

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA EXPERIENCIA EMOCIONAL DE LAS PERSONAS.

MARÍA CLARA GUTIÉRREZ MORENO

CARLOS ANDRÉS PIEDRAHITA RUIZ

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN SICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE SICOLOGÍA

MEDELLÍN; 2005

Tabla de contenidos

AGRADECIMIENTOS .	1
RESUMEN .	3
INTRODUCCIÓN .	5
CAPITULO 1. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA EXPERIENCIA EMOCIONAL DE LAS PERSONAS. .	7
1.1 JUSTIFICACIÓN . .	7
1.2 PREGUNTA QUE ORIENTA LA INDAGACIÓN .	8
1.3 OBJETIVOS .	8
1.3.1 General .	8
1.3.2 Específicos .	9
1.4 UBICACIÓN CONCEPTUAL .	9
1.4.1 Metodología . .	9
1.4.2 Tipo de estudio . .	9
CAPITULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL . .	11
2.1 DEFINICIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL .	11
2.2 CAMBIO Y ORGANIZACIÓN . .	12
2.3 EL PAPEL DE LA GERENCIA Y/O LOS LÍDERES EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL . .	13
2.4 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO PROCESO DE APRENDIZAJE .	16
2.5 MODELOS MENTALES Y PARADIGMAS FRENTE AL CAMBIO .	18
2.6 ESTRATEGIAS FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL .	19
CAPITULO 3. LAS EMOCIONES . .	21
3.1 DEFINICIÓN DE SENTIMIENTO Y EMOCIÓN .	21
3.1.1 Sentimiento . .	21
3.1.2 Emoción . .	22
3.1.3 Temperamento .	23
3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMOCIONES . .	24

3.2.1 La ira y la rabia .	25
3.2.2 Depresión y ansiedad . .	27
3.2.3 Esperanza y optimismo .	31
3.2.4 La empatía . .	32
3.2.5 El dolor por el daño o la pérdida . .	33
3.3 MENTE EMOCIONAL / MENTE RACIONAL . .	35
3.4 LA EXPRESIÓN DE LAS EMOCIONES .	37
3.5 ESTRATEGIAS PARA EL ADECUADO MANEJO DE LAS EMOCIONES .	39
CAPITULO 4. EL LADO EMOCIONAL DE LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL ..	43
4.1 CONSIDERACIONES GENERALES .	43
4.2 LAS PERSONAS Y LAS EMOCIONES FRENTE AL CAMBIO .	45
4.3 RESISTENCIA AL CAMBIO . .	48
4.4 EL PAPEL DEL LÍDER FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL .	50
4.5 CONSIDERACIONES FINALES .	51
BIBLIOGRAFÍA .	55
DIRECCIONES DE INTERNET .	55

AGRADECIMIENTOS

A las personas que colaboraron para que este Trabajo alcanzara el resultado que hoy presentamos. Diana María Ruiz Arroyave por su valiosa asesoría y acompañamiento, María Teresa Luna Carmona por sus excelentes consejos y aportes, y a nuestras familias y amigos por el apoyo permanente en este recorrido.

RESUMEN

Según nuestro criterio, la palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser, quien no se adapte al cambio morirá en el camino, por lo cual resulta absolutamente indispensable apostarle a la transformación. Existe un consenso general de que el cambio es una realidad que afecta fuertemente; de hecho, lo único válido a lo cual es posible aferrarse es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy ya habrá cambiado al día siguiente.

Consideramos que el ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, lo que exige una elevada capacidad de adaptación. Por este motivo las personas deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así pues, para sobrevivir y competir hay que involucrarse en el cambio rápido y eficazmente. La transformación que hoy se realice afecta en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Por otra parte es bien sabido que los individuos llevan consigo emociones que afectan sus modos de pensar y actuar, consideramos que si la gente no vive con sus sentimientos, no existe en el mundo real, los sentimientos son la verdad, lo que acompaña las personas, lo que no pueden negar de sí mismas determinando si viven en la realidad o en la mentira. El hombre no se puede escindir, su esencia no lo permite, entonces no se pueden desligar sus sentimientos pues sólo quedaría un cuerpo inerte, sin vida.

Sin duda alguna es en los procesos de transformación donde afloran con más profundidad los estados emocionales de la gente, de ahí que se deba prestar atención a estos fenómenos organizacionales pues las empresas están llenas de personas que sufren, sueñan y se afligen dadas sus realidades personales, y es aquí donde cobra vital importancia el papel de los líderes como guías de estos procesos .

Finalmente, a través de la vida hemos visto que generalmente el cambio genera sentimientos dolorosos que muchas veces es preferible evitar a toda costa. Este proceso de cambio puede ser complicado, exigir mucho tiempo, y estar lleno de verdades que quizás nunca quisiéramos afrontar, pero también puede ser el trabajo más lleno de satisfacciones, retos y entusiasmo que podríamos emprender, donde se verán cuestionadas algunas posiciones y se descubrirán aspectos de fortaleza y debilidad que ni siquiera se tenía conciencia de poseer.

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que estudiamos una Especialización en Psicología Organizacional, realizamos un rastreo bibliográfico desde dos perspectivas: desde lo organizacional y desde lo psicológico. De ahí que nuestro trabajo se denomine El Cambio Organizacional y la Experiencia Emocional de las Personas. Esta exploración teórica lo que busca es visualizar cómo vivencian las personas los procesos de cambio organizacional, cómo sus emociones se alteran ante los procesos de transformación empresarial. Inicialmente realizamos una presentación del tema de estudio y planteamos los objetivos que delimitan el mismo. En este trabajo se desarrollaron dos ejes temáticos centrales, por un lado en el segundo capítulo estudiamos el tema del cambio organizacional, en el cual quisimos conceptualizar de forma clara y puntual lo que se sabe respecto a este tema que ya es muy común y del cual ya se ha hablado bastante, la idea fue definir el concepto como tal y analizar junto a este algunos elementos como el papel de la gerencia y el aprendizaje ante estas situaciones. A su vez, en este segundo capítulo, trabajamos el tema de los modelos mentales y los paradigmas que se tiene frente al cambio organizacional y por último, planteamos algunas estrategias a fin de enfrentar los procesos de transformación de forma acertada.

En el tercer capítulo lo que hicimos fue, definir de forma más detallada el concepto emoción a la luz de varios autores, con el fin de encontrar puntos de encuentro y separación en sus teorías, a su vez, diferenciar este término de otros con los que se confunde constantemente por el desconocimiento que existe del tema. También realizamos una clasificación y descripción de las emociones más básicas a fin de entenderlas con más claridad. Así mismo realizamos una distinción entre los conceptos

emoción y razón para comprender cual es papel que tienen en la vida de las personas. Otro de los aspectos que consideramos en este segundo capítulo es la forma en la que se expresan las emociones de las personas y para finalizar planteamos estrategias para el adecuado manejo de las mismas.

En un último capítulo trabajamos ambos temas, cambio organizacional y emociones, realizando un cruce de información de acuerdo a lo que se ha planteado a lo largo de la monografía, la idea es mostrar cual es el papel que juegan las emociones en los procesos de transformación empresarial; y al finalizar este capítulo elaboramos unas consideraciones finales que son nuestro punto de vista frente al tema desarrollado.

CAPITULO 1. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA EXPERIENCIA EMOCIONAL DE LAS PERSONAS.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Generalmente las organizaciones están acostumbradas a trabajar de forma estandarizada, de ahí que sus empleados estén orientados hacia actividades rutinarias que les generan seguridad en su desempeño laboral.

Actualmente, las empresas para mantenerse en el mercado deben volverse más dinámicas y flexibles, ante un entorno cada vez más cambiante y complejo. Lo anterior en muchas ocasiones genera cambios emocionales en las personas, ya que no quieren perder terreno ni ceder espacio, perder la seguridad que les genera hacer sus labores bajo las formas habituales que son de su total dominio y están dentro de su espacio de confort. Hay que tener en cuenta que lo desconocido genera temor ante la nueva realidad que se debe afrontar, de ahí que se asuma una actitud de huida ante estas.

Al entrar en procesos de transformación, los empleados se vuelven más susceptibles, sienten que sus intereses pueden verse afectados y su reacción normal es

la protesta o la negación; de entrada sólo analizan lo que les afecta, pero no se detienen a mirar los beneficios que pueden obtener si dejan sus esquemas mentales y abren sus miradas a nuevas realidades igual de provechosas.

Así en una fase inicial, y en gran parte de los procesos de reacomodación, las emociones de las personas podrían verse afectadas, ya que la posición de los empleados ante las políticas fijadas por la Dirección suele ser de resistencia. Es aquí cuando toda la parte de sensibilización toma más fuerza, los empleados que son quizá el principal foco de oposición, deben estar informados de lo qué sucede, y no dejar que ellos mismos se creen historias erróneas. La motivación, el acompañamiento de líderes empresariales, la comunicación, el sentido de pertenencia con la organización, entre otros, deben reconocerse como las herramientas de gestión más provechosas en aras de lograr una receptividad de parte del talento humano, el activo más importante de una compañía.

Esta monografía posibilitará una mirada diferente, para comprender que el fenómeno de la resistencia al cambio en las empresas es una realidad que los empleados deben afrontar (y Los líderes deben repensar), tomándola no como una amenaza, sino, viendo en ella una oportunidad de mejoramiento continuo, logrando mantener un buen clima al anterior de la misma donde saldrán beneficiadas las partes involucradas; los empleados, al adquirir conocimientos en otros campos que no son de su total dominio y abriéndose a nuevas oportunidades de aprendizaje, y los Directivos, al convertir sus organizaciones en empresas más dinámicas, rentables y competitivas. A su vez este trabajo brindará elementos conceptuales para que los líderes y directivos de las empresas comprendan que las personas tienen en su interior estructuras afectivas que les determinan su comportamiento ante cualquier evento de la vida, de ahí que no se pueda mirar los procesos de transformación empresarial desde una óptica netamente técnica, se debe entender claramente que hay seres en medio de estos nuevos retos que esperan sea reconocida su condición de humanos en todo momento.

1.2 PREGUNTA QUE ORIENTA LA INDAGACIÓN

- ¿Cuáles son las posibles vivencias emocionales de las personas en situaciones de cambio.?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

- Estudiar las vivencias emocionales de las personas en relación con los procesos de

cambio organizacional.

1.3.2 Específicos

- Analizar emociones significativas que pueden vivenciar las personas en situaciones de cambio organizacional.
- Reflexionar sobre las consecuencias posibles que tienen estas vivencias emocionales sobre los procesos de cambio organizacional.
- Proponer algunos lineamientos para el manejo emocional de los procesos de cambio organizacional.

1.4 UBICACIÓN CONCEPTUAL

1.4.1 Metodología

Esta monografía se fundamentará en la revisión bibliográfica para lograr establecer los diferentes tópicos que existen respecto al cambio y su incidencia en las emociones y el desempeño de las personas al interior de la organización, esto nos va a permitir aclarar los conceptos y encontrar relaciones entre los mismos. A su vez se confrontaran las diferentes posiciones teóricas de algunos autores que han tratado el tema, para determinar semejanzas y diferencias que tienen en torno a la temática tratada.

Lo anterior, nos dará la información necesaria para elaborar una posición propia de los temas, a raíz de la asimilación que iremos adquiriendo de los conceptos. La idea es que al finalizar este recorrido bibliográfico, podamos determinar como puede actuarse en aras de sacar provecho de la situación planteada inicialmente.

1.4.2 Tipo de estudio

Inicialmente para realizar esta monografía se hará una revisión de la literatura existente respecto a los temas a tratar, para filtrar lo que más pueda servir en nuestro estudio; luego se correlacionaran las teorías investigadas para crear nuestra posición del tema.

CAPITULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

2.1 DEFINICIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para iniciar creemos conveniente hacer una conceptualización respecto al tema del cambio organizacional, el cual se define como "la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: El conjunto de variaciones de orden estructural y cultural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional."¹

Diríamos entonces que hoy en día el cambio organizacional es visto como la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. A nuestra manera de ver el cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade las vidas de las personas y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan, pues son ellos quienes en últimas vivencian los procesos de transformación. " El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los

¹ GIMON, Alonso. Marco teórico cambio organizacional. www.gestiopolis.com

cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización."²

Por su parte, según un artículo publicado en la página de Internet www.gestipolis.com, los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en³:

Endógenas: Son aquellas que provienen dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; son ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambio de directivas, etc.

Exógenas: Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones o cambios en el ambiente (tanto físico como económico).

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural. Los cambios originan una nueva conducta que debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría estarse en presencia de un acto reflejo; diríamos entonces que todocambio debe ir de la mano con el aprendizaje.

2.2 CAMBIO Y ORGANIZACIÓN

" La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio"⁴.

Según nuestro criterio, la palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser, quien no se adapte al cambio morirá en el camino, por lo cual resulta absolutamente indispensable apostarle a la transformación. Existe un consenso general de que el cambio es una realidad que afecta fuertemente; de hecho, lo único válido a lo cual es posible aferrarse es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy ya habrá cambiado al día siguiente.

Consideramos que el ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, lo que exige una elevada capacidad de adaptación. Por este motivo las personas deben enfrentarse a un entorno inestable, de

² CISNEROS, Patricia. Proceso de cambio de una empresa. www.monografias.com

³ GIMON, Alonso. Marco teórico cambio organizacional. www.gestipolis.com

⁴ CISNEROS, Patricia. Proceso de cambio de una empresa. www.monografias.com

cambio constante. Así pues, para sobrevivir y competir hay que involucrarse en el cambio rápido y eficazmente. La transformación que hoy se realice afecta en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

En consecuencia, podemos decir que es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que tienen los empleados en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Por otro lado, el artículo *proceso de cambio de una empresa* del portal *monografias.com* expone que para muchas organizaciones una gerencia de cambio organizacional significa pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Así mismo, si analizamos el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, podemos pensar entonces que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentales como la apertura, flexibilidad y practicidad orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional. En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de habilidades directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar un mejor desempeño.

