

Autogestión e inteligencia emocional Liderazgo transformacional en HSE-Q

Fabiola María Betancur Gómez

Ponencia presentada en la 16ª semana de la Salud Ocupacional, Medellín, 2010

Resumen

La autogestión no es posible sin un cambio en la cultura de la organización, y la cultura cambia cuando cambia la red de conversaciones que la constituye y define. Cuando una empresa dice promover la autogestión y el autocuidado en su gente, está aceptando que las personas pueden elegir en el marco de los consensos y están libres de cualquier condicionamiento, incluyendo las órdenes de sus jefes. La salud, la seguridad, el cuidado ambiental y la calidad (HSE-Q) reclaman una nueva manera de liderar, basada en conversaciones abiertas que estimulen la responsabilidad y, con ella, el hacerse cargo de las consecuencias de las acciones.

Palabras clave

Autonomía, libertad, responsabilidad, emociones, liderazgo, transformación.

Introducción

Hoy somos testigos del surgimiento de una nueva visión del mundo más integral y abarcadora de la realidad, que está haciendo sus mejores esfuerzos para que el lado externo de la realidad, cuya comprensión es del dominio de la razón, converse con el lado interno, cuya comprensión es del dominio de las emociones.

La gestión de los sistemas empresariales necesita hacerse desde un nuevo escenario que logre trascender del énfasis en lo técnico (sistemas y comportamientos) al énfasis en lo humano (cultura y consciencia). Y cuando hablo de trascender no significa invalidar lo técnico, o trabajarlo al margen de lo humano, sino articular ambos enfoques a partir de una nueva red de conversaciones soportada en la integridad, el respeto por el otro y la autonomía responsable.

Tradicionalmente hemos puesto la mayor atención al dominio operacional (el mundo del hacer) que tiene que ver con generar las políticas, procedimientos, instrucciones y comportamientos para controlar los factores de riesgo en HSE-Q. Sin embargo, la atención a los elementos que impulsan la conciencia y la cultura de prevención muchas veces se pasan por alto, porque no se pueden observar, medir y evaluar, como sí sucede con los primeros. Pero el hecho de que no sean verificables de manera empírica no significa que no formen parte de la realidad que se requiere mejorar o transformar.

El propósito del presente artículo es estimular reflexiones que nos impulsen a trabajar con el lado subjetivo de la realidad donde se encuentran las emociones, las creencias y los valores, del dominio individual (conciencia) y colectivo (cultura). Y esto es posible en la medida que aprendamos a conversar de una manera diferente donde el saber escucharnos a nosotros mismos y a los demás se convierte en el eje rector de la autonomía responsable.

De la obediencia a la autogestión

Según Betancur (2008), el reto que enfrentan las empresas de este siglo tiene que ver con el desarrollo de personas responsables, es decir personas que sean dueñas de sí mismas para que puedan tomar sus propias decisiones y hacerse cargo de las consecuencias de sus actos (*accountability*, en inglés), contrario a los atributos que se valoraban en las empresas del siglo pasado asociados a la sumisión y a la obediencia.

Según Cadavid (1998) “la responsabilidad es un compromiso consigo mismo para aceptar como propio lo que se decidió con conocimiento y libertad”. La libertad, dice el autor, “se caracteriza por la ausencia de coacciones, sean éstas de tipo físico, psicológico o moral que obliguen a una persona a actuar en determinado sentido”.

En el ámbito de los sistemas de gestión empresarial, *la autogestión* se podría definir como la capacidad que tiene una persona de dirigir sus propias acciones hacia el logro de objetivos comunes, mediante el uso de sus propios recursos y haciéndose cargo de las consecuencias de sus actos. Esto significa que las personas deben aprender a manejar cualquier tipo de coacción, bien sea que provenga de la tecnología, los procedimientos, los estilos de liderazgo o del mismo individuo.

La autogestión es una actitud proactiva que invita a hacerse cargo de lo que está pasando. Pero muchas veces eso no sucede porque el mismo sistema empresarial ha generado que los trabajadores se consideren víctimas de los procesos y de la cultura imperante (mando y control), porque sus jefes no los dejan pensar por sí solos.

