

Un gimnasio emocional para cada compañía



Alejandro Lasa

Socio-creador de ADUR Coaching.

Gemma Arocena

Directora de Investigación y Desarrollo y *coach* corporativo de ADUR Coaching.

Los altos directivos reconocen que sus capacidades personales no están a la altura de sus competencias técnicas, por lo que necesitan “entrenarse” en habilidades emocionales para lograr un alto nivel de ejecución y de bienestar personal.

Los directivos están abandonados a su suerte personal, a su iniciativa privada, en cuanto a cómo valerse para abordar las exigencias crecientes de su entorno laboral, no desde el punto de vista técnico o de competencias, sino como personas con rostro y cuerpo, que viven con emociones su vida laboral de impactos constantes e imprevistos, cuando el enfado y la impaciencia los arrastran, cuando aparece el miedo al fracaso y al riesgo, cuando temen perder influencia y poder si delegan, cuando no llegan e influyen en sus compañeros de equipo como desearían, cuando no logran ser importantes o tenidos en cuenta como su valor personal lo merece.

Entonces, se sienten solos, ocultando sus emociones, como si no sintieran, acomodándose a la cultura de la empresa en la que el sentir es de débiles y lo que hay que hacer es pensar y ejecutar con rapidez y eficacia. Externamente, deben comportarse como recursos de producción, dotados de un alto nivel competencial,

el que corresponde a los MBA cursados y a otros numerosos programas de capacitación competencial que su compañía les ha facilitado con objeto de que logren los resultados de empresa.

En esta cultura empresarial, las capacidades personales o emocionales para alcanzar un alto nivel de rendimiento y bienestar son un asunto de cada cual o del aprendizaje espontáneo que cada uno ha desarrollado en sus experiencias familiares, escolares y laborales. Es una cuestión de suerte genética y de historia personal. Sin embargo, ni siquiera los directivos más afortunados llegan al nivel de “cinturones negros” en capacidades personales o emocionales. Están descompensados hacia sus competencias técnicas. Es algo así como si Ronaldinho se hubiera quedado con el fútbol que aprendió en las playas brasileñas de acuerdo con sus capacidades innatas, pero después no se hubiera entrenado. En la mayoría de las empresas, este tema es un asunto de “sé tú mismo” y de “sálvese quien pueda”.

En los viajes de negocios, en las librerías de los aeropuertos, observamos a muchos directivos hojeando algunos de los numerosos libros de autoayuda mientras esperan su hora de embarque. Ven sus índices, leen algunas páginas con interés, parecen mostrarse reflejados en sus inquietudes, en sus dudas, en su soledad, en sus ambiciones de éxito, en sus deseos de sosiego y armonía familiar, en cómo llegar a poner en marcha sus capacidades y lograr ser importantes.

Siempre hay algún libro que nos enciende la esperanza de poder encontrar pistas para encauzar nuestras inquietudes y lograr una mejor calidad de vida laboral, personal y familiar. Y lo compramos y comenzamos a leerlo con interés. En un primer momento, al vernos reproducidos en sus páginas, nos entusiasmos como si ¡por fin! hubiéramos encontrado algo de luz. Sin embargo, no. Nos volvemos a encontrar con un conjunto de recetas de “qué hacer” muy actualizadas y explicadas con un lenguaje muy cercano, con casos prácticos. No obstante, nuestro cerebro sigue operando del mismo modo: no sabe “cómo hacer”. Nos quieren enseñar a nadar en una piscina sin agua y explicándonos qué debemos hacer para nadar. Nos encontramos sin salida, como en un embotellamiento de autopista: ni la compañía ni nuestros intentos personales nos sirven. Nos hallamos en el punto de partida, abandonados a nuestra suerte.

Navegando como embarcaciones escoradas a estribor

Las compañías y sus directivos tienen el peso mal distribuido: lo acumulan a estribor, con muchas compe-

tencias técnicas y muchos MBA, y ponen muy poco peso de capacidades personales a babor. Consiguen llegar a puerto con mucho esfuerzo e invirtiendo demasiado tiempo en la travesía. Se han acostumbrado a ello y parece que es el modo de navegar normal puesto que las embarcaciones con las que compiten lo hacen del mismo modo.

Sin embargo, ¡de pronto!, puede presentarse a competir una embarcación ganadora, aquélla que navega conforme a la ecuación “competencias técnicas x capacidades personales = rendimiento / bienestar” y dejará atrás a las demás. Hay compañías que comienzan a trabajar tímidamente en esta dirección, desarrollando la base de la verdadera competitividad: inyectar una alta dosis de capacidades personales en las competencias técnicas de sus directivos y de sus equipos estratégicos. Así conseguirán llegar antes al puerto y ganar la competición.