Por su parte, para Francisco Manrique (1996), autor del texto un cambio de época, no una época de cambios, plantea que la estabilidad que caracterizó los primeros años de la posguerra se acabó completamente y su reemplazo es el cambio permanente. Lo anterior es sin duda una situación fundamental en la vida de una persona, organización o país; la cual comúnmente se enfrenta con un gran desconocimiento de su significado y de las posibilidades que ofrece.

De otro lado, Layton Foster citado por Manrique postula que "tratar de gerenciar su vida, o la de su organización, en este mundo cambiante, es como danzar con gorilas. Usted no para cuando está cansado, usted para cuando los gorilas se cansan" ⁵. El reto está en vivir y prosperar a través de las pruebas de cambios permanentes, aplicando la conciencia pura y la creatividad constante.

2.3 EL PAPEL DE LA GERENCIA Y/O LOS LÍDERES EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En este orden de ideas, consideramos que un proceso de cambio bien conducido implica

⁵ MANRIQUE, Francisco. Un cambio de época, no una época de cambios. Editorial McGRAWHILL Página 29

lograr una transformación personal, que hace al ser humano estar más alerta, más flexible; por eso muchas veces tiene que iniciar con una revisión interior de autoconocimiento, para luego poder trabajar con el ambiente que lo rodea. Para nosotros en este cambio como proceso de aprendizaje permanente debe involucrarse la alta gerencia, la encargada de encaminar a su gente para que avance hacia el crecimiento y no se quede anclada en viejos esquemas que no le permiten analizar otras realidades. Sin embargo, para Francisco Manrique (1996), actualmente se detecta la incapacidad para enfrentar el fenómeno cambio y la realidad que ello significa. Lo anterior es razonable si se comprende que los gerentes de las organizaciones de hoy en día fueron formados dentro de unos esquemas donde la palabra cambio nunca tuvo cabida. Para Carlos Alberto Montaner, citado por Manrique (1996) "nosotros pertenecemos a otra tradición, la hispánica, quizás hispano-romana, que concibe la sociedad como cuerpo estático, en lento crecimiento vegetativo, sujeto siempre a un molde inalterable" ⁶. Es complejo enfrentar y asumir cambios permanentes y nuevas perspectivas tanto a nivel organizacional como personal; por tanto, mientras no estemos dispuestos a cuestionar, conocer y modificar nuestros viejos modelos mentales, no podremos cambiar en otras esferas de la vida.

A su vez, el texto de Manrique postula que los países latinoamericanos requieren de la presencia de líderes que aprendan los modelos que son adecuados para la realidad actual. Consideramos que este aprendizaje no se puede manejar de manera superficial, por simple moda, se requerirá de una actitud más aguda hacia el estudio de temas poco conocidos para los gerentes, quienes estaban acostumbrados a hojear temas funcionales de su total dominio que no requerían mayores esfuerzos intelectuales ni emocionales. De esta manera "si creemos que el mundo es fijo, nos opondremos a todo cambio. Si por el contrario, lo vemos como algo fluido, tendremos una actitud cooperadora hacia la transformación" ⁷

Continuando con el texto de Manrique, él mismo plantea que es común encontrar en diferentes asesorías organizacionales un desconocimiento grande por parte de los gerentes acerca del tema del cambio, el cual deberán enfrentar en cualquier momento. Lamentablemente hemos visto que muchos de ellos no buscan los espacios para desarrollar los procesos necesarios de actualización para el aprendizaje continuo, argumentando sus posiciones en la falta de tiempo y en la poca pertinencia de estos temas para su cargo.

De otro lado, consideramos que la falta de conocimientos sobre temas vitales hace que los gerentes vean de forma simplista los retos de las transformaciones. Muchas de estas personas se mueven dentro de una realidad lineal, desconociendo los efectos que a largo plazo tiene el no enfrentar estos retos. Lo importante de todo esto es entender que los resultados de las acciones que se tomen como respuesta a las nuevas exigencias, dependerán en gran medida de un cambio personal por parte de los responsables del manejo de las organizaciones. Según el Ingeniero Manrique "no es

⁶ Ibid. Introducción

⁷ Ibid. Introducción

factible seguir insistiendo en cambiar un país sin que sus gentes realmente modifiquen sus comportamientos" ⁸ , y lo mismo ocurre con las empresas.

Según Tichy-Devanna (1990) citado por Francisco Manrique en su texto un cambio de época no una época de cambios, la naturaleza del cambio es revolucionaria, no evolucionaría por lo que se requiere de algo especial para enfrentarlo. En este sentido, el liderazgo es el motor del cambio, hay que entenderlo porque de ello depende el desarrollo de habilidades para enfrentarse proactivamente a los fenómenos de transformación que hoy se viven. Es el líder quien acompaña y guía en el recorrido, lo que busca en últimas es la movilización de voluntades para el cambio hacia una visión positiva del futuro, lo anterior según Manrique (1996) implica no ejercer la fuerza sino la convicción. Así pues, como estrategia para enfrentar los procesos de cambio de una forma positiva se debe apelar hacia el liderazgo, el cual debe enfrentar a las personas con las consecuencias que producen los procesos de transformación, de ahí que el líder deba manejar muchas paradojas y situaciones encontradas, su misión será entonces que las personas comprendan la importancia que tiene el cambio para su crecimiento personal y empresarial y a su vez lo asuman como un fenómeno que permite el aprendizaje.

Retomando nuevamente a Manrique (1996); la miopía de muchos ejecutivos de nuestra sociedad actual y su incapacidad de romper el statu quo e iniciar la revolución para desafiar lo establecido, ha cegado a las organizaciones en sus diferentes contextos y les ha imposibilitado ver hacia adelante y no hacia atrás como hasta ahora se ha hecho. "Lo único cierto del viaje hacia el futuro es su incertidumbre, y el pasado no es un tiquete que garantice un viaje más cómodo." ⁹

De otro lado en este sentido, creemos importante mencionar el tema del counseling como una estrategia práctica de intervención, acompañamiento y desarrollo de personas. La idea es que los gerentes y líderes trabajen conjuntamente con sus empleados, específicamente con su parte emocional, pues como ya hemos mencionado anteriormente, las personas van al trabajo con sus frustraciones, deseos, distracciones y sueños que determinan en gran medida su desempeño.

Estar directamente involucrado o no con los problemas de los empleados es muy importante, ya que no es lo mismo que un trabajador tenga un "mal día" , es decir venga sin muchas ganas a trabajar, a que un empleado esté envuelto en aquellas situaciones que le involucran emocionalmente y que por lo tanto, no le permiten concentrarse adecuadamente en sus tareas.

Consideramos conveniente aclarar este concepto que actualmente no es muy conocido en el medio, pero que sin duda tomará cada día más fuerza. "El counseling empresarial es una conversación de contenido primordialmente emocional, que tiene lugar entre el jefe y el trabajador, en el cual el empleado busca en su director, como líder y figura de autoridad un consejo, claridad de ideas, o guía profesional" ¹⁰ .

⁸ Ibid. Página 28

⁹ Ibid. Página 142

De ninguna manera se pretende convertir al gerente en psicoterapeuta, ya que los objetivos están limitados a dar consejo, centrando al trabajador en lo que es más relevante del problema que plantea, aportándole nuevos elementos que le permitan flexibilizar su perspectiva, dándole confianza para que tome las decisiones que requiere, ayudándole a disminuir la tensión emocional, escuchando activamente o reorientando cambios internos en valores, paradigmas o metas.

En este sentido, el counseling que provee el gerente es de tipo no profesional, es decir no especializado en psicología y principalmente participativo; es decir que el gerente no dirá al empleado qué hacer, sino que a partir de la comunicación efectiva se fomentarán ideas que lleven al individuo a manejar su propio estado de forma productiva. Por supuesto esto requiere que el gerente desarrolle también de forma efectiva su coeficiente emocional.

Por tal razón, si los líderes aprenden a manejar efectivamente las emociones en el trabajo de sus empleados, se pueden obtener las siguientes ventajas según Consuelo María García (2001)¹¹:

Menos tiempo perdido en discusiones, chismes y conflictos interpersonales entre sus empleados.

Menos tiempo perdido por dificultad de concentración de un trabajador por un problema en casa.

Un ambiente de trabajo positivo, con relaciones humanas cordiales

Un liderazgo orientado tanto a los resultados como a las personas

El desarrollo del potencial emocional propio y de sus trabajadores

Finalmente, independientemente del nivel jerárquico que ocupemos en nuestra organización, no dejamos de ser personas, seres holísticos que se desenvuelven en muchos ámbitos; dentro de los cuales, en función del tiempo que dedicamos el trabajo se vuelve fundamental para nuestra salud mental, individual y social.

2.4 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO PROCESO DE APRENDIZAJE

"Si entendemos por aprendizaje, en su sentido más elemental, el proceso por el cual adquirimos la capacidad para asimilar y responder a los cambios que ocurren en el medio, y aceptamos que las organizaciones son los órganos sociales que mayor cambio generan y asimilan, podemos concluir que es en ellas donde tiene lugar la mayor parte del aprendizaje individual y colectivo"¹²

Según nuestro criterio, la gente se pasa la vida esperando a que las cosas cambien, a

¹⁰ GARCÍA, Consuelo. El Gerente como Persona y el Counseling Empresarial. www.arearh.com/coaching.htm

¹¹ Ibid.

que las personas que los rodean cambien y a que todo se ajuste a su manera de ser y de pensar. Sin embargo, los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de transformación. Diríamos entonces, que el cambio no es un proceso impositivo, es la creación de espacios para la auto educación, para aprender y desaprender y para ayudar a los otros a aprender. Entonces concluimos que el cambio es aprendizaje y su punto de partida es la educación.

Sin duda alguna en esta nueva era el conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. Es necesario entonces que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo. En este orden de ideas, creemos que una buena forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional.

Consideramos entonces que, trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo a nuestro modo de ver es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos ya que el entorno cambia y las empresas deben irse ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender a cambiar, la organización por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el auto desarrollo como pilares del cambio. Este último, permite que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.

De otro lado Marilyn Ferguson, citada por Manrique, en su libro *La conspiración de acuario* plantea que "la gente que ha descubierto el proceso de transformación interior no necesita esperar que cambie el mundo afuera, sino que en la medida en que se transforme la mente, se transforma la vida, e inclusive el entorno de quien tiene esta actitud"¹³. Podríamos plantear que es un proceso de adentro hacia afuera, es decir comenzar a generar procesos de autorreflexión y cambio a nivel individual y luego procesos de cambio en nuestro entorno, organización y sociedad.

Algunas actitudes necesarias en los procesos de cambio organizacional según Manrique (1996) son:

Aplicar una alta dosis de humor para no caer en la trascendencia en el manejo del cambio.

Estar en la frontera para sentir los cambios.

Aprender a amar los fracasos y a recobrase rápidamente de ellos.

¹² **MANRIQUE, Francisco. *Un cambio de época, no una época de cambios*. Editorial McGRAWHILL Prólogo**

¹³ Ibid. Página 30

Promover y apoyarse en personas que manejen bien las paradojas y el cambio.

Si se asumen estas posiciones, se podría avanzar bastante en el camino de aprender de los procesos de transformación empresarial, actuando de manera flexible ante los nuevos escenarios y con una mentalidad retadora.

2.5 MODELOS MENTALES Y PARADIGMAS FRENTE AL CAMBIO

Según Rodrigo Gutiérrez (1996) citado por Francisco Manrique, las personas deben abandonar los viejos modelos mentales y modificar los arquetipos culturales vigentes que no permiten explorar otras realidades. Al parecer se ha comprobado que cuando la información entra a la mente pasa por algunos modelos mentales que sirven de filtro pero que no siempre se ajustan a la realidad, son más bien una reacción a esa realidad, lo cual puede introducir muchas distorsiones por factores subjetivos como el miedo, la ansiedad etc. A su vez, uno de los resultados de la formación de esos modelos mentales, es que operan como selectores del tipo de información que es aceptada para ser procesada por la mente. Retomando a Marilyn Ferguson "hemos evolucionado gracias a la capacidad de reprimir y de excluir por filtraje la información que no queremos ver" ¹⁴

Por su lado Manrique, plantea que hay que cuidarse del poder de ennegrecimiento de un paradigma practicado con éxito, el resultado es la soberbia, y ésta como manifiesta el autor, ha matado a más de una organización exitosa. Para pasar de un paradigma a otro se requiere ir en ocasiones en contra de la evidencia y de las propias creencias. La integración de paradigmas diferentes explica el por qué de la importancia de la tolerancia, de la diversidad para enriquecer la cultura de una organización.

A nuestro juicio, hoy por hoy se hace evidente que los modelos de desarrollo utilizados en el mundo contemporáneo están entrando en crisis, estos modelos son actualmente la razón de ser de los mismos problemas que tenemos y que están ayudando a que el mundo se destruya lentamente. El paradigma de la sociedad industrial está muriendo, y uno nuevo que aún no se reconoce completamente está emergiendo. La sociedad, la comunidad y la familia son instituciones conservadoras, todas tratan de mantener la estabilidad y evitar el cambio, sin embargo la organización moderna es compleja lo que implica su orientación necesaria hacia la innovación. Ray y Rinzler citado por Francisco Manrique, autor del texto nuevos paradigmas en los negocios plantea que "el cambio, y más apropiadamente, la transición puede ser algo tan aterrador, que tendemos a regresar a lo que nos es confortable, o lo que nos funcionó en el pasado, a pesar de que esta aproximación ya no es apropiada" ¹⁵. Teniendo en cuenta lo anterior podríamos considerar que los procesos de cambio o el tratar de concebir, entender o

¹⁴ Ibid. Página 32

¹⁵ Ibid. Página 76

realizar las cosas de manera diferente implica moverse de lugar, reformular algunos postulados, aceptar otras formas de ver el mundo y otras formas de hacer las cosas y esto requiere procesos de acompañamiento, verdaderos espacios de conversación y procesos educativos a nivel individual y organizacional que permitan desarrollar nuevas habilidades y aprendizajes significativos.

