



**DRA. LIC. MARÍA ISABEL CAMIO\***  
*Contadora Pública*  
*Licenciada en Administración*  
*Doctora en Administración*

# Gestión y emociones, una buena alianza

La emociones han sido consideradas como una limitante en los enfoques clásicos de la Administración. La metáfora de la organización como máquina en la que se pueden enrolar desde la teoría de Taylor, Fayol y Weber, han dejado su impronta subyacente en teorías, metodologías y herramientas en uso. La idea de eliminar lo “humano” en la búsqueda de la automatización y la despersonalización del comportamiento de los individuos en las empresas y organizaciones en general, ha aportado soluciones en el pasado, generando hoy, pérdida de oportunidades para éstas e impactos negativos en la calidad de vida laboral de los individuos.

La idea de la despersonalización lleva implícita una negación de los aspectos emocionales y una entronización de la razón, considerada ésta en su estado puro o no contaminada emocionalmente. En el transcurso de la construcción de la disciplina de la Administración y específicamente en el campo del estudio de los procesos de decisión se destaca el aporte de Herbert Simon (Premio Nobel de Economía 1978) con la propuesta del concepto de racionalidad limitada en la toma de decisiones.

En la actualidad, se puede acceder a una importante cúmulo de trabajos científicos vinculados con el cuerpo, la mente, las emociones y los sentimientos. El Dr. Antonio Damasio (Neurólogo en ejercicio de la Universidad de Southern California, USA. Instituto del Cerebro y la Creatividad) se ha consolidado como un referente en el campo de la neurociencia.

De la lectura de sus investigaciones se pueden observar hallazgos disruptivos en cuanto a la manera en que las emociones se consideran en los procesos de decisión, ya no como limitantes, sino como un prerrequisito para la acción de decidir satisfactoriamente. Ante la frase propuesta por Pascal “el corazón tiene sus razones que la razón desconoce”, Damasio propone “el organismo tiene algunas razones que la razón ha de utilizar”. Los sentimientos son tan cognitivos como otras percepciones.

Así, la idea propuesta de “marcador somático” es compatible con la noción de que el comportamiento personal y social efectivo requiere que los individuos formen teorías adecuadas, mediante la educación y socialización, de su propia mente y de la mente de los demás. Ante una situación de decisión los marcadores somáticos reducen la necesidad de cribar entre un inmenso número de supuestos porque proporcionan una detección automática de los componentes del supuesto que tienen más probabilidades de ser relevantes; por lo que para Damasio resulta adecuada la asociación entre los procesos denominados cognitivos y los procesos que se suelen llamar “emocionales”.

La propuesta de Damasio guarda relación con las revisiones de Tversky, Kahneman y Sutherland a la Teoría de la Decisión. Específicamente Daniel Kahneman (Premio Nobel de Economía 2002) en su reciente libro *Thinking Fast and Slow* (Pensar rápido, pensar despacio) con el objetivo de introducir un idioma para pensar y actuar acerca de la mente, utiliza la metáfora de dos agentes ficticios llamados Sistema I y Sistema II, los cuales respectivamente producen pensamiento rápido y lento.

El Sistema I genera impresiones, sentimientos e inclinaciones y cuando está apoyado por el Sistema II, éstos se transforman en creencias, actitudes e intenciones; por otra parte, el Sistema I opera automática y rápidamente con poco o ningún esfuerzo y sin sentido de control voluntario, aunque puede ser programado por el Sistema II y movilizar la atención cuando un patrón en particular es detectado.

Particularmente, en la disciplina de la Administración el estudio de los aspectos emocionales en el trabajo comienza en 1930 y hasta 1990 no se presentan avances importantes en este área. En 1998 tiene lugar la First Conference on Emotions and Organizational Life, donde se publica, entre otros avances, un cluster de discusión de temas vinculados a la investigación de las emociones en el trabajo

agrupados por niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional.

Se pueden identificar avances en distintos tópicos de la gestión. Podemos detenernos en el análisis de los mismos buscando acercar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Por qué las emociones importan en la gestión? ¿Qué hallazgos nos presentan los estudios de investigación al respecto? ¿El contexto actual exige el desarrollo de capacidades más allá de las puramente técnicas? Detener por el momento las preguntas (aunque no es tarea sencilla) lleva a la búsqueda de algunas respuestas.

El contexto actual signado en muchos sectores de negocios por elevadas tasas de cambio requiere sistemas de gestión que sean capaces de reconocer la complejidad y que cuenten con una perspectiva que articule las capacidades existentes en diferentes partes de la organización. La generación de espacios para la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas atractivas para el mercado requiere un alto nivel de compromiso de los miembros de las organizaciones/empresas.

La cultura de la organización surge como una variable clave a considerar, ya que esta condiciona, y en algunos casos determina la apertura de posibilidades de cambio y su concreción. Desde la perspectiva profesional el diagnóstico e intervención demanda un sistemático análisis de los supuestos compartidos además de la integración de la perspectiva emocional en la metodología de diagnóstico cultural a aplicar.

Se propone considerar entre otros aspectos, a nivel individual el nivel de valoración del conocimiento emocional, la honestidad emocional y retroinformación emocional (entendido como la capacidad de superar la impulsividad y guiar apropiadamente las emociones, no se entiende desde la perspectiva propuesta “manejar las emociones”). Implica por otra parte, valorar la intuición en la toma de decisiones, en los casos de que ésta sea requerida.

