RRHH y Empresa

## El reto de las organizaciones del siglo XXI. De los RRHH a la gestión de personas



**Isabel Cordón** 

Responsable de Formación y Área Pedagógica. Fundació Àmbit Ecologia Emocional

Las palabras son importantes, revelan nuestra forma de mirar, de ser, y los valores que nos mueven. Somos seres lingüísticos, cada palabra, término o concepto que utilizamos guarda relación directa con nuestro diccionario personal de significados.

El nombre de "Departamento de Recursos Humanos" revela un significado que incluye un término que habría que revisar, o al menos abrir a la reflexión y al debate. Este es uno de los propósitos de este artículo.

Cada día se hace más evidente que hace falta una visión más integral de la persona para su gestión pero, ¿están suficientemente preparados estos departamentos para ello? ¿Se les forma? Y sobre todo ¿se les dan los recursos necesarios para una de sus tareas más importantes: el acompañamiento de las personas?

No sobreviven los más fuertes de las especies sino aquellos que son capaces de adaptarse positivamente a los cambios. Charles Darwin

Estamos viviendo un cambio de paradigma. Sabemos que ya no funcionan los mismos cánones de antes y que las personas no sólo se mueven por los conocimientos intelectuales y las competencias técnicas sino que, además, deben querer hacerlo. Podemos pagar un salario y con ello garantizar que el trabajo se haga, pero la pregunta es: ¿Se podría hacer mejor? ¿Po-

demos pagar el sentido de pertenencia? ¿Y la gratitud y el reconocimiento? ¿El compromiso y la implicación? Sabemos que no, que algo nos está faltando, y que no estamos teniendo en cuenta alguna variable en esta ecuación.

Perdemos ideas que no se expresan, hay proyectos que no se finalizan, y padecemos malentendidos, rumores y quejas... ¡Bienvenidos a la nueva era de la gestión de los intangibles! Todo lo que no se ve pero existe, lo que nos puede condicionar el cómo filtramos la realidad del mundo que nos rodea y de las decisiones que tomamos. La buena noticia es que podemos trabajar para que no nos determine.

El modelo Ecología Emocional aplicado a las Organizaciones

Todos tenemos el mismo cielo por techo, pero ¿tenemos el mismo horizonte? Soler & Conangla

La Ecología Emocional de gestión emocional, es un modelo creado por Mercè Conangla y Jaume Soler (2002), crecimiento personal y trabajo en valores. Lo podíamos definir como el arte de gestionar, de forma sostenible, nuestro mundo emocional de forma que nuestra energía afectiva se oriente a nuestro crecimiento personal, aumente la calidad de nuestras relaciones y mejore el mundo en que vivimos.

La Ecología Emocional apuesta por formar un nuevo modelo de persona: la persona emocionalmente ecológica que se siente responsable de su vida, que decide ser parte de la solución y no del problema; con conciencia ecológica y emocional; que forma parte de un todo; y que entiende que sus acciones y la manera de gestionar sus emociones tienen un impacto en ella misma, en los demás y en el mundo.

Las Organizaciones del siglo XXI, evolucionan hacia un modelo diferente al tradicional. Los retos actuales requieren respuestas más creativas y adaptativas y, al mismo tiempo más éticas y sostenibles. Por lo tanto, si queremos Organizaciones Éticas y Emocionalmente Ecológicas (OEE), hace falta que las personas y líderes que las conforman también lo sean.

¿De qué nivel de salud gozan? ¿Promueven el desarrollo humano y profesional o son tóxicas y generan enfermedad? ¿Qué requisitos deberían reunir para que el tiempo que invertimos en ellas genere riqueza y bienestar además de beneficios? El entorno de trabajo puede ser un hábitat que facilite el crecimiento o que lo limite, que sea un espacio de clima saludable o emocionalmente tóxico, que cause alegría o dolor. En la medida que podamos contribuir a crear uno u otro hábitat fomentaremos la salud y prevendremos patologías o no.

Porque hay una gran variedad de patologías emocionales que se dan dentro de las organizaciones y que provocan malestar, bajo rendimiento, caída de resultados, poca innovación, pero sobre todo un alto nivel de sufrimiento, a veces, a las personas que forman parte.

Un desafío complejo requiere respuestas multidimensionales que incluyen, sin lugar a dudas, la gestión de los intangibles y entre éstos, muy especialmente, las emociones que mueven conductas, así como los valores que indican la dirección del movimiento. Son los procesos internos los que mueven a las personas y, por lo tanto, a las organizaciones.

Así pues es preciso hablar de gestión de personas, no de recursos. Los departamentos de gestión de personas pueden llevar esta tarea esencial enfocando su mirada a esta parte más profunda de la persona para poder acompañarla mejor dentro del entramado de la organización y esto empieza desde el primer contacto hasta el último.

Aun así, cada persona quizás solo permita mostrar una ínfima parte de sí misma porque a veces ni ella misma ha hecho una reflexión profunda sobre sus capacidades y sentimientos. Recordemos que muchos de nosotros hemos carecido de educación emocional. El Departamento de gestión de personas puede ser la clave para crear entornos protegidos donde la persona no sólo contribuya a que la organización funcione sino además pueda encontrar un espacio de crecimiento y desarrollo personal y profesional.

Imaginémonos un entorno de trabajo con personas autónomas, no dependientes, con criterio propio, abiertas a la diferencia y a la discrepancia, que acepten la crítica constructiva. Personas que forman, que comparten, que colaboran, que tienen interés por las otras personas. Personas que sienten alegría de hacer lo que hacen y que ven la oportunidad en el obstáculo. Si partiéramos de estas premisas seguramente no hablaríamos de demasiadas patologías puesto que nos encontraríamos en un entorno organizacional saludable.