Mario y Eugenio trabajan como gerentes comerciales de una compañía de seguros internacional. Llevan cinco años juntos y han asistido a los mismos cursos de capacitación de ventas de pólizas. Mario consigue constantemente nuevos clientes e incluso logra retener a aquellos clientes que han tenido una experiencia de servicio negativa por parte de la compañía. Eugenio, por el contrario, fracasa, en muchas ocasiones, cuando entabla una relación comercial con un cliente posible proponiéndole los servicios de seguros de su compañía. Sin embargo, su preparación técnica es de un nivel competencial tan alto como el de Mario. Y no escatima esfuerzos; lo intenta afanosamente.

Por eso, al compararse con los éxitos de Mario, se pregunta: “¿Por qué yo no los consigo?”. Cuando va a

Ni siquiera los directivos más afortunados llegan al nivel de “cinturones negros” en capacidades personales o emocionales

relacionarse con sus clientes, se prepara mentalmente como le decían que había que hacerlo en los cursos de capacitación: concentrarse, tratar de identificar el deseo del cliente, lograr una comunicación fluida, ser amable y atento, pero tan pronto como comienza su diálogo con el cliente, todo se derrumba, el cliente se muestra poco interesado en sus propuestas y se siente des-

Las compañías y sus directivos tienen el peso mal distribuido: lo acumulan a estribor, con muchas competencias técnicas y muchos MBA, y ponen muy poco peso de capacidades personales a babor

moralizado viendo que sus esfuerzos resultan baldíos. Para la próxima vez, “voy a evaluar previamente las características del cliente y diseñar el contexto de su vida familiar y laboral y ajustarme mejor a sus necesidades específicas”, se decía Eugenio. Aun así, no mejoraba sus resultados que alcanzaban un nivel medio. Eugenio era inagotable.

Está claro que Mario y Eugenio actúan de modo distinto. Mario conecta emocionalmente con sus clientes y Eugenio no les transmite la sensación de que se está preocupando por ellos. No ha desarrollado su capacidad de conectividad emocional con el cliente. Sus superiores aprecian sus esfuerzos, su afán de avanzar y de aprender, y le proponen la realización de un nuevo curso de nivel superior en capacitación de ventas. Después de este último intento de mejora en sus capacidades técnicas de venta, Eugenio no incrementa sus resultados. Su frustración crece y no quiere saber nada más de nuevos cursos.

¿Dónde está el fallo, el error? Las deficiencias de Eugenio no están en sus capacidades técnicas sino en sus capacidades personales de conectividad emocional con los clientes. Sin embargo, los directivos de recursos humanos de su empresa solamente contemplan el progreso sobre la base de una capacitación técnica. El desarrollo de capacidades personales no es posible, es una utopía. La ecuación del rendimiento aplicada a Eugenio (competencias técnicas x capacidades personales = rendimiento) está fallando en la variable de capacidades personales. Si Mario se entrena en la capacidad de conectividad emocional, crecerá su rendimiento.

No obstante, hay que tener en cuenta que las capacidades personales se entrenan en un “gimnasio emocional” implicando al cuerpo de Mario, no sólo a su cabeza, y también a sus emociones, las que experimenta en las relaciones de venta, hasta que la conexión con la emoción del cliente oriente sus acciones, sus pro-

puestas. Esto supone poner en marcha unas nuevas rutas cerebrales que, antes del entrenamiento, Eugenio no las recorría. El cerebro de Mario y de Eugenio como órgano es muy similar. La diferencia está en la distinta activación que hace cada uno de su cerebro cuando están con un cliente. Se puede aprender a activarlo de un modo operativo con un entrenamiento que implique la intervención del cuerpo para gestionar las emociones que surgen en una interacción comercial. Es una reingeniería cerebral.

Los directivos necesitan un “gimnasio emocional”

Los directivos, tras una jornada de estrés, acuden a encontrar un alivio inmediato a un *spa*, a relajarse en un baño turco o una sauna, a ejercitarse con sesiones de *spinning* o aeróbic o con actividades acuáticas, como la natación o el *aquagym*. Se trata de cambiar un mal estado de ánimo por otro bueno. Hay muchas ofertas para hacernos sentir bien de inmediato: los masajes, los balnearios para el embellecimiento del cuerpo y la tranquilidad de espíritu, etc.

