

LA ORGANIZACIÓN EMOCIONAL

JOSÉ MARÍA SARACHO

LA ORGANIZACIÓN EMOCIONAL

LOS ESTADOS EMOCIONALES QUE
DETERMINAN LAS CAPACIDADES CLAVE DE LA
ORGANIZACIÓN:

**EL LIDERAZGO,
LA COLABORACIÓN
Y EL COMPROMISO**



RiL editores

658.40 Saracho, José María
S La organización emocional / José María
Saracho. – Santiago : RIL editores, 2015.

328 p. ; 23 cm.
ISBN: 978-956-01-0264-5

1. COMPETENCIAS LABORALES. 2. EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL 3. ADMINISTRACIÓN DE PER-
SONAL



LA ORGANIZACIÓN EMOCIONAL
Primera edición: diciembre de 2015

© José María Saracho, 2015
Registro de Propiedad Intelectual
N° 256.953

© RIL® editores, 2015

SEDE SANTIAGO:
Los Leones 2258
CP 7511055 Providencia
Santiago de Chile
☎ (56) 22 22 38 100
ril@rileditores.com • www.rileditores.com

SEDE VALPARAÍSO:
Cochrane 639, of. 92
CP 2361801 Valparaíso
☎ (56) 32 274 6203
valparaiso@rileditores.com

Composición, diseño de portada e impresión: RIL® editores

Impreso en Chile • *Printed in Chile*

ISBN 978-956-01-0264-5

Derechos reservados.

A mis padres Justo y Beatriz

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
AGRADECIMIENTOS	23
PARTE I. LO QUE CREEMOS QUE SABEMOS ACERCA.....	25
DE LAS EMOCIONES.....	25
1. La organización emocional no es un eslogan ni una metáfora.....	27
1.1 Los eslóganes	27
1.2 Las metáforas	28
1.3 Las organizaciones no tienen emociones	32
2. Reglas no escritas acerca de las emociones en las organizaciones ...	35
2.1 Primera regla: no exprese abiertamente sus emociones..	35
2.2 Segunda regla: exprese ciertas emociones, incluso aunque no las sienta.....	38
2.3 Tercera regla: haga que los demás crean que usted percibe y comprende sus emociones	40
3. Las emociones básicas no son tan básicas	43
3.1 Nuestro problema con las emociones básicas.....	51
4. El mito de las emociones y el lenguaje no verbal.....	55
5. La inteligencia emocional es racional.....	63
5.1 La década del cerebro	66
5.2 <i>Los puentes de Madison</i>	68
5.3 La inteligencia emocional.....	71
5.4 La amígdala no rapta gente en las organizaciones.....	75

PARTE II. EMOCIONES, ESTADOS EMOCIONALES Y SENTIMIENTOS...	79
6. Emociones, estados emocionales y sentimientos.....	81
6.1 Definiciones actuales de emoción, estado emocional y sentimientos	81
6.2 Acerca de nuestra definición de emoción, estado emocional y sentimiento	84
6.3 Emociones, estados emocionales y sentimientos	86
6.4 Las emociones.....	91
6.5 Los estados emocionales	94
6.6 Los sentimientos	99
6.7 El estado neutro.....	107
7. Nuestras teorías intuitivas acerca del sentir y del pensar ...	111
7.1 Un mundo feliz	111
7.2 La <i>Novena Sinfonía</i>	113
7.3 La imposibilidad de no sentir.....	115
7.4 Teorías intuitivas de la conducta humana.....	119
7.4.1 La conducta emocional equilibrada – conducta normal	121
7.4.2 La conducta racional equilibrada – conducta intuitiva	123
7.4.3 La conducta emocional reflexiva – conducta impulsiva	126
7.4.4 La conducta racional reflexiva – conducta calculadora	130
7.5 Modelo intuitivo de la conducta contradictoria	134
8. Cargos y roles en las organizaciones	137
8.1 Los roles	137
8.2 Roles e identidad	140
8.3 Roles y cargos.....	143
 PARTE III. LAS CAPACIDADES CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN:	
LIDERAZGO, COLABORACIÓN Y COMPROMISO	147
9. Las capacidades clave de la organización.....	149
9.1 Acerca de las capacidades	149
9.1.1 Las capacidades clave: liderazgo y colaboración..	154
9.1.2 La capacidad clave: compromiso.....	160

10. Liderazgo y motivación	163
10.1 El entusiasmo.....	164
10.2 El propósito	168
10.3 Objetivos organizacionales versus objetivos personales	170
10.4 Algunos gerentes quieren ser líderes sin realizar esfuerzos	172
10.5 El entusiasmo también se crea.....	175
10.6 La frustración	177
10.7 La incertidumbre	180
11. Colaboración y confianza	187
11.1 La confianza	189
11.2 La comunión	195
11.3 La empatía emocional.....	198
11.4 La empatía cognitiva.....	206
11.5 La desconfianza	210
11.6 Desconfianza y mentiras	215
11.7 El individualismo	222
11.8 La apatía.....	224
12. Pertenencia y compromiso	229
12.1 Pertenencia e identificación	232
12.2 La percepción de equidad	235
12.3 La injusticia como estado emocional.....	239
12.4 El cinismo	242
12.5 Identificación e inequidad	244
12.5.1 <i>Engagement y burnout</i>	247
12.6 La sospecha de injusticia	250
PARTE IV. CAPACIDADES CLAVE Y COMPETENCIAS	255
13. Las competencias que apalancan las capacidades clave	257
14. Competencias del liderazgo y la motivación	259
14.1 Dar sentido de propósito	260
14.2 Mantener la motivación.....	262
14.3 Identificar el entusiasmo	264
14.4 Identificar la frustración.....	265

14.5 Capacidad de entusiasmar	267
15. Competencias de la colaboración y la confianza	269
15.1 Ponerse en el lugar del otro.....	271
15.2 Empatía emocional	274
15.3 Consecuencia entre dichos y comportamiento....	276
16. Competencias del compromiso y la pertenencia	281
16.1 Argumentar las decisiones.....	284
16.2 Equidad en la delegación	287
16.3 Equidad en la evaluación	294
PALABRAS FINALES	301
TABLAS Y FIGURAS	303
BIBLIOGRAFÍA.....	305

EL SQUONK

(LACRIMACORPUS DISSOLVENS)

La zona del squonk es muy limitada. Fuera de Pennsylvania pocas personas han oído hablar de él, aunque se dice que es bastante común en los cicutaes de aquel estado. El squonk es muy hosco y generalmente viaja a la hora del crepúsculo. La piel, que está cubierta de verrugas y de lunares, no le calza bien; los mejores jueces declaran que es el más desdichado de todos los animales. Rastrearlo es fácil, porque llora continuamente y deja una huella de lágrimas. Cuando lo acorralan y no puede huir o cuando lo sorprenden y lo asustan se disuelve en lágrimas. Los cazadores de squonks tienen más éxito en las noches de frío y de luna, cuando las lágrimas caen lentamente y al animal no le gusta moverse; su llanto se oye bajo las ramas de los oscuros arbustos de cicuta. El señor J. P. Wentling, antes de Pennsylvania y ahora establecido en St. Anthony Park, Minnesota, tuvo una triste experiencia con un squonk cerca de Monte Alto. Había remedado el llanto del squonk y lo había inducido a meterse en una bolsa, que llevaba a su casa, cuando de pronto el peso se aligeró y el llanto cesó. Wentling abrió la bolsa; solo quedaban lágrimas y burbujas¹.

