

¿GESTIONAR LAS EMOCIONES, O NO? por Antonio Valls

Si desde la alta dirección de la empresa se presta atención al incremento y desarrollo de la capacidad de sus miembros para gestionar las emociones en la vida de trabajo, los resultados pueden resultar muy destacables. Cada día son más las organizaciones que perciben cómo el compromiso y la pasión de las personas, pueden generar innovación y éxitos asombrosos, como ningún sistema de gestión racional permite conseguirlos.

En la actualidad hay que reconocer con una visión amplia, las oportunidades de mejora que confiere la adecuada gestión de las emociones. Así por ejemplo la manera como nos comunicamos, influye en el perfil de los puestos de trabajo. Es por ejemplo un hecho que en empresas y organizaciones en que trabajan muchas personas cualificadas, hay que dar gran importancia a la capacidad de la gente para mantener contactos informales. Asimismo, gente que trabaja con un teléfono móvil y un ordenador portátil allí donde sus clientes le han llevado, requiere de una gran capacidad para auto motivarse (o sea de gestionar sus emociones intrapersonales). Y de los directivos de estas personas, se requiere una gran habilidad para descubrir cómo, a quién, y de qué manera, otorgar poder a sus "subordinados"... con los que tiene a veces pocas oportunidades de hablar cara a cara.

El primer punto fundamental en las relaciones interpersonales, es tratar de acceder a un nivel de comunicación adecuado a la tarea que se ejecuta en común entre dos o más personas; nivel que se obtiene con la combinación correcta de espíritu de cooperación y confianza en los otros. Esta actitud es finalmente la que gobierna el comportamiento humano desde su base, es decir, la que frente a un estímulo, evento o necesidad de actuación, hace que nos inclinemos por dar una respuesta, que favorece o perjudica al proyecto empresarial.

Por otra parte, nuestra actitud frente a las personas es producto de nuestras convicciones y del estado en que nos encontramos emocionalmente en este momento. Y por supuesto, nuestras convicciones dependen de como percibimos, experimentamos e interpretamos la realidad. Como directivo, el individuo que ocupa un puesto de responsabilidad en una organización, precisa de toda su capacidad para gestionar las emociones, para juzgar a sus colaboradores en los momentos más delicados de su relación con ellos. Estos con frecuencia son: el momento de su selección, y cuando sus actuaciones no se corresponden con los objetivos previamente establecidos. Y por supuesto, un momento crítico es el de la imposición de correctivos eficaces. En la práctica la buena crítica, según comparte Daniel Goleman (1996), precisa de cuatro atributos clave para ser motivadora:

- Debe hacerse con sensibilidad hacia los demás.
- Debe hacerse personalmente.
- No debe ser ambigua, y
- Ha de ser constructiva.

Y si las actuaciones adversas persisten, el buen directivo debe preguntarse con insistencia: "¿Es ello debido a que mi colaborador no ha recibido bastante ayuda y apoyo por mi parte?". El jefe que de veras lo es, adapta su papel al grado de capacitación y motivación de sus colaboradores.

Pero quien mira a las personas (la suya propia y la de los demás), no puede dejar de apercibirse de que la felicidad depende de cómo interpretamos los acontecimientos. Y de que quienes son capaces de determinar la calidad de sus vidas, son aquellos que saben controlar sus experiencias internas, o lo que es lo mismo: los contenidos de su conciencia. Ciertamente, las empresas pueden hacer mucho más de lo que han hecho hasta hoy para lograr que las experiencias laborales de sus empleados, sumen en lugar de restar -como es muchas veces el caso-, al bienestar psíquico del individuo.

Alguien ha dicho que la víctima número uno de la no gestión de las emociones en la empresa es la creatividad; la excelencia tira en una dirección y los objetivos económicos hacia otra.