a estos y a la organización.

"Una forma de desarrollar competencias emocionales es a través de la formación: educación emocional. La educación emocional adopta un enfoque del ciclo vital (life span): dura toda la vida. No hay que confundir educación con escolarización. A la educación emocional en las organizaciones también se la denomina como formación para el desarrollo de competencias emocionales, inteligencia emocional, habilidades para la vida. El objetivo es mejorar el bienestar de las personas a través del desarrollo de competencias emocionales, con lo que sale ganando la organización", explica Bisquerra.

En términos de enfoques estándar que se suelen aplicar, Bisquerra cuenta que una propuesta concreta de innovación en las organizaciones es la creación del Chief Happiness Officer (CHO), que tiene como objetivo potenciar el bienestar de los empleados, sabiendo que con ello se beneficia el rendimiento de la organización. "Otro aspecto importante es el desarrollo de un liderazgo auténtico, transformacional, emocional. En este tipo de liderazgo, altamente eficiente, las competencias emocionales juegan un papel muy importante", añade.

CURVA DE APRENDIZAJE Y DESAFÍOS

"Siempre que en las empresas trabajamos estos temas, sobre todo asertividad, surge el comentario de: 'Esto se tendría que enseñar en las escuelas, esto se tendría que enseñar desde la base'. Es un comentario recurrente, lo cual pone en evidencia la sensibilidad que ya hay dentro de las organizaciones para poder trabajar estos temas y de la importancia que tienen. No encuentro resistencias dentro de las organizaciones, al contrario, se vive como una necesidad imperante", cuenta Meritxell Obiols, doctora y especialista en coaching,

LAS SOFT SKILLS SE PUEDEN ENTRENAR EN EL ÁMBITO CORPORATIVO Y PERSONAL.

inteligencia emocional y liderazgo, y profesora de la Universidad de Barcelona, con una amplia trayectoria en el ámbito empresarial.

Obiols también detalla que la mayoría de las consultas son formaciones o procesos de coaching de equipo para promover el bienestar de las personas que forman parte de estos equipos: "Otro tema dentro del ámbito de la inteligencia emocional es la necesidad de potenciar la autoestima y la autonomía emocional. Por último, el tópico estrella también es el desarrollo de la asertividad como estilo de comunicación primordial sobre todo en situaciones difíciles, en conflictos, con personas que son complicadas, pues disponer de recursos comunicativos que nos aporta la asertividad resulta esencial para poder mantener y preservar climas emocionales sanos".

La buena noticia es que todas estas competencias se pueden entrenar, aunque hay que entender que es un proceso on going y que muchas veces se desarrollará durante toda la carrera profesional. "Por eso se habla tanto de la relación entre el futuro del trabajo y el long life learning (aprendizaje durante toda la vida). Por eso es tan importante promover nuestra capacidad de resiliencia, nuestra tolerancia a la frustración, nuestra gestión del estrés y nuestra capacidad para gestionar y lidiar con tantas emociones y adaptarse a las nuevas situaciones de adversidad que nos plantea esta nueva normalidad", agrega Cavia.

Por último, la agilidad de la que tanto se habla está asociada a que este nuevo modelo de gestión impacte sobre toda la organización, a la simplificación de procesos y a una distribución de responsabilidades más transversal, para poder responder no solo a las demandas de los empleados, sino también a la de los clientes.

DE DIVERSIDAD A EMODIVERSIDAD

La emodiversidad se podría pensar como la destreza con la que se afina un instrumento: cuanto más afinado está, mejor se escucharán las melodías y saldrá la música. Parte de esta afinación incluye conocer las notas, saber tocarlas, practicar y ejecutar. De alguna manera, el ser humano es también un instrumento, y cuanto más se pueda identificar los estados de tu cuerpo y distinguir una emoción de otra (enojo, irri-

tación, frustración o ansiedad, por citar algunas), mejor se va a entender a sí misma la persona y poder funcionar. O al menos esto es lo que plantea la nueva teoría dentro de este floreciente campo, que tiene a psicólogos, sociólogos y filósofos analizando y distinguiendo emociones.

"No se conoce ni profundiza el concepto de 'granuralidad emocional': la habilidad de poner emociones en palabras de manera específica y con gran precisión, reconociendo distintas intensidades. En este sentido, el Atlas de Emociones de Paul & Eve Eckman debería ser material de fuente de consulta permanente de las áreas de Recursos Humanos de las empresas", sigue Uribe. Distintos autores han abordado el tema, desde Antonio Damasio (*The Feeling of What Happens*) hasta Tiffany Watt Smith (*The Book of Human Emotions*) o John Koenig (*The Dictionary of Obscure Sorrows*). "*Universo de emociones* presenta más de 300 emociones, cuando la mayoría de las personas no suelen utilizar más de 30 palabras para referirse a las emociones. Un paso más es el *Diccionario de emociones y fenómenos afectivos*, donde aparecen más de 500", aporta Bisquerra como bibliografía.

Según los especialistas, las personas que exhiben un mayor nivel de emodiversidad tienen más autorregulación, beben menos cuando están bajo situaciones de mucho estrés, sufren menos de cansancio y tienen mejor salud general. "Ser conscientes de las emociones que sentimos implica de entrada adquirir un léxico emocional, un vocabulario emocional que a veces está muy carente de esta emodiversidad. Y que es el primer paso para poder regular las emociones, por si no hay un amplio abanico de diversidad emocional, es difícil, por no decir imposible, gestionar aquello que no sabes exactamente qué es –aporta Obiols–. Pero, una vez que somos conscientes de esta diversidad emocional, hay que saber qué hacer con estas emociones. Porque puede haber emociones tanto positivas como negativas mal gestionadas. ¿Qué puedo hacer para acompañar a personas que están tristes, que sienten miedo? Hacer algo y que eso funcione, porque muchas veces la buena voluntad de querer ayudar a alguien no implica conseguir los resultados esperados. Por lo tanto no solamente se trata de buena voluntad sino de tener las estrategias para conseguir buenos resultados", añade.

Por último, todos los especialistas coinciden en que un programa que desarrolle la inteligencia emocional debe incluir no solo la capacitación de habilidades de los equipos, sino también de los líderes, que tienen que estar a tono. Muchas veces las organizaciones invierten en este tipo de procesos pero luego reclutan y contratan a "antilíderes", destaca Obiols."También sucede que se entrena a los colaboradores en unas habilidades y modelos, pero sus gerentes aún siguen abonando el modelo anterior, y esto genera situaciones complejas dentro de los equipos. Implica considerar en estos procesos a las nuevas búsquedas y contrataciones (asegurarse, mediante herramientas válidas, que los nuevos ingresantes verifiquen, al menos en un porcentaje, las competencias y comportamientos buscados por la organización) y que también las promociones de personas a nuevas responsabilidades tomen en cuenta estos procesos", cierra Cavia.

Juan Uribe, consultor senior

"Las empresas todavía viven (aun en la nueva normalidad de la postpandemia) en un paradigma de control. En ese paradigma la gestión de las emociones tiene poco espacio. Las emociones deben 'controlarse'".

Rafael Bisquerra, presidente de la RIEEB

"Una forma de desarrollar competencias emocionales es a través de la formación: la educación emocional adopta un enfoque del ciclo vital, dura toda la vida. No hay que confundir educación con escolarización".