



La responsabilidad emocional de las organizaciones

En un mundo VUCA de alta incertidumbre y rápidos cambios, las organizaciones necesitan cuidar cada aspecto que interviene en la consecución de sus resultados. Las organizaciones son grupos humanos en los que las emociones se contagian, afectando el clima, las relaciones y los resultados. Y, probablemente, éste, el de las emociones, sea uno de los más nucleares ya que las emociones se vinculan con lo que las personas son capaces de hacer y de cómo lo hacen.

Isabel Aranda, Doctora en Psicología y Directora de la Escuela de Evolución Emocional.



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

¡Parece que en este siglo se hayan descubierto las emociones!

Viendo el interés que levantan en todos los sectores sociales, de repente, parece que todo es emocional, es una palabra trending. Sin embargo, apenas en el año 2000, lo emocional estaba proscrito del mundo empresarial. Incluso se podía oír abiertamente cómo un Director General afirmaba “las emociones fuera de la oficina”. Hoy la palabra emoción se utiliza en todo contexto, muchas veces inapropiadamente, en el lugar de términos como conflicto, sentimientos, sensaciones o motivación. Su uso indiferenciado hace que confundamos lo que son las emociones y lo que significan pero, la realidad es que, el utilizarlas continuamente está haciendo que se nos haga tan familiar y tan cercano que lo aceptemos como parte esencial de nuestra vida.

A estas alturas, la inteligencia emocional es ampliamente conocida como la dimensión clave de las personas que

FICHA TÉCNICA

Autor: ARANDA, Isabel.

Título: La responsabilidad emocional de las organizaciones.

Fuente: Capital Humano, nº 310. Junio, 2016.

Resumen: El artículo pone el foco en cómo la calidad emocional de una organización afecta las relaciones y los resultados. Cuando un equipo, departamento u organización se encuentra en un estado emocional incapacitante el clima de las relaciones y la productividad se ven mermadas. Cómo se relacionan las personas y desde qué perspectiva emocional es algo que afecta a su capacidad de acción y, por lo tanto, a su rendimiento. En un mundo VUCA de alta incertidumbre y rápidos cambios, las organizaciones necesitan cuidar cada aspecto que interviene en la consecución de sus resultados. Cada vez se ha ido dando más protagonismo a la persona como agente de su compromiso, motivación y resultados, buscando el aspecto más nuclear y básico del comportamiento. La responsabilidad social interna de la empresa implica aportar calidad relacional a la vida de los colaboradores.

Descriptores: Emociones / Coaching / Innovación / Motivación

nos permite relacionarnos con nosotros mismos y con los demás. La teoría de la inteligencia emocional nos habla de **darse cuenta, conocerse y gestionarse** como las facetas claves de esta inteligencia aunque no nos indica cuáles son las emociones, qué significado tienen y qué nos permiten hacer.

En los últimos 30 años, esta teoría ha ido ganando terreno en el mundo organizacional y la formación vinculada al rendimiento ha ido pasando sucesivamente de poner el foco en:

1. La organización de las tareas.
2. El dominio de las competencias de gestión y organización.
3. Las habilidades: negociación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo.
4. La gestión emocional personal.
5. La calidad de las relaciones.

Con ellos hemos ido ganando, poco a poco, visión de conjunto y dominio de los tres componentes: la tarea, la persona y las relaciones que conforman el espacio laboral. Cuando los tres están considerados de una forma equilibrada, el triángulo resulta equilátero, mientras que cuando se antepone y desarrolla una de sus áreas más que las otras, el triángulo resulta isósceles o escaleno. Las tendencias actuales buscan la integración, el equilibrio y la sostenibilidad, esto significa que anteponer los resultados del trabajo a los otros elementos, no sólo afectaría a los propios resultados, sino que haría difícil -¿conflictivo?- su relación con los otros componentes. He aquí el ámbito de >

- > actuación de la responsabilidad social interna de la empresa. ¿En qué consiste ésta? ¿en realizar actos que repercuten en su marketing e imagen pública? o tal vez ¿en aportar una calidad diferencial en las relaciones que suponga un mayor valor de las vidas de sus colaboradores?. Sí, colaboradores, porque gracias a esa colaboración la organización vive y crece. Trabajar no deja de ser un término inmerso en el inconsciente colectivo como una carga y un castigo (no en balde la palabra procede etimológicamente de un instrumento de castigo a los esclavos).

