



Foto: Lee Jae-Won/Reuters

# No hay competitividad sin emociones

Las emociones definen la calidad de las respuestas de las personas frente a su entorno cotidiano. Cada uno de nosotros aborda la realidad desde una imagen subjetiva que toma un color particular de acuerdo a la conexión emocional con los hechos. Siempre nos aproximamos a las nuevas situaciones del contexto desde un marco emocional referenciado en el pasado. En definitiva, enfrentamos el futuro con el color del pasado.

¿Por qué considerar un factor sensible de abordaje las emociones en las organizaciones? Por la necesidad de ampliar la diversidad de respuestas y redefinir las formas de adaptación frente a los cambios de un contexto en transformación. La capacidad de respuesta de un grupo u organización, no depende solo de su potencial físico o tecnológico, por el contrario, gran parte del desempeño depende de la capacidad emocional de las personas para generar la diversidad de respuestas en las condiciones de velocidad adaptativa que el contexto demanda. El deterioro en la calidad de los espacios laborales es producto de la desesperación frente a las dificultades de respuesta y

adaptación a nuevas condiciones de vida. Estas dificultades se generan por una brecha entre la volatilidad de los sistemas productivos (con sus cambios imprevistos) y la capacidad estructural de las organizaciones para abordar, comprender y actuar en este contexto de transformación. Cuando las organizaciones tienen dificultades de respuesta presionan en su estructura humana para alcanzar mejores resultados. Esta presión causa el deterioro emocional de las personas, lo que impacta en bajos niveles de rendimiento y productividad. El resultado es un círculo de mayor desesperación, presión y deterioro en las condiciones laborales que amplía la incertidumbre y la confusión.

## Competitividad emocional

No hay competitividad sin emociones. Lo que puede haber en muchas organizaciones es desarrollo competitivo sin abordaje emocional de estas respuestas. El desarrollo competitivo sin abordaje emocional genera respuestas con cierta efectividad, pero con limitaciones en el corto plazo y dependencia de las condiciones del contexto. En este sentido, la adaptación puede tener características de desarrollo o mediocridad de acuerdo al contexto emocional que se despliega en el grupo o la organización. Las organizaciones quedan atrapadas en un desempeño mediocre cuando sus respuestas se reducen a una serie de estereotipos compulsivos y la gestión de la vida cotidiana se limita a la administración de las restricciones. A mayor mediocridad, menos desarrollo porque las intervenciones se focalizan en la supervivencia. Tradicionalmente la competitividad ha estado relacionada con una fortaleza física o material ("ser más", "tener más", "ganar más"). La sostenibilidad de un sistema humano (más allá de su orientación productiva) no depende exclusivamente de la dimensión física y material. Pero bajo la lógica de los sistemas complejos, la competitividad no se mide por la fuerza, el tamaño o la rentabilidad de una organización. La competitividad está relacionada con la capacidad de respuesta de un sistema humano frente a las exigencias de su contexto. La competitividad emocional es un estado de los sistemas humanos que permite una calidad de respuesta basada en tres cualidades: la capacidad para reconocer las transformaciones de su entorno; las posibilidades para redefinir su estructura interna saludablemente; y la habilidad para adaptarse a una interacción fluida del contexto donde participa. En cada una de estas tres dimensiones (reconocer, redefinir y adaptarse) hay emociones que amplían o restringen la calidad de las respuestas. Tomando esta perspectiva, el concepto de competitividad emocional tiene dos componentes: la "competitividad" como capacidad de respuesta de una organización frente a las demandas del contexto donde lo "emocional" define la creatividad y la diversidad de respuestas frente a las exigencias de adaptación.

## Transformar el contexto emocional

Los seres vivos son muy sensibles a las condiciones de su entorno, porque de esta sensibilidad depende su permanencia en ese ambiente. Por ello, los sistemas vivos tienen la capacidad para registrar lo que aparece como "nuevo" en su entorno. Estas perturbaciones activan los registros de alerta necesarios para redefinir las respuestas frente a estos parámetros de vida. Los sistemas humanos somos sensibles a las condiciones del contexto, igual que el resto de los sistemas vivos, con la singularidad que nuestra sensibilidad responde a un entramado de interpretaciones, ideas, emociones, percepciones y valores que conforman nuestro propio paisaje de la realidad. Todos los sistemas humanos diseñan su propia imagen de la realidad. Esta versión subjetiva es un pequeño refugio que convive con un entorno dinámico, complejo e inestable. En el caso de las organizaciones, los cambios en la dinámica externa desafían la estabilidad interna de las explicaciones corporativas (el rompecabezas corporativo). La sensibilidad corporativa frente a lo nuevo, condiciona la permanencia de

una organización en su contexto porque define la capacidad para generar nuevas respuestas frente las nuevas exigencias de su entorno. De lo contrario, las personas seguirán respondiendo a lo nuevo desde los viejos parámetros. La transformación del deterioro requiere tres dimensiones de intervención estructural: SENSIBILIDAD, CREATIVIDAD Y TRASCENDENCIA. La SENSIBILIDAD tiene relación con la apertura del sistema (organización o empresa) a un espacio más amplio de posibilidades que permita la exploración de oportunidades y la anticipación de transformaciones en el contexto. La CREATIVIDAD tiene relación con la reestructuración interna que permita una mejor capacidad de respuesta y diversificación de soluciones frente a las exigencias y demandas del contexto. Finalmente, la TRASCENDENCIA tiene relación con la visión que implica la definición de un horizonte de desarrollo que supere la resolución exclusiva de intereses individuales y despliegue el impacto de la actividad en un contexto social más amplio, con mayor compromiso en un crecimiento sustentable.

La transformación de los contextos emocionales, se puede focalizar en cuatro puntos de intervención: el propósito corporativo, la calidad de los vínculos, la significación del trabajo y el impacto del rol personal en las relaciones. Estas intervenciones brindan un marco adecuado para que las personas puedan enfrentar nuevos desafíos y generar transformaciones individuales y grupales. Para ello es necesario:

- 1 **DEFINIR UNA IMÁGEN CLARA DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.** Este punto está relacionado con el **propósito** de la organización o empresa. La inercia aparece con la sensación de amenaza o peligro debido a un entorno difuso sin marcaciones y/o referencias conocidas. Para transformar la vulnerabilidad de la inercia en compromiso y determinación, es necesario que las personas tengan un marco de referencia claro sobre los objetivos de la organización y los valores/principios de integración en el grupo.
- 2 **MANTENER RELACIONES SIMÉTRICAS.** Este punto está relacionado con la calidad de los **vínculos** en las organizaciones. Fomentar y cuidar un marco emocional saludable es fundamental para el desempeño, la participación y la cooperación en los grupos. La calidad de las relaciones determina el nivel de confianza, la seguridad y la integración de las personas.
- 3 **COMPARTIR UNA INSPIRACIÓN TRASCEDENTE.** Este punto está relacionado con la **significación** del trabajo que las personas asumen cotidianamente. Cuanto mayor es la importancia de la contribución personal, mayor es el nivel de compromiso y creatividad en la tarea.
- 4 **PROMOVER UN ROL TRANSFORMADOR.** Este punto se refiere al rol de las personas y el **impacto** de sus comportamientos individuales en la vida de otras personas. Cada individuo desde su rol laboral (cualquiera que sea el rango o posición) tiene impacto significativo en la vida de otras personas.