Sin embargo, no tienen un gimnasio donde aprender a gestionar las emociones que viven en su actividad empresarial, a neutralizar las emociones negativas inherentes a las situaciones diarias, a dar, en tiempo real, la mejor respuesta posible a las situaciones impactantes, recuperarse rápidamente del “golpe” de los impactos negativos, aprender a decidir en situaciones normales y de urgencia, aprender a enfrentarse eficazmente al riesgo, gestionando la inseguridad propia asociada al rol actual del directivo, actuar sin estar condicionado por las críticas del entorno, aprender a influir en las personas más difíciles, sin quedar enganchado a su talante. Para desarrollar estas capacidades se necesita un “gimnasio emocional”. No es suficiente que un jugador de baloncesto sea un experto en lanzar tiros libres; debe saber incorporar el posible acierto o fallo en el momento del lanzamiento para realizar una buena ejecución.

¿Dónde hay un “gimnasio emocional”? Desde luego, no están en ninguna escuela de negocios, ni siquiera en las universidades privadas de las propias empresas donde se ejercita el cerebro lógico, donde se aprenden las leyes del mercado, la planificación financiera, la utilización de los recursos con la máxima rentabilidad. Todos sabemos que esa preparación técnica es necesaria, pero no es suficiente para lograr un alto nivel de ejecución y de bienestar. La diferencia competitiva está en las capacidades personales.

Sin entrenarse, es muy difícil llegar a ser un “cinturón negro” en capacidades personales. Con el mero aprendizaje espontáneo, las competencias técnicas no llegan a producir el nivel de rendimiento esperado, les falta la inyección de energía de las capacidades personales para conseguirlo. Y, a veces, las competencias técnicas pueden quedar anuladas en situaciones sentidas como muy difíciles.

Cuando, en la final del Mundial de Fútbol en Alemania, Zidane propinó un violento cabezazo en el pecho al jugador italiano Materazzi, una acción contemplada en todas las pantallas de televisión del mundo, el jugador francés mostró que no era un “cinturón negro” en su capacidad de autodirigir la agresividad que le suscitó Materazzi con sus palabras alusivas a su familia. Seguramente, no se había entrenado para ello en ningún “gimnasio emocional”. Su descontrol le supuso ser expulsado del campo y perder muchos enteros como valor de “marca Zidane”; por ejemplo, como figura de publicidad. Fue víctima de su sistema de alarma del cerebro emocional que codificó de grave peligro para la “supervivencia de su persona” las palabras de Materazzi. Su cerebro lógico quedó fuera de juego inundado por el chorro de adrenalina y de cortisol que desencadenó su amígdala para desarrollar una respuesta de ataque.

En el “gimnasio emocional” se podría haber entrenado en hacer intervenir a los lóbulos prefrontales de su cerebro lógico para frenar la emoción de agresividad que se había iniciado, conservar su mente clara y desarrollar la acción más operativa posible en esas circunstancias. Sin embargo, si no se entrena, el cerebro humano reacciona ahora ante situaciones críticas como lo hacían nuestros ancestros en la selva, con una reacción de lucha o de huida como si estuviéramos ante un tigre feroz. No obstante, las amenazas más acuciantes a nuestra supervivencia actualmente no son las físicas sino las que se desencadenan en la interacción social. Son “tigres sociales”.

¿Pueden entrenarse las capacidades personales/emocionales?

Las empresas no creen que las capacidades personales incidan tanto en el logro de resultados y creen menos aún que puedan ser objeto de entrenamiento de tal forma que lleguen a incrementar los beneficios. De la ecuación “competencias técnicas x capacidades personales = resultados (beneficios / bienestar personal)” suprimen la variable de capacidades personales y añaden, en su lugar, dedicación y tiempo.

Así es como piensa Nicolás, de 49 años, director general de una compañía internacional del sector de la automoción. Es un hombre de gran ambición, siempre con los ojos puestos en el crecimiento de la cuenta de resultados. Su día más inquieto es el primer lunes del mes, cuando, acompañado de su director financiero, informa al consejo de administración del balance económico del mes. Nunca está satisfecho de lo conseguido, siempre quiere más. Con su voz fuerte y el tono alto, gesticulando con su brazo derecho círculos amplios y de vez en cuando diagonales, defiende la cuenta de resultados del mes afirmando que los del próximo serán mejores. Mueve constantemente sus nalgas en el asiento, zapateando en el suelo con su pierna derecha, al tiempo que mira con ojos activos y muy abiertos a los miembros del consejo de administración haciéndoles saber que no deben poner en duda la mejoría de los próximos resultados del mes. Si no, ahí está su grueso cuello de toro bravo para conseguirlo.

Nicolás se mueve en lo constatable, en lo que se puede tocar y ver, no en las capacidades personales que se palpan en sus efectos, en el nivel de ejecución, y que son riquezas invisibles que no figuran en el balance económico, pero que hacen posible que la compañía obtenga dividendos para sus accionistas. “Aquí todo el mundo sabe lo que tiene que hacer”, decía con frecuencia a los miembros de su equipo, animándolos a una constante actividad como él mismo hacía: no soportaba perder el tiempo, las esperas las vivía como un vacío agobiante, vociferaba a los que resolvían los asuntos con parsimonia, fustigaba a los empleados menos productivos... Creía que todos sus empleados compartían sin más su afán de hacer bien las cosas y rápidamente.

