



El capital emocional en las organizaciones

Empresas, 21/03/2014



El
diseño
organizacional
y la
gestión
de los
sistemas
humanos,
desde
su
concepción
en la
Era
Industrial,
han
tenido
un
principio
mecanicista
basado

en la eficiencia de los procesos, pero aislados de la dinámica de su contexto. Este diseño autorreferencial, que generó el gran desarrollo de la industrialización, en este siglo XXI, en la actualidad está colapsando por tres factores: a) por los conflictos en su funcionamiento, b) por las dificultades en la capacidad de respuesta, y c) por la imposibilidad de sustentabilidad de los modelos de gestión. En el primer caso, el diseño mecanicista es un diseño rígido que resulta conflictivo para la naturaleza de los sistemas humanos: abiertos, dinámicos y paradójales. La dinámica de las máquinas no se corresponde con la dinámica de los procesos humanos y esto genera profundos conflictos en el desempeño. En segundo lugar, en este contexto de volatilidad creciente el diseño rígido de las máquinas no tiene capacidad de respuesta frente a velocidad de los cambios del entorno. La rigidez autorreferencial no garantiza respuestas adecuadas, lo cual profundiza las dificultades de funcionamiento y desempeño. Y por último: los modelos clásicos están pensados para “ganar o ganar”, no están pensados para “desarrollar las potencialidades” del sistema en todas sus dimensiones. Este principio de sometimiento define las decisiones y los movimientos que se focalizan en la exclusión de actores (del mercado o la comunidad) y la explotación de recursos del entorno en base a un beneficio exclusivo.

La brecha emocional de las organizaciones

En la actualidad, estos tres factores de colapso generan una profunda brecha de desempeño entre la volatilidad del mundo con su vorágine de cambios inéditos e imprevistos y la capacidad estructural de las organizaciones para responder y actuar en este contexto de transformación. Los modelos organizacionales colapsan por una “brecha emocional” que aparece como consecuencia de personas que trabajan bajo la presión de cumplir con los resultados de un proceso que no se corresponde

con su dinámica de funcionamiento, que está fuera de contexto y que solo se focaliza en la apropiación y explotación de recursos.

El costo de esta presión genera el colapso de la calidad emocional, lo cual también tiene consecuencias en bajos rendimientos en el desempeño y en la productividad. El resultado es un círculo vicioso de desesperación, stress y deterioro de las condiciones laborales que agranda la brecha emocional.

El costo de vivir “bajo amenazas” permanentemente genera un deterioro en la calidad de vida, en las relaciones y en el desempeño cotidiano de las personas. La sensación de vivir bajo amenazas genera un estado emocional en las personas que reduce a la mitad la capacidad de desempeño cognitivo (cálculo, lenguaje, memoria) y las funciones ejecutivas del cerebro (el tipo de pensamiento necesario para la resolución de problemas). En estos casos, el problema de rendimiento no está en las habilidades de las personas, sino en sus condiciones de vida laboral.

Si bien la vulnerabilidad emocional no es producto de la globalización, lo que sí han generando estas décadas del nuevo siglo es la permanencia de la inestabilidad estructural en las condiciones de vida. El entorno de vida ha cambiado drásticamente y para muchas personas traumáticamente. Esto es lo que ha generado una percepción personal de vulnerabilidad e inercia frente a la sucesión de acontecimientos inéditos que vivimos. Vivimos cotidianamente en una posición defensiva sobre nuestro entorno de vida. A pesar de estar tan avanzados tecnológicamente, emocionalmente estamos tan vulnerables como en otras eras históricas.

La mediocridad del desempeño

¿Por qué todos nuestros esfuerzos generan resultados contrarios? Porque hemos enfocado las características del contexto solo en su aspecto amenazante. Bajo esa perspectiva, la capacidad adaptativa está centrada en solamente sobrevivir. La mediocridad de las respuestas es la naturalización de la supervivencia y está relacionada con la inercia de los sistemas en un “modo automático” de vida.