William T. Cox, 1910

¹ Cox, W. (1910). *Fearsome creatures of the lumberwoods*, Publisher: Kessinger Publishing, LLC. Trad. de Jorge Luis Borges (2007), *El libro de los seres imaginarios*. Barcelona: Destino.

INTRODUCCIÓN

Este libro trata sobre los estados emocionales que determinan tres capacidades clave de la organización: el liderazgo, la colaboración y el compromiso. El estado emocional de motivación impacta directamente la eficacia del liderazgo; el estado emocional de confianza impacta directamente la colaboración; y el estado emocional de pertenencia impacta directamente al compromiso organizacional. A su vez, cada estado emocional es causado por dos palancas emocionales: la motivación es determinada por la conjunción del entusiasmo y el sentido de propósito que sea capaz de generar el líder; la confianza es determinada por la comunión y la empatía con los demás; y la pertenencia es determinada por la identificación con ciertos atributos organizacionales y la percepción de equidad en la toma de decisiones. Cuando los estados emocionales de motivación, confianza y pertenencia están presentes de manera estable a través del tiempo, las tres capacidades clave de la organización se encuentran en un estado de eficacia óptima que sustenta el alto desempeño y la productividad.

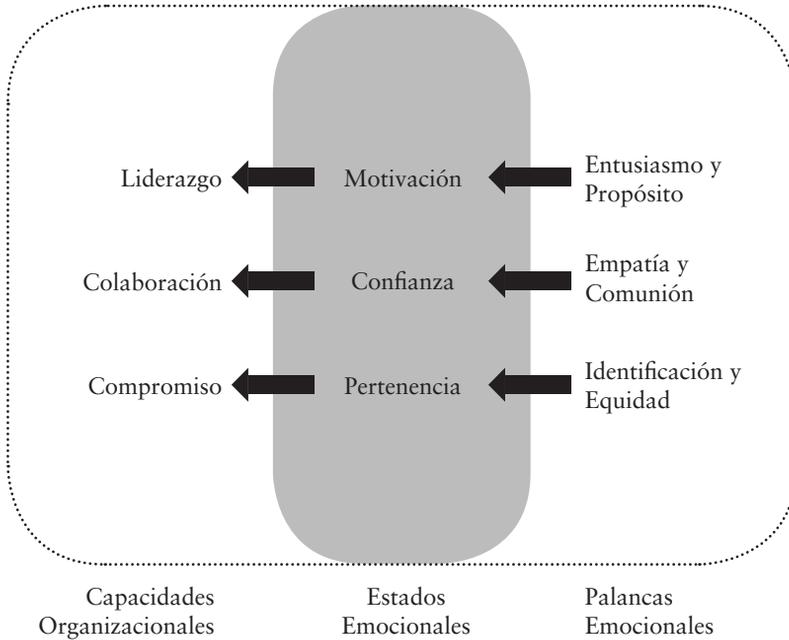


Figura Nro. 1: Capacidades clave, estados emocionales positivos y palancas emocionales positivas.

También hemos identificado aquellos estados emocionales que conducen a la ausencia de las tres capacidades clave de la organización: la desmotivación, la desconfianza y el cinismo. La desmotivación es apalancada por la incertidumbre y la frustración que llevan a la ausencia de liderazgo; la desconfianza es apalancada por la apatía y el individualismo que llevan a la ausencia de colaboración; el cinismo es apalancado por la indiferencia y la injusticia que llevan a la ausencia de compromiso.

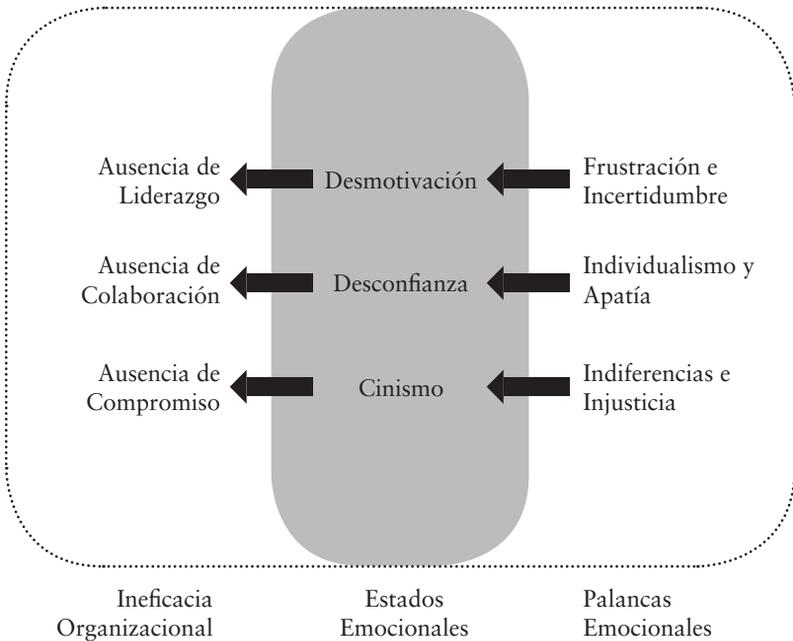


Figura Nro. 2: Ineficacia organizacional, estados emocionales negativos y palancas emocionales negativas.

Dado que estas tres capacidades clave se encuentran determinadas por *estados emocionales* y no por emociones o sentimientos, hemos realizado una serie de conceptualizaciones para establecer una distinción clara entre estos fenómenos que muchas veces pueden confundirse entre sí. Asimismo, hemos realizado distinciones entre los conceptos de cargo y rol, para abordar las diferencias entre gerenciar y liderar, así como para distinguir la colaboración de la coordinación de acciones. También hemos realizado una revisión crítica del enfoque de las emociones básicas y de la inteligencia emocional, puesto que nuestro modelo difiere sustancialmente de dicho enfoque.

