



En cuanto al tipo de riesgos, los accidentes mayoritarios son los que dan lugar a lesiones por exposición a fluidos biológicos, seguidos de las caídas al mismo nivel y sobreesfuerzos por manipulación de cargas. Todos estos tienen lugar en tiempo y lugar de trabajo, es decir, tanto en centro de trabajo como en desplazamientos en jornada.

Trabajar con media cabeza ya no es sostenible

El modelo de racionalidad exclusiva ha caducado, ahora es el momento de poner en funcionamiento, al cien por cien, los dos hemisferios. Solo de esta manera, se podrá generar una simbiosis entre razón y emoción. Alianza que permitirá ampliar nuestra percepción, proporcionándonos una mayor perspectiva y confianza ante las demandas que surgen, con el objetivo de ampliar las miras y transformar en retos alcanzables lo que antes veíamos como problemas insuperables o desmotivadores.

Juan Pedro Sánchez, Licenciado en Psicología. Máster Universitario en Psicología del trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos. Especialista en emoción y motivación aplicada a la empresa y la gestión de personas. Consultor, docente, speaker. Autor del libro "La Palanca del Éxito, SL: activa tu inteligencia emocional y relánzate" (Kolima, 2016).

Desde un punto de vista conceptual se le atribuyen funciones específicas a cada uno de los hemisferios de nuestro encéfalo. Al hemisferio izquierdo se le posiciona como el cerebro racional, lógico, analítico, lineal, reflexivo, verbal, frío y planificador. Al hemisferio derecho se le considera funcionalmente el cerebro metafórico, global, humorístico, creativo, no verbal, emocional, intuitivo e improvisador.

Como, tradicionalmente, en las empresas hemos tratado de obviar, esconder, tapar o incluso penalizar las funciones cerebrales del hemisferio derecho, podríamos decir que venimos de una época en la que hemos trabajado solo con “media cabeza”, y aun así no nos ha ido del todo mal..., pero ya no sirve.

Paradójicamente, en la empresa sí que hemos permitido algunas emociones básicas, como el enfado (especialmente en jefes, mandos intermedios y directivos) y el miedo (especialmente en empleados o subordinados), quizá porque servían como “mecanismos de motivación”.

Sin embargo, hoy debemos desterrar cuanto antes, por nuestro bien y el de nuestro proyecto, esta perspectiva irracional que arrastramos sobre la inutilidad (incluso perjuicio) del cerebro derecho en la empresa. Y es que el modelo de racionalidad exclusiva está caducado en la época actual. No es que haya que eliminarlo ni mucho menos, sino que se queda cojo. Ya no tiene la estabilidad suficiente como para generar el impulso que necesita la empresa de hoy. Porque en el contexto de negocio actual, caracterizado por altos niveles de incertidumbre, inestabilidad e inesperados retos (yo lo llamo “contextos i3”), se hace necesaria más que nunca la capacidad de innovación, de creatividad, de *engagement* y de uso del sentido del humor para relativizar y trascender problemas.

Todo ello facilita enormemente poder aprender sobre la marcha ampliando la perspectiva y, por tanto, ensanchando las posibilidades de acción positiva.

Y es que permitir en la empresa únicamente las emociones de enfado, angustia o miedo, es un error garrafal que podemos pagar muy caro porque hay suficiente evidencia de que estas emociones estrangulan el rango de pensamiento y acción (angustia deriva de angosto, estrecho, opresivo), de forma que obstaculizan, entorpecen y bloquean seriamente el desarrollo sostenido de una empresa. Por ello, necesitamos urgentemente incorporar a nuestra plantilla el olvidado cerebro derecho para que trabaje en equipo con su complementario cerebro izquierdo, y ayude a gestionar este nuevo “contexto i3” en una equilibrada mezcla de razón, lógica, creatividad, análisis, intuición inteligente, reflexión, flexibilidad, comprensión empática, sentido común y humorístico.