2.6 ESTRATEGIAS FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Un aspecto importante a considerar para efectos de esta monografía, es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Por lo cual hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los nuevos escenarios, una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas o que no aportan un valor significativo a la organización. Así mismo, los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente y estar listos para encararlos cuando toquen las puertas de las empresas.

Como estrategia para asumir el cambio en las empresas se plantea la autogestión, la cual lleva a que cada empleado esté en la capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe se deben hacer por el bien de la empresa. La autogestión como uno de los más importantes cambios que hoy se vive en el ámbito organizacional implica según el artículo *proceso de cambio de una empresa* publicado en el portal *monografias.com* lo siguiente ¹⁶ :

Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión.

Lograr que los empleados aporten buenas ideas y sugerencias.

Convertir a la empresa en una organización que aprende continuamente.

Hacer que los empleados se sientan dueños de lo que hacen.

Lograr que la gerencia mantenga un mayor control del negocio.

Que cada uno de los empleados actúe como un empresario creativo y auto motivado.

Que la empresa sea un lugar de trabajo agradable y que a su vez ofrezca a los clientes excelentes productos y servicios que aseguren su permanencia en el mercado.

Creemos que lo importante para que lo anterior genere resultados positivos es comenzar por querer el trabajo que se realiza en la empresa, trabajar los resentimientos, celos profesionales y envidias que se manejan en las organizaciones. En consecuencia, hay que pensar que el trabajo es parte de la misión que se tiene en la vida y que esta es la mejor oportunidad de servir a los demás. Para esto es muy importante generar

¹⁶ CISNEROS, Patricia. Proceso de cambio de una empresa. www.monografias.com

espacios para la conversación, acompañar y diseñar procesos de asesoría; consulta individual y grupal en proyecto de vida, visión compartida, modelos mentales, trabajo en equipo, comunicación entre otros temas que se requieren en el momento actual.

Así pues, un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación, y la transmisión de valores y creencias, a través de procesos de difusión efectivos que permitan que la gente se entere de lo que sucede en la cotidianidad de sus empresas. La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

En este orden de ideas, los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro más provechoso financieramente y humanamente hablando. En este proceso de transformación como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse; una de estas es la Resistencia al Cambio. Es por ello que cuando una organización se plantea un cambio debe involucrar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas, algunas de estas según el artículo *Marco Teórico de Cambio Organizacional* de Alonso Gimón, son:

Hacer participar democráticamente a los miembros de la organización en el proceso de la planificación.

Contar con un personal idóneo.

Ir formando el personal o en muchos casos el incentivar para que este se prepare.

Concienciar a los miembros de la organización sobre la importancia de los cambios y las secuelas negativas de la no implementación de los mismos.

A nuestro modo de ver, valdría la pena mencionar como se ha hecho en diferentes textos que tratan el tema del cambio organizacional, que para lograr un proceso de adaptación participativo se requiere suministrar suficiente información a los "afectados", para que puedan enfrentarlo teniendo elementos de soporte. Hay que lograr que la gente en las empresas viva confortablemente con la incertidumbre y la ambigüedad, además de tener la capacidad de improvisar y adaptarse a otros ambientes ocultos a la realidad personal. Consideramos que también es importante reconocer que todo cambio es doloroso y poco cómodo para las personas, pues hay que desprenderse de hábitos arraigados por años, por tal razón, el reto está en crear un contexto de adaptación para este dolor, que permita a los empleados transformar estos sentimientos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal.

Volviendo nuevamente sobre Manrique, él mismo plantea que tal vez el reto más importante es el desafiar permanentemente a la organización para que convierta el cambio en una forma de vida, armonizando el proceso e identificando los desafíos para evitar que la gente busque escapar al mismo. Hay que apelar al rompimiento de la pasividad tradicional, motivar el interés del grupo hacia un despertar de la mente.

CAPITULO 3. LAS EMOCIONES

3.1 DEFINICIÓN DE SENTIMIENTO Y EMOCIÓN

3.1.1 Sentimiento

David Viscott (1996), define los sentimientos como "una forma en que el individuo se percibe, es la reacción que se tiene con el mundo que lo rodea" ¹⁷ . Podemos decir que sin sentimientos no hay existencia, cada ser es su propio sentimiento, son el reflejo de la historia personal, desarrollo y conflicto actual, por esta razón trascender en el tema de los sentimientos es entrar en concordancia con todo lo que rodea a las personas.

Así pues, los sentimientos resumen lo vivido, determinando si las experiencias de vida han sido gratas o dolorosas, no hay dos personas que incorporen del mismo modo lo que perciben, de esta manera, cada cual asimila las situaciones de manera diferente, significando que sus sentimientos son únicos en los individuos.

Según nuestra manera de ver, de acuerdo a las percepciones de los individuos, que son la manera como interpretan su realidad, serán creadas sus necesidades y

¹⁷ VISCOTT, David. El lenguaje de los sentimientos. Editorial Urano-Emece. 1996. Página 19

aspiraciones, los sentimientos dan cuenta que algo resulta doloroso o hace daño, convirtiéndose los sentimientos en la herida y el pensamiento la racionalidad de esa misma herida.

Por otra parte, consideramos que si la gente no vive con sus sentimientos, no existe en el mundo real, los sentimientos son la verdad, lo que acompaña las personas, lo que no pueden negar de sí mismas determinando si viven en la realidad o en la mentira. El hombre no se puede escindir, su esencia no lo permite, entonces no se pueden desligar sus sentimientos pues sólo quedaría un cuerpo inerte, sin vida.

Según el mismo autor del texto, David Viscott, existen básicamente dos tipos de sentimientos: los positivos y los negativos; los primeros incrementan el sentido de fuerza y bienestar, el sentido de vida de totalidad y de esperanza, estos sentimientos son regocijantes; caso contrario ocurre con los sentimientos negativos pues interfieren en el placer, agotan la energía y dejan al sujeto extenuado con un sentido de bloqueo, vacío y soledad, acarrear todo el impacto de la pérdida.

Consideramos que cuando los sentimientos hallen su expresión natural el mundo que las personas perciben podrá también cambiar, de ahí que haya que alistarse para asumir nuevas actitudes. Sin lo anterior, no existen mayores probabilidades de alcanzar la felicidad ni la propia realización. La vida puede malgastarse en un intento por ser algo o alguien distinto del propio ser.

3.1.2 Emoción

El Oxford English Dictionary define la emoción como "cualquier estado mental vehemente o excitado"¹⁸. Para Goleman (1995) el término emoción es el sentimiento y sus pensamientos característicos, aquellos estados psicológicos y biológicos que generan una variedad de tendencias al actuar. Comúnmente, los seres humanos orientan su vida de acuerdo a sus pensamientos y sentimientos profundos que les indican el camino a seguir, que en algunos casos los orientan por el lado correcto, pero que en otros tantos los llevan por senderos erróneos, lo que demuestra el carácter subjetivo que tienen las emociones, que guían a las personas a seguir rumbos inexplorados sin detenerse a pensar en las consecuencias de actuar de una u otra forma. Las emociones no se pueden controlar tan fácilmente como muchas veces las personas desean, éstas operan como impulsos instantáneos que invaden las mentes inconscientes de la gente haciéndolos actuar en ocasiones en contra de sus pensamientos.

Algunas investigaciones han demostrado que en los primeros segundos en los que la gente percibe algo, inconscientemente comprende de qué se trata y también decide si le gusta. No hay que esperar mucho tiempo para distinguir algo placentero, frente a algo que no lo es, de ahí que en un instante las personas dicten sentencia a lo que están viviendo en el momento, no se requiere de mucho tiempo ni mucho conocimiento para declarar las inclinaciones o los gustos por aquellas circunstancias que los hacen felices.

Regularmente para la mayoría de los individuos los sentimientos sumamente

¹⁸ GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional. Editorial Bantam Books. 1995, Página 331

intensos son poco frecuentes, por lo general las personas están en un término medio, con algunas sacudidas eventuales que los hacen despertar del estado de equilibrio que siempre se busca en pro de obtener una tranquilidad física y mental, por esto el arte de serenarse más que el hecho de pensar con cabeza fría es una habilidad fundamental para la vida.

Por otro lado y retomando nuevamente el concepto de las emociones, según el artículo de *Elida Calzada ¿Qué son las emociones?*, estas forman parte de la vida cotidiana de las personas, son constantes aunque variables según sean las circunstancias y las personas. Las emociones se caracterizan por ser sensaciones de placer o displacer, las positivas anticipan acontecimientos agradables, por su lado las negativas se relacionan con las experiencias del dolor, el peligro, la culpa, el rencor y los miedos.

Para la autora, las emociones agradables o desagradables tienen una característica en común y es que no son simplemente cerebrales, sino que van acompañadas por modificaciones fisiológicas y somáticas. Las personas por su lado al hablar de emociones y compartirlas con quienes las rodean las designan con términos como: alegría, exaltación, felicidad, miedo, ansiedad, rabia, tristeza, depresión, odio, rencor, envidia. El mismo artículo *¿Qué son las emociones?* de Elida Calzada, relata que la emoción surge de la interpretación que se hace de la situación, lo anterior implica sin duda una relación de dependencia entre las emociones y la cognición.

Por otra parte, el Doctor *Hiroaki Niki* autor del artículo *la búsqueda del mecanismo de las emociones*, postula que los sentimientos de miedo, ira, tristeza y placer incluyen aspectos subjetivos y objetivos, el primer proceso sólo puede ser percibido y comprendido por la persona que los experimenta, mientras que el último es observable por los demás ¹⁹.

Así mismo, el artículo *las emociones* de la página de Internet *www.psicoactiva.com*, de *Marta Guerri Pons*, describe el concepto; como un estado afectivo que experimentan las personas, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos. Es un estado que surge súbita y bruscamente, en forma de crisis mas o menos violentas y pasajeras. Este texto, también plantea que durante mucho tiempo las emociones han sido consideradas poco importantes y siempre se le ha dado más relevancia a la parte racional del ser humano; sin embargo las emociones al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos que no se pueden desconocer.

3.1.3 Temperamento

Otro factor que creemos importante mencionar y aclarar teniendo en cuenta la cantidad de conceptos que existen en este sentido y que la gente normalmente no distingue con claridad es el temperamento y el papel que juega en la vida común de las personas, para Goleman (1995), el temperamento es el murmullo de fondo de los sentimientos que

¹⁹ NIKI, Hiroaki. La búsqueda del mecanismo de las emociones. www.genaltruista.com

marcan la disposición básica de cada individuo. La gente en general cuenta con una amplia gama de emociones que los llevan de un extremo a otro en pocos instantes, el temperamento es dado desde el nacimiento y por lo general siempre rige una tendencia. La persona es de temperamento fuerte, débil o intermedio, aunque también éste depende de las circunstancias a las que toca enfrentarse en la cotidianidad. Jerome Kagan Psicólogo Experimental de la Universidad de Harvard, citado por Daniel Goleman en el texto la inteligencia emocional, plantea que existen por lo menos tres tipos de temperamento que se perciben en los individuos: timidez, audacia, optimismo.

De otro lado Richard Davidson Psicólogo de la Universidad de Wisconsin, citado por Goleman, descubrió que las personas que tienen una actividad mayor en el lóbulo frontal izquierdo comparada con el derecho, son de temperamento alegre, les encantan las personas y aquello que la vida les ha destinado y se reponen fácilmente de los contratiempos o los problemas. Pero aquellas que desarrollan una actividad mayor con el costado derecho son propensas a la negatividad y al mal humor, además se desconciertan por las dificultades de la vida; sufren porque no pueden deshacerse de sus preocupaciones y depresiones. Diversas áreas del cerebro que son críticas para la vida emocional se encuentran entre las más lentas en madurar.

Según Goleman, los seres humanos parecen por temperamento preparados para responder en la vida en un registro emocional que va de lo positivo a lo negativo. Además las lecciones emocionales de la infancia pueden tener un impacto profundo en el temperamento, ya sea ampliando o disminuyendo una predisposición innata. Consideramos entonces, que el temperamento y las emociones son factores inherentes a la esencia del hombre, no se pueden desligar de su ser, determinan el modo en que estos encaran la vida y moldean sus actuaciones.

3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMOCIONES

Por otra parte, para Daniel Goleman (1995) existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables y matices. Algunos teóricos como Paul Ekman, proponen familias básicas entorno a las emociones, aunque no todos coinciden en cuales son. Entre las principales están:

Ira: furia, ultraje, resentimiento.

Temor: ansiedad, nerviosismo, preocupación.

Tristeza: congoja, pesar, melancolía.

Placer: felicidad, alegría.

Sorpresa: conmoción, asombro.

Disgusto: desdén, desprecio, aborrecimiento.

Vergüenza: culpabilidad, molestia, humillación.

Este es para Goleman sólo un pequeño resumen de la variedad de emociones que

experimentan las personas, sin embargo, todo depende de la situación y de quien se ve expuesto ante éstas.

