

COMPETITIVIDAD EMOCIONAL

Cinco fórmulas para ampliar
la capacidad emocional de las organizaciones
y transformar el desempeño colectivo

Marcelo Manucci



EDICIONES B
GRUPO ZETA 

Barcelona • Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Madrid • México D.F. • Montevideo • Miami • Santiago de Chile

Diseño de portada e interior: Donagh | Matulich

Competitividad emocional
Marcelo Manucci
1ra edición

© Marcelo Manucci, 2016

© Ediciones B Argentina S.A., 2016
Av. Paseo Colón 221, piso 6 - Ciudad Autónoma
de Buenos Aires, Argentina
www.edicionesb.com.ar

ISBN: 978-987-627-

Impreso por Printing Books, Mario Bravo 835, Avellaneda,
en el mes de enero de 2016.

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723.
Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Índice

Introducción a un nuevo paisaje de decisiones.	13
PARTE 1: <i>Imposible no emocionarse</i>	
1. El paisaje interior.	23
2. Los límites territoriales.	37
3. Las máquinas no se enferman.	47
PARTE 2: <i>La gestión de las emociones</i>	
4. Redefinir las experiencias cotidianas	59
5. Transformar el desempeño colectivo.	79
6. Ampliar las alternativas de decisión.	97
7. Crear condiciones de permanencia	111
8. Gestionar un crecimiento sustentable	123
PARTE 3: <i>El final de las certezas</i>	
9. La fragilidad de lo cotidiano.	137
10. La indiferencia a los fracasos	145
11. La asimetría del bienestar	155
12. El pesimismo es una decisión.	165
Bibliografía.	179

Introducción a un nuevo paisaje de decisiones

Mire a su alrededor. Levante la mirada. Mire más allá de su contexto cotidiano. Mire más allá de su sector productivo o su ámbito social de participación. Mire más allá de los titulares de las noticias, más allá de los comentarios de pasillo. Mire más lejos en el tiempo. Mire más allá de las urgencias del presente, más allá de los indicadores y metas de resultados. ¿Qué encuentra a su alrededor? ¿Qué siente íntimamente frente a este paisaje?

Este libro aborda estas dos preguntas, porque de las respuestas dependerán sus decisiones y movimientos frente a su contexto. Lo que ve a su alrededor depende de la influencia de sus emociones en el diseño de la vida cotidiana. ¿Cómo es que las emociones pueden transformar el paisaje cotidiano? Las emociones definen la calidad de las respuestas de las personas frente a su entorno cotidiano. Cada uno de nosotros aborda la realidad desde una imagen subjetiva que toma un color particular de acuerdo a la conexión emocional con los hechos.

Siempre nos aproximamos a las nuevas situaciones del contexto desde un marco emocional referenciado en el pasado. En definitiva, enfrentamos el futuro con el color del pasado.

Este libro trata sobre el abordaje corporativo de las emociones. ¿Por qué considerar un factor sensible de abordaje las emociones en las organizaciones? Por la necesidad de ampliar la diversidad de respuestas y redefinir las formas de adaptación frente a los cambios de un contexto en transformación. La capacidad de respuesta de un grupo u organización no depende solo de su potencial físico o tecnológico; por el contrario, gran parte del desempeño depende de la capacidad emocional de las personas para generar la diversidad de respuestas en las condiciones de velocidad adaptativa que el contexto demanda.

LA DÉCADA DE LA DESESPERACIÓN

El mundo comenzó el siglo XXI con un profundo deterioro institucional marcado por escándalos políticos, situaciones de manejos inescrupulosos en las organizaciones y crisis globales con diferentes niveles de manifestación. Hace seis años escribía la introducción de mi libro *Contingencias* en medio de una secuencia turbulenta que involucraba la redefinición de las potencias industriales; el desarrollo de nuevos modelos tecnológicos; la reestructuración de los flujos de capital; los cambios en los modos de producción y comercialización; las reestructuraciones financieras y las fusiones empresariales posteriores a la debacle del 2008; la emergencia de nuevos ejes de conflicto bélico; el surgimiento de nuevos sectores de demanda social, crisis energética y la profundización del riesgo en el medioambiente (entre otros movimientos regionales).