En esta introducción podemos adelantar que las principales ideas que componen esta obra son las siguientes:

- El liderazgo, la colaboración y el compromiso organizacional dependen directamente de ciertos estados emocionales: la motivación, la confianza y la pertenencia.
- El liderazgo es un rol que se superpone a todo cargo gerencial, pero la función de liderar no debe confundirse con la de gerenciar. La responsabilidad fundamental del liderazgo es generar el estado emocional de la motivación. Motivar es otorgar dirección al entusiasmo de las personas. La función del líder es identificar aquello que moviliza a sus colaboradores para darle dirección y alinearlos con el propósito organizacional. El líder debe identificar el propósito personal detrás del propósito organizacional.
- Coordinar acciones es una responsabilidad común a todos los cargos de la organización; no es una decisión personal, sino una función establecida por la división del trabajo determinada en la estructura organizacional. Sin embargo, para que exista colaboración es necesario que se establezcan relaciones de confianza. La confianza determina la eficacia de la colaboración, pues permite a los integrantes de los equipos prever las reacciones y los comportamientos de los demás. La confianza se construye sobre la base de la empatía y la comunión que llevan a las personas a priorizar las metas comunes sobre las individuales.
- El compromiso comporta uno de los mayores anhelos de las organizaciones en la actualidad. Aunque existe gran cantidad de teorías acerca de las causas que lo determinan, ninguna de ellas ha logrado establecer su primacía respecto de las demás. De acuerdo a nuestro enfoque, el sentido de pertenencia es la clave para la emergencia del compromiso. Hemos definido a la pertenencia como un estado emocional que surge cuando las personas llegan a considerar a la organización como su grupo de referencia a través de la identificación, a la vez que

perciben que la equidad subyace a la toma de decisiones en todas sus dimensiones.

- Las emociones, los estados emocionales y los sentimientos son fenómenos afectivos distintos y diferenciables que nos permiten abordar, de manera efectiva, las experiencias emocionales de las personas en la vida cotidiana y en el mundo de las organizaciones.
- Los cargos de la estructura organizacional incluyen una serie de requisitos y responsabilidades para ser desempeñados efectivamente. Mientras que los «cargos» representan expectativas explícitas de comportamiento que procesamos a nivel cognitivo, los «roles» representan expectativas implícitas de comportamiento que procesamos a nivel emocional.
- En las organizaciones existen ciertos supuestos implícitos acerca de la deseabilidad o no deseabilidad de la emergencia y/o demostración de las emociones; a dichos supuestos los hemos denominado «reglas no escritas acerca de las emociones en las organizaciones».
- Aunque existe la creencia popular de que las emociones se comunican primordialmente a través del lenguaje no verbal, ello se debe a ciertos vicios característicos de la llamada «divulgación científica». Las emociones se expresan de manera verbal con la misma efectividad que a través del lenguaje no verbal.
- El paradigma de la inteligencia emocional ha popularizado la idea de que las emociones son capaces de raptarnos y llevarnos a actuar de manera irracional y que, por lo tanto, es necesario reconocerlas y manejarlas. Consideramos que dicho paradigma equipara las emociones con reacciones casi instintivas, sin dar luces acerca del papel de los fenómenos afectivos en la vida organizacional de manera adecuada.
- Existe gran cantidad de clasificaciones de las emociones. La popularidad de algunas de esas clasificaciones que establecen que existen solo seis emociones básicas no ha sido comprobada de manera fehaciente. De hecho, en la actualidad existen investigaciones que demuestran que las llamadas emociones básicas no son universales ni transculturales.

- Nuestra cultura occidental es dualista. Es decir, nuestro sentido común está atravesado por el principio cartesiano mente-cuerpo y tendemos a percibir la conducta de los otros a partir de la oposición entre el sentir y el pensar. Ello da lugar a diversas teorías intuitivas que utilizamos de manera automática para interpretar el comportamiento de los demás sin percibir las múltiples contradicciones en las que caemos al clasificar a las personas como equilibradas, frías, o impulsivas, sin tomar conciencia de que nuestros juicios están siempre determinados por la situación.

A lo largo de toda la obra nos referimos a las «organizaciones» pues deseamos que este modelo resulte útil tanto para empresas privadas, empresas públicas, organismos estatales, ONG, fundaciones, y todo tipo de instituciones más allá de su denominación formal. Al hablar de organización, nos referimos a cualquier tipo de institución que contiene un propósito alrededor del cual se organiza el trabajo, generando una estructura caracterizada por distintos ámbitos y niveles de toma de decisiones. Por la misma razón, hemos intentado mantener cierto nivel de generalidad en los ejemplos que hemos utilizado. También nos hemos referido frecuentemente al «mundo de vida cotidiana» contraponiéndolo con el «mundo de las organizaciones»; con ello no pretendemos, en ningún caso, afirmar que la vida organizacional sea un mundo aparte del de la vida cotidiana; solo hemos utilizado esta distinción para referirnos a ciertas diferencias que existen entre las experiencias subjetivas dentro y fuera de la organización.

El propósito de esta obra es introducir la vida emocional en las organizaciones, de una manera que resulte útil para integrar ciertos temas que suelen vincularse prácticamente por la fuerza, o porque simplemente se intuye que están relacionados, sin que exista ninguna explicación acerca de dicha relación. El liderazgo, la motivación, el propósito, la colaboración, la confianza, el compromiso y la equidad, entre otros conceptos, son lugares comunes a la hora de abordar los temas relevantes para la comprensión de las capacidades organizacionales. Las emociones suelen estar presentes en casi todos los modelos, pero sin las precisiones conceptuales necesarias para poder hacer algo con ellas. En algunos

modelos las emociones están allí, se asume que las personas llegan a trabajar con ellas y no hay ninguna posibilidad de que funcionen de manera absolutamente racional, por lo que las incluyen, pero aparecen casi como un adorno. Otros modelos toman a las emociones como el aspecto central de la conducta organizacional, por lo que adoptan un enfoque que suele ser visto como demasiado «blando», llegando a explicar todo el comportamiento organizacional desde las emociones.