(Figura 1)



LAS EMOCIONES

Se habla de emociones, pero ¿cuáles son?, ¿qué permiten hacer? Siguiendo el modelo operativo de “emociones capacitantes” (Aranda, 2013) vemos que cada emoción abre un determinado rango de actuación.

La **ira** es una emoción potente, defensiva, que nos prepara para la lucha. Es la respuesta que damos cuando juzgamos que en una situación no conseguimos lo que deseamos; nos sentimos engañados, heridos o traicionados. El rango de respuestas que nos posibilita es más o menos agresivo. Una emoción de lo más habitual en el mundo laboral, aunque mucho menos que en los entornos políticos. La ira se manifiesta en la empresa ante los objetivos inalcanzables, ante el jefe al que no se aguanta, ante un compañero al que se considera un traidor, ante la incongruencia entre uno mismo y la estrategia de la empresa. Lo complicado es que esta emoción, que en su origen estaba preparaba

para la lucha, no es bien vista en un contexto social como el empresarial. Ya que no se puede manifestar de forma abierta y directa, es frecuente que se exprese por otras vías, como errores en la ejecución del trabajo, falta de rendimiento, relaciones conflictivas, absentismo y problemas de salud como el stress.

El **enfado** responde a una situación que nos lleva a sentirnos amenazados física o psicológicamente. Las acciones que se desprenden de esta emoción tienen que ver con el retraimiento y la defensa. No deja de ser ira pero dirigida en este caso hacia uno mismo.

La **ansiedad** o miedo se produce cuando interpretamos las situaciones como amenazantes (tanto física como psicológicamente) y ante las que desconocemos qué hacer para solucionarlo. Nos lleva a sentirnos incapaces de actuar, produce incapacidad y parálisis.

La **tristeza** es bien conocida, responde a la valoración de pérdida, separación o fracaso que hacemos de alguien o de algo, incluida la pérdida de la propia autoestima. Conduce al pesimismo y, éste, a su vez, a pensar que el “locus de control” de nuestra vida está fuera de nosotros. Produce inacción y lleva a la reintegración para afrontar la situación de pérdida.

El **asco** responde a situaciones que interpretamos como repugnantes o potencialmente dañinas para nosotros. Una emoción aparentemente ligada a estímulos biológicos, nos abre un campo de acción insospechado cuando nos la encontramos en las relaciones personales y profesionales. Se dice que los trabajadores o los compañeros no trabajan bien, que no cumplen los objetivos, que no están comprometidos cuando, en el fondo, el problema es que son percibidos como dañinos. Es una emoción muy presente en el mundo político, y de un gran alcance en nuestras relaciones profesionales. Produce rechazo y nos permite evitar peligros.

Tabla I: Estados emocionales

		JUICIO SOBRE LO QUE ES POSIBLE	
		FACTICIDAD (lo que no puedo modificar)	POSIBILIDAD (en lo que puedo intervenir)
POSICIÓN ANTE LOS HECHOS	ACEPTACIÓN (de lo que ocurre)	ARMONÍA	ASPIRACIÓN
	OPOSICIÓN (negación o rechazo)	RESENTIMIENTO	RESIGNACIÓN

La **sorpresa** es una emoción neutra, que prepara para otras. Se origina cuando interpretamos un suceso como inesperado y nos produce desorientación. Es la puerta a la innovación, la disposición al cambio y la mejora continua. ¿Y si no existe? ¿Y si en la empresa se oye decir: "a mí ya nada me sorprende, estoy de vuelta, lo he visto todo"?

Hasta aquí lo que se conoce como emociones negativas, que son aquellas que nos alertan y nos ayudan en nuestro sobrevivir de una manera instantánea, automática y poderosa. Pero hay otras dos emociones con una cualidad diferente. Su gran valor diferencial es que llenan de recursos psicológicos a la persona y la preparan para ser más capaz, tanto de alcanzar nuevos retos, como de sentirse más satisfecha con ellos. Este es el ámbito de trabajo de la Psicología Positiva.