Esta falta de autonomía ha generado una creencia en los especialistas que inhibe cualquier proceso de transformación: “mientras no se mejoren las condiciones de trabajo no es posible comenzar un proceso de intervención del comportamiento”. Es una creencia que separa el mejoramiento de las condiciones del mejoramiento de los comportamientos. Sería más beneficioso decir que “mientras las personas que viven los riesgos no tengan la libertad para identificar los problemas y dialogar sobre las causas y las soluciones, no se legitima una cultura propicia para cambiar el comportamiento”.

Desde la primera creencia, el origen de los actos de un individuo no es él en sí mismo,

sino sus antecedentes o el medio, lo cual niega toda posibilidad de responsabilidad (“yo tuve que trabajar sin equipo de protección”, “mi jefe me ordenó hacer ese trabajo sin estar entrenado”...). Desde la segunda, las personas se hacen cargo de lo que les pasa, de los antecedentes o el medio con el que tienen que interactuar (“yo puedo conversar con el supervisor para conseguir el equipo”, yo puedo decir que no me siento capaz de hacer dicha tarea”...). Si las personas no son conscientes de lo que condiciona un comportamiento, es difícil esperar responsabilidad y autogestión.

De acuerdo con Betancur G. (2008), la autogestión o la autonomía “reclama un nuevo estilo de liderazgo y una manera diferente de conversar que invita a las personas a expresar con tranquilidad y confianza lo que se debe hacer para mejorar o cambiar los antecedentes que influyen en el comportamiento problema. El foco de las conversaciones no es únicamente sobre las condiciones técnicas y administrativas (sistema), sino, especialmente, sobre el comportamiento de los líderes (cultura) y las creencias limitadoras de la gente (conciencia)”.

Inteligencia emocional y responsabilidad

Cuando una organización promueve, por ejemplo, el autocuidado está aceptando que las personas puedan pensar y reflexionar sobre los riesgos y elegir con libertad la mejor opción para su seguridad y la de otros. Sin embargo, las actuales formas de mando y de control pocas veces permiten que esto sea así. Por ejemplo, un operario de montacarga conduce su equipo a la velocidad que especifica el estándar, pero el jefe le hace una señal para que incremente la velocidad, dada la presión que tiene de producción. ¿Qué creen ustedes que haría este operario?

Posiblemente si la empresa ha promovido las conversaciones abiertas y la retroalimentación en doble vía, el conductor del montacarga detenga por unos minutos el equipo para decirle al jefe que no puede desviarse del procedimiento. Pero si la organización aún trabaja con el modelo burocrático (ordenes, control, jerarquía, obediencia...), el operador sentirá miedo, y condicionado por ésta emoción hará lo que el jefe le ordena.

Un líder debe desarrollar la habilidad para interpretar el lenguaje emocional propio y de los otros. Cuando esto ocurre, será capaz de procesar sus propias emociones, como su propio miedo a no cumplir con los estándares de producción o su rabia cuando juzga que un operario le está obstaculizando la posibilidad de alcanzar los resultados que persigue, sólo por dar algunos ejemplos. La autogestión no se logra alejándose de las emociones, sino asumiéndolas como indicadores o alarmas de algo que nos importa y que si no las afrontamos de manera inteligente, podemos perder la libertad para actuar responsablemente.

Ahora bien, ¿Qué piensan ustedes que respondería el jefe? Son varias las posibilidades que existen para cada una de las situaciones. En la primera situación, donde el operario tiene la libertad para actuar, un líder, que es inteligente emocionalmente, podría

reflexionar sobre aquello que está *condicionando* su comportamiento y agradecer la respuesta del operario. Pero también podría pasar, que condicionado por la presión de su superior, le diga que “por una vez que lo haga no va a pasar nada” o que “tiene que hacer lo que él le dice porque es el jefe”. Ambas respuestas son desastrosas no sólo para la seguridad y eficiencia de la operación sino también para el clima organizacional y la confianza que la gente ha puesto el jefe y el sistema.