De otro lado, según el artículo de Internet *las emociones primarias y secundarias del portal www.inteligencia-emocional.org*, las personas conocen sus emociones gracias a su intromisión en sus mentes conscientes sean estas deseadas o no. La mayoría de especialistas de esta materia están de acuerdo en trazar una línea en el conjunto de las emociones humanas y distinguir aquellas que son primarias de las que son secundarias. Para el Psicólogo Theodore Ribot, autor del artículo *las emociones primarias y secundarias* la personalidad de la gente envuelve en su profundidad el origen de la gran trinidad afectiva constituida por el miedo, la cólera y el deseo, para él existe un cuadro de cuatro emociones básicas con sus respectivas variedad de manifestaciones ²⁰ :

Cólera: enojo, mal genio, atropello, fastidio, molestia, furia, hostilidad, indignación, ira, irritabilidad etc.

Alegría: disfrute, felicidad, alivio, deleite, dicha, orgullo, satisfacción etc.

Miedo: ansiedad, desconfianza, fobia, nerviosismo, inquietud, terror, preocupación, sospecha, pavor y pánico patológico.

Tristeza: aflicción, autocompasión, melancolía, desaliento, desesperanza, depresión.

El artículo *las emociones primarias y secundarias* plantea además, que las emociones primarias suelen estar acompañadas de claros indicios físicos. Así cuando alguien está deprimido, su cuerpo se desmoviliza y se desconecta. De otro lado éste autor, plantea que las emociones secundarias con su respectiva variedad de manifestaciones son las siguientes:

Amor: aceptación, adoración, afinidad, amabilidad, confianza, devoción, dedicación.

Sorpresa: asombro, estupefacción, maravilla y shock.

Vergüenza: arrepentimiento, mortificación, pena, remordimiento y culpa.

Aversión: repulsión, asco, desdén, desprecio, menosprecio y aberración.

Otros teóricos como Izard y Plutchik citados por Goleman(1995), consideran emociones básicas a las 8 mencionadas hasta ahora (primarias y secundarias) y postulan que las emociones secundarias serían el resultado de fusiones o mezclas de las más básicas. Izard por ejemplo, describe la ansiedad como la combinación del miedo, con la culpa, el interés, la vergüenza o la agitación.

A continuación presentaremos de forma más detallada algunas de las emociones que vivencia las personas en sus vidas cotidianas.

3.2.1 La ira y la rabia

Según Benjamín Franklin "*la ira nunca carece de motivo, pero pocas veces se trata de un buen motivo*" ²¹ . El autor Tice citado por Goleman(1995), por su lado descubrió que la ira es el estado de ánimo que la gente peor domina. Por esto cuando las personas piensan

²⁰ RIBOT, Theodore. Las emociones primarias y secundarias. www.inteligencia-emocional.org

mucho tiempo en aquello que los enfurece, encuentran más argumentos para estar en ese estado, aprueban su actitud al sentirse respaldados por la situación; sin embargo darle vueltas una y otra vez al mismo problema alimenta la llama de la ira. Un disparador de este estado emocional tan común en nuestras culturas, es la sensación de encontrarse en peligro, peligro físico o amenaza simbólica a la autoestima, como el hecho de ser tratado de forma injusta, ser insultado o menospreciado, o quedar frustrado en la búsqueda de un objetivo importante. No obstante creemos que la ira puede ser evitada si la información atenuante surge antes de que esta empiece a actuar. La calma sigue siendo una de las mejores opciones para apaciguar este estado emocional, la idea es enfriarse fisiológicamente esperando que pase la adrenalina. En este mismo sentido la distracción es un buen recurso para alterar el humor, el poder de la distracción consiste en que detiene esa aireada de pensamientos perturbadores.

La rabia por su parte "es el sentimiento de estar irritados, frustrados, enojados, contrariados, fastidiados, furiosos, iracundos y ardiendo"²². Cuando alguien dice que nunca se enoja, está diciendo en realidad que no reconoce su rabia o bien la oculta porque teme lo que pueda revelar acerca de él mismo. No es necesario que se este ardiendo de rabia para establecer las condiciones que lo califican como enojado. De hecho, la mayor parte de la rabia que se siente no es violenta ni difícil de controlar. Se trata más bien de irritación o fastidio. La rabia, como la ansiedad es una denominación general para toda una gama de sentimientos, los cuales tienen en común el ser reacciones a la herida o a la pérdida.

Toda herida emocional agota la energía al crear un sentimiento negativo que debe ser resuelto de algún modo. La reacción natural es la de desviar ese sentimiento negativo fuera de sí mismos y hacia lo que sea que provocó el dolor. Esta es la forma más eficaz de manejar la rabia, pero no resulta tan sencillo como suena, ya que la causa de la herida no siempre es claramente identificable. Así pues, para que una pérdida se supere y cure de la mejor y más completa manera posible, la rabia que provoca debe contar con total libertad de expresión. " El primer paso para la reparación de una herida es hacerla conocer mediante el enojo. El segundo consiste en dirigir ese enojo contra un blanco apropiado. Expresar enojo o rabia es una respuesta natural y saludable, necesaria para mantener el equilibrio de las emociones"²³.

No se quiere decir con lo anterior que la rabia sea un sentimiento agradable. A nuestra manera de ver en ella hay involucrada un gran volumen de tensión, cuando aumenta la presión sanguínea y se acelera el ritmo cardiaco. Si la persona enojada es capaz de liberar la tensión emocional y física que se ha acumulado en su interior seguramente se sentirá mejor. La dificultad se produce cuando no es posible llegar al origen de la herida o bien cuando enojarse crea tanto dolor inaceptable que el enojo o rabia se bloquean y los sentimientos de rabia crecen en el interior.

²¹ GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional. Editorial Bantam Books. 1995. Página 81

²² VISCOTT, David. El lenguaje de los sentimientos. Editorial Urano-Emece. 1996. Página 93

²³ Ibid. Página 96

Actualmente, se tiene la idea errada que no está bien sentir rabia y negar que se sufre aún con el más leve fastidio, además temer que al enojarnos perderemos el control. Refrenarlo hace intensificar la herida que lo causó. Las defensas que impiden que la rabia fluya naturalmente hacia fuera pasan a canalizarla hacia adentro y se dirigen contra si mismo. A nuestro criterio cuando contenemos la rabia, el único individuo castigado es uno mismo, por eso la rabia debe ser expresada con unos límites que no dejen que esta se convierta en agresión.

Según Vicott (1996), varía de una persona a otra la cantidad de rabia para neutralizar cualquier herida, ya que a algunos les es suficiente mencionar la herida a la persona que la causó para que se les pase la rabia en forma definitiva. Otros por el contrario tienen tanta rabia contenida, que se enfurecen cuando simplemente se tropiezan con algo. Sin duda es imposible contar con un equilibrio entre la herida y la rabia. Permitir que fluya el enojo limpia la herida emocional e inicia la curación.

Algunas personas temen admitir que están dolidas por que no quieren aparecer como débiles. Por una circunstancia irónica, ese dolor y esa rabia no expresados acaban sus fuerzas y solo hacen que se sientan menos fuertes, menos capaces de aceptar heridas que vendrán estableciendo un ciclo constante que les oculta la realidad. El proceso de liberar el enojo hacia fuera es el centro de todo el problema de la herida y la rabia. Cuando no se expresa la rabia, sino que en forma defensiva se la encierra en el interior, comienza a destruir a la persona en quien habita, provocando la erosión de todo lo que es grato a esa persona. La gente crónicamente enojada suele sentirse defraudada por la vida y culpa a terceros por sus problemas. Admitirlo como propio sería culparse de su propio fracaso, diciéndose constantemente: si tengo la culpa de algunos de mis fracasos, quizás tengo la responsabilidad de todos, y por supuesto contemplar esta posibilidad será demasiado deprimente, resultando más fácil utilizar cualquier iniciativa de dirigir el propio enojo hacia fuera. La expresión adecuada y directa del enojo es parte necesaria de una vida emocional sana. No se deben lamentar los sentimientos de rabia ya que es muy normal y muy de cualquier ser humano enojarse cuando lo lastiman. La gente sin puntos vulnerables es gente que carece de sensibilidad, incapaz de responder a los sentimientos de otro ser humano porque no tiene acceso ni a sus propios sentimientos.

En algunos casos cuando una herida es leve se debe identificar claramente de dónde y porqué aparece y entenderla, permitiendo que fluya a través de otras vías como por ejemplo la autorreflexión y la palabra. Para nosotros esto puede no ser muy adecuado ya que muchas pequeñas heridas pueden sumarse para construir una gran rabia. Cuando ocurre esto no hay causa aislada del dolor que parezca de importancia suficiente como para justificar que nos sintamos enojados. Dejar escapar la rabia frente a cualquiera de esas heridas menores resultaría poco apropiado pudiendo quizás señalar un camino hacia el desastre.

3.2.2 Depresión y ansiedad

Otro de los estados emocionales más comunes en el actual contexto social, es la *depresión* que al parecer se debe a reversibles hábitos pesimistas de pensamiento, que

predisponen a la gente a reaccionar ante cualquier pequeña pérdida o derrota que sufren en la vida cayendo en la depresión. Para el autor del libro *La Inteligencia Emocional*, el siglo XX se transformó en la era de la depresión, ya la gente no vive con absoluta tranquilidad así esté segura que no tiene de que preocuparse. En la actualidad, parece cundir una moderna epidemia de depresión. Muchas personas ven el fracaso como algo permanente y lo engrandecen, llevándolo a todos los ámbitos o escenarios de sus vidas, y son propensas a permitir que una derrota pasajera se convierta en una permanente fuente de desesperanza. A nuestro modo de ver, las personas todavía no asumen el fracaso o la derrota como una posibilidad de aprendizaje - que sería el ideal -, aún se perciben estas circunstancias como enemigas de la tranquilidad personal.

Las personas que viven episodios intensos de *depresión*, pueden tener una sensación de bienestar si cuentan con una serie compensatoria de momentos igualmente dichosos o felices; es necesario que la gente no se quede estancada en un extremo por largos periodos, pues no trascenderán los problemas a los que se ven sometidos. El hecho de no poder pasar de la tristeza profunda a la felicidad plena, hace que las personas no exterioricen o vivan la gran cantidad de emociones que tienen en su interior.

Otro estado emocional común en nuestro actual contexto social es la *ansiedad*. La reacción que se encuentra por debajo de la preocupación es la vigilancia con respecto a un peligro potencial. Cuando el temor pone en marcha el cerebro emocional, parte de la ansiedad que se genera fija la atención en la amenaza, forzando a la mente a obsesionarse sobre la manera de enfrentarla.

En este orden de ideas, las preocupaciones no necesitan de un motivo para aparecer, parecen surgir de la nada, son incontrolables, por más que las personas traten de estar tranquilas estas se entrometen en su mente para actuar como factores desestabilizadores de las emociones. Las preocupaciones entonces generan un murmullo de ansiedad y bloquean la gente en un único e inflexible punto de vista que les impide ver las cosas del color que son, sino del color que parecen.

La ansiedad según Thomas Borkovec y Lizabeth Roemer citados por Daniel Goleman (1995), se manifiesta de dos formas: pensamientos preocupados que obstaculizan la mirada racional de los hechos y síntomas fisiológicos que se generan a raíz de la preocupación misma como la sudoración, aceleración del ritmo cardiaco o tensión muscular. El hecho de preocuparse va más allá de sentir una confusión constante en la cabeza, este estado emocional cuando se presenta de forma crónica puede ocasionar trastornos en el cuerpo de la gente al propiciar un estrés continuo que entorpece el normal funcionamiento del sistema humano.

Así pues, la preocupación lo que pretende, es mostrar cuales son esos peligros potenciales que amenazan la tranquilidad de las personas y reflexionar en la forma de enfrentarse a ellos. A nuestro juicio, la gente siempre está buscando razones para poner en funcionamiento su sistema nervioso, la vida se ha encargado de que las personas no sean positivas, la naturaleza de las circunstancias ha convertido a los individuos en seres pasionales, jalonados por sus instintos más profundos que en muchos casos son malos consejeros y detonantes emocionales. Las preocupaciones también son contraproducentes ya que adoptan la forma de ideas rígidas y estereotipadas.

La ansiedad es tal vez la emoción que más lleva a la gente a la enfermedad, según Goleman, en la actual vida moderna la ansiedad es desproporcionada y desmesurada, la perturbación se produce ante situaciones con las que los seres humanos deben vivir que son evocadas por la mente, no por peligros reales que hay que enfrentar. Los ataques de ansiedad continuos señalan niveles de estrés elevados. En consecuencia podemos decir que la ansiedad y el estrés agudizan los problemas médicos.

La ansiedad varía desde la leve aprensión de quien prueba la temperatura del agua antes de nadar, hasta el pánico, rayando con el caos de la persona incapaz de controlar sus funciones corporales. "Entre estos dos extremos se encuentran los sentimientos de temor, miedo, irritabilidad, agitación, preocupación, impotencia, inseguridad, terror, todos ellos grados diferentes de un sentimiento de incertidumbre en cuanto a la propia seguridad"²⁴.

"Cuando nos vemos expuestos a una amenaza, el organismo reacciona liberando poderosas hormonas estimulantes dentro de la corriente sanguínea. Estas hormonas hacen latir el corazón con mayor fuerza y rapidez, además de orientar la corriente de la sangre hacia el punto donde es más necesaria. En un momento de esfuerzo el suministro sanguíneo disminuye, por lo general en el abdomen y la piel, y aumenta en los músculos"²⁵. Para el autor la mayoría de los síntomas físicos de la ansiedad son: pies fríos, cosquilleo en el estomago, transpiración, dilatación de las pupilas y palidez.

Estas hormonas hacen que la mente vuele y adquiera una conciencia más aguda del ambiente inmediato. Un exceso lleva hasta la inmovilización; la mayoría de los individuos no podrían sobrevivir a la ansiedad crónica sin sufrir serias consecuencias. La intensidad de la ansiedad depende a menudo de la severidad e importancia de la pérdida inminente, la cercanía de la amenaza y de la fuerza del individuo.