Creemos que en las organizaciones las emociones pueden ser percibidas como funcionales o disfuncionales, deseables o no deseables, aceptables o inaceptables; en realidad se las puede calificar de cualquier manera; pero también creemos que, en ningún caso, pueden ser negadas conceptualmente, así como tampoco pueden ser suprimidas o anuladas en la práctica. Las personas «sienten», siempre sienten algo, en todo momento. Creemos que cualquier intento de «control de las emociones» es una manera errónea de abordar este tema en las organizaciones. Resulta mucho más útil conocerlas, entenderlas y comprender de qué manera impactan en ciertos aspectos relevantes del comportamiento organizacional. En nuestro modelo no presentamos «recetas» magistrales de ningún tipo. Lo que sí ofrecemos es una nueva perspectiva acerca de cómo se relacionan ciertas emociones con el liderazgo, la colaboración y el compromiso; así como algunas ideas acerca de la manera en que esas emociones pueden ser identificadas correctamente, tanto para apalancar los efectos de algunas de ellas, como para minimizar el efecto de otras.

En varias oportunidades a lo largo de esta obra nos hemos referido a conceptos que requieren de cierta explicación psicológica. Al tratar las emociones, los estados emocionales y los sentimientos hemos intentado utilizar la menor cantidad de términos y explicaciones «técnicas» que podrían dificultar la comprensión de las ideas que nos interesa tratar. Es por ello que hemos mantenido un nivel de profundidad adecuado para facilitar la fluidez de la lectura y la comprensión de los temas más importantes. También hemos citado frecuentemente a la ciencia en general y a las neurociencias en particular. En la mayoría de los casos nos hemos referido a los avances de la neurociencia y el conocimiento acerca del funcionamiento del cerebro de una manera crítica. Sin embargo, nuestras críticas no están dirigidas hacia los avances

del conocimiento científico (al cual valoramos profundamente), sino hacia su utilización para explicar fenómenos psicológicos complejos de manera extremadamente simplificada. Nos referimos a ciertas generalizaciones usuales en la psicología actual, que intentan validar sus postulados estableciendo relaciones causales simples entre fenómenos que ocurren a nivel del sistema nervioso con fenómenos que ocurren a nivel del comportamiento. En estos casos también hemos mantenido un nivel de profundidad adecuado para que la comprensión de las ideas que intentamos transmitir no se vea interrumpida por digresiones demasiado extensas, evitando caer en críticas que hemos creído poco conducentes a nuestro propósito de establecer un modelo. En ambos casos, tanto cuando utilizamos conceptos de la psicología como de la neurociencia, hemos preferido citar autores y obras antes que realizar explicaciones pormenorizadas que nos habrían llevado a extendernos en temas que podrían distraer la lectura de manera innecesaria.

AGRADECIMIENTOS

En esta época que nos ha tocado vivir, plagada de infinidad de métodos para sentir y para no sentir, a veces llegamos a creer que las emociones son algo que está allí, que son nuestras, pero no tanto. Escribir acerca de las emociones me ha llevado, indefectiblemente, a recordarlas y a sentirlas nuevamente.

Nuestra historia personal es la historia de nuestras emociones, de cada uno de esos momentos en que nos hemos sentido, inexplicablemente, más vivos. Las emociones nos enfrentan una y otra vez a una imagen de nosotros mismos que siempre nos sorprende. Pasamos gran parte de la vida persiguiendo algunas emociones e intentando evitar otras. Pero al final, no hay emociones ni buenas ni malas, todas ellas son parte de nosotros mismos. Si pudiéramos hacer un álbum con cada uno de los momentos en que hemos sentido alguna emoción profundamente, no podríamos ver otra cosa que belleza.

Quiero agradecerles a esas personas que, a lo largo de los años, me han enseñado lo que realmente son las emociones:

Justo Saracho, Jorge Saracho, Beatriz Sebastián, Jack Benjamin, Juan Carlos Salas, Osvaldo Acuña, Sonia Canova, Kristin Schell, Karla Quiroga, Carolina Prieto, Pablo Ahumada, Vanesa Zanga, Violeta Schwacz, Alejandro Loaldi, Bárbara Cox, Gabriel Vandaele, Antonia Vaz, José Luis Juresa, Marcela Parrini, Daniela Reinero, Valeria Amieva, Paula Auspont, Maricarmen Farizo, Roberto Cauzzo, Bettina Berruchio, Loreto Pulido, Patricia Pereira, Carolina Acuña, Augusto Zagmutt, Gina Giovine, Paola Mannucci, Marcelo Licata, Carolina Teves, Javier Hermosilla, Marta Sebastián, Pablo Cocuzza, Alejandra Prieto, Alma Navarrete, Magdalena Gili, Luis Bracken, Andrea Radich,

Federico González, Dina Sznirer, Natalia Ferreiro, Loreto Correa, Guillermo Balbi, Luisa Acrish, Betina Romero, Sandra Salé, Claudia Halabi, Alejandro Zurbuchen, Francisca Chaparro, Alejandra Ruiz, Paula Vásquez, Solana Santangelo, Cynthia Corsaro, Carolina Jiménez, Rosa Velásquez y Ángela Ossa.

Por otra parte, también deseo expresar mi agradecimiento a algunas personas que nunca conocí pero que, sin embargo, han sido las causantes de algunos de los momentos más felices de mi vida:

Ludwig van Beethoven, Jorge Luis Borges, Francis Ford Coppola, Johan Sebastian Bach, Julio Cortázar, Satanley Kubrick, Wolfgang Amadeus Mozart, Adolfo Bioy Casares, Martin Scorsese, Antonio Vivaldi, Milan Kundera, David Lynch, John Coltrane, Franz Kafka, Leopoldo Torre Nilsson, Pat Metheny, Fiodor Dostoyevsky, Clint Eastwood, Astor Piazzolla, Hermann Hesse, Quentin Tarantino, Joan Manuel Serrat, Gabriel García Márquez, Werner Herzog, The Rolling Stones, Ernesto Sabato, Wim Wenders, Joaquín Sabina, Mario Benedetti, Raúl de la Torre, Dido, Sigmund Freud, Carlos Saura, Norah Jones, Phillip Dick, Ridley Scott, Pink Floyd, Edgar Allan Poe y Woody Allen.

PARTE I

LO QUE CREEMOS QUE SABEMOS ACERCA DE LAS EMOCIONES

1. LA ORGANIZACIÓN EMOCIONAL NO ES UN ESLOGAN NI UNA METÁFORA

1.1 LOS ESLÓGANES

Probablemente alguna vez leyó o escuchó ciertas frases acerca de las emociones, su relación con el cerebro, el lenguaje no verbal y el desempeño. Quizá reconozca alguna de estas afirmaciones:

- Existen 6 emociones básicas y universales.
- El Cociente Intelectual (CI) predice solo el 20% del éxito profesional, el 80% restante es inteligencia emocional.
- El 30% del desempeño está determinado por el clima laboral.
- Los seres humanos solo usamos el 10% de nuestro cerebro.
- Solo un 7% de la comunicación humana es digital, el 93% es comunicación analógica.
- El hemisferio izquierdo es lógico, mientras que el hemisferio derecho es intuitivo.
- Las neuronas son las únicas células que no se reproducen, nacemos y morimos con la misma cantidad.
- El 85% de nuestras decisiones son inconscientes.