Se trata de permitir y aprovechar las posibilidades que nos brinda el uso de la cabeza en su totalidad, no a medias. De esta manera se genera una simbiosis entre razón y emoción que permite ampliar nuestra capacidad total de atención, percepción, comprensión y observación, proporcionándonos una mayor perspectiva y confianza ante las demandas que surgen, con el objetivo de transformar en retos alcanzables lo que antes veíamos como problemas insuperables o desmotivadores.

Si a todo ello añadimos que las nuevas generaciones de trabajadores (los llamados *millennials*) vienen equipados con valores diferentes, prefiriendo trabajar con aquellas empresas que ofrecen retos exigentes pero con flexibilidad personal al mismo tiempo, tenemos un cóctel exquisito y apetitoso para incluir en nuestra oferta corporativa e imagen de marca. Es decir, las nuevas generaciones de profesionales cualificados prefieren trabajar con empresas cuya cultura esté orientada a trabajar con

sentido, propósito y excelencia; como un medio para crecer personal y profesionalmente al mismo tiempo que se es útil a la sociedad, no para trabajar frenéticamente sin más sentido que el económico. Y no quiero decir que la finalidad económica no sea adecuada, sino que los nuevos trabajadores salen al mercado con un *mindset* en el que uno de sus paradigmas más salientes es trabajar para vivir, no vivir para trabajar.

Se va quedando atrás, o flexibilizando, el filtro mental que los trabajadores de la generación X teníamos: abnegación y obediencia ciega a la autoridad.

Hablar hoy de emociones en el ámbito empresarial o profesional no es algo baladí, ni sensiblería, ni *buenrollismo*.

Hablar de emociones es dirigir y liderar con *auctoritas non potestas*, como diría mi admirada Pilar Gómez-Acebo, teniendo en cuenta nuestros derechos y necesidades como empresarios, profesionales o directivos, e incluyendo también los derechos y necesidades de nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

Por lo tanto, invertir interés y cuidado en los estados o climas emocionales (propios y de colaboradores) no solo no nos aleja de la meta sino que, por el contrario, es el camino más directo y eficaz para acercarse a ella.

Además, alinearse a este nuevo paradigma empresarial en materia de gestión de personas no supone adherirse a un nuevo



Fuente: elaboración propia

dogma o hacer un brindis al Sol, sino abrirse a los nuevos descubrimientos de la psicología organizacional junto a la neurociencia para incorporarlos a nuestra empresa en beneficio de todos. En la figura 1 vemos gráficamente cómo impacta neuropsicológicamente en el tipo de compromiso, la satisfacción de las distintas motivaciones y necesidades que tenemos las personas.

El tipo de compromiso, a su vez, activa circuitos cerebrales de recompensa y aversión a la pérdida que, en función de su intensidad y combinación, nos lleva a conductas de apertura, colaboración, ayuda y trabajo en equipo o, por el contrario, a conductas de evitación, protección, rígidas, individualistas o defensivas, para cumplir en este caso con “lo justito” para que no nos echen del trabajo.

Pero estos últimos no son los comportamientos que queremos ni necesitamos como emprendedores, directivos o empresarios en nuestras organizaciones y proyectos. Queremos y necesitamos los primeros, los positivos y proactivos (en realidad cualquier trabajador prefiere –salvo excepciones– este tipo de comportamiento ya que es más satisfactorio y gratificante). A ellos sólo se llega satisfaciendo la motivación básica (salario y seguridad, principalmente) y la motivación extrínseca (crecimiento, desarrollo, logro, reto), junto a la motivación intrínseca que es la que activa el compromiso afectivo (sentido, pertenencia, empatía, comprensión, apoyo, reconocimiento, justicia, coherencia).