En este orden de ideas, resulta claro que se debe asumir cada vez más la tarea de la propia supervivencia. Quizás es posible no prosperar tanto desde el punto de vista económico, pero si se logra disminuir el nivel de ansiedad asumiendo un mayor control del propio destino ya se habrá ganado bastante. "Cuando parece imposible manejar en forma directa la tensión de trabajar para una gran compañía o de enfrentarse con la burocracia gubernamental es necesario encontrar otras salidas para resolver la tensión"²⁶.

Desde nuestro punto de vista es la civilización actual la que se encarga en buena parte de la ansiedad y la tensión de cada individuo. La industrialización se ha desarrollado con frecuencia a expensas del individuo. Las exigencias de la vida colectiva e industrial dictaminan que se deje de lado el instinto de sobrevivir y se sufran en silencio las ansiedades derivadas de este estilo de vida, experiencia que desgasta, porque desconocer cualquier emoción requiere gasto de energía, pues más adelante se verán

²⁴ Ibid. Página 61

²⁵ Ibid. Página 62

²⁶ Ibid. Página 67

las consecuencias de no haberlo enfrentado desde el inicio. Este sentimiento de impotencia en este mundo mecanizado disminuye la capacidad de asumir el control de la vida privada. Los individuos tienden a levantar un muro protector de tal magnitud contra la ansiedad en el trabajo que cuando regresan a casa todavía los acompañan estos muros defensivos. Es por esto que a nuestra manera de ver es con frecuencia la propia ansiedad cargada de tensión la que dificulta la tarea de comprender que los familiares a quienes se recurre en casa también tienen sus necesidades. Al aumentar la tensión del trabajo, aumenta también la solidez de las defensas y disminuye la riqueza de la vida personal y familiar; es frecuente que no se sepa reconocer lo que ha sucedido en realidad hasta que el daño está hecho.

Cabe preguntarse entonces "Qué sentimos, exactamente, cuando se experimentan sentimientos de ansiedad? En primer lugar nos sentimos inseguros, agitados, inestables. Hay una sensación creciente de que está por sucedernos algo malo, un sentido vago de pérdida inminente. Los acontecimientos parecen estar fuera de control y producirse en nuestro perjuicio"²⁷ .

Cuando se trata de bloquear lo que produce ansiedad, lo que asusta, se preparan caminos para mayores sufrimientos. Es mejor hacer algo frente a los problemas mientras sean menores y sea posible dominarlos. El constante bloqueo de las amenazas que se presentan a la conciencia consume una cantidad cada vez mayor de energía. En la medida que tal gasto aumenta, termina por romper las barreras defensivas y por aturdir.

En últimas sentirse ansioso es sentirse incómodo. Si la ansiedad no fuese incómoda no habría por que vencerla. La mejor manera de eliminar un sentimiento de ansiedad consiste en evitar la amenaza que la provocó, en lugar de negar dicha amenaza o sostenerla con mecanismos defensivos.

La ansiedad es un sentimiento que la gente afronta a diario a lo largo de sus vidas. Algunas personas viven siempre temiendo que quien los vea los juzgue, al no haberse aceptado a sí mismas se preocupan por la posibilidad de que nadie los acepte, temen la confirmación de que no valen nada, viviendo un hecho poco satisfactorio tras otro y preguntándose quien será el próximo en descubrirlos.

Por su lado, la *ansiedad crónica* es difícil de manejar y dolorosa de soportar. La persona que la padece siente constantemente que está por sufrir una gran pérdida. Utiliza la mayor parte de su energía en el esfuerzo de controlar su ansiedad. Como consecuencia, aún el grado mínimo de tensión neutraliza en forma total su capacidad de manejar la situación. El manejo de una ansiedad tan severa como esta puede requerir apoyo profesional llegando al caso de la medicación, para que el paciente llegue a recobrar parte de la energía que ha estado usando en sus defensas. La ansiedad crónica se agrava con las tensiones de la vida cotidiana como: el tránsito, las compras, el trabajo, las relaciones personales, la economía, la salud, entre otras.

Así pues, las emociones perturbadoras no solo afectan la mente, según Goleman (1995), estas también afectan la salud de las personas y esto ya es un factor crítico. Las personas que experimentan ansiedad crónica, prolongados periodos de tristeza y

²⁷ Ibid. Páginas 70-71

pesimismo, tensión continua u hostilidad, tienen el doble de riesgo de enfermarse ya sea de asma, artritis, dolores de cabeza etc. De ahí que sea necesario darle la importancia que se merece a las emociones pues estas tienen implicaciones directas en la integridad física de los individuos.

Muchas personas sufren ansiedad sin darse cuenta de ello, pues sus defensas contra esta impiden advertir que la tienen. Es indudable que se necesita tener una oportunidad de tomar contacto consigo mismo, de escuchar los pensamientos, de prestar atención a los sentimientos. La mejor manera de manejar la ansiedad podría ser a nuestro modo de ver, evitar las situaciones innecesariamente amenazadoras y emprender la tarea de hacernos personas más completas y fuertes; para lograrlo hay que aceptarse, asumir la responsabilidad de la propia vida, asegurarse que se va en la dirección correcta, crear espacios de conversación, trabajar en un proyecto de vida, tener mas tiempo consigo mismo, hacer deporte, practicar un hobby, leer poesía; en fin, romper un poco las rutinas y permitírnos disfrutar de otras cosas.

3.2.3 Esperanza y optimismo

Es importante reconocer que una de las emociones que más sirve en aras de alcanzar una claridad mental es la esperanza, pues en la medida en que estamos motivados por sentimientos de entusiasmo y positivismo con respecto a lo que hacemos o sentimos, esas emociones conducen a alcanzar los objetivos, apoyados en pensamientos de confianza y optimismo de que las cosas saldrán de acuerdo a como estaban planeadas. La esperanza juega un papel en la vida al ofrecer una ventaja en ámbitos como la aceptación de trabajos pesados o al afrontar situaciones difíciles. Snyder citado por Goleman, define la esperanza como "creer que uno tiene la voluntad y también los medios para alcanzar sus objetivos, sean estos cuales fueran"²⁸. De esta manera, las personas que muestran niveles elevados de esperanza están en la capacidad de motivarse a sí mismos, sentirse lo suficientemente hábiles para encontrar formas de alcanzar sus metas. Abrigar esperanza significa entonces que la gente no cederá a la ansiedad abrumadora, a una actitud derrotista ni a la depresión cuando se enfrenten a desafíos o contratiempos.

Para nosotros es de gran importancia esta emoción especialmente en el ámbito laboral, es uno de esos sentimientos al que creemos hay que apostarle pues rinde un apoyo valioso para que los empleados ante las dificultades o eventualidades que se les pueden presentar en sus lugares de trabajo no asuman una posición negativa, por el contrario, que se enfrenten ante los hechos con positivismo, con ganas de aprender de los nuevos retos, no por presión, por iniciativa personal pues así los resultados serán más satisfactorios al culminar las eventualidades. El tener una mirada amigable ante las tareas nuevas o poco conocidas, es sin duda una oportunidad de crecimiento tanto personal como profesional.

Otro de los sentimientos que también posibilita tener una mirada positiva frente a los dilemas de la vida es el optimismo; el hecho de no perder la fe ante la adversidad, el

²⁸ GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional. Editorial Bantam Books. 1995. Página 113

abrigar esperanzas, significa tener grandes expectativas de que las cosas saldrán bien en la vida a pesar de los contratiempos y las frustraciones. El optimismo es una actitud que evita que la gente caiga en la apatía, la desesperanza o la depresión ante la adversidad. Aquellas personas que tienen una idea de auto eficacia y la interiorizan, se recuperan fácilmente de los fracasos y abordan las cosas en función de cómo manejarlas en lugar de preocuparse por lo que podría salir mal. Desde nuestro punto de vista estas dos emociones que acabamos de presentar (esperanza y optimismo), son fundamentales para los líderes de las empresas si quieren obtener un apoyo de su gente, es importante que fortalezcan estos sentimientos, que los canalicen por buen rumbo para obtener empleados motivados y contentos en sus quehaceres, a través de la comunicación, la sensibilización, el acompañamiento en el día a día y el reconocimiento de sus logros.

3.2.4 La empatía

La empatía es una de las emociones más interesantes en los seres humanos, sentir lo mismo que el otro es preocuparse por su mundo, el hecho de ser capaces de manejar las emociones del prójimo es la esencia del arte de mantener relaciones. La empatía más que un sentimiento o emoción es una habilidad social, que le permite a la gente dar forma a un encuentro, movilizar e inspirar a otros, persuadir e influir, tranquilizar a los demás. Para Goleman (1995), las demostraciones emocionales tienen consecuencias inmediatas en el impacto que producen en las personas que las reciben, quien se encuentra con una persona que está en un estado de ira profunda, queda absolutamente perplejo por lo que está presenciando, asume una actitud absolutamente pasiva casi de desaparición, el ver al otro en una crisis le genera cierta preocupación e impotencia frente a la situación. Creemos que es valioso conocer lo que el otro siente en determinados momentos, pues esto nos permite entender lo que está pasando por su mente antes de emitir juicios por simples impresiones; a su vez posibilita ayudarlo a clarificar sus pensamientos, con un buen consejo, una palabra de aliento o simplemente con guardar silencio.

Sin duda alguna, los seres humanos envían señales en cada momento y esas señales afectan a aquellas personas con las que se encuentran. Lo interesante es resaltar que la gente que es capaz de ayudar a otros a calmar sus sentimientos posee un producto social absolutamente valioso, son los individuos a quienes los demás recurren cuando padecen alguna importante necesidad emocional, como la depresión, las frustraciones y demás sentimientos que pueden ser más llevaderos con la compañía del otro. Son aquellas personas que saben leer los sentimientos en los demás, quienes no necesitan vivir la situación para comprender como está el otro en su interior. Esta como ya se mencionó es una habilidad de unos pocos que tienen la sensibilidad para ver en los demás su tragedia o felicidad espiritual. En este sentido para nosotros es importante que los líderes que se designan en las empresas por muchas cualidades personales e intelectuales, cuenten además con esta habilidad, que les da cierta sensibilidad para entender el mundo de los otros, no para juzgarlo, sino para tratar de comprender las realidades ajenas que siempre son sacrificadas al no existir alguien que se preocupe por el otro en tanto humano, con aspiraciones, frustraciones, deseos y necesidades.

De esta manera, las personas con un alto grado de empatía han desarrollado un

elemento importante para la vida social, ese factor es la inteligencia emocional tan valiosa como la inteligencia racional, son individuos que poseen ciertas capacidades como las que identifican Hatch y Gardner citados por Goleman²⁹ :

Conexión personal: talento de empatía y conexión. Hace que resulte fácil participar en un encuentro o reconocer y responder adecuadamente a los sentimientos y las preocupaciones de la gente.

Análisis social: supone ser capaz de detectar y mostrar comprensión con respecto a los sentimientos, los motivos y las preocupaciones de los demás. Este conocimiento de cómo se sienten los otros puede conducir a una fácil intimidad o sentido de la compenetración.

Organización de grupos: esencial en un líder, esta habilidad incluye esfuerzos iniciadores y coordinadores de una red de personas.

Negociación de soluciones: es el talento del mediador, que previene conflictos o resuelve aquellos que han estallado, las personas que tiene esta habilidad se destacan en la realización de acuerdos, en arbitrar o mediar disputas.

Según estos autores, tomadas en conjunto estas capacidades, se convierten en la materia del refinamiento interpersonal, los ingredientes necesarios del encanto, el éxito social, incluso el carisma. Aquellos que son expertos en la Inteligencia social pueden relacionarse con las personas fácilmente, logran ser sagaces en la interpretación de sus reacciones, en dirigir, organizar y aclarar las disputas que pueden desencadenarse en cualquier actividad humana. La prueba de la habilidad social es la capacidad de aliviar las emociones alteradas de los demás.

*"Necesitamos controlarnos a nosotros mismos, nuestros apetitos, nuestras pasiones, para hacer el bien a otros"*³⁰ señala Thomas Lickona citado por Goleman "se necesita voluntad para mantener la emoción bajo el control de la razón". Ser capaz de dejar de lado el enfoque sobre uno mismo y de controlar los impulsos, rinde beneficios sociales, facilita el camino hacia a la empatía, a escuchar con atención, a ponerse en el lugar del otro. La empatía según Goleman conduce a interesarse, al altruismo y a la compasión. Ver las cosas desde la perspectiva ajena rompe los estereotipos preestablecidos y promueve así la tolerancia y la aceptación de las diferencias.

3.2.5 El dolor por el daño o la pérdida

El hecho de sentirse dañado o lesionado es conocido comúnmente como sentirse mal, que no es más que una expresión amplia y vaga que se utiliza para describir toda clase de sentimientos, sin admitir demasiado. La gente se siente herida cuando percibe que ha perdido algo. Cuanto más importante es la pérdida, más importante el daño; a menudo no se comprende la importancia que tiene algo para los individuos hasta que desaparece. Las defensas que ayudan a manejar el mundo interno actúan en gran medida

²⁹ Ibid. Página 146-147

³⁰ Ibid. Página 328

protegiendo a los individuos de la vulnerabilidad a la pérdida. Aceptar dicha vulnerabilidad en lugar de tratar de ocultarla es la mejor forma de adaptarse a la realidad. Cuando se vive fingiendo que no es posible ser heridos, no es más que un engaño a sí mismos.

