Un manual de gestión en nueve líneas

Borja Vilaseca

"Sabemos lo que somos, pero no lo que podemos llegar a ser". Son palabras del dramaturgo inglés William Shakespeare. Cuatro siglos más tarde, esta máxima empieza a encontrar respuestas. Y éstas están entrando en el ámbito de las empresas. Aunque muy lentamente, los cursos de autoconocimiento para profesionales cada vez tienen más aceptación entre las organizaciones españolas, que buscan disminuir los rifirrafes individuales para crear equipos de trabajo más sanos y competitivos.

Tras varias décadas en las que las compañías han promovido la innovación de sus productos y servicios, ahora están tomando conciencia de que el verdadero valor añadido lo aporta el desarrollo del potencial de los trabajadores, afirman los expertos. "Es lo único que la competencia nunca podrá copiar", sostiene la gerente de la consultora Eurotalent, Marta Romo, especializada en desarrollo directivo.

Lo curioso es que "cuanto más se señala al ser humano como objetivo principal de la formación, mayor rechazo genera", añade Romo. "Si bien hace unos años la empresa miraba con escepticismo la gestión por competencias, el coaching ejecutivo o el cuadro de mando integrado (balanced scorecard), hoy en día se han convertido en pilares de la estrategia de las organizaciones más avanzadas", señala. Ahora "está sucediendo lo mismo con las herramientas de autoconocimiento y desarrollo personal, que suelen demonizarse por desconocimiento y, sobre todo, por el miedo que genera en la mayoría de personas conocerse a sí mismas".

Así, en vez de basar el desarrollo de los profesionales en aspectos externos, demasiado teóricos, estos nuevos cursos se centran en "dotar a las personas del conocimiento necesario para que puedan ser competentes en la gestión emocional de sí mismas". Y, entre otras iniciativas, destaca la entrada en España del Eneagrama de la personalidad, que desde hace años se utiliza en la Harvard Business School, la Loyola University, la Standford Business School y, más recientemente, en la Universidad Autónoma de Madrid.

Pero, ¿en qué consiste exactamente el Eneagrama? "Se trata de una herramienta psicológica muy práctica para entender de qué manera funcionamos los seres humanos", expone la psicóloga Isabel Salama, presidenta de la asociación AEneagrama, fundada a finales de 2007 con la finalidad de expandir su uso a diferentes ámbitos relacionados con la formación y el conocimiento.

"Si bien no nos dice nada de nuestra genética o condicionamiento sociocultural, sí puede reflejar los patrones de conducta más profundos de nuestra forma de ser", asegura. En líneas generales, "describe nueve tipos de personalidad, es decir, nueve tendencias o formas de pensar, sentir y actuar, conectadas a su vez con nueve métodos de desarrollo personal y profesional". Es como un "manual de instrucciones", que detalla "las trampas que cada uno de nosotros hemos de hacer frente para poder relacionarnos armónicamente con nosotros mismos y con los demás, así como el potencial que podemos desarrollar trabajando conscientemente con nuestra mente y nuestros pensamientos", añade Salama.

Mediante el uso de esta herramienta, "que implica asumir un compromiso a largo plazo con nuestro propio desarrollo personal, podemos llegar a comprender por qué siempre reaccionamos de la misma manera frente a determinados estímulos externos, como pueden ser una bronca del jefe, un error de un compañero o un cambio imprevisto de la organización", explica.

De lo que se trata es de "dejar de vivir identificados con nuestro mecanismo de supervivencia, también llamado personalidad o ego, que nos hace interpretar lo que nos sucede bajo un prisma condicionado y subjetivo", lo que coloquialmente se denomina "egocentrismo".

De hecho, "cuanto mayor es nuestro ego, menor es nuestra capacidad de aceptar lo que no depende de nosotros y mayor es nuestro malestar". De ahí la importancia de "trabajar sobre nosotros mismos para observarnos y poco a poco liberarnos de nuestras reacciones automáticas e inconscientes, que suelen generar conflictos, creando un ambiente laboral tóxico e improductivo".