Ninguna de ellas, lamentablemente, es verdadera. Sin embargo, estas frases han sido utilizadas muchas veces para explicarnos qué son las emociones, cuáles son, cuántas son, como reconocerlas, cómo manejarlas, cómo se expresan, cómo inciden en nuestras decisiones, cómo se relacionan las emociones con el cerebro, y muchas cosas más. Luego, por supuesto, esas explicaciones se han transformado en

modelos de intervención organizacional, programas de entrenamiento, formación de equipos y talleres de liderazgo, entre otros.

El peso de estas afirmaciones está dado por su formato de eslogan publicitario, fácilmente recordable y de gran impacto en la vida cotidiana. Ello se debe a que nos hablan de temas que nos interesan más allá del ámbito profesional en el que nos desenvolvemos. La publicidad y el marketing son disciplinas dedicadas a ello: producirnos impacto y recordación sobre ciertos temas. Algunos pensadores, escritores y conferencistas conocen el valor de producir un impacto rápido y contundente en sus audiencias y, muchos de ellos, no vacilan en utilizar técnicas de publicidad y mercadeo al momento de presentar sus ideas. No todos los eslóganes son falsos, sin embargo, los que hemos presentado como ejemplo sí lo son y se relacionan directamente con nuestro tema. Algunos de ellos los trataremos con mayor profundidad a lo largo de esta obra.

1.2 LAS METÁFORAS

En la disciplina del *management*, además de los eslóganes, se utilizan ampliamente las metáforas. Obviamente las metáforas no son ni buenas ni malas en sí mismas, pero se utilizan, al igual que los eslóganes, para causar impacto y lograr mayor recordación. Por ello es usual que, cada vez que se introduce un nuevo tema en el mundo de las organizaciones, los autores recurran a metáforas y presenten sus nuevos conceptos e ideas a través de ellas. En ciertos casos las organizaciones se presentan como complejas máquinas en las que sus diversas piezas y mecanismos funcionan de acuerdo a procesos y procedimientos específicos para producir los resultados. Según esta metáfora, la organización es vista como una máquina que debe ser gestionada de manera tal que los productos y servicios que ofrece respondan efectivamente a estándares de calidad y cumplimiento de plazos con gran precisión. Es decir, la metáfora de la organización como máquina hace que todos aquellos aspectos que podemos considerar «mecánicos» adquieran mayor relevancia y reluzcan por sobre otros aspectos menos mecanizados. Cuando la organización es comparada con una máquina las personas son vistas como piezas de su mecanismo

y adquieren relevancia temas como la planificación, la supervisión, la delegación, la división del trabajo, el seguimiento, la coordinación, el control, la eficiencia, la cadena de mando, el ciclo cliente-proveedor, la efectividad y la productividad.

En otros casos, las organizaciones se presentan como organismos vivos que deben responder a las leyes de la naturaleza. Dado que las organizaciones vistas como organismos viven en un entorno que se rige por las reglas de la supervivencia del más apto, deben evolucionar para adaptarse a los cambios del entorno y deben ser lo suficientemente flexibles para afrontar las contingencias propias de la naturaleza siempre impredecible. La organización como organismo vivo depende en gran medida de su capacidad de percibir correctamente las amenazas y oportunidades del entorno, así como de su capacidad de conocer a fondo sus propias fortalezas y debilidades para afrontarlas. Hay organizaciones amigables con el entorno mientras que otras son depredadoras. Cuando la organización es vista como un organismo vivo, las personas deben funcionar bajo las reglas de la naturaleza y tener la capacidad de adaptarse a los cambios, estar dispuestas a competir con otros organismos, luchar por conseguir los recursos necesarios y, sobre todo, comprender que la supervivencia está en constante riesgo, por lo que lidiar con la incertidumbre y los cambios no es una situación excepcional, sino el estado habitual de las cosas. Desde esta metáfora las personas tienen necesidades que deben ser satisfechas para que puedan trabajar en un estado adecuado de bienestar físico y psicológico. La organización, como cualquier otro ser vivo, debe adaptarse a su entorno, crecer, evolucionar y, si es posible, reproducirse.

Otra metáfora muy utilizada por ciertos autores es la que presenta a las organizaciones como cerebros, dotadas de inteligencia, multifuncionalidad, especialización y creatividad. La organización como cerebro piensa, razona, analiza, calcula, toma decisiones, sueña, imagina, crea e innova. Las organizaciones vistas desde esta metáfora son inteligentes, aprenden, toman riesgos, asumen que los errores son parte del proceso de aprendizaje, tienen memoria para no reinventar la rueda, manejan datos e información de manera efectiva, valoran el conocimiento, lo producen y lo gestionan; no están a merced de las circunstancias para adaptarse a ellas, sino que imaginan el futuro y

trabajan para inventarlo. Para la organización como cerebro, el mercado no tiene necesidades reales, estas se crean, se generan, se inventan y se diseñan. Sigue las reglas de los sistemas abiertos, en los que la comunicación y la retroalimentación son fundamentales para mantener flujos de información y conocimiento acerca del entorno; por lo que debe mantener un estado de gran atención y alerta en el que invierte importantes esfuerzos. Una de las características más importantes del cerebro es su multifuncionalidad, es decir, la capacidad de que ciertas zonas especializadas puedan desaparecer o morir y que, cuando ello ocurre, otras zonas rápidamente repliquen la zona afectada. Vistas desde esta metáfora, cada persona, al igual que las zonas especializadas del cerebro, contiene todas las capacidades de la organización y se espera que reproduzca cualquiera de sus características cuando resulte necesario. Además, las zonas especializadas del cerebro llevan a que algunas personas o grupos estén a cargo de gestionar información, otras a cargo de producir conocimientos, otras a cargo de la creatividad y la innovación, otras a cargo de tomar las decisiones, otras deben imaginar el futuro, y así sucesivamente con el resto de las funciones del cerebro.

