

Sobre las Emociones (o Las Ganas) en las Organizaciones

Por Cristóbal Gaggero D.

La generalidad de los problemas que existen en una organización, excluyendo aquellos de origen mecánico o de ingeniería, son problemas de carácter emocional. Dicho de otra forma, todos los problemas que surgen al interior de las organizaciones son conflictos de emociones.

Aunque lo anterior puede de alguna forma resultar extraño, el presente artículo tiene como propósito invitar a ampliar la mirada, reflexionando en torno a lo que consideramos es el principal problema que afecta el operar de las organizaciones.

Nuestra propuesta nace desde lo que llamamos MBEH o dinámica operacional de los fundamentos biológicos y culturales de lo humano.

Para contextualizar podemos decir que las empresas son y se constituyen como tales con las personas que las conforman, que todas esas personas son seres únicos y productos de una historia y como tales se mueven en diversos habitares. Y son las emociones como clases de conductas relacionales guían nuestro vivir como seres humanos que existimos y realizamos los mundos que vivimos en las coordinaciones de coordinaciones de haceres del fluir de nuestro lenguajear.

La mayoría de las empresas hoy en día están incorporando soluciones a lo que usualmente se distingue como, problemas de calidad y eficiencia en los distintos quehaceres en ellas. Muchos nombres se le han dado a lo que nosotros distinguimos como conflictos emocionales. Diversas también han sido las formas o metodologías con las que se intenta buscar solución a dichos problemas. Dentro de esto encontramos un amplio espectro de oportunidades en el mercado de las consultorías, desde las más tradicionales intervenciones de DO, motivación, habilidades, gestión, entre otros, hasta lo más reciente en cuanto a liderazgo y coaching.

Los talleres de liderazgo basados en estrategias racionales y que tienen como casi exclusiva prioridad el aumento de la productividad están pasados de moda según las más progresistas corrientes de consultoría. Pero en vez de creer que es la moda lo que las ha dejado atrás nosotros pensamos que no dan los resultado que se esperan en cuanto dar solución a lo que nosotros distinguimos como conflicto emocional, puesto que al igual que los mas progresistas, su fin es incrementar la productividad y continuamente se están “inventando” nuevas tecnologías como lo es la inteligencia emocional, el coaching etc. para obtener (incrementos productivos) sin fijarse propiamente en los procesos humanos involucrados.

Vamos por parte, veamos el tema de liderazgo. La cultura que vivimos plantea que líderes iluminados podrán resolver los problemas al interior de las organizaciones, exigiendo líderes innovadores, emprendedores y de otras variedades que se pudieran encontrar en el mercado.

Sin embargo, sostenemos que el liderazgo no es una respuesta adecuada para solucionar estos problemas, dado que el liderazgo como un modo de relacionarnos desde la dominación y el sometimiento explícito e implícito conserva las relaciones de control, desconfianza, poder, propias de la cultura en que estamos inmersos y que constituyen el fondo del mal-estar laboral.

Las palabras tienen historia y la palabra líder o liderazgo surge como un modo de connotar en alguien la responsabilidad de seducir, invitar, exigir, manipular a otros y otras para el cumplimiento de la meta u objetivo propuesto por el equipo en algún área de la organización. Por lo tanto el líder o el liderazgo hace sentido en una cultura orientada a conservar relaciones de poder, en busca del éxito como la que vivimos en gran parte en el planeta, y en las distintas organizaciones que hemos creado los seres humanos, ej; las empresas, la familia. ¿Cuál es la emoción que está a la base de este modo de relacionarnos? La dinámica emocional es la de al competencia el control, el sometimiento, la falta de confianza lo que trae por consecuencia que como personas en nuestro vivir cotidiano nos relacionemos desde el dolor por no ser vistos, lo que genera rabia, enojos, inseguridades. Desde este trasfondo emocional es difícil operar honestamente desde el respeto a uno mismo, al otro y a la otra como un legítimo otro.

El líder es una respuesta lineal y racional a conflictos que como hemos expuesto son de carácter emocional y cuya solución solo se puede configurar al entender la dinámica emocional sistémica que los genera, vale decir en el espacio emocional en donde se genera o desarrolla el conflicto. Al líder no le es posible “ver” o escuchar sistémicamente en tanto es o se comporta como líder, pues si viese de esa manera se disolvería como líder, dado que la mirada sistémica privilegia por sobre cualquier otra las relaciones de colaboración en donde todos surgen en la legitimidad de su quehacer en la colaboración que es en donde el líder perdería su “superioridad” sobre el resto de las personas del grupo.

El líder, al no ver la dinámica emocional sistémica que da origen, realiza, conserva y transforma el vivir y convivir humano, conserva cegueras que generan dolor y/o sufrimiento en las personas que integran la comunidad a la que pertenece, incluido el mismo líder. Al realizar su quehacer centrando su atención en el resultado de su hacer, no puede distinguir el proceso de convivencia que trae a la mano el mundo que genera en su vivir y convivir, y al estar ennegrecido por metas, resultados y exigencias no puede ver las dinámicas relacionales, ni mucho menos los espacios emocionales de las personas **bajo** su liderazgo.

Al mismo liderazgo se le han incrustado modificaciones o *upgrade* según las necesidades, y últimamente hemos visto aparecer ingredientes emocionales en el liderazgo pero este sigue estando centrado en la productividad y aun bajo el título de Inteligencia emocional en el Liderazgo. En estas circunstancias el liderazgo conserva las mismas cegueras, donde sigue dándose una explicación y solución racional a conflictos o problemas de carácter emocional.