“EL COMPROMISO AFECTIVO ES EL MÁS EFECTIVO”

Todo ello unido a una gestión madurativa de los estados emocionales con ayuda de la razón. Esta integración práctica de cerebro izquierdo más cerebro derecho es lo que llamamos, ni más ni menos que, inteligencia emocional. De forma que el uso integrativo de ambos hemisferios produzca un salto cuantitativo y cualitativo en la gestión de nuestro día a día laboral.

El modelo de racionalidad exclusiva está caducado en la época actual, no es que haya que eliminarlo ni mucho menos, sino que se queda cojo

Esto supone, por ejemplo para un emprendedor, que la montaña rusa emocional a la que se ve sometido en su trayectoria no solo no sea un enemigo que dificulta el crecimiento o el avance natural, sino que se convierta en un aliado inteligente que proporciona una visión mucho más amplia de las situaciones experimentadas.

Incluso ese aliado emocional va a proporcionar claves informativas de nuestra situación de madurez, autoestima y autoeficacia para que podamos trabajar, si queremos, en su mejora y dejar de auto-limitarnos, auto-compadecernos o auto-magnificarnos, por ejemplo, como hacemos en numerosas ocasiones. Porque ni somos tan nefastos cuando cometemos un error, ni tan grandiosos cuando conseguimos un acierto. Solo son resultados que nos permiten aprender y crecer.

El uso del cerebro derecho también nos va a permitir gestionar mucho más eficazmente la energía que proporcionan los distintos estados emocionales que se activan a lo largo de nuestro día laboral, de forma que vamos a ser más eficaces y eficientes a la hora de enfrentarnos a los retos naturales e inherentes al desarrollo de cualquier proyecto de cierto calado. Eso nos llevará a un final de día en el que seremos capaces de “desconectar” con mayor habilidad para conseguir un descanso profundo y reparador que nos permita estar de nuevo al 100% el día siguiente.

Por supuesto incorporar y gestionar el cerebro derecho requiere entrenamiento, paciencia, humildad y perseverancia. Pero no más que cualquier otra habilidad que queramos incorporar a nuestro repertorio de conductas.

CUANTO ANTES EMPECEMOS ANTES LO LOGRAREMOS

Hay numerosa evidencia científica y empírica sobre el ROI de incorporar estas competencias emocionales en la empresa. Y así lo corroboran las organizaciones



El uso del cerebro derecho también nos va a permitir gestionar mucho más eficazmente la energía que proporcionan los distintos estados emocionales que se activan a lo largo de nuestro día laboral, de forma que vamos a ser más eficaces y eficientes a la hora de enfrentarnos a los retos naturales e inherentes al desarrollo de cualquier proyecto de cierto calado.

y profesionales que ya han incorporado el cerebro derecho a su día a día. Pero lo mejor es que no hace falta creérselo, sino probarlo, experimentarlo y vivenciarlo. Es la única forma de salir de dudas y comprobar el resultado que produce.

En “La Palanca del Éxito, S.L.” (Kolima, 2016) puedes encontrar más contenidos relacionados con la integración de estos “dos cerebros” y cómo llevarlo a la práctica.

Esta obra comienza con una historia real inspiradora que te guía e impulsa, de la mano de un mentor virtual, a la reflexión profunda sobre el poder y el impacto de combinar inteligencia y emoción para el desarrollo y la excelencia en los resultados profesionales.

El libro continúa con una guía práctica en 5 pasos para iniciarte de una forma amena y sencilla en el uso y adquisición de este tipo de competencias.

La integración
práctica del
cerebro
izquierdo más
cerebro derecho
es lo que
llamamos, ni
más ni menos
que, inteligencia
emocional

Termina con un magnífico epílogo sobre autoeficacia realizado por la catedrática en psicología organizacional, Marisa Salanova, un referente internacional en el ámbito de las organizaciones saludables y resilientes.

Insisto en que el uso de toda la cabeza requiere tiempo y entrenamiento aunque desde las primeras semanas notarás mejoras, ya que cuando cambiamos nuestro comportamiento y la forma de mirar, ya nada vuelve a ser como antes.