De esta manera, la alegría es lo opuesto del dolor. En lugar de algo que se agota se recibe con ella algo que nutre. Ambos procesos exigen la apertura, ser abierto significa ser vulnerable, ser capaz de sentirse herido y también de dar placer. El descubrir que significa una pérdida para alguien es el primer paso para comprender el dolor de ser heridos y sobreponerse a él. Se prefiere ser protegidos a arriesgarse a quedar expuestos a la herida. Para aceptar la condición de susceptibilidad sin que ello implique volverse defensivo, se debe tener la convicción sólida de la propia bondad y fuerza interior, la convicción de que pase lo que pase en el camino se encararan las cosas de la mejor manera.

Siguiendo con el tema, los problemas que tenga alguien en el manejo de sus sentimientos heridos son en general característicos de sus otros problemas en la vida. Las personas incapaces de expresar sus sentimientos maltratados suelen verse atrapadas por defensas que controlan sus reacciones. Toda herida no expresada deja algún dolor al interior del ser. Cuando el dolor causado por una herida se acumula, continua buscando expresión, pero las defensas impiden que lo haga en forma directa. Los sentimientos negativos que persisten pueden unirse a otros sentimientos adversos o bien teñir la percepción de tal manera que se encuentren motivos para sentirse frustrado frente a casi todo lo que rodea en el mundo. En este sentido desde nuestro punto de vista, la gente normalmente cree que aceptar ante los demás que se puede ser herido es una señal de debilidad, y esto es entendible, si vemos la realidad en la que vivimos, donde se aprovecha los puntos débiles de las personas para atacarlas, no sólo físicamente, también internamente y estas lesiones son más difíciles de curar, pues tras ellas se encuentran las frustraciones, los miedos y las depresiones que tantas personas padecen y muchas veces se desconocen los motivos.

Así pues, para Viscott (1996) la mejor manera de superar una situación frustrante es tratar de identificar la causa original de la herida, y sufrir y lamentar la pérdida inicial que la provocó. Consideramos entonces que nada resuelve mejor una pérdida que sufrir y llorar como es debido. No resulta fácil localizar las pérdidas cuando constantemente se proyectan los sentimientos afectados en lugar de reconocerlos. Las pérdidas más difíciles de soportar son quizás las que no son posibles de reemplazar, pues sólo cabe aceptarlas. A nuestro modo de ver, mucho de lo que sucede en el proceso de duelo tiene que ver con la aceptación de la pérdida y con la comprensión del enojo por haber sido abandonados y dejados solos. Cada individuo debe resolver el duelo a su manera. El sentir dolor no es más que la prueba de la vulnerabilidad de los seres humanos. La herida es la reafirmación de la capacidad de la gente para establecer lazos de afectos, de comprometerse emocionalmente en el mundo y hallarle un sentido. La persona que vive inmune a las heridas, vive una vida inmune a la felicidad. "No hay manera de evitar el dolor si aspiramos a estar abiertos a la felicidad"³¹.

Es importante saber cómo los individuos experimentan la frustración. En este sentido

³¹ VISCOTT, David. El lenguaje de los sentimientos. Editorial Urano- Emece. 1996. Página 55

cabe señalar que todo el mundo tiene sus propias señales. "Algunos sienten dolor de estomago. Otros viven la herida como dolor en el pecho. Es posible tener una representación física de cualquier sentimiento. La tensión y la ansiedad se viven en general como músculos que se ponen tensos en la región del cuello, así como en otras regiones del cuerpo. El enojo provoca a menudo dolores de cabeza. La culpa y la depresión afectan la parte inferior de la espalda" ³² . A menudo estas expresiones físicas se presentan antes de que las personas se enteren del sentimiento que las provoca. A nuestro juicio, la importancia de tomar conciencia con el dolor y el placer, con los sentimientos y experiencias en su existencia real es lo que da la libertad para hacer más realista y positiva la adaptación al mundo. Así mismo creemos que los sentimientos deben fluir naturalmente. Hay que resolver los problemas cuando se presentan en forma directa y sincera. Si no se logra aprender algo de sí mismos, cuando se asume una situación adversa se habrá perdido una oportunidad de crecer o de cambiar en cuanto a la manera de encarar el mundo, así como de verificar la validez de las expectativas.

3.3 MENTE EMOCIONAL / MENTE RACIONAL

De acuerdo a lo que hemos leído y vivido en la vida normal podemos señalar que, siempre se ha pensado que los pensamientos y la razón son la única fuente que debería originar las decisiones más complejas, que es la mente racional la única que genera la certeza de hacer las cosas de la forma correcta - y puede que así sea-, pero los humanos poseen en su interior estructuras afectivas que les impiden desligar lo que sienten en un momento dado. En circunstancias de gran confusión es difícil que la gente piense con "cabeza fría", que se detenga a contemplar lo que se le está presentando enfrente. Las personas son más emocionales y pasionales que racionales, se dejan llevar por sus impulsos más profundos que en algunos casos no se hacen conscientes, creemos entonces que es muy importante que se procure mantener un equilibrio entre ambos estados, que no prime la desmesura sentimental, pero tampoco la rigidez de la razón.

Lo ideal sería a nuestro modo de ver, que las personas hicieran conciencia de la dualidad a la que se ven expuestos en ciertos momentos de la vida cotidiana, que reconozcan que no pueden dejarse llevar por los sentimientos ciegamente, que se deben escuchar los mensajes que envía la mente pensante que puede ser el polo a tierra en algunos casos. A nuestro juicio, no se puede desconocer que existe una voz interior que siempre dicta el camino que más conviene, pero en momentos de éxtasis la gente no se detiene a contemplar que es lo mejor y hace lo que su corazón le dicta rápidamente. Aunque existe un relativo equilibrio entre emoción y razón, cuando aparecen las pasiones la balanza se inclina, eso ocurre en la cotidianidad, los humanos dada su condición desmesurada y acelerada no se permiten los momentos de reflexión en aras de acertar a la hora de actuar,

En este orden de ideas, se hace evidente que los seres humanos están dotados de

³² Ibid. Página 56

dos mentes, una que siente y otra que piensa, cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional y más desplazada la mente racional. En nuestro contexto esto es evidente, ver la reacción de las personas de forma desenfrenada, leer el descontrol mental de alguien ante un hecho que parece a simple vista no generar ninguna amenaza. Se puede anotar entonces que los individuos en general cuentan con dos cerebros y dos mentes, más que opuestas se complementan para generar un nivel regular en las personas, que no sean seres que se dejen inducir totalmente por su corazón pero tampoco por la razón, que pongan en conversación estos dos elementos de su interior para que actúen de forma sana y coherente.

Continuando con el tema, Según algunos sociobiólogos en momentos cruciales cuando no hay mucho tiempo para analizar las situaciones, el corazón ejerce un predominio sobre la cabeza, las tareas importantes o los momentos difíciles no son propios de la razón, pues los sentimientos son aceleradores constantes de la mente y obstruyen la serenidad que se requiere en asuntos determinantes de la vida. Desde nuestro punto de vista, los seres humanos no son máquinas auto programadas que actúan de una forma predecible, no se pueden manipular sus emociones, escasamente sus acciones, las personas son en sí, sistemas complejos que actúan de acuerdo a como se sienten en un momento y lugar determinado, lo que hoy sienten como algo bueno, mañana puede parecer algo perjudicial, de ahí que no se pueda predecir con certeza como reaccionarán ante determinadas circunstancias. Por esto, el corazón en el hombre es la batería, que algunas veces está cargada y lo hace mostrarse feliz ante la vida y con ganas de enfrentar las adversidades, pero que otras tantas está sin energía y lleva a la gente a mostrarse temerosa ante las situaciones o ansiosa al no saber qué hacer en ciertos momentos.

Así pues, "la vida es una comedia para aquellos que piensan y una tragedia para aquellos que sienten" Horace Walpole, citado por Goleman. Según nuestro criterio, se requiere un poco de frialdad y rigidez para tomarse la vida como una comedia, la supervivencia en este mundo moderno es muy compleja, la situación social no posibilita ver la vida como un paraíso, los problemas del colectivo cada día son más grandes, las necesidades más apremiantes y el sistema cada vez más excluyente y desigual, los que piensan son muy pocos, los que sienten todos, la gente no puede dejar su corazón de lado, lo tiene presente y lo escucha por encima de su racionalidad, en últimas lo importante es que ambos estados deben tenerse siempre en cuenta.

En este mismo sentido, el cerebro según Goleman cuenta con dos sistemas de memoria, uno que incorpora los datos corrientes, que no generan ninguna amenaza a la tranquilidad mental de la gente, y otra memoria para aquella información que posee una alta carga emocional, aquella que altera el estado natural de la mente, que no pasa inadvertida ante las personas, por el contrario pone el sistema nervioso a funcionar a una amplia velocidad, que no posibilita pensar en el sentido estricto del término. En la danza entre sentimiento y pensamiento, la facultad emocional guía las decisiones momentáneas de la gente, trabajando en colaboración con la mente racional.

Según Goleman cuando ha pasado la tormenta, la gente se sorprende pensando ¿para qué hice eso?, una seria señal de que la mente racional está despertando, aunque no con la rapidez de la mente emocional. El intervalo en tiempo que se produce entre lo

que activa una emoción y su erupción es instantáneo. Para el autor, esta variedad rápida de respuesta emocional invade a la gente prácticamente antes de que se de cuenta de lo que está pasando. Este ligero modo de percepción sacrifica la exactitud (razón), debido a la velocidad, dependiendo el resto de las primeras impresiones y reaccionando ante estas que muchas veces están lejos de la realidad. Podemos decir entonces, que las personas asimilan las cosas de inmediato, como un todo, no dejan espacio para que existan otras verdades, reaccionando ante las situaciones sin tomarse el tiempo necesario para un análisis reflexivo objetivo. La mente emocional hace las veces de radar para percibir el peligro. El inconveniente es que las impresiones y juicios intuitivos, debido a que se efectúan en un abrir y cerrar de ojos pueden ser erróneas o falsas.

Comúnmente y como ya hemos mencionado anteriormente, la pasión y la razón han sido separadas, pero las mentes sin emociones no son mentes. Aunque la ciencia cognitiva se ha hecho popular y ha reinado por encima de las emociones, existen hoy nuevos científicos involucrados en el campo de la neurociencia afectiva. Según Niki autor del *texto la búsqueda del mecanismo de las emociones*, el fin de siglo parece haber marcado un aumento de la ansiedad y frustración en la gente, aumentando el estrés como también causando trastornos emocionales y enfermedades psicosomáticas, por tal motivo se espera que la importancia de la investigación de las emociones sea reconocida por más investigadores de la sociedad moderna, así la neurociencia progresará y adelantará estudios en otras esferas humanas que son de vital importancia para reconocer las estructuras internas de los seres humanos.

3.4 LA EXPRESIÓN DE LAS EMOCIONES

Las emociones no se quedan al interior de las personas, se expresan con palabras, acciones u omisiones, cada emoción ofrece una disposición definida a actuar. Ante la alegría se responde de una forma, pero ante la depresión el cuerpo y la mente asumen una postura diferente. Lo importante es saber leer las emociones de la gente, aprender a distinguir cuando alguna persona está enojada, de cuando se encuentra en un estado de melancolía; la idea a nuestro modo de ver, es que esto sirva para saber como abordar a la gente, comprendiendo obviamente que los estados emocionales varían notablemente de una persona a otra, es algo no intencional, es natural, se presenta cuando nadie lo piensa y en momentos inesperados.

Como ya se ha mencionado, todas las emociones son impulsos para entrar en acción, planes inmediatos para enfrentarse a la situación; en toda emoción hay una tendencia implícita a actuar, pues los estados psicológicos estimulan a la gente a reaccionar de forma positiva o negativa dependiendo de la circunstancia actual. El hecho de sentir ira, alegría o disgusto, lleva a los seres humanos a asumir una postura y una actuación específica; no todos los días la gente se despierta con un mismo estado de ánimo, de ahí que la forma de reaccionar ante un incidente cambie repentinamente debido a los sentimientos, que cambian como el clima, de forma repentina y sin previo aviso.

Por otro lado, las tendencias de actuación están moldeadas no sólo por los sentimientos vividos en el preciso momento del acontecimiento, también por la experiencia de vida de los individuos y por la cultura en la que se encuentran inmersos. Lo anterior es otra razón para comprender por qué la gente responde emocionalmente tan diferente ante un mismo evento. Así mismo, la intensidad de las emociones depende de la pasión que despiertan las situaciones, no todas las personas actúan emocionalmente igual ante un mismo hecho.

Por su parte, mientras los sentimientos fuertes pueden hacer estragos con el razonamiento, la falta de conciencia de éstos, también puede ser perjudicial a la hora de tomar decisiones, así pues, a nuestro juicio los estados emocionales no se deberían reprimir, hay que dejarlos fluir, que se expresen libremente, que las personas no se sientan limitadas a la hora de desplegar sus sentimientos pues estos hacen parte inseparable de su esencia. En este sentido, Daniel Goleman plantea que los sentimientos deben expresarse con fuerza y corrección, pero de tal forma que no puedan transformarse en agresión.

Lo ideal es que se tenga plena conciencia de la aparición de un estado emocional en un momento dado, no para controlarlo, sino para reconocer claramente que fue lo que pasó en ese instante. No obstante, según Freud citado por Goleman, gran parte de la vida emocional es inconsciente, los sentimientos que se agitan en el interior de la gente, no siempre atraviesan el umbral de entrada a la conciencia. Lo más misterioso para la comprensión del poder que tienen las emociones en la vida mental son esos momentos de apasionamiento de los que luego, una vez calmada la tormenta, los individuos se arrepienten, la pregunta o inquietud que surge entonces es, por qué las personas se vuelven irracionales con tanta facilidad, quizá porque no hacen conciencia en esos momentos de la irracionalidad de sus actos.

