desayunos con talento

La gestión de las emociones contribuye al desarrollo

Pudor es lo que sentimos al tratar las emociones en el trabajo, a pesar de que son estas las que mueven a los profesionales a la acción. Una contradicción sobre la que conversaron los directivos de RRHH de Nestlé, Epson, Pastas Gallo, Ricoh, Grupo Schibted, Henkel, Freixenet y Uriach durante el Desayuno con Talento "¿Cómo la gestión de las emociones influye en los resultados?". Un evento facilitado por la Escuela Europea de Coaching y Primeum y celebrado el pasado 20 de octubre en el hotel Meliá Barcelona en el que directivos y expertos estuvieron de acuerdo también en que la gestión de la emociones requiere dar al líder un papel protagonista.

Marta Marsal directora de RRHH de **Epson**

Joan Díaz director de **EEC Cataluña**

Elisabeth Santos HR Business partner de **Henkel**

Eva López-Acevedo social fundadora de **EEC**

Jaume Gurt director de Personas en **Grupo Schibted Spain**

Belén Badía directora de Personas y Comunicación en **Uriach**

Nico Lavarino director de Personas en **Laborest-Uriach Italia**

Sandra Ripoll directora de RRHH de **Gallo**

Esponsorizado por:

Primeum

eec
Líderes entrenando a Líderes

Todos los presentes coincidieron en que las emociones están en el corazón de los comportamientos de las personas, aunque en las organizaciones se suele apelar a la lógica para intentar ser más eficaces y eficientes y lograr el éxito en los procesos de cambio, ya que, en general, carecen de espacio para tratar el necesario desarrollo emocional. En el caso de **Epson, su directora de RRHH, Marta Marsal**, explicó que hace unos cuatro años comenzaron un proceso de centralización de la compañía, "un cambio en el que las emociones marcaban las relaciones interpersonales complicando la gestión de los profesionales". En su opinión, la mejor receta para paliar esta circunstancia fue ejercer "una gestión diaria, con un fuerte hincapié en la comunicación y la transparencia, en la que RRHH debe trabajar de forma directa y honesta".

Por su parte, **Francisco Herrero, director de Recursos Humanos de Freixenet**, empresa familiar, pero completamente internacional, comentó la importancia de analizar las emociones comenzando por uno mismo, "trabajando en el cambio personal para lograr el cambio en la organización". Herrero consideró que para lograr esto es necesario "un proceso de maduración que necesita una estrategia bien planificada".

Otra de las invitadas, **Sandra Ripoll, responsable de Personas en Pastas Gallo**, mostró la realidad actual de su compañía como un ejemplo de proceso de cambio en el que las emociones tienen mucho que ver con la resistencia que ofrecen algunos miembros del equipo. Ripoll explicó que la suya es una empresa familiar en la que "se ha trabajado durante el último año en potenciar una visión única de empresa al entender que eso contribuirá a un mejor posicionamiento de la compañía y que requerirá nuevas competencias y comportamientos para hacer frente a la complejidad actual". Por ello, desde RRHH están trabajando para "involucrar a las personas y vencer sus resistencias al cambio incidiendo en qué genera satisfacción e insatisfacción para mantener un buen clima laboral". En este sentido, **Joan Díaz, director de la Escuela Europea de Coaching en Cataluña**, intervino para destacar que "las emociones se pueden diseñar y es un reto para poder ser más eficientes y tener más éxito".

Las emociones están en el corazón de los comportamientos, aunque en las organizaciones se suele apelar a la lógica

Elisabeth Santos, HR Business partner de Henkel, también contó la importancia que se le otorga en su compañía a la gestión de las emociones. "Henkel en su estratégia contempla el concepto Inspiring, a través del cual se trabaja sobre el modelo de liderazgo y la figura del líder como gestor del clima laboral". Por su parte, en **Ricoh** apostaron hace pocos años por una transformación y diversificación del negocio, pasando de "poner el foco en el producto a ponerlo en los servicios" y para lograrlo, según aseguró **Maribel Álvarez**, **HR Development manager**, la pieza clave también ha sido el papel de los líderes. Así, se basan en "mejorar el yo, para poder mejorar el equipo y la organización, poniendo el foco en el autodescubrimiento, y en el líder como mentor en el ámbito de la expresión y gestión de las emociones, y todo conectado con el cambio cultural y la coherencia organizativa". En este sentido, **Eva López-Acevedo, socia fundadora de la Escuela Europea de Coaching**, subrayó que "el cambio siempre pasa por lo emocional, no por la lógica,

Primeum

Maribel Álvarez
Ricoh

"RRHH está aún demasiado preocupado por lo que le pide al empleado y debería estarlo más sobre lo que le ofrece".

Jaume Gurt
Grupo Schibted en España

"Los cambios hacia un mejor conocimiento de uno mismo logran introducir nuevas formas de liderazgo que son las que atraerán a los talentos futuros".

Luis Miguel García
Nestlé

"Trabajamos con los líderes para mejorar su forma de gestionar las emociones y de expresarlas".

Marta Marsal
Epson

"La comunicación es clave para lograr gestionar las emociones, y RRHH debe trabajar de forma directa y honesta".

para cada acción es necesaria una emoción", y coincidió con las palabras de Santos asegurando que es "necesario averiguar primero lo que concierne a uno mismo, antes de abordar lo que le preocupa al otro". Para la experta, en el mundo empresarial actual preocupa demasiado "la vulnerabilidad y lo que implica mostrarla, como signo de debilidad. Hay que saber identificar qué nos pasa, para poder abordarlo".

Clima laboral

La visión de **Rafael Atencia, director de Primeum en España**, contempla la necesidad absoluta de lograr la equidad y la igualdad entre los profesionales en todos los ámbitos posibles. En su opinión, "la desigualdad genera sentimientos contradictorios que pueden desembocar en emociones negativas, que no solo provocan conflictos aislados sino que pueden acabar contagiando a toda la organización, enrareciendo el clima laboral y, por tanto, disminuyendo el compromiso y con él la eficacia".

La importancia del clima laboral y la necesidad de poner en marcha acciones para optimizarlo centró la intervención de **Jaume Gurt, director de Personas de Grupo Schibted en España**. Gurt, que comenzó como director Comercial y, posteriormente, de RRHH de una de las empresas del grupo, es un firme defensor de la necesidad de poner a las personas "en el centro del negocio para así fortalecer a la compañía y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo". Su concepto de la gestión de personas pasa por unas políticas que hagan de ellas y de sus necesidades el corazón de la organización, y tras ponerlo en práctica con éxito en Infojobs dio el salto a la Dirección de RRHH corporativa de este grupo en España en donde trabajan desde hace tres años en un "proceso de transformación y de choque cultural para imbuir en la conciencia colectiva que la gran ventaja competitiva de la compañía son sus profesionales, no el producto".

Otra compañía que ya se ha dado la vuelta ha sido **Uriach. Belén Badía, su directora de Personas y Comunicación**, desgranó en la mesa redonda cómo han pasado en apenas cinco años de una compañía familiar tradicional a profesionalizar su gestión con un nuevo CEO que "tenía muy claro que para lograr resultados había que tener en cuenta a las personas". Para ello se han basado en un nuevo modelo de liderazgo y en un modelo de gestión que "otorga enorme importancia a las emociones y a la resolución de conflictos a través de numerosas herramientas de desarrollo y formación que ayudan a los managers a saber gestionar las emociones, propias y del personal a su cargo". El éxito de su modelo les da la confianza para implantarlo en **Laborest**, una empresa italiana que adquirieron hace alrededor de un año y que estaba anclada en un sistema de gestión interna marcado por una cultura convencional. **Nico Lavarino, su actual director de Personas**, fue fichado por Uriach para actualizar y profesionalizar esta organización que está ahora mismo inmersa en un proceso de cambio mediante la adopción de nuevas herramientas que "mueven a la gente en sus emociones", para lo bueno y lo no tan bueno.

La agitación de las emociones también ha sido una constante en **Nestlé** para conseguir extraer lo mejor de cada uno de sus profesionales. **Luis Miguel García, su director de RRHH en España**, habló sobre el proyecto de alto rendimiento puesto en marcha para mejorar la competitividad de la compañía en momentos

Eva López-Acevedo
Escuela Europea de Coaching

"La toma de decisiones no es un proceso racional, para cada acción es necesaria una emoción".

