

5

**PEDAGOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN
EN LA EMPRESA**

PEDAGOGÍA DE LA HUMANIZACIÓN EN LA EMPRESA

¿Cómo interactuar con una pedagogía de la humanización en el mundo laboral?

Al abordar el presente tema y antes de reflexionar respecto de la propuesta central, pedagogía, humanización y afectos, es necesario abrir un espacio al análisis del concepto empresa.

Según el diccionario de la lengua española, empresa es:

— Acción de emprender, iniciativa llevada a cabo colectivamente.

— Unidad económica dotada de capital que puede ser público, privado o mixto, en la que un grupo variable de personas trabaja en forma coordinada y jerarquizada en la producción de o transformación de bienes, o en la organización de servicios.

Según el diccionario jurídico:

— Organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos.

Sin embargo, y para complementar la idea, al tenor del Código de Comercio se debe entender por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios.

Al acopiar en este mandato tal criterio debemos reconocer un procedimiento con validez universal y que además se aplica en la actualidad; igualmente, el miramiento de la empresa como modalidad del acto de comercio está siendo reconocida por los doctrinantes como la declaración más calificada de la actividad comercial moderna.

De acuerdo con lo anterior y encontrándonos con el concepto de acto de comercio, es necesario diferenciar la normatividad civil de la mercantil, por tanto, en lo sucesivo nos enfocaremos en el ámbito del derecho mercantil. De acuerdo con el *Diccionario Jurídico Colombiano* de Luis Fernando Bohórquez B. y Jorge Iván Bohórquez B., el acto de comercio es: “Toda manifestación de voluntad que provenga de un individuo al que previamente el Estado haya dado la calidad de comerciante”.

Es una inducción de carácter subjetivo, teniendo en cuenta que es la persona la que le da tal connotación al acto mismo; otro es el criterio objetivo que le otorga la doctrina y la jurisprudencia al afirmar que es acto de comercio el que en sí mismo es mercantil, independientemente de la persona que lo realice.

Ahora bien: en desarrollo del tema destacaremos el factor humano como un elemento determinante del presente ensayo, necesariamente la empresa involucra un entorno socioeconómico que, de alguna manera, afecta las emociones del individuo.

Proyectemos entonces el presente ejercicio al rescate del valor de los recursos humanos a fin de reconquistar la gestión de los sujetos involucrados en el trabajo de empresa teniendo en cuenta que indispensablemente implica tres elementos:

- Un personal asalariado.
- Sometimiento del personal a una autoridad, esto es, la subordinación.
- Realización de una actividad determinada.

Las relaciones de poder en la empresa obedecían a una configuración piramidal, en la cual encontrábamos un orden jerárquico que de acuerdo con la nueva concepción aplica sólo al funcionamiento de la estructura en la medida en que se registra una cabeza que decide, interrelaciona y articula; por tanto, el grupo social se debe adaptar al nuevo orden en red que satisface las necesidades del

moderno mundo de los negocios y de la actividad tanto industrial como comercial y científica; los individuos acatan los actuales planteamientos de funcionalidad, pues de lo contrario la tendencia es a desaparecer. Los recientes paradigmas exigen un especial reconocimiento a la dimensión afectiva del sujeto porque facilita la comunicación y el resultado de la gestión laboral y empresarial.

¿Es un espacio adecuado el sistema en red para el desarrollo de la pedagogía de la humanización en la empresa?

Si la tendencia es a desaparecer por completo la jerarquización, tenemos entonces que enfrentar un nuevo reto tanto en las relaciones interpersonales como en la aplicación de la tecnología; el nuevo líder está dotado de voluntad y de inteligencia emocional, como la afirma Goleman, para involucrarse más de cerca en las relaciones con los subordinados. Recurso humano y tecnología son los factores determinantes en la gestión y prestación del servicio o de la producción de bienes, lo que se busca a través de las nuevas técnicas es facilitar los niveles de producción, la realización de las operaciones y la celeridad en el proceso, mas no el papel de la gerencia.

La labor gerencial está reservada al factor humano, único ser que basado en su experiencia es capaz de tomar decisiones en las cuales obligatoriamente tiene que involucrar sus afectos, porque toda la información que recibe y procesa se obtiene a través de la conversación con los empleados; por tanto, se requiere su intervención para evaluar y equilibrar los diferentes tipos y niveles de información.

Uno de gran relevancia es la reacción emocional de sus colaboradores, permitiéndoles además reforzar la labor en pro de la organización.

El grupo se mantiene unido al compartir los valores, la visión y otra serie de atributos del entorno empresarial; así mismo, la propuesta innovadora es emplear al máximo los afectos buscando un objetivo social de carácter humanitario, tal y como lo manifiestan algunas empresas extranjeras, de gran importancia para impulsar la productividad ejercicio tras ejercicio, esto es, una experiencia de vida propia del hombre que le permite expresar por medio de sus sentimientos algunas

emociones no necesariamente racionales *propicias para penetrar en la dimensión de la alegría o la tristeza, el éxito o la frustración, la aceptación o el rechazo*; tales factores imprimen a la conducta del individuo un ingrediente que le permite estrechar los vínculos con el grupo y reconocerse como miembro de la comunidad laboral.

Todas las organizaciones son importantes, pero aquellas que ofrecen procesos formativos, a cualquier nivel se destacan, puesto que proporcionan conocimientos y moldean la manera de pensar y de actuar; y si este moldeamiento desconoce no solo la relevancia de las emociones sino su existencia misma, se imparte una inducción a medias, sin tomar el motor real del comportamiento humano.

Este motor debe, por tanto, ser alimentado y promovido de especial manera en los ambientes laborales, pero no debe tomarse como el fin de las organizaciones, sino por lo contrario, como la base que sustenta su quehacer. Para tener un inicio como este debe, desde luego, conocerse y entenderse el campo de las emociones, que se convierten además en los valores que rigen cada uno de los actos de la vida.

Por otra parte, ha de entenderse que es una cadena de emociones, valores y actitudes la que va consolidando esta base, y que sus elementos precisan trabajarse en conjunto, sin dejarse atemorizar por el esfuerzo y la confrontación consigo mismo, requeridas en el proceso.

El conocimiento de las emociones se logra al reforzar la honestidad, que a su vez requiere una gran conciencia de sí mismo, y responsabilidad en lo que se siente y emite por y a través de estas emociones (porque muchas veces la emoción se convierte en respuesta).

Tanto el reconocimiento de las emociones como su responsabilidad requieren de atención a lo que se está sintiendo, de decirse a sí mismo la verdad,

y de allí partir al examen personal sobre quiénes somos, de qué somos capaces y hacia dónde vamos.

Una vez reconocidas las emociones se debe permitir su expresión de una manera clara. Lo que se hace con la información y con la energía que las emociones producen es realmente lo importante, y una respuesta apropiada es aquella que permite escuchar, valorar, parar y avanzar, aprender, considerar y cambiar.

Es, sin lugar a dudas, un amplio y enriquecedor proceso el que la base emocional demanda en el ambiente organizacional, porque nos invita a buscar la verdadera motivación de quienes entran a participar con nosotros, recordando además el aprendizaje constante en el cual estamos inmersos, sin importar que en determinado momento se haga el rol de experto o aprendiz.

Quien orienta no debe poner nada en los aprendices, solo puede compartir sus conocimientos, y lo más importante, ayudar a rescatar y potencializar aquello que cada quién tiene dentro para encontrar su propio destino y lograr ser feliz.

De esta manera puede preguntarse si pierden importancia los criterios técnicos y fundamentos productivos que rigen las empresas. Desde luego que no, pero cuando se introducen las emociones, y existe una organización humanizada, tales criterios se van asimilando con mayor facilidad, puesto que lo que importa es el ser humano, tanto el trabajador como el beneficiario final del producto o servicio de la empresa.

Y puede aquí hablarse del éxito: ¿puede este limitarse al avance monetario y profesional?, desde luego que no. Una persona exitosa es aquella que se siente feliz, quien está satisfecha con su quehacer profesional y laboral, que considera su remuneración justa, y en especial cuenta con relaciones interpersonales armónicas. En un sentido, se siente parte real y participativa del universo.

Esta conectividad con el universo es lograda cuando se reconoce la importancia de los procesos teóricos y técnicos, pero lo es aún más la motivación que nos lleva a realizarlos, y esta sin lugar a dudas es la emoción.

Esa sensación experimentada ante algún estímulo es lo que nos lleva a razonar y generar así una respuesta. De modo que este orden: estímulo - emoción - raciocinio - respuesta, es aplicado en todos los ambientes donde se mueve el individuo, por lo tanto las organizaciones —que no son otra cosa que los espacios en donde los individuos con motivaciones similares buscan un fin común tanto personal como colectivo—, no son ajenas a ello.

Esto lleva a tener en cuenta aspectos y estrategias diferentes para que los empleados participen activamente en su vida laboral y puedan disfrutarla... ¡Qué enriquecedor para el mundo fuera que todos los seres humanos entendieran que con su trabajo, sin importar el nivel o la especialidad y experiencia que requiera, se está aportando al bienestar de la sociedad entera y que deja de ser la actividad por la cual se recibe una remuneración monetaria para sobrevivir! Esta última percepción es compartida por muchos, pero es en su esencia fría y limitante.

¿Y de qué manera nos alejamos de esta percepción de utilitarismo del otro y lo convertimos en formación individual y colectiva?... Cuando reconocemos en cada ser su valor para construir la sociedad y el universo. Es aquí, como empresa, que buscamos en los trabajadores individuos identificados y comprometidos con la misión y visión de la organización, y que por tanto, están motivados.

Cuando desde la gerencia se establece la importancia de cada uno de los miembros de la organización, son estos quienes se hacen responsables directos del funcionamiento y la productividad de la misma, puesto que se reconoce que el trabajo que cada individuo realiza es fundamental, y se confía en que sus capacidades y potencial son exactamente lo que se requería; en este punto se habla de la confianza, confianza en los trabajadores, y la autoconfianza que se promueve en los trabajadores.

Al hablar de confianza hacemos una relación directa con la responsabilidad. Confiamos el libre desempeño de su labor a los empleado, y ellos empiezan a generar confianza no solo respecto de su propio desempeño, sino del de sus compañeros, obteniendo así el cumplimiento de las metas laborales, dentro del horario establecido, sin la aplicación de horas extras o realizar trabajo en el hogar, y como se mencionó anteriormente, disfrutando su tiempo laboral.

Para interactuar con una pedagogía de la humanización en el mundo laboral, en cualquier empresa, debemos tener en cuenta la cultura, los valores, los principios, el talento humano que se mueve en la organización, así como su orden jerárquico y el papel que cada uno cumple, ya que son quienes van a interactuar mutua y humanizadamente para poder desempeñar su labor de una manera agradable, donde el empleado se sienta a gusto con su trabajo y así mismo lo desarrolle eficientemente; es por esto que las empresas del mundo actual deben interesarse no solo por producir sino también por tener satisfechos a sus empleados, pues ellos son el eje principal, y si se sienten bien, van a trabajar en pro de la organización y esto se va a ver reflejado en el aumento de su productividad.

Entonces, en el mundo laboral se interactúa con una pedagogía de la humanización mediante el trato que se mantenga entre cada uno de los miembros de la organización sin importar el orden jerárquico que se maneje en ella; así mismo, existen factores o agentes externos que por algún motivo deben influir en la organización donde no hay otro medio para poder llegar a esta sino por medio de una pedagogía de la humanización, ya sea en una asesoría, una capacitación, un taller, un seminario, etc.

Para comenzar entendiendo el mundo laboral humano, debemos tener en cuenta la cultura que maneja cada empresa, así como la de sus empleados, y por eso ese es el primer punto que tocamos en este capítulo, como veremos a continuación.

Cultura, valores y principios de una organización

Como sabemos, cada organización es dueña de su propia cultura, la cual gesta unos valores, unas responsabilidades y unos principios que, primero, influyen en cada uno de los miembros de la empresa para así poder reflejarlos luego hacia los demás, así se va creando una cultura organizacional.

El autor Álvaro Hamburger, en su libro *Ética de la empresa*, cita a Kotter y Heskett en la página 52: «*En una cultura organizacional existen dos niveles, uno es el de los valores compartidos que pueden variar de una empresa a otra, son invisibles y resistentes al cambio, y el otro nivel es el de las normas de comportamiento del grupo, son hábitos que los empleados se encargan de enseñar a los nuevos miembros de la organización, son visibles y más fáciles de cambiar*». Toda empresa debe estar abierta al cambio si quiere sobrevivir en este mundo competitivo lleno de constantes desafíos, creando estrategias gerenciales y tecnológicas, enfocando su misión al cliente, respetando los derechos y valores de sus empleados, fomentando la responsabilidad y compromiso, y todo esto se logra desde los altos rangos de la organización, porque si desde la gerencia no se sienten comprometidos y toman conciencia de crear una cultura abierta hacia el cambio se lleva a la empresa al fracaso.

Todo el personal que pertenezca a una empresa debe conocer y tener presente la misión, la visión, las políticas y filosofía de la organización, así como el objetivo; este conjunto debe ser divulgado por los directivos, incentivando al personal para que trabaje en pro de cumplir los ítems, y es desde aquí que se comienza a trabajar internamente con una pedagogía de la humanización.

«*Debe existir en toda empresa el manejo de un liderazgo directivo eficaz, de esta manera los resultados se verán reflejados en una cultura organizacional exitosa. Una cultura de este tipo es la que logra satisfacer todas las necesidades de la empresa y de su entorno; es decir, los gerentes, los accionistas, los empleados, los acreedores y los proveedores*» (Hamburger, 2004, p. 59).

Un aspecto importante para que una organización sea productiva, es el de mantener motivados a sus empleados; esto va desde la forma de tratarlos, creándoles expectativas, estimulándolos, así como ofreciéndoles recompensas, felicitándolos cuando hacen algo bien, y de igual manera al cometer un error hacerles caer en la cuenta sutilmente y animándolos a que pueden hacer las cosas mejor, porque si se les reprime esto puede afectar la productividad; y esta es una función de los directivos: guiar a los miembros de la organización a sacarla adelante, siendo al mismo tiempo pedagogos y humanos, y siempre teniendo claro que el recurso humano juega un papel de suma importancia para cumplir con los objetivos.

Así, el autor Álvaro Hamburger en su libro cita a Sada, en la página 67: *«Hablar de recursos humanos es hablar del hombre, ese ser al que la sociedad masificada trata de estandarizar a todo trance y de convertirlo en una mera estadística, siendo que cada hombre es un universo cabal y único en sí mismo, que desafía todo esquema y toda estandarización».*

Entonces, para interactuar con el recurso humano de una organización debemos tener en cuenta exactamente eso, que son “seres humanos” y por tanto ese es el trato que se debe tener: humano, afectivo, emotivo, y no como máquinas de producción; por el contrario: incentivándolos todo el tiempo, haciéndolos sentir importantes en la empresa, se incrementará su grado de pertenencia a la misma.

¿Cómo manejar un liderazgo mediante una pedagogía de la humanización?

Definiendo primero que liderazgo *«es un proceso de influencia sobre otros, que busca conseguir determinadas metas u objetivos que deben ser alcanzadas mediante un trabajo o una actividad que se realiza voluntariamente y con gusto, y redundando en beneficio de todos los integrantes del grupo liderado»* (Hamburger, 2004, pp. 165-166), un buen líder busca mediar en las demás personas para alcanzar las metas establecidas en la organización, teniendo excelentes relaciones con todos los compañeros de trabajo; es por esto que las

organizaciones de hoy en día deben desarrollar y fomentar el liderazgo en sus empleados, porque a través de este se requiere inevitablemente el «*uso del poder infinito para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas*» (Zaleznik, *Liderazgo*, 1999, p. 67).

Como se ha dicho, con la capacidad de liderazgo se puede tener influencia en las demás personas de la organización para llegar a los objetivos y metas propuestas, y esto se puede lograr mediante una pedagogía de la humanización interna en la cual esté abierta a enseñar —y así mismo aprender de los demás—, aspectos productivos para cada uno y para el conjunto en sí, terminando por favorecer a la organización en general; no debe existir el egoísmo ni individual ni grupal, porque se requiere un grado de afectividad que fortalezca las relaciones independientemente de las jerarquías, donde todos se ayuden entre todos; y ese es el papel del líder: estimular las relaciones emocionales de los miembros de la organización, entusiasmando a los demás a compartir sus ideas, sus puntos de vista —así como aceptar los de los demás—, ser tolerantes con las críticas que se puedan presentar, aprender a manejar ambientes de intercambios dinámicos y agresivos.

Sabemos que gestionar, liderar, dirigir, no es tarea tan fácil como muchos la ven; se debe tener una serie de facultades como la de saber hablar, escuchar, negociar, compromiso del éxito de la organización, ser inteligentes, sensibles, tener carisma y respeto con las personas a su alrededor, pues a la mayoría de quienes tienen una empresa bajo su responsabilidad les faltan muchas de cualidades aquí nombradas. Y, ¿cómo creer que un gerente puede influir en sus empleados, llevar al éxito a la empresa, si presenta falencias de estas facultades? Se puede decir que es imposible. Si un gerente trata mal a sus empleados, no los escucha, los grita y les falta al respeto, ellos trabajarán de mal humor, están ahí por necesidad y no por gusto, siempre en busca de otros empleos; sería una empresa donde se manejaría un grado de estrés muy alto, y con gran dificultad cumpliría sus metas; aquí no sirve la enseñanza que tengan estos directivos a nivel de conocimientos técnicos, financieros, de mercadeo, de producción, si les

hace falta algo tan importante como aprender a ser humanos y comportarse con los demás, ya que de esta manera, ¿cómo enseña a los demás a ser humanos con el prójimo si no se da ejemplo desde la dirección? *«Las únicas personas que llegan a convertirse en directivos son aquellas que comprenden por instinto que gestionar no consiste solamente en una serie de tareas mecánicas sino en un conjunto de interacciones humanas»* (Thomas Teal, *Liderazgo*, 1999, p.159).

Un buen director debe ser también un pedagogo, saber comprender a los demás, ser ágil ante situaciones difíciles y no dejarse vencer, para así no afectar a los empleados de la organización, *«una gran gestión es un ejercicio continuo de aprendizaje, educación y persuasión. Conseguir que la gente haga lo mejor para los clientes, para el negocio, y para ellos mismos, con frecuencia es un proceso de lucha porque significa conseguir que la gente comprenda y quiera hacer lo mejor, y para eso se necesita integridad, deseo de delegar poder a otros, valor, tenacidad y excelentes técnicas para enseñar»* (Thomas Teal, *Liderazgo*, 1999, p.171).

Un gran líder puede ser de cualquier plano de la organización, y está en los directivos atender y escuchar las ideas que generan los empleados sin importar el cargo que estos ocupen, porque muchas veces de los operarios se generan ideas que pueden producir el éxito, y en esto consiste el liderazgo manejado mediante una pedagogía de la humanización: en enseñar y aprender de todos los miembros de la organización, sin excepción alguna.

Estrategias y didácticas de los capacitadores mediante la pedagogía de la humanización en las organizaciones empresariales

Como hablamos anteriormente, las organizaciones deben propender por mantener motivados a sus empleados, que haya un recurso humano comprometido con la empresa, donde se vea un ambiente solidario y creativo y, así mismo, el denominador común sea el progreso.

Para cumplir con las metas de toda entidad es necesario que esta genere espacios para capacitar a sus empleados a nivel social y laboral, así los empleados crecen porque manejarían un aprendizaje permanente. Esta educación, como cualquier otra, debe llevarse a cabo mediante una pedagogía de la humanización, donde se vea un ambiente afectivo por parte y parte y el facilitador no sea algo inalcanzable para los empleados sino que puedan tener un contacto permanente con él y se les haga sentir en casa, donde se cree un círculo de confianza tal que sea un espacio abierto, sin miedo a hacer preguntas entre empleado-capacitador y capacitador-empleado; así el aprendizaje será más enriquecedor tanto para el uno como para el otro.

«No solo basta con aprender, se hace necesario dentro de las jornadas de capacitación generar procesos de retroalimentación, viendo estos no solo como evaluaciones del programa, sino, como una forma de seguir enriqueciendo la capacidad cognitiva y cognoscitiva y buscando el mejoramiento continuo para futuras jornadas, estos procesos de retroalimentación deben estar incluidos dentro del plan de acción de la capacitación buscando finalidades y objetivos a través de los contenidos previamente diseñados para fines específicos, incluso la motivación intrínseca liga a la vida personal del individuo las expectativas internas y las 'ganas de hacer las cosas bien' simplemente por el hecho de hacerlas bien» (Revista *Creando*, Año 2, N° 3).

Al mismo tiempo, estas capacitaciones deben estar dirigidas a las personas que realmente se favorezcan con dicha información, no hacerlas caprichosamente, teniendo en cuenta las necesidades de la organización y las de los empleados. Existen varios tipos de ellas: pueden ser para todo el personal, o determinadas de acuerdo a las funciones desempeñadas en los puestos de trabajo, o dependiendo del proceso que esté emprendiendo la empresa, para no capacitar vaciamente o por cumplir formalmente con un rubro exigido, pues siempre se ha de tener la seguridad de que lo que se enseñe sea fructífero tanto a la empresa como a los empleados y así con mayor razón ellas se sientan motivados a aprender.

Además de la importancia de los contenidos, el capacitador tiene mucho que ver en ésta motivación, debe saber llegar a los empleados de una empresa y hacerles entender la importancia real de los contenidos que enseña tanto como para su crecimiento personal como para el crecimiento organizacional, y así mismo incentivarles la satisfacción de practicar ese aprendizaje, demostrarles que vale la pena, que es útil para el empleado y la organización misma.

«Los procesos de capacitación deben rescatar los principios intrínsecos motivacionales que llevan al individuo a superarse a sí mismo y desarrollar en forma autónoma su proceso de aprendizaje, llevando al capacitador a ser un líder y no un ser impositivo» (Revista Creando, Año 2, N° 3).

El manejo del ambiente laboral para las etapas de capacitación es de gran importancia porque de ello depende el desenvolvimiento de los empleados, y esto se logra desarrollando las capacitaciones de una forma creativa y productiva, razón por la que se debe manejar un enfoque pedagógico y didáctico dentro de las capacitaciones empresariales, donde exista un enlace entre los objetivos planteados y los resultados finales.

Para finalizar, queremos mostrar los siguientes modelos pedagógicos aplicados al de las capacitaciones empresariales que se citan en la revista *Creando*, sacados de la tesis de unos alumnos de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, 2004, en “Hermenéutica y análisis de los modelos pedagógicos y las estrategias didácticas en los programas curriculares de administración de empresas y administración de sistemas informáticos”:

Modelo conductista: *la utilización del esquema estímulo-respuesta, con el fin de incorporar al colaborador en la solución real de sus necesidades.*

Modelo cognoscitivo: *el manejo de la asimilación y acomodación de la información para aumentar la capacidad creativa del individuo.*

Modelo desarrollista: donde el capacitador toma el rol de facilitador y enlace entre el conocimiento y la experiencia de los colaboradores y su medio o entorno laboral.

Modelo romántico: se deberá abstractar la capacidad de análisis de sus experiencias auténticas con relación a su actividad y su área de trabajo, evitando la influencia de sus superiores o jefes con el fin de minimizar la contaminación, tomando esta como la interferencia entre lo que se quiere y realmente se necesita aprender.

Modelo social: será necesario utilizar la metodología del análisis de problema bajo la cual los intereses mutuos son tenidos en cuenta, analizando el entorno y la repercusión que este tiene sobre el individuo y viceversa.

Modelo activista: donde la manipulación de objetos (cargo, área y organización), es indispensable para comprenderlos, asimilarlos y aprender de ellos y para ellos».

Puntales fundamentales

Tal y como lo expresa Fernández (2005, pp. 31-32), son pilares fundamentales de la organización y de la persona: voluntad, razón y sentimientos. Estos puntales son factores antropológicos cambiantes de acuerdo con el momento histórico al que se haga referencia; igualmente, varían de acuerdo con el criterio que aplique la organización en su proyección externa y en la realización de sus objetivos endógenos.

En el modo de producción feudalista, identificado por una forma de gobierno monárquico, al rey se le atribuía tanto el poder económico como el político; así las cosas, el grupo social aceptaba y se sometía a su mandato sin importar que fuera degenerando en una tiranía por los excesos del monarca; la voluntad del conglomerado primaba sobre los sentimientos y la razón, pues estas

manifestaciones se consideraban de poca importancia, esto es, la voluntad del pueblo sostenía y mantenía el querer de la autoridad más no el del mismo.

Un sencillo ejemplo puede ilustrar otro de los puntales: la Revolución Francesa, con el enciclopedismo, la promulgación de los *Derechos del Hombre* y el cambio de monarquía a república, deja entrever la oposición al voluntarismo, muestra de ello es la manifestación pública de la entronización de la diosa Razón en Notre Dame (Fernández, 2.005, p. 31-32). A las costumbres, el calendario y otros elementos de su acervo histórico y sociocultural, se les otorgó el carácter que impone la razón, la réplica obedecía sistemáticamente a una perfección.

El reconocimiento y la recuperación de los sentimientos se le atribuye al romanticismo. Lord Byron es considerado un icono de la conmoción no fundamentada en la razón.

La constante exploración del hombre y de las empresas en busca de la armonía hace que se opte por algunos de los tres pilares, teniendo como referencia los acontecimientos signados por la tradición escrita de los acontecimientos pasados.

Los programas educativos han sido estructurados con conocimientos teóricos básicos, en donde se promueven la gramática, la aritmética, el raciocinio, las fórmulas y la memorización de sus contenidos e incluso de sus resultados, obteniendo así excelentes académicos y profesionales teóricos pero no necesariamente individuos exitosos.

¿Puede el éxito limitarse al avance monetario y profesional?

Desde luego que no. Una persona exitosa es aquella que se siente feliz, quien está satisfecha con su quehacer profesional y laboral, que considera su remuneración justa, y en especial cuenta con relaciones interpersonales armónicas. En un sentido, se siente parte real y participativa del universo.

Esta conectividad con el universo es lograda cuando se reconoce que más importante que los procesos teóricos y técnicos es la energía que nos lleva a realizarlos; y esta energía, sin lugar a dudas, es ofrecida por las *emociones*.

Un maestro no debe poner nada en los estudiantes, solo puede compartir sus conocimientos, y lo más importante, ayudar a rescatar y potencializar aquello que cada quién tiene dentro para encontrar su propio destino y lograr ser feliz.

¿Es la inteligencia emocional un método para manejar las emociones?

¿Qué tan importantes son las emociones en nuestra vida social, laboral y afectiva? Aunque este es un simple interrogante, es claro que nunca nos hemos puesto en la tarea de mirar a nuestro alrededor y determinar aquellos factores externos e internos que influyen en nuestro estilo de vida y en nuestro pensamiento; es evidente que la mayor parte de las personas no saben manifestar sus emociones; es más, no saben qué es una emoción.

Por tanto, antes de continuar con este escrito es necesario aclarar que emoción no es un “estado de ánimo”, como muchos lo creen, *«la emoción se refiere a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos, y a una variedad de tendencias a actuar»* (Daniel Goleman, *La inteligencia emocional*). La emoción refleja un sentimiento frente a una situación en particular o causa subyacente, nunca va a ser un acontecimiento al azar.

Estas emociones difícilmente se expresan hoy en día, ya que la cultura y las tradiciones de nuestra sociedad nos han llevado a sentir y expresarlas de una forma limitada, aun más cuando el contexto empresarial lo ve como poco profesional, llevándonos a tomar las cosas de una forma mecánica y rutinaria, como seres humanos irracionales que actúan por quedar bien ante los demás. Esto es así debido a que desde pequeños nos enseñan, por ejemplo, a que los

hombres son más fuertes que las mujeres, tratando de tapar aquella sensibilidad que caracteriza a cualquier ser humano, independientemente de su género.

La inteligencia emocional, siendo un método para manejar las emociones, pasa a ser un factor importante en la toma de decisiones y en la solución de conflictos, convirtiéndose entonces en una forma estructurada de ver la vida.

Esta inteligencia nos lleva a dejar de ser conformistas y nos convierte en seres analíticos frente a las situaciones que se presenten en el contexto laboral especialmente.

La inteligencia emocional aunque no equivale a éxito sí es una herramienta indispensable para llegar a ser líderes autónomos, racionales y proactivos, capaces de trabajar en equipo, de crear unidades enérgicas y de planear y decidir eficazmente, de motivar a los demás, de comunicar un objetivo y de fomentar cambios. Por eso, para llegar a ser un directivo emocionalmente inteligente, se debe:

Identificar las emociones, ya que como jefes de una empresa o grupo precisamos de conocer e identificar lo que sienten los demás, para ser un soporte en momentos de crisis. Hay que hablar y expresar los sentimientos después de haberlos reconocido.

Utilizar las emociones: sin olvidar que nuestra forma de sentir influye en la manera de pensar, debemos tener una mentalidad creativa y concentrarnos en lo importante, teniendo en cuenta que los sentimientos ayudan a cambiar las creencias y opiniones erróneas, y generan un ambiente laboral armónico interpersonal.

Comprender las emociones: esto nos permite predecir nuestro futuro emocional a partir de la capacidad de análisis que podamos desarrollar.

Manejar las emociones: no debemos cohibirnos, sino ser racionales y saber cómo enfrentar nuestros sentimientos, de tal forma que se fortalezca la conducta

de adaptación a partir del buen manejo de nuestros sentimientos y los de los demás.

¿Tienen importancia las emociones en el trabajo?

Las emociones en el trabajo influyen a la hora de emitir juicios, en las relaciones con los demás y, principalmente, en la toma de decisiones, debido a que no seríamos subjetivos, ni completamente analíticos, generando así conflictos interpersonales.

Nos han enseñado a ser mecánicamente productivos, pero no al manejo de emociones para mejorar nuestro desempeño laboral, ya que si mostramos debilidad somos propensos a ser juzgados y tratados como irracionales y débiles de carácter.

La idea no es cohibirnos de expresar lo que sentimos; el fin principal es saber controlar dichas emociones y permitirnos conocer otra parte de sí mismos, teniendo claro que un directivo emocionalmente inteligente no necesariamente tiene que ser aquél que lleva el mando, sino quien lidera eficazmente a partir del uso inteligente de sus emociones, sentimientos y motivaciones y permite que las consecuencias de sus actos tengan una influencia positiva en los demás, para de esta forma mejorar no solo el ambiente laboral, sino también la calidad humana de cada persona.

De nosotros mismos depende que nuestros pensamientos y emociones no afecten nuestro trabajo, de nosotros depende controlarlos, convirtiéndolos en formas de sobrevivencia frente al mundo laboral.

Interactuar con inteligencia emocional en el mundo laboral

Interactuar con inteligencia emocional en el mundo laboral no es sólo ser buena persona, es saber desenvolverse con ciertas cualidades que exige el mundo laboral competitivo, esto es, tener carisma, saber comunicarse con los demás, tener confianza en sí mismo, tener empatía, capacidad para superar los

obstáculos y para adaptarse a cualquier cambio en el medio, ser creativos, no esperar dádivas, sólo dar lo mejor de cada uno en aras de la prosperidad de la empresa.

Para prevalecer en una organización se debe tener, además de las aptitudes intelectuales, aptitudes emocionales, o sea, manejar con excelencia la inteligencia personal *«y ésta se divide en dos: la inteligencia intrapersonal es la capacidad de distinguir un sentimiento de placer de uno de dolor y con base en ese tipo de discriminación, de involucrarse más en una situación o de retirarse de ella, es decir, el acceso a la propia vida sentimental para poder tomar decisiones; y la otra inteligencia personal se vuelve al exterior, hacia otros individuos, la inteligencia interpersonal, la habilidad para notar y establecer distinciones entre otros individuos y en particular entre sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones, para poder actuar con base en este conocimiento y poder influir en un grupo de individuos dispares para que se comporten según un lineamiento deseado»* (Gardner, 1999, p. 288). Si tenemos el dominio de la inteligencia personal podemos aprovechar mejor todo el potencial de los miembros de la empresa para que se desempeñen satisfactoriamente.

Una persona que trabaja con inteligencia emocional no piensa únicamente en sobresalir él mismo, sino que piensa en equipo, en cómo ayudar a sus compañeros de trabajo, en compartir sus conocimientos sin envidias, en procura de ayudar a los otros y a la propia organización. Daniel Goleman en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* cita a David McClelland en la p. 59, cuando dice que: *«las aptitudes vienen en grupos. Para lograr un desempeño excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación. Una persona debe tener puntos fuertes en todos los aspectos, incluidas las cinco aptitudes de la inteligencia emocional: conocimiento de uno mismo, autodomínio, motivación, empatía y habilidad social.*

(Cuadro 1, Goleman, 2002, pp. 46-47)

MARCO DE TRABAJO DE LA APTITUD EMOCIONAL

Aptitud personal

Estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo

Autoconocimiento

Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones

- *Conciencia emocional*. Reconocer las propias emociones y sus efectos
- *Autoevaluación precisa*. Conocer las propias fuerzas y sus límites
- *Confianza en uno mismo*. Certeza sobre el propio valor y facultades

Autorregulación

Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos

- *Autocontrol*. Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales
- *Confiabilidad*. Mantener normas de honestidad e integridad
- *Escrupulosidad*. Aceptar la responsabilidad del desempeño personal
- *Adaptabilidad*. Flexibilidad para manejar el cambio
- *Innovación*. Estar abierto y bien dispuesto para las ideas, los enfoques novedosos y la nueva información

Motivación

Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas

- *Afán de triunfo*. Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia
- *Compromiso*. Aliarse a las metas del grupo u organización
- *Iniciativa*. Disposición para aprovechar las oportunidades

- *Optimismo*. Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses

Aptitudes sociales

Estas determinan el manejo de las relaciones

Empatía

Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos

- *Comprender a los demás*. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente en sus preocupaciones
- *Ayudar a los demás a desarrollarse*. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes
- *Orientación hacia el servicio*. Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente
- *Aprovechar la diversidad*. Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas
- *Conciencia política*. Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder

Habilidades sociales

Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables

- *Influencia*. Aplicar tácticas efectivas para la persuasión
- *Comunicación*. Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes
- *Manejo de conflictos*. Negociar y resolver los desacuerdos
- *Liderazgo*. Inspirar y guiar a grupos e individuos

