

LA GESTIÓN DE LA EMOCIONALIDAD. UNA ASIGNATURA PENDIENTE

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

No nos engañemos. No somos ilusos ni personas que confíen excesivamente en elementos que no puedan cuantificarse, pero hay que admitir que la emocionalidad y más concretamente su correcta gestión es uno de los intangibles sobre los que más nos conviene invertir. A menudo andamos preguntándonos sobre cómo mejorar la competitividad y acabamos actuando básicamente sobre los elementos tangibles pero tal vez sea el momento de admitir que dichos esfuerzos no siempre producen el efecto deseado.

Las personas son un elemento clave sobre el que incidir. Y lo son porque, por lo general, son un activo mal gestionado, pero eso es porque solemos preocuparnos por ellas en términos que no se alcanzan a comprender y casi nunca a compartir. Muchas de las medidas de satisfacción que probablemente se hayan implantado en los últimos años (cuando todavía se podía) han sido o bien cortoplacistas o bien basadas en la asunción por parte de los empresarios de un coste adicional. Parece que sin ese elemento de coste adicional no se obtiene satisfacción de los colaboradores y ahí está el error.

Una impresión ampliamente compartida es que, a pesar de todo, siempre se acaba dando “cosas” sin que las contrapartidas que se obtienen sean cuantificables o equivalentes. La continua mejora de las condiciones de trabajo (partiendo del hecho de que por lo común no son malas sino por el contrario, en muchos casos muy buenas) no implica mejor rendimiento *per se*. Quiere esto decir que lo que falla es la gestión de las expectativas que, por lo general, no es más que una proyección subjetiva de lo que deseamos que suceda. Esto es como lo de la excitación de la noche de Reyes cuando grandes y pequeños nos hacemos ilusiones más o menos razonables sobre los regalos que recibiremos a la mañana siguiente. ¿Cuántas veces se cumplen en los términos en los que nos las imaginamos? Muy pocas, esa es la verdad.

Debemos tomar conciencia de que toda forma de poder proyecta expectativas respecto a su estructura dependiente. Si la capacidad para proyectar es superior a la de análisis del contexto en el que se espera que los hechos se produzcan, lo normal es que el resultado sea decepcionante. “Esperaba más de ti” suele ser un reproche muy frecuente o el contrario, “no esperaba esto de ti”. Ambas formas muestran un sentimiento de frustración cuando no de tristeza. Pero ¿qué era lo razonablemente esperable? Pocas veces lo podemos concretar en datos medibles y no sólo eso, sino que probablemente lo que alguien espera o no espera de mí nunca me lo haya dicho formalmente con lo cual, mal puedo ser culpable de su decepción por mucho que al otro le duela.

En esas condiciones, quisiera proponerles que invirtieran en gestión emocional definiendo esto como la capacidad de actuar inteligentemente sobre el contexto en el que las personas desarrollan su actividad y a obrar en consecuencia. Daniel Goleman señala que la productividad de un equipo viene condicionada hasta en un 40% por la emocionalidad del mismo, lo cual indica lo sumamente importante que es saber gestionarla adecuadamente. Sin embargo pocas empresas invierten en ello por considerarlo demasiado intangible, lo cual no deja de ser un contrasentido cuando se enfrentan una y otra vez a proyectos de gestión del cambio que casi nunca acaban por colmar sus expectativas, lo cual merecería un análisis por separado.

Obviar esa necesidad de gestionar las emociones (no de dirigirlas, que suele ser un error común) es un error. Hacer “cosas” por la gente tratando de buscar su satisfacción y a través de ésta su mayor implicación es como tratar los síntomas de una enfermedad sin profundizar en sus causas, con lo cual ésta persiste o muta pasado un tiempo. Eso sucede porque, por lo general, no nos hemos detenido a observar lo suficiente.

La observación, en este caso de las emociones, pero también desde un punto de vista general, es algo que se suele obviar. Observar es un proceso consciente, intenso y por ello a menudo cansado que va más allá de mirar, pero a cambio es donde de verdad se puede analizar de verdad lo que sucede. Parece que las empresas se contentan con mirar o suponer como si con eso bastara, pero no es así. Sólo en la observación de los comportamientos se ve el fluir de las personas que no es otra cosa que la manifestación de sus emociones personales, pero también y muy significativamente, grupales.

Por tanto, el error está en la profundidad del análisis. Decimos que el departamento “X” se comporta de una forma determinada porque, al dedicarse a algo específico y distinto del departamento “Y”, las personas que lo forman se rigen por un determinado patrón. La cuestión es ¿todas las personas que se dedican a algo en concreto se comportan igual en otras empresas? La respuesta es no, o no necesariamente. La diferencia está en la distinta emocionalidad de los individuos y cómo ésta se adapta a la emocionalidad de un grupo, de un departamento o de una empresa si esta no es muy grande, porque en caso contrario es posible que existan distintas realidades que convivan en ella.

Las personas, por tanto, crean microcosmos en los cuales prevalece una serie de valores entre los que destacan especialmente los emocionales. Respetarlos, potenciarlos y aprovecharlos es un reto y una oportunidad que no debería pasarse por alto porque es precisamente en ese conjunto de valores donde las personas encuentran sus principales elementos de auto motivación para el óptimo desempeño. Que al final, es de lo que se trata.

Aunque no es sencillo encontrar bibliografía específica al respecto, Ovidio Peñalver ha publicado recientemente un libro titulado “Emociones Colectivas” (editorial Alienta ISBN: 9788493582784) que habla sobre el particular. Sus puntos de vista me han parecido muy interesantes y les invito a escucharlos en <http://www.fororecursoshumanos.com/?p=1866>

©Josep Julián Vila