Trasfondo emocional de los problemas

Con el propósito de explicitar los alcances de la problemática emocional en las organizaciones, a continuación reflexiono explicando a un grupo de personas de una organización sobre el porque deseaban estar en esa organización y como ver la forma de encontrar placer en lo que hacen, de manera tal que ese hacer fuese en el deseo consciente de hacerlo y no en la queja ni en la lucha, que inevitablemente nos lleva a un quehacer sin ganas y mediocre, lo que a su vez incide en los resultados de la tarea.

¿Cómo hacer para encontrar placer en lo que hago?

En una ocasión quedé intrigado con una reflexión que hiciera Ximena Dávila Yáñez sobre una persona que parecía estar a disgusto en su trabajo y como luego de conversar ella pudo hacerse responsable de su presente y desde allí cambiar su actitud en su trabajo llegando incluso a sentir placer al hacer su quehacer. Quedé intrigado porque he escuchado muchas veces a diferentes personas quejarse del quehacer que realizan y sentirse muy mal por ello.

Entonces me surgió una pregunta y un deseo. La pregunta era ¿cómo hacer para encontrar placer en lo que hago? Y el deseo era: escribir algo, donde pudiese explicar a ciertas personas que están descontentas con su trabajo que pueden, si lo desean, cambiar su actitud en relación con él.

La pregunta se la formulé al Doctor Humberto Maturana y esta fue su respuesta: *“Seguramente requiere una conversación, pero lo que uno quiere que ocurriese es que la persona se de cuenta que ella esta ahí porque ella o el eligió estar ahí. Por que el estar ahí le permite conservar algo en su vivir. Si uno se detuviese a reflexionar, podría ver que uno está donde está por que uno eligió estar ahí, para conservar algo conciente o inconscientemente, que de otra manera perdería; una remuneración, un estar, un prestigio, amistad, la familia, un sentimiento de dignidad, lo que fuere. Y si en esta conversación, (la cual tiene que realizarse de manera tal que no sea uno el que le diga a la persona de que eso es así, sino que invitarla a la reflexión a través de las preguntas que surjan) la persona se da cuenta de que eso es efectivamente lo que ocurre, lo mas probable es que la persona en la reflexión posterior al darse cuenta pueda entrar en su que hacer en otra actitud, ya no con la actitud de rechazo, ya no con la actitud de queja sino que con la conciencia de que está ahí porque por que está obteniendo algo que es lo que quiere, que puede hacerlo bien y que no es la lucha lo central, sino que la conservación del espacio que le permite conservar lo que quiere conservar”*.

Su respuesta me invitó a reflexionar y a proponer un camino que permita a las personas hacerse cargo y realizar un cambio de mirada respecto a la actividad que realizan.

Es normal hoy en día encontrar al interior de una organización empresarial (se cual sea el tamaño) personas que estén descontentas con su quehacer y que no les gusta el trabajo que realizan, pero de todos modos siguen por años en el mismo lugar y con las mismas quejas. Esto puede traer como consecuencias

una baja en lo que podemos llamar calidad del trabajo, problemas de identidad, estrés, enfermedades de origen tensional, problemas en las relaciones laborales, problemas en las relaciones personales, problemas de pareja, y en cada una de las dimensiones (espacios, mundos, ambientes, lugares) en que las personas se desenvuelven.

En consideración a lo anterior y tomando en cuenta las palabras del Dr. Humberto Maturana podemos decir que una persona puede encontrar placer en su quehacer haciéndose cargo de que ella o el eligió estar ahí, ya sea por cualquiera de los “beneficios” que logra con estar ahí, a pesar de los malos ratos que pueda pasar, asumiendo responsablemente el estar ahí o por el contrario el salir de ahí, haciéndose cargo de las consecuencias que uno u otro camino conlleva.

A modo de ejemplo, podemos contar resumidamente un caso ocurrido en una institución gubernamental (en el contexto de una jornada de Capacitación) en donde una mujer profesional le dice a Ximena Dávila que lo que ella dice es muy bonito pero ¿cómo hace para aceptar que su jefe la trate mal, o le haga sentir incomoda?:

- Primero que nada - contesta Ximena - desde el respeto por ti misma, respetándote y respetando. Por otro lado pensar en ¿por qué estoy donde estoy?

Las respuestas de esta persona fueron diversas: porque me permite ganar un sueldo que a su vez me permite pagar el arriendo, el colegio de mi hijo, las letras del auto, las cuentas, etc.

- Entonces – replicó Ximena - tu eliges estar aquí por que eso te permite hacer todo lo que has dicho que haces, te permite tener un bien-estar, en torno a otras variables que para ti son más importantes, como es el caso de poder darle educación a tu hijo, por lo que te puedes dar cuenta que estás donde estás por tus deseos, concientes o inconscientes de estar ahí para lograr tus propósitos.

Otro modo de invitar a una reflexión que tenga como consecuencia el hacerse responsable del quehacer propio, puede ser hacerse la pregunta ¿cómo hago lo que hago?

Lo hago desde el miedo...desde la rabia...desde el sometimiento...desde la hipocresía...desde el placer de hacer lo que hago... ¿Cómo es que lo que hago me permite estar en el bien-estar? ¿Cómo puedo yo cambiar el desde donde estoy haciendo lo que estoy haciendo?

De una forma u otra, el camino parece ser una conversación, que como el Doctor Humberto Maturana dice, no puede ser cualquier conversación y de cualquier forma, aunque cualquiera puede participar en ella si lo desea.