Cabe anotar, que es perjudicial cuando las emociones poseen gran intensidad y se prolongan más allá de un punto adecuado, pues se funden en perturbadores extremos como: la ansiedad crónica, la ira incontrolable y la depresión permanente, y en sus formas más severas e intratables puede ser necesaria la medicación, la psicoterapia, o ambas. Por tal razón creemos que es necesario conocerse a sí mismo, saber controlarse para no caer en estos puntos traumáticos y hasta enfermizos; existe un desconocimiento y quizá se le ha restado importancia a las implicaciones que tienen las emociones en la armonía general de la gente, pero al revisar la literatura existente el panorama cambia y se reconoce el impacto que tienen estos estados anímicos en la vida de las personas.

De otro lado, Goleman (1995) plantea que las emociones de la gente rara vez se expresan en palabras; para este autor la clave para intuir los sentimientos del otro está en la habilidad para interpretar los canales no verbales: tono de la voz, ademanes, expresión facial y cosas por el estilo. El 90% o más de un mensaje emocional es no verbal, las personas no hacen conciencia de sus expresiones corporales ni gestuales, es algo que va más allá de la intención, no se controla. Según nuestro punto de vista, quizá son más dicientes los mensajes no verbales que los que se expresan abiertamente, por eso se dice popularmente que "una mirada vale más que mil palabras", se sabe fácilmente que siente una persona por la postura, por su gesticulación y no necesariamente tiene que expresar verbalmente sus emociones o pensamientos.

Paul Ekman citado por Goleman (1995), señala por su parte que las expresiones emocionales empiezan a mostrarse en los cambios de la musculatura facial segundos después de producido el acontecimiento que dispara esa reacción. Ekman afirma que “el calor de la emoción es muy breve y dura sólo unos segundos, no minutos, horas, ni días”³³. Los sentimientos más intensos de los individuos, son reacciones involuntarias, no se puede decidir cuando deben o pueden aparecer, no se pueden elegir las emociones, no se decide cuando estar locos, tristes, esto es algo natural, no predecible, las personas no están programadas a nivel emocional.

3.5 ESTRATEGIAS PARA EL ADECUADO MANEJO DE LAS EMOCIONES

Desde nuestro punto de vista, las personas deberían tener un autodomínio, ser capaces de soportar las tormentas emocionales, no ser esclavos de la pasión, el ha mencionado anteriormente es el equilibrio, no la supresión emocional. Como señaló Aristóteles citado por Daniel Goleman, "lo que se necesita es la emoción adecuada, el sentir de manera proporcionada a las circunstancias; mantener bajo control las sensaciones perturbadoras es la clave para el bienestar emocional"³⁴.

Las emociones son instantáneas en la gente, sin embargo estas pueden controlarse para que no se alcancen grados patológicos. En el texto de Daniel Goleman La Inteligencia Emocional, se plantean algunas estrategias para manejar estados que pueden perturbar la tranquilidad mental, algunas de ellas son³⁵:

Serenarse: cada emoción fuerte tiene en su origen un impulso a entrar en acción, manejar los impulsos resulta necesario si se busca estar en armonía. Para este autor una competencia emocional importante es que los individuos aprendan a moderar sus propios sentimientos de aflicción. Lo anterior significa dominar la capacidad de recuperarse rápidamente del desequilibrio originado por un asalto emocional. Es importante recordar que la capacidad de escuchar, pensar y hablar, habilidades primarias y totalmente conscientes, se pierden durante un pico emocional fuerte, de ahí que serenarse sea un paso constructivo.

La desintoxicante charla con uno mismo, el tratar de expresar todo lo que se siente sin que necesariamente esté alguien enfrente, es una de las formas más prácticas de destensionarse ante aquellas situaciones que no permiten adquirir una claridad mental que posibilite una vida más tranquila.

Escuchar y hablar sin estar a la defensiva. El hecho de darle la oportunidad al otro de

³³ GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional. Editorial Bantam Books. 1995. Página 336

³⁴ Ibid. Página 78

³⁵ Ibid. Página 175-176

que se exprese sin ser interrumpido o descalificado, contribuye a la unión de la gente. Incluso en una discusión se puede hacer el esfuerzo de escuchar más allá de la ira, y oír y responder al gesto conciliador de la otra parte. La actitud defensiva en una conversación adopta la forma de rechazar de inmediato la posición ajena.

En este orden de ideas la forma más poderosa de atención no defensiva es la empatía, el ponerse en el lugar del otro sin juzgar, escuchar realmente los sentimientos que hay detrás de lo que se dice. Según Goleman (1995) los beneficios que tiene para la vida laboral el ser hábil en las competencias emocionales básicas son:

Estar sintonizados con los sentimientos de aquellas personas con quienes tratamos.

Ser capaces de resolver desacuerdos para que no se agudicen.

Liderazgo no es dominación, es el arte de persuadir a la gente a trabajar hacia un objetivo común.

El texto de Goleman plantea que en la medicina cualquier síntoma se ve empeorado por el estrés y la perturbación emocional. De ahí que para los psicólogos ayudar a los pacientes a sentirse más relajados y capaces de manejar sus turbulentos sentimientos podrían ofrecer alivio. La emoción positiva es en este sentido curativa. De otro lado, en las locas aventuras de Robin Hood, citado por Goleman, Robin le aconseja a un seguidor: "cuéntanos tus problemas y habla con libertad. Un torrente de palabras alivia las penas del corazón"³⁶. Por eso creemos que hacer que la gente hable de los pensamientos que más le afligen tiene un beneficioso efecto médico.

Otras estrategias que creemos se pueden contemplar para disminuir de manera eficaz las consecuencias adversas de los sentimientos negativos son: quedarse a solas mientras se logra la calma, hacer ejercicio, respirar profundamente o simplemente relajar los músculos. Dar rienda suelta a las emociones perturbadoras es una de las peores formas de calmarla, por tal razón; una estrategia al tratar este tema y de lo cual se habla constantemente es el control emocional, entendido como una habilidad necesaria para el buen desarrollo de las relaciones sociales. El mundo de las emociones ha sido considerado siempre conflictivo, por ello algunos consejos para aprender a controlarlas podrían ser:

Mantener una apariencia tranquila ante los estímulos que provocan temor. De esta manera se logra una concentración que permite estar poco alterados por factores externos.

Controlar el lenguaje, ya que el control de las palabras ayuda a disciplinar las emociones. Esto posibilita tener en armonía lo que se piensa con lo que se dice en un momento determinado.

Aclarar cada día los pensamientos. De esta manera no se deja que la mente "vuele" por otras esferas que no son relevantes para las personas, y que por el contrario les consumen energía.

Aprender a proyectar la mente a situaciones nuevas, comparando las mismas con otras experiencias. Lo anterior implica aprender a pensar en lo que se avecina,

³⁶ Ibid. Página 215

adelantarse a las eventualidades del destino, que en muchas situaciones no están en sintonía con los planes de las personas.

CAPITULO 4. EL LADO EMOCIONAL DE LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

4.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Como ya lo hemos mencionado a lo largo de esta exploración teórica, el proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías, nuevas formas de hacer negocios y nuevas formas de relacionarse con el equipo humano. La efectividad del cambio permite la transformación de la estrategia habitual, de los procesos, la tecnología y sobre todo de las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, además para maximizar su desempeño y construir el mejoramiento de un ambiente de negocios siempre abierto a nuevos escenarios.

Según nuestro punto de vista, este proceso podría ocurrir de forma adecuada si todos están alineados con él, por esto, para que las personas se comprometan no pueden ser atropelladas por el proceso como si fueran algo ajeno del mismo, porque indudablemente no lo son, ya que el cambio ocurre a través de la gente, y para que se les

considere como parte de este nuevo reto será necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos, y la incidencia de sus emociones en el mismo. No se puede iniciar un nuevo trabajo sin tener presente estos aspectos, ya que sobre la marcha se observará la necesidad de contemplar estos factores que dan ciertas luces sobre como asumirán los empleados estos enfoques, y que a la vez posibilitan planear acciones en aras de lograr un mayor apoyo de ellos.

Cuando se quiere llevar adelante un reto empresarial, se debe considerar que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Para que un proceso de transformación pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental a nuestro modo de ver, tener en cuenta el factor humano, la gente debe confiar, estar motivada y capacitada, ya que el cambio es un proceso duro, tanto en el ámbito individual como organizacional. "Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados"³⁷.

En este orden de ideas, el proceso de transformación es aquel, por medio del cual, una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado; todas las compañías cambian, pero el reto que se debe plantear la organización con todos sus integrantes, es que la nueva transformación se produzca hacia la dirección que interesa y apunte a los objetivos de la misma. Explicando claramente los cambios, las razones de ganancia, no ocultando información ni mentir, permitiendo que las personas pregunten, participen y brindándoles un acompañamiento más directo realizando talleres de preparación y sensibilización al cambio.

Consideramos pues, que muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a suceder o cómo éste se va dar, también por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse de lo desconocido es aferrarse a los planteamientos iniciales y consecuentemente negar lo nuevo. De esta manera, para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar de forma integrada los aspectos técnicos y asuntos humanos. Tratar de sacrificar alguno de los ámbitos puede ser perjudicial para el normal desarrollo del cambio.

Por otro lado, en los procesos de transformación la mayor parte del tiempo la pasamos tratando de llegar a un acuerdo con los otros, buscando siempre los puntos de partida comunes que conduzcan a la armonía entre las partes. Los trabajos de cooperación siempre están encaminados a escuchar el sí de los demás, en el caso que nos ocupa, el de los empleados; aunque en muchas oportunidades la respuesta que se obtiene sea un no, dados los puntos de vista aparentemente irreconciliables, con un trabajo conjunto pueden obtenerse resultados positivos para ambas partes. En los procesos de transformación empresarial lo que se pretende en últimas, a nuestro modo de ver es generar un proceso de negociación en el cual se apela a una mutua comunicación cuando existen de por medio intereses compartidos y opuestos. La falta de

³⁷ CISNEROS, Patricia. Proceso de cambio de una empresa. www.gestiopolis.com

objetividad entorpece en muchos casos el normal desarrollo de los cambios al interior de las organizaciones, ya que las personas en tanto seres emotivos y cargados de subjetividad no reconocen la esencia de lo que se les está proponiendo, sólo piensan en no dejarse del otro pues esto sería sinónimo de sometimiento según sus esquemas mentales.

La idea para nosotros sería entonces, concienciar tanto a empleados como a directivos que el cambio suscita en todos una reacción natural de rechazo sobre la que hay que trabajar y no tratar de desaparecerla como un virus que afecta el desarrollo de la transformación. La forma de aliviar el peso con que se recibe al cambio es escuchar cuales son las apreciaciones y sentimientos que se han despertado y a raíz de esto plantear posibles acuerdos, a fin de crear una atmósfera de cordialidad y de compromiso entre todos los involucrados.

Por otro lado, todo nuevo reto influye en la percepción inicial que las personas tienen sobre la realidad actual de los negocios, sus esquemas mentales se reconfiguran dadas las nuevas circunstancias que deben afrontar, se sienten amenazados ante los cambios planteados por el sistema y como plantean Benoit Grouard y Francis Meston (1995) autores del texto reingeniería del cambio, en muchos casos el cambio provoca reacciones emocionales tales como el miedo al fracaso, el sentimiento de cuestionamiento personal o la esperanza de un mayor desarrollo personal, etc.

Así pues, los cambios pueden generar tanto reacciones positivas como negativas, lo anterior depende del grado de estabilidad al cual estén acostumbrados los individuos y a los patrones de vida que pueden variar entre adoptar nuevos roles o permanecer estáticos garantizando así el instinto de seguridad. Consideramos que no todas las personas están preparadas para adentrarse a otros mundos, de ahí que haya quienes asuman una actitud negativa ante al cambio y lo tomen como un enemigo y no como un aliado que les puede posibilitar aprender de las nuevas experiencias; el cambio así visto es un destabilizador tanto emocional como mental para los individuos inmersos en el campo laboral.

4.2 LAS PERSONAS Y LAS EMOCIONES FRENTE AL CAMBIO

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través de la transformación en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción. De ahí que el miedo, la ansiedad, la alegría u otro sentimiento común en las personas, determine en gran parte la manera como los individuos reaccionan ante los bien conocidos procesos de transformación. A nuestro juicio, el ser humano afecta y es afectado por el medio, no está vacío, en su interior se configuran experiencias, prejuicios y preferencias, por esta razón no es inmune ante el cambio, no es fácil en su vida ir de un lugar a otro cada vez que el medio lo exija.

En este orden de ideas, "se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social"³⁸. La parte emocional de los seres humanos, los lleva del stress al ausentismo, y de este último a la deserción; muchos de esos estados dependen de cómo las compañías planean y llevan a cabo los procesos de cambio y más específicamente de las habilidades, conocimientos y sensibilidad de los líderes que los implementan pues son ellos quienes por lo general vulneran afectivamente a la gente y la puede bloquear mentalmente para ejercer sus responsabilidades y cumplir los planes establecidos al no considerar muchas las emociones de las personas. Se ha señalado en repetidas que, "El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan"³⁹.

William Ury en su libro ¡Supere el no! (1994), plantea que uno de los principales obstáculos para promover la cooperación entre las partes involucradas en un conflicto son las emociones de los otros, según Ury "los ataques podrían deberse a ira y hostilidad. Sus ataques inflexibles podrían ocultar miedo y falta de confianza".⁴⁰ Consideramos indispensable neutralizar estos sentimientos de los otros, hacerles saber la importancia de renovar los esquemas y comenzar a visualizar otros panoramas igual de provechosos pero más acordes a las exigencias actuales del entorno.