La **alegría** surge cuando interpretamos algo como un éxito, un acontecimiento positivo o situación que refuerza la autoestima. Genera optimismo y ganas de compartir. En la organización se experimenta como una fuerza motivadora hacia los retos de la empresa.

Por último la **aceptación** o amor, ante una situación, una persona o uno mismo. Es una emoción imprescindible, clave, fundamental para el desarrollo de la cooperación y que lleva a la confianza. Cuando no existe o es débil, la conflictividad y el bajo rendimiento son manifiestos.

EMOCIONES CAPACITANTES

EMOCIÓN	ACCIÓN QUE GENERA	PERMITE
ACEPTACIÓN	CONFIANZA	COOPERAR
ALEGRÍA	OPTIMISMO	COMPARTIR
ANSIEDAD	INCAPACIDAD	PARALISIS
ASCO	RECHAZO	EVITAR PELIGROS
ENFADO	RETRAMIENTO	DEFENDERSE
IRA	AGRESIVIDAD	ATACAR
SORPRESA	DESORIENTACIÓN	EXPLORAR
TRISTEZA	INACCIÓN	REINTEGRACIÓN

Aranda (2013)

LOS ESTADOS EMOCIONALES

Los estados emocionales son emociones mantenidas en el tiempo más allá de la situación en la que se originaron que afectan profundamente la vida grupal. Cuando un equipo, departamento u organización se encuentra en un estado emocional incapacitante el clima de las relaciones y la productividad se ven mermadas.

Tal y como señala Ovidio Peñalver (2009), merece la pena diagnosticar cuáles son los estados de ánimo de nuestros equipos, para minimizar los más restrictivos y potenciar los más expansivos. En los últimos años se ha generalizado un modelo de trabajo con los estados emocionales propuesto por Rafael Echevarría para trabajar en coaching ontológico. Distingue 4 estados emocionales en función de dos parámetros:

1. El juicio en el que se basa sobre lo que es posible: facticidad o posibilidad.
2. La posición ante los hechos: oposición o aceptación de los hechos. (Ver Tabla I)

El **Resentimiento** es un estado emocional en el que sentimos que hemos sido traicionados y lo vivimos como una profunda injusticia, nos oponemos a lo que pasó. La ira que en un primer momento era la respuesta a lo que ocurrió se ha quedado enquistada en nosotros y se mantiene en el tiempo y puede que mucho, mucho tiempo, afectando incluso no sólo el juicio sobre ese hecho sino al conjunto de nuestra vida. Cuando nos invade el resentimiento consideramos que alguien hizo o dijo algo que considero injusto, tal vez una promesa incumplida, tal vez un acto que considero me perjudicó y sostengo que no tenía que haber sido así: "Fue una injusticia", "Me opongo a lo que ocurrió", "No lo acepto", "Es el culpable de lo que me pasa", son algunas de las frases en el discurso interno que retroalimentan el resentimiento. Me veo incapaz de cambiarlo, culpo al otro, los otros, la vida de lo que me pasa y me llenan los deseos de venganza. Nos quedamos enganchados al otro/s o a la situación que nos generó lo que sentimos. De aquí al odio hay poca distancia. No gestionamos nuestra ira que permanece soterrada y candente. Se queda en una queja, no hay una acción proactiva para solucionarlo estamos paralizados por la incapacidad de cambiar lo que ocurrió.

Resignación es un estado emocional en el que también nos oponemos a lo que ocurre, pero esta vez desde los juicios de imposibilidad. La emoción de base es la tristeza. Creo que he perdido algo, tal vez una oportunidad, una posibilidad, un "futuro",... Mi diálogo interior me lleva a pensar "Ya no hay posibilidades de que esto cambie / mejore", "Para mí no es posible porque... a mi edad / con mi preparación / con mi situación familiar / con la crisis / etc.", "¿Para qué cambiar?, si al final siempre pasa lo mismo",... Me comporto como si haga lo que haga, nada pudiera cambiar. Creo que soy realista y además tengo juicios fundados para ello. No veo el futuro como un espacio en el que pueda intervenir. Puede aparecer el fenómeno de "indefensión aprendida" y llevar a una melancolía crónica e incluso una depresión. La resignación impide pensar >

- > en nuevas posibilidades, en crear e innovar. Cuando esto sucede a nivel de grupo, en una empresa es una de las situaciones peores que puede haber para su futuro. Al igual que los otros estados emocionales es altamente contagioso en un grupo.