Mientras escribo esta introducción (casi seis años después), repasando las noticias de la semana, podría reproducir la misma secuencia de acontecimientos que acabo de describir, sin mayores cambios. En algunos casos aparecen nuevos protagonistas: Grecia pide un tercer rescate económico; la bolsa de China decae y resiente su modelo de crecimiento; el universo de los *commodities* se encuentra en escalada descendente; aparecen nuevos frentes de conflicto en Medio Oriente que generan emergentes despiadados e impredecibles; el BRIC se debilita entre las turbulencias políticas y la corrupción. Desde principio de siglo, la secuencia histórica ha cambiado de protagonistas sobre una misma base estructural de incertidumbre.

La perdurabilidad de este período de incertidumbre conlleva dos cambios profundos. Por un lado, un cambio global relacionado con este nuevo paisaje inestable que amplía las situaciones inéditas y aumenta la volatilidad de las previsiones a medida que avanza la segunda nueva década. Y, por otro lado, un cambio personal que profundiza la necesidad de nuevas capacidades para enfrentar esta inestabilidad estructural. El impacto de estos cambios en la vida cotidiana de las organizaciones podríamos describirlo con unas pocas palabras: complejidad, incertidumbre y confusión. Estas palabras desafían los modelos clásicos basados en contextos estables con actores conocidos, niveles controlados de interacción y resultados predecibles. Estas palabras representan el pasaje entre un orden económico conocido con patrones de estabilidad y predictibilidad probados, hacia un modelo global indefinido con tendencias y rupturas desafiantes.

El foco de este libro está relacionado con las consecuencias emocionales de este nuevo paisaje. La diversidad de respuesta, en los sistemas humanos, depende de la gestión emocional

frente a las transformaciones. No es suficiente con incrementar el nivel de financiamiento, comprar la última tecnología o reclutar al mejor talento disponible. La capacidad de respuesta de las organizaciones depende de su transformación emocional. La superficialidad emocional de los sistemas humanos genera respuestas compulsivas y sintomáticas que afectan el desempeño de toda la organización.

En un mundo fascinado por el desarrollo tecnológico, me he propuesto explorar el desarrollo emocional de las organizaciones y brindar una perspectiva diferente de abordaje para generar mejores condiciones de desempeño. ¿Por qué? Simplemente porque los sistemas humanos colapsan por emociones. Los resultados corporativos se tornan vulnerables por el estado emocional de las personas.

El deterioro en la calidad de los espacios laborales es producto de la desesperación frente a las dificultades de respuesta y adaptación a nuevas condiciones de vida. Estas dificultades se generan por una brecha entre la volatilidad de los sistemas productivos (con sus cambios imprevistos) y la capacidad estructural de las organizaciones para abordar, comprender y actuar en este contexto de transformación. Cuando las organizaciones tienen dificultades de respuesta presionan en su estructura humana para alcanzar mejores resultados. Esta presión causa el deterioro emocional de las personas, lo que impacta en bajos niveles de rendimiento y productividad. El resultado es un círculo de mayor desesperación, presión y deterioro en las condiciones laborales que amplía la incertidumbre y la confusión.

COMPETITIVIDAD EMOCIONAL

Tradicionalmente la competitividad ha estado relacionada con una fortaleza física o material (“ser más”, “tener más”, “ganar más”). La sustentabilidad de un sistema humano (más allá de su orientación productiva) no depende exclusivamente de la dimensión física y material. Pero bajo la lógica de los sistemas complejos, la competitividad no se mide por la fuerza, el tamaño o la rentabilidad de una organización. La competitividad está relacionada con la capacidad de respuesta de un sistema humano frente a las exigencias de su contexto.

La competitividad emocional es un estado de los sistemas humanos que permite una calidad de respuesta basada en tres cualidades: la capacidad para reconocer las transformaciones de su entorno; las posibilidades para redefinir su estructura interna saludablemente; y la habilidad para adaptarse a una interacción fluida del contexto donde participa. En cada una de estas tres dimensiones (reconocer, redefinir y adaptarse) hay emociones que amplían o restringen la calidad de las respuestas. Tomando esta perspectiva, el concepto de competitividad emocional tiene dos componentes: la *competitividad* como capacidad de respuesta de una organización frente a las demandas del contexto donde lo *emocional* define la creatividad y la diversidad de respuestas frente a las exigencias de adaptación.

No hay competitividad sin emociones. Lo que puede haber en muchas organizaciones es desarrollo competitivo sin abordaje emocional de estas respuestas. El desarrollo competitivo sin abordaje emocional genera respuestas con cierta efectividad pero con limitaciones en el corto plazo y dependencia de las condiciones del contexto. En este sentido, la adaptación puede tener características de desarrollo o de autodestrucción

de acuerdo al contexto emocional que se despliega en el grupo o la organización. Las organizaciones quedan atrapadas en un desempeño mediocre cuando sus respuestas se reducen a una serie de estereotipos compulsivos y la gestión de la vida cotidiana se limita a la administración de las restricciones. A mayor mediocridad, menos desarrollo porque las intervenciones se focalizan en la supervivencia.