El ambiente de trabajo, condiciona que el flujo intuitivo pueda generarse. Estamos acostumbrados a propiciar que la gente trabaje con un alto nivel de energía aunque tenga que enfrentar altos niveles de tensión por muchas horas de trabajo con un programa de trabajo exigente. Pareciera esto lo más “productivo”. . . aunque, si el objetivo es la generación de creatividad e innovación se requiere lo que Cooper y Sawaf llaman un tipo de energía emocional “tranquila”, que la gente trabaje serenamente con un ánimo atento, con menor esfuerzo y menor desgaste. Esto resulta fácil de escribir, pero determina en la realidad un importante compromiso de la gestión.

En relación directa con la cultura, el liderazgo toma un papel protagónico, quién más que los líderes tienen impacto en la suerte de la organización y en la vida de los individuos. Analizar el liderazgo desde la perspectiva que integre razón y emoción lleva a tomar en cuenta lo que Goleman, Boyatzis y McKee llaman liderazgo resonante.

Adquiere importancia crucial contar con líderes con capacidades emocionales desarrolladas, que en principio sean capaces de conocer sus propias emociones y gestionarlas adecuadamente para poder resonar positivamente en las de los demás individuos. Las emociones de los líderes se amplifican en sus efectos en las del resto de las personas. Detenernos a reflexionar sobre nuestras propias experiencias, nos permite identificar ejemplos de cuánto un líder puede influir positivamente (o negativamente) en los estados emocionales de los demás.

Por otra parte, resulta vital reconocer la importancia de los aspectos emocionales, si referimos los resultados de estudios que señalan las consecuencias de aspectos negativos de la gestión emocional disfuncional. Surge claramente la figura del burnout (síndrome de trabajador quemado), con indicadores que le anteceden y se articulan en su configuración como son el agotamiento emocional

(fatiga tanto física como psíquica en relación con el trabajo), despersonalización (sentimiento de desinterés y aislamiento con incremento de la irritabilidad y pérdida de motivación) y el desgaste profesional (bajo nivel de realización de las personas en el trabajo).

Contribuyendo al estudio del tema, diversas investigaciones científicas han demostrado relaciones entre las competencias socio-emocionales, desarrollo personal, desempeño laboral y liderazgo efectivo. Se aplican para el diagnóstico a nivel organizacional y en su caso, en el desarrollo de investigaciones en esta área distintos modelos/ herramientas. Para citar algunos, el Modelo de Mayer y Salovey pretende entender de manera tradicional, psicométrica, el procesamiento de la emoción y sus resultados; Goleman ha presentado un modelo de competencias basado en el desarrollo de capacidades aplicadas al ámbito laboral; y, entre otros, Bar-On propone un conjunto de habilidades emocionales, personales y sociales divididas en capacidades básicas y facilitadoras.

En el análisis de la relación entre los aspectos emocionales y la generación de innovación, se toman en consideración diferentes estudios. Ashforth & Humphrey señalan que ciertas tareas organizacionales (por ejemplo, procesos creativos y de aprendizaje) pueden beneficiarse por un ambiente que permita la expresión y discusión de las emociones.

Por otra parte, Akgün, Keskin, Byrne & Aren operacionalizan la variable capacidad emocional a nivel organizacional a partir de la utilización de cuatro de las dinámicas propuestas por Huy para definir “dinámica emocional”, a saber: 1) la libertad de auténtica expresión de las emociones, 2) la cualidad de una organización de hacer esfuerzos por identificar la variedad de emociones, aceptarlas, internalizarlas, y profundizar su comprensión, 3) la dinámica de la reconciliación que permite unir los valores aparentemente opuestos de los individuos y generar puentes entre sus emociones, 4) la dinámica de la identificación, se refiere al fuerte apego a la identidad y las características salientes de la organización, por la cual los participantes están juntos por beneficios mutuos y vínculos emocionales. Se afirma que la capacidad emocional de las empresas influye sus capacidades de aprendizaje e indirectamente la capacidad de innovar en productos y la performance organizacional.

Los aspectos antes planteados nos introducen en un campo de estudio, que propone un abordaje integral y posibilita disminuir impactos negativos al mismo tiempo que potenciar las capacidades técnicas.

Poner el foco en la perspectiva propuesta permitiría no sólo hacer esfuerzo para encauzar el esfuerzo de las personas (a veces sólo consideradas instrumentos) para el desarrollo de las organizaciones, sino “sumar la mirada” de las organizaciones como un ámbito (“un instrumento”) para el desarrollo de los individuos participantes.

Una perspectiva diferente de análisis de un fenómeno contribuye a abrir nuevos desafíos en nuestras profesiones. Por un lado, la formación y desarrollo de capacidades antes ni siquiera requeridas, contar con nuevas herramientas para el análisis de las organizaciones que reinterpretan la realidad desde una perspectiva integral, además de contribuir al desarrollo de líderes capaces de transformar en forma continua las organizaciones/empresas en la búsqueda de performance y del desarrollo de sus participantes. **¿Resultarán demasiados desafíos?** 🌱

**\* Magíster en Administración de Negocios (MBA). Magíster en Comercialización. Autora del libro “Cultura Organizacional: emociones y sentido de vida”. Co directora del Proyecto de Investigación “Innovación y Modalidades de Gestión del Centro de Estudios en Administración de la UNICEN.**