Un jefe que solo se limita a decirle al otro lo que tiene que hacer está guiado por un modelo mental que asocia el poder con las ordenes y el colaborador prefiere la comodidad del silencio para evitar ser despedido, regañado, o visto como alguien poco colaborador.

Las barreras y rutinas defensivas

¿Qué podría pasar si un jefe con el ánimo de recuperar tiempo de producción para cumplir lo prometido a un cliente le dice a un operario que por ningún motivo detenga la línea de producción? ¿Qué creen ustedes que haría el operario si aparece un defecto o se genera un atasco de material?

El operario posiblemente se encontrará en un dilema: si detiene la línea de producción se crea un problema y si no la detiene también. Es muy posible, entonces, que ante el atasco, en vez de apagar el equipo para hacer la tarea con seguridad, trate de retirar el material de los mecanismos con éstos en movimiento. Como es de suponer las consecuencias para la calidad y su integridad personal no serán las esperadas por él y la organización.

Este comportamiento posiblemente, desde la perspectiva de una norma de seguridad, es equivocado, pero no lo será desde el punto de vista de su *inquietud* personal. El ser humano en el momento de elegir escoge la alternativa que considera mejor para optimizar su bienestar. En la situación del ejemplo, el operario está eligiendo entre dos alternativas que percibe igualmente negativas: apagar la máquina y tener un problema con su jefe o corregir el error con ella prendida, exponiendo su seguridad. Este hecho hace que su elección esté orientada a evitar un mal mayor como, por ejemplo, perder el empleo, aunque idealmente hubiera preferido apagar la máquina y retirar el atasco y, al mismo tiempo, conservar la buena relación con su jefe (Ejemplo tomado de: Betancur G., 2007).

No obstante, lo que con frecuencia ocurre en las empresas que no se han cuestionado sobre este problema de improductividad y malestar, es que las *barreras defensivas* se aprenden como una manera de luchar contra las amenazas del entorno y son reforzadas por la cultura de la organización. Esta situación hace que las personas, que inicialmente experimentan un conflicto como el del ejemplo, se distancian del mismo por miedo y, con el tiempo, terminen actuando como si el conflicto no existiera. En otras palabras, han desarrollado, sin proponérselo, *una rutina defensiva*, que conlleva un bajo sentido de responsabilidad por lo que pasa y, automáticamente, ante cualquier otro problema lo único que les queda por hacer es responsabilizar a los demás o a la organización.

La práctica de la autogestión necesita de un contexto donde el líder propicie y promueva las *conversaciones abiertas* para que sus colaboradores expresen libremente lo que sienten. El líder que es coherente entre lo que siente, piensa, dice y hace, inspira a sus colaboradores y muy pocas veces tiene que convencer u ordenar. Además, indaga en las causas de los comportamientos subestándares de su gente (mirando hacia afuera) y también en las causas de su propio comportamiento (mirando hacia adentro).

La inteligencia cognitiva no alcanza a impactar los resultados

La inteligencia cognitiva donde está la razón y la lógica, es necesaria pero no suficiente para alcanzar los resultados de los sistemas de la organización. Algunos estudios citados por la Organización Internacional del Trabajo (2005), concluyen que “no existe una correlación estrecha entre los resultados de las auditorias y el nivel de seguridad de una empresa. Sin embargo las auditorias si tienen una correlación positiva con la práctica de los reglamentos”. Una empresa, dice la OIT en dichos estudios, con una cultura burocrática de la seguridad puede tener una calificación excelente en una auditoria y ello no significa que su cultura sea favorable a la seguridad o que pueda sentirse tranquila con respecto al control de sus situaciones de riesgo.

El aprendizaje del mundo externo, se activa en el neocortex cerebral (responsable de la razón, la lógica y el lenguaje), mientras que el aprendizaje del mundo interno, se activa en el cerebro límbico (responsable de las emociones, las creencias, las actitudes...). Por ello en las organizaciones vemos incongruencias entre lo que está escrito en las normas, lo que interpretan los equipos de trabajo, lo que comunican los líderes y lo que se hace en la operación. Con el neocortex convencemos y concluimos, con el cerebro límbico seducimos y exploramos. Como lo expresa De Beauport (2008), “la conclusión es un juicio y una trampa mental que limita severamente nuestro viaje de exploración y descubrimiento del otro ser humano”.