¿Y tú, todavía sigues usando solo media cabeza en tu empresa, proyecto o negocio?

CONCLUSIONES

El nuevo escenario empresarial y laboral al que asistimos actualmente requiere incorporar urgentemente al cerebro derecho, cuyas funciones más globales, metafóricas, creativas, flexibles, intuitivas y humorís-

ticas son clave para afrontar las nuevas circunstancias y retos de mercado.

Estamos hablando de ampliar y complementar la lógica y la racionalidad del cerebro izquierdo con la energía del cerebro derecho para conseguir el compromiso afectivo de las personas y, por extensión, las conductas extra-rol asociadas.

Es este compromiso afectivo, junto con el compromiso de supervivencia y el cognitivo, el que traerá a nuestra organización la tan ansiada como necesaria creatividad, innovación, flexibilidad, vigor, empatía y dedicación laboral, gestionando inteligentemente los estados emocionales para que se conviertan en aliados y no en enemigos.

Este tipo de actitudes no viene contemplada en los contratos mercantiles ya que es algo que no se puede exigir, sino que se ha de ganar de forma justa y coherente en el día a día. Y para que esto funcione debe ser incorporado a nuestra agenda de trabajo como cualquier otra actividad estratégica laboral. No sirve el famoso "no tengo tiempo".

Y para poder ser incorporado a la estrategia personal y de empresa debe empezar por la persona de más poder y/o autoridad. Habitualmente por el CEO o máximo ejecutivo, para seguir por el equipo directivo hacia abajo. Si éstos no facilitan la incorporación del cerebro derecho a la empresa, habilitando los recursos, contextos y espacios necesarios

(así como con su ejemplo personal), no será viable ni sostenible.

De nada sirve realizar, por ejemplo, una formación en inteligencia emocional,

tamientos en casa por parecerles una tontería o, en realidad, por resistirse a un cambio que perciben como pérdida de control o seguridad personal ante el abandono de los viejos paradigmas.

Nada más lejos de la realidad, ya que cuando salimos de una zona de confort adquirida con el tiempo, y ello se percibe con miedo y dolor, lo que estamos haciendo es dirigirnos hacia una nueva zona de confort más amplia que la anterior.

Y así sucesivamente.



En "La Palanca del Éxito, S.L." (Kolima, 2016), puedes encontrar más contenidos relacionados con la integración de estos "dos cerebros" y cómo llevarlo a la práctica. Esta obra comienza con una historia real inspiradora que te guía e impulsa, de la mano de un mentor virtual, a la reflexión profunda sobre el poder y el impacto de combinar inteligencia y emoción para el desarrollo y la excelencia en los resultados profesionales.

trabajo en equipo o liderazgo positivo si después no se permite, facilita y promueve las nuevas conductas y estilos de liderazgo. Es como educar en competencias socio-emocionales a los jóvenes de hoy, y después que sus padres no permitan introducir nuevos diálogos y compor-

BIBLIOGRAFÍA

- Boyatzis, R., McKee, A. y Johnston, F. (2008). Líder Emocional. Deusto.
- Caruso, R. y Salovey, P. (2004). The emotionally intelligent manager. San Francisco: Jossey-Bass.
- Molero Alonso, F. (2011). Liderazgo transformacional y carismático. Liderazgo: Hecho Y Ficción : Visiones Actuales. Alianza Editorial.
- Mayer, J. D., Salovey, P. y Caruso, D. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional
- Intelligence
- Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. Alianza Editorial.
- Sánchez, J.P. (2016). La Palanca del Éxito, S.L: Activa tu inteligencia emocional y relánzate. Kolima. ■



Acceder a:
www.lapalancadelexitocom.com
<https://www.editorialkolima.com/media/2016/04/palanca-del-exito-sample.compressed.pdf>
 Twitter: @juanpsanchez