Nicolás siempre estaba acelerado, con un afán irresistible de conseguir resultados. La acción concreta del momento o del presente no le llamaba la atención, siempre estaba fijándose en el futuro, con el pie en el acelerador; su cerebro emocional daba la orden a su cuerpo de producir adrenalina como si estuviera en un

Para actuar sin estar condicionado por las críticas del entorno y aprender a influir en las personas más difíciles se necesita un “gimnasio emocional”

A veces, las competencias técnicas pueden quedar anuladas en situaciones sentidas como muy difíciles

estado permanente de lucha y alerta. Su tensión cardíaca era alta. La aceleración, la cólera y los arrebatos impulsivos le hacían perder eficacia y rentabilidad en su trabajo. No obstante, compensaba estos efectos negativos con otros momentos excitantes y “glamurosos”: adquirir otras empresas o planificar fusiones con otras compañías. Nicolás palpaba el triunfo, el poder, con estas acciones estratégicas; le ofrecían una gratificación casi inmediata y le afianzaban aún más en el valor de lo tangible.


Un fin de semana, en su propia casa, mientras veía en la televisión un partido de fútbol, Nicolás comenzó a experimentar dolores en el pecho, con náuseas, sensación de mareo y sudor en la frente, y los dolores fueron extendiéndose hasta la nuca y las mandíbulas. Se inquietó mucho. Llamó a su médico de cabecera y fue trasladado en una ambulancia al hospital, muy próximo a su propio domicilio. Fue atendido por un equipo de cardiólogos, quienes le diagnosticaron que había sufrido una angina de pecho. Después de un breve período de convalecencia, pudo reanudar su trabajo, siguiendo las directrices aconsejadas por sus médicos.

Esta dolencia cardíaca y su estancia en el hospital propiciaron que Nicolás hiciera un balance de su vida empresarial, de su gestión como director general y descubriera nuevos valores: “Ahora no me preocuparía tanto si soy respetado como si soy querido por mis compañeros de trabajo”. Ahora vislumbra que hay una forma de liderar cercana y, al mismo tiempo, firme, ejerciendo la influencia, no sólo el mando. Esto le supuso a Nicolás otra forma de sentirse a sí mismo, de gestionar y de relacionarse con sus compañeros de trabajo. Se trataba de conseguir los mismos resultados o incluso más viviendo el trabajo de otra manera; no aceleradamente, sino con concentración. Capacidades personales que Nicolás nunca había practicado.

Si hubiera conocido y valorado la posibilidad de entrenarse en gestionar los impactos emocionales negativos propios de su desempeño como director general, habría podido poner en orden su caos fisiológico y su tensión arterial, entrenándose en intervenir sobre su cuerpo en su actividad laboral. Sin embargo, sus preferencias se orientaban a la acción y no tanto a la in-

trospección. Si hubiera aprendido a regular sus emociones, mediando en su fisiología corporal, habría podido orientar su gestión empresarial con autodirección. Sin embargo, Nicolás pensaba que el estrés formaba parte de su entorno laboral, que era natural, inseparable de su actividad como director general. Ahora ha comprobado que los activos intangibles, como son las capacidades personales, determinan el nivel y el modo de ejecución de las personas y también las capacidades organizativas que éstas crean.

Hay pocos “cinturones negros” en capacidades personales

Actualmente, los altos directivos reconocen que sus capacidades personales no están al mismo nivel que sus competencias técnicas para resolver las situaciones empresariales, que necesitan entrenarse en capacidades para lograr un alto nivel de ejecución y de bienestar personal. De hecho, un directivo se promociona o fracasa en función de sus capacidades personales, no en función de sus competencias técnicas. Por ejemplo, por su capacidad de llegar e influir en los demás. El 90% de su tiempo lo emplea en comunicarse y el resto programando en cómo hacerlo con mayor efectividad. Ser un buen directivo supone tomar decisiones implicando a otros, pero si uno padece de “sordera directiva” no valora las aportaciones, conocimientos y experiencias de sus compañeros, y su dirección no despertará el compromiso de sus empleados en los objetivos de la empresa. Su eficacia directiva será escasa. ¿En qué debe entrenarse? Al menos, en el primer nivel de estas cuatro capacidades: “dirige tus emociones”, “logra más”, actúa con “valor y valentía” y “llega e influye”. Podrá avanzar hasta llegar a ser “cinturón negro” de alto nivel de ejecución y de bienestar personal. 

«Un gimnasio emocional para cada compañía». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2810.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15083 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial