Emociones en la organización ; ampliando la mirada.

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, la mayoría de los problemas que surgen en el 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 y la toma de decisiones de las organizaciones.

Nuestra propuesta nace desde lo que llamamos Matriz Biológica de la Existencia Humana (MBEH) o dinámica operacional de los fundamentos biológicos y culturales del ser 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 avatares. Las emociones como clases de conductas de relación guían nuestro vivir como seres humanos que existimos y ayudamos a construir los entornos en que vivimos a través de nuestras decisiones tomadas en empresas grandes, pequeñas y medianas.

La mayoría de las empresas hoy en día están incorporando soluciones a corto plazo 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 D.O, motivación, habilidades, competencias de gestión, liderazgo, hasta lo más reciente en cuanto a espacios para conversar como los roles de coach y mentor.

Los talleres de liderazgo basados en estrategias racionales y que tienen en exclusiva la prioridad de incrementar la productividad, están pasados de moda según las más progresistas corrientes de filósofos sociales como , Carl Rogers, Charles Handy, y Humberto Maturana.

Vamos por parte, veamos el tema de liderazgo. La cultura de la sociedad que vivimos plantea que algunos líderes podrán resolver los problemas en el interior de las organizaciones, exigiendo líderes innovadores, emprendedores y con visión a corto, medio y largo plazo.
Sin embargo, sostenemos que el liderazgo no es una respuesta **siempre** adecuada para solucionar estos problemas, dado que el liderazgo como un modo de relacionarnos desde la dominación y el sometimiento explicito e implícito conserva las relaciones de control, de poder, de falta de comunicación y soluciones a corto plazo, propias de la cultura en que estamos inmersos y que constituyen uno de los terrenos pantanosos de nuestro absentismo laboral **en sus dos vertientes, la oficial el absentismo físico que corresponde a personas que no pueden ir a trabajar por motivos de salud y disponibilidad, y el absentismo psicológico de las personas que si están en su puesto de trabajo pero éste no les interesa casi nada.**

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 alguna actividad 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 a corto plazo como la que vivimos en gran parte de nuestro planeta, y en las distintas organizaciones que hemos creado los seres humanos, ejemplos; las empresas, las escuelas, la universidad y la familia.
¿Cuál es la emoción que está en la base de este modo de relacionarnos? La dinámica emocional es la de las competencias, 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 como personas completas, lo que genera rabia, enojos e inseguridades. Desde este trasfondo emocional es difícil trabajar honestamente desde el respeto a uno mismo, a nuestros compañeros y a nuestros jefes.

El líder clásico 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 <u>dinámica emocional sistémica</u> que los genera, vale decir en el espacio emocional en donde se genera o desarrolla el conflicto. Al líder de siempre no le es posible "ver" o escuchar de forma sistémica 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/cooperación en donde todos surgen en la legitimidad de su quehacer, en la colaboración que es en donde el líder perdería su "superioridad" jerárquica sobre el resto de las personas del grupo.

El líder clásico, 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 los resultados a corto plazo, no puede distinguir el proceso de convivencia que trae a la mano el mundo que genera en su vivir y convivir, y al estar cegado por metas, resultados y exigencias no puede ver las dinámicas relacionales, ni mucho menos los espacios emocionales de las personas ***bajo*** su liderazgo.

LAS EMOCIONES EN EL LÍDER :

El líder innovador y realista se hace cargo de sus propios sentimientos. Esta persona deberá distinguir entre la verdad objetiva de la subjetiva porque es responsable de su salud mental. Si un líder ejerce con madurez sus decisiones es el modelo a seguir. Es preciso estar preparado para enfrentar a las personas con la verdad de que la realidad tiene sus límites. El mejor instrumento es el diálogo abierto y constante para tratar decisiones y emociones porque su entorno, desde el Consejo de Administración, Consejo de Familia y Consejo de Dirección le examinarán siempre desde los aspectos personales y emocionales en cualquier proceso de toma de decisión.
No podemos olvidar que las emociones del líder es lo que, a final de cuentas, sustentan las necesidades estratégicas de la organización. Las emociones dan apoyo al equilibro constante de su personalidad y el equilibrio es el secreto de una organización bien dirigida.
Este equilibrio está construido por:

- nuestro mundo privado, en el que luchamos internamente con nuestras situaciones existenciales;
- por nuestra intimidad es decir la conexión del yo con el vosotros de Martin Buber;
- por la sociedad y el entorno natural que nos rodea.