Sandra Ripoll
Pastas Gallo

"La gestión de las emociones implica no solo reconocer nuestra vulnerabilidad, sino también nuestras fortalezas".

Belén Badía
Uriach

"Queremos otorgar un gran peso a la gestión de las emociones y la resolución de conflictos, nuestro secreto es tratar a las personas como únicas".

Nico Lavarino
Laborest-Uriach Italia

"Estamos en pleno proceso de cambio y modernización de la gestión, utilizando herramientas que 'mueven' las emociones de las personas".

Francisco Herrero
Freixenet

"Hemos puesto en marcha procesos para implementar el mindfulness, espacios en los que parar y profundizar en el autoconocimiento".

Muchos retos de negocio tienen que ver con la gestión de las emociones de los profesionales que deben llevarlos a cabo

de incertidumbre económica, en el que se dieron cuenta de que "muchos de los retos de negocio también tenían mucho que ver con la gestión de las emociones". "Nos planteamos la mejora de las actitudes personales, de los modelos de liderazgo y de la planificación estratégica", explicó, y admitió que en el escenario empresarial hablar de emociones da miedo. Para él, una de las mejoras que han conseguido es que mediante la ayuda de sesiones de coaching han logrado que "los líderes y managers sean conscientes y verbalicen sus sentimientos y emociones ante las circunstancias que se viven en cada momento". Confesó que es un proceso difícil, porque expresar emociones implica vulnerabilidad, pero que desde RRHH están acompañando estos procesos y están consiguiendo "mejorar la cohesión de los equipos. El resultado está siendo una mejora de la eficacia y también de la empleabilidad futura de cada profesional". Aquí Maribel Álvarez, de Ricoh, destacó que "RRHH está aún demasiado preocupado por lo que le pide al empleado y debería estarlo más sobre lo que le ofrece".

Este papel de RRHH como motor y acompañante de la gestión de emociones también fue destacado por Francisco Herrero, director de RRHH de Freixenet. En esta compañía el departamento de RRHH se esfuerza por poner en marcha iniciativas innovadoras que ayuden al desarrollo de la organización y llevan ya tiempo utilizando herramientas como el coaching o el mindfulness para lograr que los líderes sean más conscientes de sus propias emociones y de las de sus equipos. "Y los buenos resultados que han obtenido los participantes en estos proyectos les ha convertido en prescriptores de los mismos hacia sus compañeros más reticentes, logrando incrementar la demanda de participantes por este tipo de procesos", porque, en palabras de Gurt, de Grupo Schibted, "la transformación y el crecimiento personal es algo voluntario, pero lo que unos prescriben motiva a los demás", y estos cambios hacia un mejor conocimiento de uno mismo logran introducir nuevas formas de liderazgo que son las que atraerán a los talentos futuros, que quieren vibrar con sus proyectos, y quien no se prepare se encontrará con un escenario que no será capaz de manejar". "Estamos en un cambio de paradigma –aseguró Ripoll, de Gallo– en que deben ser los trabajadores los que deben autorresponsabilizarse de su desarrollo y RRHH debe poner las herramientas para facilitarlo", pero siempre teniendo en cuenta que "desde RRHH hay que tratar a las personas como adultos", según Álvarez, de Ricoh, y que "es necesario dar un *feedback* constante y cercano", según Santos, de Henkel. Y es que, como dijo López-Acevedo, de EEC, "somos analfabetos emocionales, y a pesar de que la crisis ha obligado a 'ponerse' las pilas, aún hay temas pendientes en cuestiones emocionales que pueden hacer peligrar al negocio" ■

Elisabeth Santos
Henkel

"Una buena gestión de la emociones contribuye a mejorar nuestro atractivo de cara a los candidatos de las nuevas generaciones".

Rafael Atencia
Primeum

"Es importante que desde RRHH se promueva la igualdad en todos los ámbitos, ya que sin ella se enrarece el clima laboral de toda la organización".