Desde la dimensión de las organizaciones, el modelo clásico de gestión se transforma en un modelo mediocre cuando subsiste bajo una perspectiva excluyente de someter a los enemigos del territorio. Bajo la perspectiva de un contexto amenazante, los otros actores son enemigos. Por lo tanto, todos los movimientos están destinados a sobrevivir. El modelo clásico de gestión, no está focalizado en ampliar las posibilidades de crecimiento y desarrollo. El resultado es que todos nuestros esfuerzos están destinados a luchar para conquistar más territorios o refugiarnos en escalas menores de producción.

Las organizaciones están centrando sus esfuerzos en aumentar la potencia, el tamaño y el poder para conquistar el territorio. Todas sus inversiones están concentradas en incrementar lo físico-estructural del sistema, aunque paradójicamente el punto de vulnerabilidad donde fracasa el desempeño del sistema es emocional. Las organizaciones invierten dinero, esfuerzos, tiempo y demás recursos para fortalecer la estructura física del sistema, cuando el punto de vulnerabilidad de su desempeño es la capacidad emocional para abordar el contexto. Por ello, los costos emocionales se transforman en una de las variables de mayor impacto laboral que aún siguen siendo subestimados o reducidos a problemas personales.

El capital emocional

La capacidad de respuesta de un grupo u organización, no depende solo de su potencial físico o tecnológico, por el contrario gran parte del desempeño depende de la capacidad emocional de las personas. Esto lleva a repensar una simetría de inversiones que pueda contemplar, además de las inversiones en recursos físicos, es necesario “invertir en emociones”. Este

postulado implica generar condiciones en el clima emocional que posibilite sostener y ampliar la capacidad de respuesta del grupo o la organización frente a un contexto que amplía la brecha de inestabilidad e incertidumbre. Significa generar condiciones de desarrollo a las personas que integran el sistema productivo para brindarles un espacio con perspectivas de posibilidades. Aún cuando los integrantes de un grupo tengan habilidades técnicas desarrolladas, lo que garantiza su desempeño es la calidad emocional del sistema.

A lo largo de la historia productiva, en las organizaciones siempre ha existido la preocupación por “el capital” que sostiene las actividades y el propósito corporativo. Si bien la preocupación ha sido la misma desde la Revolución Industrial, el concepto de capital ha tenido ramificaciones. Partiendo desde la preocupación permanente por el “Capital económico” o “el Capital Financiero”; hasta las nuevas concepciones de “Capital Intelectual” (a finales de la década del noventa), o en la actualidad con el desarrollo del concepto de “Capital social” como responsabilidad política de toda organización en su contexto de desarrollo. En todo este recorrido, la preocupación ausente, subestimada o solapada en todo este tiempo es la preocupación por lo emocional. En todos los sistemas humanos existe un capital emocional que define la dinámica del desempeño y generalmente queda olvidado, subestimado o sojuzgado frente a la preocupación y dedicación por las otras “versiones” del capital.

El capital emocional es la estructura de emociones y experiencias que definen tanto el contacto entre las personas, como la interpretación de los fenómenos de la realidad. El capital emocional es “el telón de fondo”, sobre el que se recortan los fenómenos de la realidad. Las emociones, definen “el color” de los hechos y le otorgan un signo a los acontecimientos. El sistema de creencias, que aborda la interpretación de los acontecimientos actúa conjuntamente con las emociones para generar experiencias subjetivas sobre los acontecimientos.

En este juego de respuestas adaptativas a las condiciones del contexto, las personas están condicionadas por la relación entre las potencialidades de desarrollo de los espacios productivos donde participan y el bienestar personal que generan estas actividades. El capital emocional surge del encuentro de estas dos dimensiones de desarrollo. En el caso específico de las organizaciones, la subestimación de lo emocional siempre ha estado condicionada por la sobreestimación de lo productivo como sinónimo de lo rentable. El factor de crisis emocional en las organizaciones está centrado en que se considera “lo productivo” ligado solo a los resultados operativos, subestimando otros procesos de creación y materialización, donde se ponen en juego de ideas, diseños y recursos.

Todas las organizaciones tienen emociones, esto es una cualidad intrínseca de los grupos humanos. Pero, lo que las organizaciones no han podido desarrollar hasta el momento es un abordaje estratégico de las emociones que les permita generar una capacidad de respuesta adecuada de las personas y los equipos frente al contexto que están transitando.