Si pudiésemos valorar el coste económico del au-

sentismo laboral (cuerpo presente, alma ausente) de esta ausencia "de alma" ¿cómo de elevado sería? Personas que de alguna manera se quedan por el camino... se bajan. Ya no participan, no aportan ideas, no se esfuerzan al máximo de su potencial porque tampoco lo conocen. Organizaciones sin alma.

Gran parte de nuestra vida adulta transcurre trabajando en distintos tipos de organizaciones.

Para conseguir una vida profesional equilibrada es clave que nuestros objetivos individuales estén alineados con los objetivos de la empresa u organización de la que formamos parte, de tal forma que los valores compartidos den sentido a este tiempo y esfuerzo.

Cuando alguien consigue entrelazar sus objetivos personales con los objetivos de la organización, la motivación y el afán de mejora surgen de uno mismo.

La ecología emocional tiene mucho que aportar para la mejora de las organizaciones, partiendo eso sí de que la organización sólo mejora cuando mejoran las personas y que la calidad emocional de todas ellas hará que el "ecosistema organización" sea un espacio donde se pueda crecer, dar y encontrar sentido además de conseguir el cumplimiento de la misión y objetivos que ésta se propone.

Toda organización es un ecosistema vivo y en constante movimiento y cambio que tiene la capacidad de generar su propio equilibrio y sostenibilidad. La calidad emocional va a ser el resultado de la capacidad de todos y cada uno de los profesionales que componen una organización para gestionar su mundo emocional.

El éxito del cambio y la mejora en las organizaciones no depende de lo que hacemos o como lo hacemos sino de nuestra actitud interior, del lugar interior desde el que tratamos de operar el cambio.

En el análisis del ecosistema laboral, la ecología emocional propone aplicar criterios ecológicos de sostenibilidad. Su calidad y equilibrio depende de la armonización de:

**Espacios**: físicos y territorios intangibles: margen de decisión y maniobra, espacios de seguridad y de incertidumbre; la existencia de espacios protegidos de respeto y confianza; la gestión del estatus y del poder; los espacios de crecimiento individual y de equipo.

Energías: fuente emocional donde las personas se



conectan para actuar. Puede ser sostenible: ilusión, creatividad, curiosidad, realización, afecto, pertenencia y sentido, o bien insostenible: obligación, resignación, coacción.

**Vínculos**: que se establecen entre las personas que comparten el territorio organización: trabajadores, jefes, clientes, colaboradores, proveedores... **Clima emocional**: consecuencia de todo lo anterior que hace que este tiempo de vida invertido sea enriquecedor y promueva lo mejor de nosotros o bien sea fuente de malestar, enfermedad y desequilibrio.

Las empresas y organizaciones emocionalmente ecológicas se preguntan ¿qué necesitan las personas para progresar ellas y como consecuencia que la organización progrese? Apuestan por un entorno de trabajo que facilite el crecimiento de las personas que lo integran.

Estas empresas son el futuro porque sólo los mejores profesionales querrán desarrollar su misión en ellas.

En ellas y con ellas es posible la integración y la interconexión de las diferentes facetas del ser en lugar de compartimentar y dividir.

Todo este cambio de mirada de la organización no sólo depende del departamento de gestión de personas, es un cambio al que toda la Organización, sin excepciones, se debe sumar. Igual que cuando tuvimos que aprender a utilizar Internet o el Outlook, ahora es necesario la gestión de los intangibles si queremos continuar aportando y contribuyendo a la mejora de la sociedad. No olvidemos que la Organización se encuentra englobada dentro de un ecosistema social y sabemos que un ecosistema funciona cuando se da la interdependencia de los organismos dentro del sistema.

No obstante, la realidad aún no se aproxima a es-

ta visión. Departamentos, en muchas ocasiones, orientados a tareas administrativas o con peso relativo en las decisiones de la Organización, muchos de ellos como mandos intermedios cuya función principal es contratar o despedir y pagar la nómina. Es por ello que no podemos evitar que al trabajador le recorra un escalofrío por todo su cuerpo cuando alguna persona de este departamento quiere hablar con ella. ¡Ay, horror! ¿Me van a despedir?

He oído decir centenares de veces que las personas son lo más importante de la organización y entonces ¿por qué seguimos hablando de recursos? ¿Qué estamos comunicando?

¿Realmente se da el valor necesario a estos departamentos? Es necesario potenciar, resaltar y reconocer su labor orientándolos a la gestión de personas de forma efectiva y afectiva, potenciando formaciones que fomenten la gestión emocional y el trabajo en valores... Conseguir que las organizaciones sean igual de excelentes en su trato con las personas como en sus procesos de trabajo.

## "Para ver claro, basta con cambiar la dirección de la mirada". Antonie de Saint-Exupery

Es esencial que los departamentos de gestión de personas sean mirados por la organización desde otra perspectiva. Personas orientadas a las personas y a su encaje dentro del ecosistema organizativo. Personas sensibles en la escucha empática (volvemos a hablar de emociones detrás de las palabras), valientes, afectivas, comunicativas y cercanas y sobre todo, que les guste el trato con las personas, dándoles todo su valor, sabiendo que sólo es posible fidelizar a una persona cuando ésta encuentra un hábitat propicio para su propio desarrollo. Es necesario apostar por la calidad ética y emocional en las organizaciones y en este sentido la "dirección para las personas" es el futuro.