En los últimos diez años de mi trabajo me he dedicado a estudiar los patrones autodestructivos en las organizaciones con el objetivo de generar modelos de intervención para abordar sus vulnerabilidades estructurales. Este es el marco que dio origen al diseño de las cinco fórmulas que se presentan en este libro. Estas fórmulas permiten a los grupos humanos (organizaciones, empresas, comunidades) transformar su dinámica emocional y desarrollar sus potencialidades para adaptarse a nuevas exigencias competitivas.

Las fórmulas no son recetas. Por el contrario, son modelos de intervención que abordan cinco puntos sensibles del desarrollo emocional en los sistemas humanos.

La FÓRMULA DE LAS EXPERIENCIAS está relacionada con la comprensión de los hechos cotidianos. Esta fórmula permite la redefinición de los acontecimientos y proporciona una matriz para la gestión de los componentes cognitivos y emocionales que definen la base de las decisiones.

La FÓRMULA DE LA TRANSFORMACIÓN se relaciona con el abordaje de procesos de cambio. Esta fórmula presenta un modelo para la contención de las personas frente a nuevas exigencias y proporciona parámetros para gestionar nuevas reglas de vida en los sistemas humanos.

La FÓRMULA DE LAS ALTERNATIVAS se relaciona con el diseño de soluciones innovadoras. Esta fórmula brinda un modelo

que permite transformar problemáticas y desafíos en oportunidades de desarrollo y alternativas de decisión.

La FÓRMULA DE PERMANENCIA se relaciona con la fortaleza estructural que sostiene la capacidad de respuesta de los grupos humanos. Esta fórmula permite orientar los recursos para enfrentar nuevas demandas y exigencias del contexto.

La FÓRMULA DE SUSTENTABILIDAD está relacionada con la gestión de un crecimiento simétrico basado en tres dimensiones que articulan la gestión de la transformación interna en sintonía con la transformación de las condiciones del contexto para lograr un desarrollo sostenible.

Las fórmulas son el resultado de más de seis años de investigación sobre abordaje del cambio en sistemas humanos. En este trabajo, he compilado resultados de intervenciones en diferentes proyectos (tanto en empresas, organizaciones y proyectos sociales). A partir de este análisis se crearon modelos y se aplicaron a diferentes situaciones y problemáticas. Metodológicamente, las fórmulas surgen de una secuencia iterativa. Esto involucra procesos divergentes (en la exploración de patrones, descubrimiento y comprobación) y procesos convergentes (en la modelización, diseño e implementación).

En conjunto, las formulas tienen como objetivo responder a tres desafíos clave para el desarrollo organizacional: redefinir la visión del contexto para ampliar la capacidad de análisis y generar respuestas innovadoras; contener el compromiso emocional de las personas para enfrentar las exigencias de cambio con niveles adecuado de rendimiento; y extender la presencia de la organización en un contexto volátil de intereses heterogéneos con actores globales interdependientes que cambian las condiciones de valoración social.

En base a estos desafíos el libro se organiza en tres partes. En LA PRIMERA PARTE abordamos los puntos vulnerables del desarrollo emocional relacionados con la disociación de las emociones en las experiencias cotidianas, el encierro compulsivo de las decisiones y la imposibilidad de transformación como factor sintomático de supervivencia. En LA SEGUNDA PARTE describimos los aspectos operativos de las fórmulas de intervención para transformar el abordaje de las emociones en las organizaciones. Y finalmente, en LA TERCERA PARTE reflexionamos sobre la calidad emocional de los espacios laborales, la sustentabilidad de los cambios internos para afrontar las transformaciones internas y las nuevas condiciones de liderazgo para capitalizar un momento histórico de transformación.

En la actualidad estamos en una encrucijada respecto de los cambios en las condiciones de vida. La mayoría de estos momentos históricos se han resuelto profundizando viejos paradigmas y forzando los espacios laborales a un mayor mecanicismo. Las consecuencias están a nuestro alrededor. Pero toda encrucijada también deja abierta la posibilidad de transformar nuestro destino. Este es el fundamento esencial de este libro: cómo transformar las condiciones laborales para sostener un crecimiento productivo con calidad de vida.