Habitualmente pensamos en las organizaciones a través de estas metáforas sin ser conscientes de ellas. Estas metáforas, y otras más, conviven en nuestra mente sin entrar en conflicto ni producirnos contradicciones. Cuando nos enfocamos en la productividad solemos ver la organización como una máquina que debe funcionar con gran precisión; cuando nos enfocamos en los temas estratégicos y de mercado solemos ver a la organización como un ser vivo que debe adaptarse y competir en un entorno de incertidumbre; cuando nos enfocamos en la toma de decisiones, el conocimiento y la innovación, solemos ver a la organización como un cerebro que debe actuar de manera inteligente para resolver problemas, imaginar y anticipar el futuro, así como crear productos y servicios que sorprendan y generen nuevas necesidades allí donde no las había.

Las metáforas no entran en contradicción porque al situarnos en cada una de ellas podemos subsumir a las otras fácilmente. Al situarnos desde la perspectiva de la organización como máquina una parte de ella debe cumplir las funciones del cerebro y por lo tanto habrá áreas dedicadas a pensar y tomar decisiones, mientras que otras partes

serán responsables de lidiar con el medioambiente y las necesidades internas. Al situarnos desde la perspectiva de la organización como ser vivo, una parte de ella debe funcionar como una máquina, por lo que habrá áreas dedicadas a mantener sus órganos y su musculatura funcionando correctamente para competir y lidiar con el entorno, mientras que otras áreas estarán dedicadas a intercambiar información con el medio para procesarla y generar los cambios internos que le permitirán adaptarse y evolucionar antes que otras. Al situarnos desde la perspectiva de la organización como cerebro, algunas partes estarán especializadas en ejecutar las decisiones de manera eficiente y efectiva, así como de materializar las ideas innovadoras de manera planificada y precisa, mientras que otras partes deberán gestionar los cambios internos necesarios para, a su vez, producir los cambios en el entorno y generarle nuevas necesidades¹.

Aunque consideramos que utilizar metáforas para explicar ciertos fenómenos organizacionales suele ser muy útil para introducir nuevos conceptos y facilitar su comprensión, también creemos que usar metáforas limita las posibilidades de reflexionar sobre esos nuevos conceptos y aplicarlos de manera efectiva en todas sus dimensiones. Por lo tanto, aquí no plantearemos ninguna metáfora. No diremos que las emociones son el corazón de las organizaciones; tampoco que una gran visión despierta las pasiones; no especularemos acerca de qué área de la organización juega el papel de la amígdala generando reacciones automáticas para afrontar los peligros; no plantearemos que la organización actúa de manera lógica o intuitiva de acuerdo a si predomina el hemisferio derecho o el izquierdo; tampoco intentaremos plantear que el clima laboral representa el estado emocional de las organizaciones; menos aun diremos algo parecido a que la organización tiene emociones, o cosas como que hay organizaciones alegres o tristes, así como tampoco plantearemos algo como la felicidad organizacional.

¹ Nuestra descripción de estas metáforas está inspirada por las ideas de Gareth Morgan. Para una mayor profundización acerca de las metáforas utilizadas habitualmente para describir a las organizaciones recomendamos al lector consultar: Morgan, G. (2006). *Images of organization*. 3.^a ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

1.3 LAS ORGANIZACIONES NO TIENEN EMOCIONES

Estas pueden definirse como grupos de personas —pequeños, medianos o grandes— en los que existe una serie de cargos o puestos, establecidos con el propósito de distribuir tareas y responsabilidades, para generar productos y servicios que entregan o venden a otros grupos. En el caso de las empresas, esos otros grupos se llaman mercado; mientras que en el caso de las organizaciones públicas o estatales, dichos grupos se llaman ciudadanía. Las organizaciones tienen una misión que es la razón de su existencia en el mercado y la sociedad; tienen una visión que expresa lo que quieren llegar a ser en el futuro; tienen valores que establecen sus principios éticos; tienen una cultura que sedimenta a través del tiempo las prácticas y el modo de hacer las cosas; tienen planes estratégicos que establecen paso a paso los hitos que habrá que cumplir para conseguir las metas; tienen políticas, reglas y procedimientos que establecen la manera en que se debe producir aquello que la organización vende o entrega al mercado o la ciudadanía; tienen una estructura que establece los cargos necesarios para la distribución de las tareas y responsabilidades; y, obviamente, tienen a las personas con el talento y las competencias necesarias para encarnar esos cargos y hacer que la organización funcione correctamente. Aunque podríamos crear, de manera más precisa y acuciosa, un listado de todo lo que caracteriza a las organizaciones, en ningún caso podríamos colocar en esa lista que tienen emociones, sensaciones, estados emocionales, pasiones o sentimientos.

Ninguna organización «tiene» emociones. Las organizaciones no son seres humanos ni seres vivos, simplemente no sienten. Las organizaciones son entidades sociales que representan un tipo particular de lo que en sociología se conoce como institución. No profundizaremos en ello, solo queremos dejar en claro que «la organización emocional» es una denominación que hemos elegido para connotar un fenómeno distinto al de la organización racional, la inteligente, la innovadora, o la que aprende. Nuestro propósito al hablar de la organización emocional es hacer hincapié en que las emociones conforman una parte fundamental de la organización, sin que por ello debamos recurrir a algún tipo de antropomorfización del fenómeno organizacional.

Hecha esta aclaración, aunque las organizaciones no tienen emociones, las personas que las componen sí las tienen. De hecho, las personas viven emocionadas, no tienen ninguna posibilidad de no estar, en todo momento, en algún estado afectivo. Las personas siempre «se sienten» de alguna manera, estén donde estén. Que las personas tengan mayor o menor conciencia de sus emociones depende solo de su intensidad, duración y otras variables que estudiaremos más adelante. El estado emocional de las personas siempre influye positiva o negativamente en el desempeño de sus roles e impacta directamente en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Si bien existen muchas clasificaciones que agrupan a las emociones en categorías tales como básicas, complejas, mixtas y sociales, nosotros hemos realizado una nueva distinción conceptual entre «emociones», «estados emocionales» y «sentimientos». En base a esta distinción, hemos identificado seis estados emocionales que inciden críticamente en las capacidades clave de la organización: la confianza, la motivación, la pertenencia, la desmotivación, la desconfianza y el cinismo. Estos seis estados emocionales se pueden identificar y gestionar promoviendo la emergencia de los que impactan positivamente el comportamiento individual y grupal —confianza, motivación y pertenencia— así como reduciendo la posibilidad de aparición de los que tienen un impacto negativo en el comportamiento individual y grupal —desmotivación, desconfianza y cinismo—. Más adelante nos adentraremos en los estados emocionales. Sin embargo, para llegar al punto de identificarlos, debemos despejar varios temas importantes que nos ayudarán a cumplir nuestro propósito de definir y explicar nuestro modelo. Para ello realizaremos una serie de distinciones que resultan necesarias para comprender el fenómeno emocional en el mundo de las organizaciones.