- *Catalizador de cambio*. Iniciar o manejar el cambio
- *Establecer vínculos*. Alimentar las relaciones instrumentales
- *Colaboración y cooperación*. Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas
- *Habilidades de equipo*. Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas

En la medida en que el individuo reconoce sus cualidades, debilidades, defectos, fortalezas, estos factores le ayudan a tener un mejor desempeño laboral, pues sabe cómo actuar en determinadas circunstancias y asumir el control de las mismas, así como a desarrollar la autovaloración, a tener confianza en sus propios actos y talento, sin miedo a expresar sus ideas. Daniel Goleman en *La inteligencia emocional en la empresa* cita a Joe Jaworski en la p. 88, quien dice que: “*para poder dirigir a otros, para poder ayudar a otros, es preciso descubrirse a uno mismo*”. Quien se conoce a sí mismo igualmente conoce sus reacciones con los demás en las diferentes eventualidades, lo cual le permite interactuar con ellos según sea el caso, aprende a controlar sus impulsos y a manejar los momentos de estrés, sabe tomar decisiones para su trabajo y para la organización.

La motivación, la justicia, el respeto, y un buen ambiente de trabajo, generan confianza en los miembros de la empresa, por tanto soportarán mejor el estrés, trabajarán con optimismo, y las actividades que desempeñan producen grandes satisfacciones tanto para el empleado como para los directivos, esto se revierte en un personal completamente comprometido con la entidad.

El comportamiento sociolaboral

El trabajador debe esforzarse en la realización de su labor manifestando agrado y fervor, estos ingredientes le permiten a él y al grupo lograr las metas, sólo el estímulo aplicado y asimilado a cada uno de los miembros de la empresa puede generar medios para laborar en pos de unos resultados confiables, y esta

confiabilidad no es más que el reflejo de la estabilidad emocional y la manifestación de la experiencia y la competencia de los individuos en el desarrollo de su gestión.

¿Para qué expresar entonces los sentimientos?

La manifestación de los sentimientos la hace cada uno independientemente de lo que recibe; el individuo socializa y expresa su congoja, sus depresiones, el enfado, la alegría, esto le permite descargar presiones, mantener la armonía y optimizar su salud física y mental; el no manifestar sus emociones genera enfermedades que conllevan al trabajador al incumplimiento de sus obligaciones laborales y familiares, por tanto, se deben desechar las ideas perturbadoras y aprovechar la función orientadora de los estamentos especializados de la empresa para respaldar al trabajador y liberarlo de todas aquellas ideas que entorpezcan su mente y su espíritu, buscando estímulos que induzcan a la realización de la gestión y a la obtención de experiencias satisfactorias que le permitan manifestar libre y espontáneamente sus emociones significativas, lo cual coadyuva al logro satisfactorio, a la armonía intra y extralaboral del grupo productivo.

La ubérrima dimensión de los sentimientos produce grandes alteraciones en el individuo, situación que conlleva a una reacción singular en cada uno de los casos que enfrenta en su quehacer laboral; sin embargo, podemos identificar algunas características comunes al grupo, lo que permite reconocer la existencia y la identidad de ciertos sentimientos que se manifiestan con la misma intensidad a través de las épocas. Así, señalemos a la alegría como una mutualidad en la medida en que la felicidad de uno contagia a los demás miembros; caso contrario, la tristeza, propia de unos pocos y sin fuerza vinculante suficiente para invadir al grupo.

Nos permitimos a continuación transcribir algunas sugerencias hechas por Fernández Aguado, 2005, pp. 59-60, como medidas para gestionar adecuadamente los sentimientos organizativos:

1. *Transmitir únicamente lo que los demás pueden asumir.*
2. *No descargar “tormentas” o inquietudes interiores ante quienes nada pueden hacer para resolverlas.*
3. *Decir siempre aquello que ayuda.*
4. *Comunicar con claridad huyendo del doble lenguaje, de las “agendas ocultas”.*
5. *Manifestar entusiasmo por las ventajas ajenas, superando la envidia que en algunos producen los éxitos de los demás.*
6. *Manifestar la visión positiva en las situaciones difíciles o cuando menos el equilibrio. De diez amenazas sólo se cumple una. Preocuparse por las diez y trasladar esa intranquilidad a los demás es superfluo y dañino.*
7. *Aprender a domar la lengua.*
8. *Aceptar que no todo puede salir bien, que el mundo no está hecho a nuestro gusto.*
9. *Aceptar que los demás tienen visiones de la realidad que no coinciden con la propia y que no por eso están equivocados.*
10. *No empeñarse en medirlo todo. ¿Cuánto vale el buen tono en una oficina? Quizá no sea medible, pero en el corto, el mediano y el largo plazo la cuenta de explotación se ve afectada positivamente.*
11. *No pensar que los demás son enemigos, o prejuizar injustificadamente sus malas intenciones. Ser ingenuo puede facilitar exceso de confianza; ser demasiado quisquilloso aleja del trato sincero y productivo con los demás.*