El tema de la incongruencia no es nuevo para los especialistas de los sistemas, lo nuevo es que a pesar de saber lo anterior, se hace muy poco para cambiarlo. Posiblemente dicha dificultad se debe a que, durante mucho tiempo, nos hemos distanciado del mundo emocional, dándole toda la relevancia al racional. Entonces lo único que nos queda por hacer es más de lo mismo: capacitar, recordar procedimientos y políticas, entre otras acciones que nos resultan conocidas. Pero dejamos de lado las conversaciones sobre el origen de dichas incongruencias.

Esto pasa por tres cosas, de acuerdo con mi experiencia: primero, pretendemos trabajar el mundo subjetivo con las mismas herramientas del mundo objetivo (esto puede ser por falta de conocimiento). Segundo, trabajar en el lado interno de la realidad (el ser) implica salirnos de lo conocido y eso nos incomoda, porque nos invita a revisar nuestros propios modelos mentales, reformularlos e iniciar nuestro propio proceso de transformación. Tercero, aún sabiendo lo anterior, volvemos a lo externo, lo técnico, porque es algo que se hace más rápido, mientras lo humano, lo interno, es algo que toma su tiempo.

Revisemos si las explicaciones que, como especialistas, le damos a nuestros clientes internos, es una forma de evadir la responsabilidad, de tranquilizarnos por lo que dejamos

de hacer o de disfrazar nuestra resignación o la falta de entusiasmo por los aprendizajes transformadores.

Uno de mis maestros de coaching ontológico decía: “los movimientos del alma son lentos”, y esto incluye el alma de las personas (conciencia) y de la organización (cultura). Lo importante es ser constantes con el proceso de cambio y no parar. Cuando se interrumpe, los comportamientos que se desean cambiar regresan sin mayores esfuerzos a la cultura de la organización.

Conclusiones

A pesar de que a la autonomía es un ideal de la humanidad a la que le ha llegado su momento, el camino que queda por recorrer es largo porque para muchos trabajadores acostumbrados al mando y al control, el enfoque de la responsabilidad no representa un reto sino una pesada obligación. La víctima genera: negación (no pasa nada, no quiero hablar, son bobadas) o genera conversaciones sobre juicios personales (revisa lo que paso, se anticipa a lo que va a suceder, aumenta la tensión). Por el contrario el protagonista: reconoce la emoción (estoy asustado, enojado, alegre, triste) la localiza (como se siente en el cuerpo) comprendo la información que trae y la manejo.

La autogestión, como ya se dijo, no se alcanza alejándose de las emociones, sino asumiéndolas como indicadores o alarmas de algo que nos importa, y si no las afrontamos de manera inteligente (tanto líderes como colaboradores) perdemos la capacidad para actuar responsablemente. Es desde las emociones y no desde la razón que podemos elevar los niveles de conciencia frente al riesgo y si algo no resulta como lo esperábamos no estaremos echándole la culpa a los demás y al sistema.

Referencias bibliográficas

Betancur Gómez, Fabiola María. *Aprendizaje integral: una propuesta para el cambio del comportamiento en el trabajo*. Medellín: FBG consultoría; 2008; p.51

Betancur Gómez, Fabiola María. Op. Cit., p.54

Betancur Gómez, Fabiola María. *Procesos de formación y aprendizaje organizacional. Diseño, acción y evaluación por competencias*. Medellín: FBG consultoría; 2007; p.34

Cadavid, Gustavo. *Ética básica para profesionales*. Medellín: Escolme; 1998; p.146

De Beauport, Elaine y Diaz Sofía. *Las tres caras de la mente*. Venezuela: Editorial Alfa; 2008; p.67

Organización Internacional del trabajo (OIT). 1ª Conferencia Internacional del Trabajo. 93ª reunión, Informe IV. *Marco de la promoción en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo*. Ginebra; 2005.