El límite más evidente con el que estamos en contacto es la dura barrera que es la realidad de cada día con sus alegrías y sus frustraciones. El dinero como ejemplo de realidad es el último límite a nuestra libertad para actuar. Esta posible frustración proviene de la realidad que puedes quejarte o deprimirte pero al final la decisión debe ser tuya.
El líder maduro vive en su entorno real que intenta transformar como aliado si es adverso, dónde los errores representan formas de aprender, en tanto eviten su repetición. El liderazgo existe en condiciones de ambigüedad y polarización porque los conflictos se resuelven pero aparecen otros de continuidad.
Un líder debe estar en contacto con su entorno, sería como la **presencia**, para comunicar sus sentimientos, sus esperanzas y sus ilusiones. Un líder maduro debe estar en contacto directo con su realidad más íntima porque la competencia de establecer contacto directo, de forma positiva, es una señal infalible de buena salud mental.
(1) George Steiner(2003), nos explica como a través del conocimiento y la vocación de enseñar se realizan los sueños de las personas. Hemos querido añadir un breve espacio de su obra "Lecciones de los Maestros" para ejercer de doble vínculo con la realidad de los líderes que quieren ser Maestros .
""*La libido sciendi, "" el deseo de conocimiento, el ansia de comprender, está grabada en los mejores hombres y mujeres. También lo está en la vocación de enseñar.. No hay oficio más privilegiado que el despertar en otras personas poderes, sueños, libertades, y anhelos, inducir en otras personas el amor sincero y el amor por lo que nosotros amamos; hacer de nuestro presente interior el futuro de ellos; porque vamos a empezar una nueva aventura descubriendo nuestras propias emociones , nuestros sentidos y a través de ellos nuestras intuiciones.*
Es una satisfacción incomparable ser vuestro servidor, sabiendo perfectamente que todos podemos ser auténticos creadores de nuestros sueños y de nuestras realidades.. Enseñar y aprender es buscar la complicidad entre nosotros, es compartir nuestras experiencias anteriores y las actuales.

(1) Lecciones de los Maestros. G.Steiner Editorial Siruela 2003
El Maestro es por excelencia una persona generosa porque pone en cada clase su mayor contribución al crecimiento de sus alumnos. También el Maestro es una persona egoísta porque aprende de sus alumnos y debe recompensar por este aprendizaje.
Es difícil encontrar en nuestro mundo materialista emociones y sensaciones tan profundas como cuando experimentamos , en primera persona del singular , el amanecer de un nuevo día al comprender por nosotros mismos aquella experiencia., aquel ejemplo de nuestros amigos, de nuestra familia , del Maestro que todavía hoy recordamos cómo se llama.

El líder Maestro deberá reconocer sus emociones, a través de sus sentidos y sus intuiciones para comprender mejor sus decisiones coherentes y consistentes de aquellas que no lo sean.....o no lo puedan ser.

""OH hombre!! !Presta atención!! ¿Qué dice la profunda medianoche? Yo dormía , yo dormía y de un profundo soñar me he despertado.
El mundo es profundo y más profundo es el dolor.
El placer es más profundo que el sufrimiento. Si pero el dolor dice : Pasa placer que tengo que ocupar mi sitio
Más todo placer quiere eternidad. Quiere profunda eternidad; profunda eternidad para olvidar el dolor.
De Nietzsche a Mahler " De Maestro a Maestro " Referencia de George Steiner /Ceferí Soler

EL LÍDER MADURO Y EUTÓPICO: LÍDER MAESTRO

Para nosotros la madurez es la capacidad de formular objetivos desafiantes en nuestra vida pero alcanzables. Por ello tenemos la disposición y estudiamos las competencias para ir integrando nuevas responsabilidades porque la madurez es gradual, cambiante, progresiva pero también regresiva.

Características de la persona madura:

- Se sienten confortables consigo mismos.
- No se derrumban por sus propias emociones, miedos, ira, amor o envidia.
- Son capaces de sobrellevar los desengaños de su vida.
- Son tolerantes porque pueden reírse de sí mismo.
- Intentan conseguir ser ecuánimes y equilibrados en sus actividades.
- Aceptan sus defectos y limitaciones y por ello se auto-respetan.
- Disfrutan de los placeres sencillos de su vida.
- Piensan bien de los demás porque son capaces de amar y respetar los intereses de su comunidad.
- Tienen relaciones personales duraderas y gratificantes.
- Respetan las diferencias interculturales que encuentran en las otras personas.
- Tienen un sentido de responsabilidad y solidaridad respecto a sus vecinos, colaboradores y amigos.
- Son capaces de afrontar las exigencias de su vida.
- Influyen en su entorno siempre que es posible y se adaptan a él cuando es necesario.
- Planifican sus actividades y no tienen miedo a su futuro porque se proponen objetivos realistas.
- Tienen la capacidad para tomar sus decisiones y piden opinión a sus colaboradores.
- Ponen su conocimiento y esfuerzo en conseguir sus objetivos y resultados.
- Saben y pueden decir no con argumentos sólidos y coherentes.

EQUIPO DE PROFESORES DEL INSTITUTO MATRÍZTICO Y ESADE.

Setiembre 2005