2. REGLAS NO ESCRITAS ACERCA DE LAS EMOCIONES EN LAS ORGANIZACIONES

La primera distinción que realizaremos se relaciona con las reglas implícitas, o no escritas, que rigen gran parte de los fenómenos emocionales en las organizaciones. Si bien las organizaciones no gestionan de manera explícita las emociones de las personas, de todos modos existen algunas reglas que nunca han sido ni serán escritas respecto de las emociones. Obviamente estas reglas pertenecen al terreno de la cultura y la idiosincrasia de las organizaciones, en particular al ámbito conocido en psicología organizacional como los valores no escritos; sin embargo, nosotros nos referiremos solo a aquellas reglas que tienen relación directa con el campo de las emociones.

2.1 PRIMERA REGLA: NO EXPRESE ABIERTAMENTE SUS EMOCIONES

Esta regla no pretende que las personas no sientan alegría, tristeza, culpa, envidia, ira, injusticia, euforia, miedo, o lo que sea que sientan mientras realizan su trabajo, la organización no espera ni desea que las personas no sientan emociones; las organizaciones aceptan y respetan a sus empleados como individuos que tienen vida propia, personalidad, libre albedrío, emociones y sentimientos. Obviamente las personas no son robots. Sin embargo, si esas emociones afectan negativamente el comportamiento individual, o el de los demás, es deseable que no las expresen. Esta regla no establece que las personas deban manejar o reprimir sus emociones sino, simplemente, que no deben demostrarlas abiertamente.

Por ejemplo, en organizaciones dedicadas a la salud, como clínicas y hospitales, los médicos, enfermeras, paramédicos, técnicos e, incluso, el personal de atención al público, a pesar de estar muchas veces frente a situaciones que les generan emociones fuertes, no deben expresar esas emociones. El médico que se siente feliz porque, después de un terrible choque, ha logrado salvar al bebé a pesar de que la madre ha muerto segundos antes de entrar a la guardia, no puede expresar su emoción de alegría ante el padre que se encuentra emocionalmente destrozado en la sala de espera. La enfermera que debe asear las deposiciones de un anciano que ya no puede hacerlo por sí mismo no debe expresar el más mínimo gesto de asco o disgusto al hacerlo.

Más allá de estos ejemplos, que podemos considerar extremos, las organizaciones necesitan que las personas no expresen sus emociones abiertamente. El gerente que siente una profunda ira porque uno de sus colaboradores no ha hecho lo que debía hacer y arruinó los esfuerzos que todo el equipo había realizado durante meses para lograr una importante meta, no puede salir de su oficina gritando improperios y romper todo lo que encuentre en su camino hasta llegar al escritorio del culpable y golpearlo hasta librarse de su furia. Si bien la organización espera que el gerente no tenga la fantasía de someter a su colaborador a las peores torturas psicológicas y castigos y corporales sino que, a lo sumo, sienta culpa, frustración y responsabilidad por lo sucedido, la organización no pretende invadir el interior del gerente o someterlo a estudios y evaluaciones para saber qué sintió realmente cuando sucedió lo que sucedió. A la organización le basta, de acuerdo a esta regla, que el gerente no exprese emociones negativas como la ira o el deseo de venganza frente a sus colaboradores. La joven analista de riesgos, recién llegada, que está aterrada presentando las conclusiones de un complejo estudio a los principales ejecutivos de su empresa, no debe expresar su miedo. Si bien puede mostrar algunos signos de nerviosismo a través del temblor de su voz y la fuerte presión con la que aprieta el control remoto de su computador para hacer avanzar su presentación, los ejecutivos no esperan que la muchacha enmudezca, se le caigan las lágrimas y salga corriendo de la sala cuando el gerente general le formule una pregunta para la que no estaba preparada. El vendedor que se siente feliz por cerrar una venta por la que recibirá una inmensa

comisión no debe expresar su sentimiento más allá de una leve sonrisa, y ello solo si el comprador ha sonreído antes que él.

Esta regla no escrita rige, incluso, para aquellas organizaciones cuya misión es generar emociones. En una compañía de teatro, por ejemplo, los actores deben actuar emociones para que los espectadores se emocionen. Sin embargo, los actores solo deben «representar» las emociones. Un actor que realmente siente la emoción que está representando no puede desempeñar su papel correctamente. Si bien existen dos grandes escuelas de actuación que se diferencian básicamente por la manera en que los actores deben construir sus personajes (ya sea desde la emoción o desde la razón), al momento de actuar, los mejores actores son aquellos que pueden manejar sus expresiones de manera creíble para el público y que, por lo tanto, ejercen un dominio pleno y consciente de su postura, sus movimientos, sus gestos, su tono y ritmo de voz, así como de las microexpresiones de sus rostros. La misma regla aplica para los músicos de una orquesta sinfónica que, a pesar de que la obra que estén interpretando les genere la más inmensa alegría o la más profunda tristeza, necesitan gran concentración y absoluto dominio de su motricidad fina y su respiración, a la vez que deben seguir atentamente las instrucciones que el director realiza con sus manos, sus gestos y sus expresiones faciales, para interpretar de manera perfecta la partitura que tienen delante y, de esa manera, conseguir emocionar al público.

Un tema importante para remarcar respecto de esta regla no escrita de las organizaciones es que no se trata de que las personas tengan lo que comúnmente se llama inteligencia emocional. Es decir, esta regla no se refiere a que las personas deben estar conscientes de sus propias emociones y de las de otros para manejarlas. La organización no espera que sus empleados sean expertos del autoconocimiento y el autocontrol de sus emociones y de las de los demás como lo plantean los estudiosos de la inteligencia emocional. Esta regla simplemente establece que no es deseable que las personas expresen abiertamente ciertas emociones, en ciertas situaciones, en el desempeño de su rol al interior de la organización.

Sin embargo, hay casos especiales en los que esta regla, como todas, puede tener excepciones, pues existen situaciones en las que la organización considera que ello afecta al comportamiento individual y grupal de manera positiva. Expresar alegría porque se ha logrado una meta o ante el anuncio de un esperado nuevo beneficio que recibirán los trabajadores, o expresar congoja y tristeza ante la partida de un compañero de trabajo, son expresiones emocionales que, al igual que otros muchos ejemplos que podríamos enumerar, son aceptadas por las organizaciones como reacciones normales de las personas, incluso a sabiendas de que dicha expresión podrá afectar temporalmente el desempeño individual, grupal y organizacional de manera positiva o negativa. Al referirnos a «reacciones normales» estamos hablando de hechos y situaciones que sí o sí llevarán a las personas a expresar sus emociones en una cultura determinada y que la organización da por sentado que ocurrirán y que, por lo tanto, la regla debe admitir esas excepciones.