Por medio de "la comprensión de nuestra condición humana, empezamos a vivir más consciente y equilibradamente, lo que nos permite domar nuestro ego y recuperar el contacto con nuestra esencia, es decir, con los rasgos más valiosos de nosotros mismos, como el altruismo, la serenidad, la tolerancia, la humildad, la autenticidad, la paciencia, la empatía, la asertividad o la creatividad".

Microsoft, Sony, Deutsche Bank, Pfizer, L'Oreal, Disney, General Electric, Procter & Gamble y Time Warner han sido pioneras en la contratación de formadores especializados en esta herramienta. A juicio de Salama, "el Eneagrama está contribuyendo a que los profesionales sepan cómo responsabilizarse de sí mismos, aprendiendo a aceptar lo que no depende de ellos y a cambiar lo que sí está a su alcance".

Ahora trabajo con más calma y serenidad

"Antes solía ser un profesional demasiado rígido y exigente conmigo mismo y con los demás, lo que me impedía estar satisfecho con los resultados obtenidos y me llevaba a vivir en un estado de permanente enfado y frustración", reconoce Carlos Ruiz, director general de Alianet, especializada en proyectos relacionados con la tecnología de la información y gestión del conocimiento, con 30 empleados y una facturación de 2,5 millones de euros.

Pero su forma de ser empezó a cambiar después de hacer un curso de Eneagrama, en el que descubrió cómo su tipo de personalidad o modelo mental le hacía vivir de forma automática e inconsciente. "Me di cuenta de que mi insatisfacción se debía a mis elevadas expectativas y a mi escasa tolerancia y aceptación frente a otras maneras de hacer las cosas que no fueran las mías", explica.

"Al conocer y comprender qué me movía a ser y actuar de esta manera, empecé a observarme con más atención mientras trabajaba, con lo que pude dejar de reaccionar egocéntricamente cada vez que las cosas no salían como yo quería", apunta este directivo. "También tomé consciencia de la necesidad de buscar más tiempo para descansar, relajarme y recargar las pilas", añade. Así, "poco a poco pude comenzar a gestionar mi empresa con más flexibilidad, lo que enseguida tuvo consecuencias muy positivas tanto para mi salud personal como para mi relación con los demás".

Ya han pasado unos años desde que Ruiz hizo el curso, y aunque se trata de "un camino de aprendizaje" en el que todavía se encuentra, lo cierto es que ahora trabaja "con más calma y serenidad". Al ver el impacto "tan positivo" que ha tenido en su vida, Ruiz ha impulsado unos cursos de formación basados en la herramienta del Eneagrama para sus 30 empleados. "Nos está ayudando a potenciar nuestra inteligencia emocional, generado una mayor fluidez en nuestras relaciones personales". Como consecuencia, Alianet se ha convertido en "un entorno de trabajo pacífico y muy productivo". -

Eneagrama

- ¿Qué es? Una herramienta de autoconocimiento y desarrollo personal, cada vez más presente en los planes de formación de los departamentos de RR HH.

- ¿Quién la crea? El psicólogo Óscar Ichazo a mediados del siglo XX en Estados Unidos; más tarde la popularizó el psiquiatra Claudio Naranjo.

- ¿Para qué sirve? Para descubrir quiénes somos y quiénes podemos llegar a ser, yendo más allá del egoísmo y del egocentrismo para poder interactuar con los demás de forma más consciente, objetiva y proactiva.

- ¿Cómo funciona? Se trata de averiguar cuál es el modelo mental que hemos desarrollado desde la infancia, también llamado personalidad o ego, para aprender a superar nuestras limitaciones mentales y conseguir ser la mejor versión de nosotros mismos.

Disponível em: <http://www.elpais.com> Acesso em: 14/5/2008.

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.