

E³: Espacio Emocional Efectivo

Ignacio Fernández
Director Magíster en Psicología de las Organizaciones
Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez

La mayoría de las organizaciones profesionalizadas conoce largamente la necesidad de contar con un marco estratégico que dirija la gestión, desde la visión, la misión, los objetivos estratégicos y sus metas, y los planes operativos. Esta extendida práctica de planificación estratégica constituye una declaración organizacional de lo que se espera lograr, del estado deseado.

Lo interesante es constatar una evidencia: como ya se llegó *mentalmente* a ese estado deseado, no se vislumbra siempre con claridad la necesidad de movilizar a equipos y personas para que hagan ese movimiento, para que actúen los cambios, para que vayan desde lo actual a lo deseado. Normalmente esa tarea queda en los hombros de los mandos medios y la queja más común de los ejecutivos es que lo planificado no se ejecuta ni implementa. Norton y Kaplan, los padres del *balanced scorecard*, observan que ello ocurre en el 92% de las empresas.

¿Qué es necesario hacer y no se está haciendo para movilizar a las personas para que hagan lo que la empresa necesita que comporten y desempeñen?, ¿qué pasa que no hay ejecución operacional impecable?

No se crea el catalizador básico para que ello ocurra: generar un contexto compartido con un significado y sentido creado por todos los miembros, en la emocionalidad que facilita los mejores resultados. En este proceso de generación conjunta, y desde las emociones individuales, se va construyendo un estado de ánimo expansivo y permanente. Es el E³, el *Espacio Emocional Efectivo*, clave básica de los equipos de alto desempeño.

Este E³ se caracteriza por equipos donde la confianza se instala e impregna en las relaciones intragrupalas como la atmósfera emocional esencial y un marcador basal del proceso de alto desempeño. En un ambiente laboral confiado, las capacidades individuales se disponen *voluntariamente* en función de los objetivos del equipo, se está dispuesto a contribuir y colaborar desde el rol que el equipo vaya dinámicamente configurando para mí, asumiendo o accediendo a un liderazgo rotativo, si es necesario. En confianza, la libertad creadora se expande y se generan

¹ Psicólogo, Director Académico Magíster en Psicología de las Organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez. Mail: ignacio.fernandez@uai.cl

² Ingeniero Comercial, Consultor PROSEL.

procesos innovadores que producen valor organizacional y económico para la empresa, valor cultural para el equipo, valor interpersonal para los miembros, y valor humano y satisfacción individual para cada persona.

Esta confianza es una predisposición individual y, para que se expanda e instale como recurso organizacional sostenido y replicable, debe ser facilitada por el líder como eje central del equipo, y vivida y encarnada por éste en cuanto primer constructor del espacio emocional del equipo. En la confianza generada por el líder mora la efectividad sustentable. En las emociones contractivas caracterizadas por el miedo late la ineffectividad de largo plazo, más allá de los buenos resultados que se obtiene del temor que surge de la necesidad de la sobrevivencia laboral.

Como nadie da lo que no tiene, esta clave de los equipos de alto desempeño depende de contar con líderes que generen este espacio emocional efectivo marcado por la confianza. Para ello, es necesario que estos líderes vivan su vida en la confianza, confiados en su equilibrio personal, con esa confianza humilde y no soberbia del líder que se sabe en camino de desarrollo de sus habilidades directivas, y no se parapeta, rigidiza ni justifica tras buenos resultados anteriores. Eso es gestión del sí mismo, un aprendizaje e innovación personal permanentes, donde el autoaprendizaje y el coaching representan caminos probados y eficaces para desplegar competencias personales que tienen el poderoso efecto de crear y determinar el espacio emocional del equipo.

Estamos diciendo que la efectividad y el desempeño de un equipo dependen de la emocionalidad que proponga el líder como condición organizacional básica, desde la que él vive en su vida y, fundados sobre ella, la que el equipo logre construir en la positividad, la conectividad, y la expansión de lo emergente, con foco de resultados tras las metas del equipo y la organización. Aquí están las semillas del alto desempeño.

En síntesis, la base del alto desempeño está en crear y sostener un espacio emocional efectivo, humanizando al equipo desde la confianza orientada a resultados, esa que gatilla las competencias personales y colectivas emergentes hacia lo sobresaliente.

³ Profesor Escuela de Psicología Universidad Adolfo Ibáñez y Director Ejecutivo de Prosel.

⁴ Subgerente General, Watson Wyatt de Chile.

⁵ Gerente de Recursos Humanos, Metlife Chile.

⁶ Jefe de Proyectos, Gerencia Corporativa Desarrollo de Personas, Codelco.

⁷ Gerente de Recursos Humanos, Embotelladora Andina.

⁸ US\$ 1 invertido en las ganadoras se transformó en US\$ 11 al fin de la década, y el mismo en las perdedoras sólo en US\$ 1.5.

⁹ “La finalidad de la vida humana no es el aire, pero sin aire no vivimos”.