2.2 SEGUNDA REGLA: EXPRESE CIERTAS EMOCIONES, INCLUSO AUNQUE NO LAS SIENTA

Esta regla no requiere que las personas sientan realmente determinadas emociones, sino que actúen como si las sintieran. Aquí no se trata de que alguien sienta realmente alegría, entusiasmo, preocupación o congoja, sino de que actúe como si sintiera esas emociones u otras que son deseables en ciertas situaciones.

Gracias a la divulgación científica, los documentales, los programas de conversación, las revistas y el cine, se sabe que existen algunos trastornos de la personalidad, enfermedades mentales y síndromes psiquiátricos que describen, entre sus síntomas, ciertos problemas con la expresión de las emociones. Hay trastornos en los que la persona no expresa emociones, otros en los que siente emociones pero no puede reconocerlas y otros en los que pueden reconocer sus propias emociones pero no las de otros. Sin duda las personas más famosas que presentan problemas con la expresión de las emociones son los psicópatas (técnicamente sociópatas) que, al parecer, sin sentir culpa ni remordimiento, son capaces de fingir a la perfección ciertas emociones

para conseguir lo que quieren de sus víctimas. Sin embargo, esta regla no escrita de las organizaciones no promueve ningún tipo de trastorno de personalidad y no pretende que las personas se comporten como psicópatas; tampoco que las personas sean falsas y, menos aun, que mientan. Se trata, simplemente, de que las personas expresen ciertas emociones socialmente deseables y normales en las culturas en las que están establecidas dichas organizaciones.

En la mayoría de las culturas occidentales, los clientes o potenciales clientes esperan que los vendedores de las tiendas por departamento demuestren un estado emocional positivo mientras realizan la venta. Si bien nadie espera que la sonrisa del vendedor sea genuina y que realmente se esté sintiendo alegre o feliz mientras nos vende algo, su expresión debe corresponder a esa emoción. Esto se debe, probablemente, a que tenemos la creencia de que le hacemos un menudo favor al vendedor y a la empresa al decidir gastar nuestro dinero en esa tienda. Sin embargo, nadie espera que el vendedor de servicios fúnebres, o de sitios en los cementerios privados, se muestre sonriente y alegre al vendernos un ataúd o una tumba, sino más bien que mantenga una actitud de seriedad y preocupación y exprese emociones cercanas a la congoja o la tristeza.

Cuando con la más profunda ira e indignación llamamos al número de servicio al cliente, esperamos que quien está al otro lado del teléfono manifieste comprensión y preocupación. Esperamos percibir ese tipo de emoción aunque nunca sepamos si a esa telefonista le importa un bledo nuestro caso, o a sabiendas que nuestro llamado es idéntico a otros cientos que ha recibido en la última hora de clientes tan indignados y rabiosos como nosotros. Un jefe que comunica a su equipo que nuevamente no habrá aumento de salarios no puede menos que expresar frustración o desánimo; sus colaboradores no esperan que sonría y muestre su alegría y optimismo porque cree que en el futuro sí habrá aumento, así como tampoco esperan que exprese tristeza, o ira, o miedo. Son muchos los ejemplos que podríamos enumerar para esta regla. Como dijimos más arriba, no se trata de que las organizaciones prescriban algún tipo de psicopatía o falsedad, sino de que las personas expresen las emociones apropiadas a cada situación de acuerdo a la cultura en la que suceden.

2.3 TERCERA REGLA: HAGA QUE LOS DEMÁS CREAN QUE USTED PERCIBE Y COMPRENDE SUS EMOCIONES

Esta regla dice que, en ciertas situaciones, es deseable que las personas demuestren que son capaces de ponerse en el lugar del otro, particularmente en situaciones en las que la persona siente emociones que desea mostrar o que no puede evitar demostrarlas. Esta regla es algo más compleja que las anteriores, ya que requiere percibir y comprender el estado emocional de los demás. Implica, por lo tanto, expresar dos cosas simultáneamente: la primera consiste en comunicarle al otro que uno comprende adecuadamente lo que escucha y además tiene la habilidad para descifrar su lenguaje no verbal: la postura corporal, las microexpresiones faciales, y la entonación de la voz, entre otras señales; la segunda consiste en demostrarle al otro que reconocemos su emoción pues nosotros mismos nos hemos sentido de esa misma manera y, por lo tanto, somos capaces de comprenderle, tanto cognitiva como emocionalmente.

Esta regla implica demostrar sensibilidad para percibir adecuadamente lo que siente el otro, para luego actuar de tal manera que la persona crea que nos encontramos en la misma frecuencia emocional. La organización no pretende que las personas empaticen realmente con los demás, sino que actúen como si así fuera. Esta regla es deseable en casi todas las situaciones en las que las personas deben interactuar con alguien que se encuentra en un estado emocional lo suficientemente intenso como para que quiera demostrarlo o no pueda evitar hacerlo. En esos casos es deseable que las personas entreguen señales claras y visibles de sensibilidad y comprensión.

Sin embargo, ponerse en el lugar del otro no siempre implica «leer» su estado emocional y comprenderlo. En muchos casos se trata de un ejercicio estrictamente racional en el que los participantes no requieren resonar emocionalmente sino simplemente tener la capacidad intelectual para ver las situaciones desde la perspectiva del otro. Ponerse en el lugar del otro es, actualmente, un *petitio principii* que debe practicarse en casi todas las situaciones de interacción dentro y fuera de la organización. En las organizaciones, las interacciones con clientes internos o externos prescriben esta conducta. También es un imperativo para las áreas de servicio al cliente y para las áreas de apoyo

que entregan servicios al interior de la organización. También es una conducta deseable en todo el proceso cliente-proveedor y aparece como el eje del llamado «ciclo de compromiso».

Probablemente estas reglas no escritas le hayan llevado a pensar en algunos temas que hemos tocado sin profundizar lo suficiente. Solemos pensar en las emociones como algo incontrolable y que nos lleva a comportarnos de manera casi automática. Frente a ello se puede decir que efectivamente existe un grupo de emociones que nos resultan menos manejables que otras. A dichas emociones nos referiremos inmediatamente como «emociones básicas» o universales.