Paz es un estado emocional de otra cualidad, diríamos positiva. Acepto lo que ha pasado y, por lo tanto, no me veo arrastrado por ello. Mi diálogo interior me dice: “Acepto los hechos tal como son”; “Estoy en equilibrio y armonía”; “Puedo aceptarlo”; “Esto es así”. Su emoción de base es la aceptación o amor que implica la armonía y equilibrio con nuestros sistemas. No se trata de un conformismo y sometimiento, sino de un desprendimiento del enganche emocional que pudiera haber. Veo la situación con perspectiva y tranquilidad.

Aspiración o ambición. Este estado emocional muestra las ganas, la energía para una acción diferente. Su emoción de base es la alegría que amplia nuestras perspectivas de acción. “Sí, es posible, el mundo está lleno de posibilidades”, “Adelante”.

GESTIÓN REPOSABLE

Entendiendo que las emociones y estados emocionales son un factor de higiene en las organizaciones que afecta a el cómo las personas se relacionan y trabajan y qué resultados obtienen de su trabajo, parece que la gestión de las emociones tenga sentido. Esta es la última tendencia en gestión de personas, directamente vinculada con cómo se establecen las relaciones.

Para que tenga el impacto necesario en los resultados no basta con acciones puntuales o tácticas con los equipos, materializadas en jornadas de convivencia, formación o coaching de equipos, acciones de responsabilidad social corporativa, programas de conciliación o mejoras laborales. Se requiere una acción estratégica de la responsabilidad social interna que permita actuar en todas las áreas del triángulo laboral:

1. En el ejercicio del liderazgo estratégico y del operativo.
2. En las tácticas de trabajo en equipo.
3. En la situación de las personas ante los retos de la organización.
4. En el sentido del trabajo.

Hay que tener en cuenta que, a veces, las líneas estratégicas del liderazgo en la organización promueven la colaboración y confianza pero, en el ejercicio diario de la interacción con los colaboradores puede haber incongruencia y no estarse ejerciendo desde ahí, sino desde otra emoción, como puede ser la ira.

En las tácticas de trabajo en equipo es donde más frecuentemente se actúa. Las acciones de coaching de equipos, entendido supone abrir espacios de conversación y reflexión sobre cómo están siendo las relaciones, sobre cómo se viven los objetivos, retos, conflictos, etc. Al igual que ocurre con los Equipos de Alto Rendimiento, no se trata de hablar del qué hacemos sólo, sino de “cómo nos relacionamos para hacerlo”. Esa conciencia colectiva de la calidad relacional lleva al grupo a salir de su zona de habitualidad desplazándose a la zona de reto. Para ello no sólo se requiere un ejercicio conceptual y cognitivo desde el que analizar las relaciones, sino de un ejercicio de experimentación, vivencia y elección emocional de éstas.

La situación de las personas ante la organización, sus retos, su liderazgo, sus compañeros tiene que ver directamente con la emoción con la que lo vive. Hay personas que sienten a su empresa como el enemigo o a sus compañeros como dañinos, o sienten que están perdiendo su vida en su trabajo. Efectivamente que hay una responsabilidad personal en cómo cada uno vive su vida, pero también es cierto que la organización puede hacer mucho por crear un clima de creencias y emociones positivo.

Por último, el sentido del trabajo, hablamos de misión, hablamos del para qué de lo que se hace. Cuando una persona entiende que su trabajo, independientemente de la función que realice, es valiosa para la organización, las emociones positivas se ven potenciadas.

La relevancia de esta responsabilidad social interna y el alcance para el bienestar de las personas es tal que ha llevado al Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, con la colaboración de la CAM, ha convocar por tercer año el “Premio a los Proyectos emocionalmente responsables”, que pone el foco, precisamente, en aquellos proyectos que inciden en la mejora de la calidad emocional de la organización, fomentando relaciones colaborativas basadas en la confianza mutua y en el proyecto organizacional. ■