A nuestro juicio, en el mundo real de reacciones y emociones fuertes, de posiciones rígidas, de grandes descontentos, es frecuente que no se logre sacar un acuerdo satisfactorio para ambas partes; lo anterior se presenta porque no se aprende a leer más críticamente las expectativas de los empleados, no se analiza el fondo de las reacciones. La armonía de los individuos y de los grupos al interior de las compañías se pone en riesgo en cualquier proceso de cambio, debido a que pueden relucir maneras de ver que no son tan comunes, estrategias de actuación diferentes o simplemente la forma en que cada cual asume el nuevo reto, ya que existen personas que tienen aspiraciones de mayor apertura que pesan más que sus ansiedades o posibles temores.

"El temor y la ansiedad no se deben ver como problemas que hay que remediar. Son reacciones naturales, hasta sanas, a los cambios en el nivel de apertura"⁴¹. Lo importante de los temores y las ansiedades es que se deben expresar, deben ser reconocidas abiertamente, es vital dejar de lado las máscaras que eviten ser reconocidos como personas sensibles al cambio y están en todo el derecho de sentirse confundidos y hasta perturbados.

Así entonces, podemos decir que la experiencia emocional de los empleados frente al cambio rara vez es pasiva, por lo general es reactiva y con mucha razón, la respuesta

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ URY, William. ¡Supere el no!. Editorial Bantam Books. 1994. Página 7

⁴¹ SENGE, Peter. La danza del cambio. Editorial Norma. 1999. Página 212

no proviene de hoy, la respuesta se vislumbra de muchos años atrás cuando el hombre no "producía" más de lo que se le pedía. El instinto de conformismo a nuestro modo de ver ha estado y estará por mucho tiempo arraigado en nuestra cultura, todo lo que implique un esfuerzo extra no es bien recibido, por el contrario es un factor de discordia entre quienes apelan por el cambio y quienes no están dispuestos a asumirlo. La idea es que se eduquen o se fortalezcan los aspectos emocionales de las personas para lograr vencer las resistencias y eliminar los viejos paradigmas que son los que impiden la incursión de los empleados en otros ámbitos. Consideramos que hay que tener presente que los individuos son en si seres humanos con sentimientos, emociones, afectos que pueden determinar su agrado o desagrado hacia los nuevos retos empresariales, de ahí que no se pueda determinar con certeza cual será su reacción ante un fenómeno como este, lo que si puede saberse es que siempre se generarán reacciones diferentes a las que se les debe hacer un seguimiento constante para no tener personas inconformes o que retarden el normal desarrollo de los cambios.

A su vez, la experiencia emocional de los individuos ante el cambio no es igual, como no son iguales ni la personalidad, ni los gustos, ni las costumbres; por ello no se pueden esperar reacciones idénticas de las personas, hay que detectar cuales son las personas que se oponen, para realizar con ellas un trabajo más intenso de sensibilización orientado a que comprendan las bondades de trabajar bajo nuevos enfoques más dinámicos y acordes al actual entorno. La idea es que no se genere un mal ambiente al interior de las organizaciones, ni se creen rumores mal intencionados y poco veraces. De otro lado creemos que se deben identificar los principales aliados del proceso, ya que son ellos quienes impulsan a sus pares a que se acomoden a los nuevos roles, son esos personajes ocultos que tienen gran poder de convicción respecto a sus compañeros que cobran vital importancia ante estos escenarios.

En este orden de ideas, los seres humanos sienten, así como piensan y perciben; el sentir es una de las tantas facultades del hombre y es éste quien diferencia estas facultades de acuerdo a su punto de vista. Siempre en su búsqueda constante de estabilidad las personas apuestan a la homeóstasis para preservar el sistema, seleccionan lo que les asegura una tranquilidad y una continuidad estándar que no exija mayores esfuerzos.

No solo la emoción como tal es importante, la intensidad de dicha emoción puede serlo aún más, por ejemplo, el estado de alegría puede llegar a ser positivo mientras sea el motor motivacional en la realización de proyectos y/o en el desempeño de un cargo al interior de la organización, sin embargo, si este rebasa los niveles normales hasta convertirse en euforia, podría ocasionar una pérdida de objetividad y caer en la imprudencia.

Otra de las emociones más común y representativa de la época actual, por el alto nivel de incertidumbre en el que vivimos, es el miedo, que de manejarse positivamente podría generar respuestas inteligentes pero si se presenta en exceso podría producir una parálisis parcial o total de las acciones del individuo. También se puede tomar el caso de la ira, un sentimiento que expresa el individuo como resultado de frustraciones, y que puede manejarse desde el punto de vista positivo para alcanzar los objetivos de desarrollo personal e incluso organizacional; sin embargo cuando la ira deja de ser

transitoria o se reprime y se convierte en resentimiento, genera conflictos interpersonales que afectan negativamente el desarrollo de la organización.

Es evidente que estamos inmersos en un cambio de paradigma en la administración y parte de esto se debe a la aceptación del ser humano como el recurso estratégico para el desarrollo organizacional dentro de un marco de grandes cambios y sobre todo de grandes incertidumbres. Es aquí precisamente donde se plantea el gran interrogante ¿qué sucede con el aspecto emocional del ser humano al interior de la organización?. La incertidumbre del panorama actual en nuestras organizaciones origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas al interior de las mismas y en la sociedad en general.

En tanto que las emociones son el motor de la acción y esta puede ser positiva o negativa, y de diferente intensidad, esas emociones y los comportamientos que las pueden suceder imprimen en la organización diversas características, pudiendo ser favorables, es decir que acompañen o promuevan el crecimiento, o adversas es decir que frenen o impidan el crecimiento.

4.3 RESISTENCIA AL CAMBIO

James O'Toole (1995) en su texto El liderazgo del cambio define algunas hipótesis por las que las personas se resisten al cambio, entre las que cabe mencionar las siguientes ⁴² :

Satisfacción: la mayoría de las personas están perfectamente contentas con el statu quo.

Temor: los humanos sentimos un temor innato ante lo desconocido. Preferimos tentar la suerte con un demonio que nos es conocido.

Egoísmo: el cambio podrá ser bueno para los demás o incluso para el sistema en su conjunto, pero a menos que sea específicamente para nosotros, nos opondremos a él.

Falta de confianza en uno mismo: el cambio es una amenaza para nuestro amor propio. Las nuevas condiciones exigen de nosotros nuevas capacidades, habilidades y actitudes, pero carecemos de la confianza de que vamos a poder hacer frente a los nuevos retos.

Naturaleza humana: somos innatamente competitivos, agresivos, codiciosos y egoístas. Debido a que un cambio planeado presupone cierto grado de altruismo, está condenado al fracaso.

Ego: el cambio obliga a los poderosos a admitir que estaban equivocados.

El cambio no tiene circunscripción: Maquiavelo dio a entender que el interés de una minoría de individuos en preservar su lugar seguro en el statu quo es mucho más fuerte que el interés que la mayoría tiene en implantar una alternativa incierta.

⁴² O'TOOLE, James. El liderazgo del cambio. Editorial Prentice-Hall. 1995. Páginas 161-164

Cada una de estas resistencias se presenta dependiendo de la personalidad y estructura tanto de las personas como de las organizaciones. Lo interesante desde nuestro punto de vista, es reconocer las múltiples causas que no permiten la asimilación del cambio de una forma natural y no reactiva como suele suceder en los diferentes escenarios.

Siguiendo con el tema, las resistencias son fuertes al principio; en tanto el proceso va siguiendo su curso estas van disminuyendo así como los bloqueos mentales; la idea consideramos es que las personas no se sientan solas, que conozcan cuales son los objetivos del proceso y que reciban información constante y retroalimentación permanente de parte de sus jefes, de esto depende que los individuos se integren con las ideas y que las asuman de forma positiva.

*"La resistencia es la reacción normal y la más frecuente que se observa ante un proceso de cambio; mientras que una adhesión intensa e inmediata es el caso más raro"*⁴³. Desde nuestro punto de vista, la tendencia general desde la infancia es mantener un desarrollo estable y poco variable, quizá las personas no están acostumbradas a las turbulencias del entorno y probablemente todo lo han manejado bajo las formas tradicionales sin tener que exigirse al máximo ni desplegar todos sus esfuerzos o encontrar en su interior nuevas potencialidades antes desconocidas. Por ello al aparecer nuevas realidades la posición no sería de apoyo, pues se prefiere lo obvio donde el quehacer no exige mayores habilidades.

Bajo estas referencias se tendrá en cuenta el fenómeno de la resistencia al cambio, donde el aspecto emocional se expresa con toda claridad y nos ayuda a enfrentar los cruciales aspectos subjetivos del desarrollo de una organización. Por esto en el proceso de la resistencia al cambio hay que mencionar y distinguir ciertas etapas, aunque conocidas con diferentes nombres:

Negación o impacto inicial en la que el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere quedarse en el pasado.

Defensa: el individuo se aferra a las tradiciones y a las costumbres evitando la realidad, reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega a cambiar, sin embargo puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar la etapa de aceptación.

Aceptación: En esta etapa las respuestas pueden percibirse ineficaces, y la persona se siente impotente para impedir el cambio, sin embargo comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.

Adaptación o asimilación: cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo, dando nuevamente sentido a su vida; en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización.

Es importante señalar que en tanto el ser humano es el factor fundamental de la organización, sus emociones y su resistencia al cambio se reflejarán y terminarán dando

⁴³ GROUARD, Benoit-MESTON, Francis. Reingeniería del cambio. Editorial Alfaomega. 1996. Página 164

características específicas a la organización.

4.4 EL PAPEL DEL LÍDER FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los líderes de estos nuevos retos empresariales deberían apoyarse en la solución conjunta de problemas, centrándose básicamente en los intereses y no en las posiciones. Se debe comenzar por identificar los sentimientos de cada parte (preocupaciones, necesidades, temores y deseos que son los que motivan las posiciones encontradas), posterior a esto se deben explorar las diferentes opciones para satisfacer esos intereses, el objetivo es lograr un resultado satisfactorio para todos, generando un ambiente de aprendizaje y crecimiento a nivel personal y organizacional en el que cada cual pone algo de su parte para que las cosas salgan de la mejor manera.

Es aquí cuando creemos toma tanta importancia el papel de los líderes, para que contribuyan a que sus equipos no se estanquen, por el contrario que todos los días avancen y comiencen a interiorizar los nuevos métodos. La comunicación como herramienta de gestión debe mantenerse como canal de apoyo, para que el personal conozca donde se encuentra y hacia donde se proyecta. La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

En estos procesos de cambio es fundamental el líder, que más allá de ser una guía para todos debe ser un agente de negociación, que apele a las tácticas de solución de conflictos, que reconozca a los empleados en tanto seres humanos con aspiraciones, frustraciones y expectativas que podrían verse afectadas al iniciar un proceso de transformación. Es muy común que los líderes ignoren las emociones del otro y se concentren en el problema, en el largo plazo esta es una mala estrategia ya que las personas no movilizan sus posiciones inflexibles si no sienten un trato humano que en realidad comprenda sus aflicciones. Reconocer el punto de vista de los empleados no equivale a estar de acuerdo con él, significa que se acepta como un punto de vista válido que puede ser tenido en cuenta antes de tomar decisiones trascendentales.

A nuestro modo de ver el cambio es visto siempre como un enemigo de los intereses personales, son pocas las personas que lo toman como algo positivo, que lo afrontan como un reto que se debe encarar con paciencia y que logran visualizar como serán beneficiadas en el futuro, es probable que los culpables de la resistencia que ponen los empleados ante los nuevos enfoques sean los líderes del cambio, pues son éstos quienes deben hacer el acompañamiento de las personas evitando que se desorienten o pierdan el norte del asunto. Las emociones de los empleados deben ser comprendidas a través de la escucha activa y constante y esto para los empleados es más importante que la misma información que reciben sobre el modo en que se implementará el cambio.

Otro de los aportes más importantes del líder ante estos nuevos eventos es crear una atmósfera de confianza entendida como " un requisito esencial para lograr un

ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral" ⁴⁴ . Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían, el instinto de estabilidad es un paradigma con el que hay que "luchar" desde las áreas de gestión humana; hay que ofrecer garantías de trabajo, no ocultar lo que se va a hacer y además hacer partícipes a los trabajadores de este nuevo proceso del cual ellos harán parte y que deberán asumir en cualquier instante.

En este orden de ideas los empleados desconfiados no se comprometen y son menos eficaces que quienes realmente creen en su empresa, para éstos, la organización quizá no les ha proporcionado la seguridad y tranquilidad que se requiere para dar un paso hacia el cambio. Por su parte, los directivos que desconfían de su gente malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas. La motivación del talento humano se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera sinergia que facilita el proceso de cambio. Este nuevo reto a nuestro juicio, no puede ser excluyente ni fragmentado, debe propender por satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas, obteniendo un beneficio global no parcial. Así mismo creemos que el cambio no debe ser autoritario, pues así no se fluye de forma verdadera ni sana, debe ser flexible con la participación de todo el personal, estableciendo siempre el efecto que este proceso generará en los empleados, poniendo especial atención en el impacto a nivel emocional, pues las personas son en esencia seres humanos, sensibles ante las frustraciones y complicaciones que tiene la vida por naturaleza.

4.5 CONSIDERACIONES FINALES

El trabajo es normalmente el lugar donde muchas personas pasan de seis a ocho horas diarias. Es el escenario donde no sólo se gana el pan de cada día, también es el espacio de productividad de realización de muchas personas, el sitio donde se tejen relaciones y donde se crece en diferentes aspectos. En este lugar que es como un segundo hogar, las personas viven, respiran, sienten, crecen o simplemente se estancan, este último factor se da en muchas ocasiones porque se le resta importancia al factor humano y emocional de la gente, apenas hoy se está despertando la mirada sobre este aspecto del hombre que es posiblemente el que lo impulsa a vivir, aunque todavía existen organizaciones donde la condición humana está en un segundo orden o no es tenida en cuenta, de ahí que sea tan difícil que las personas se adhieran a los procesos de transformación de forma inmediata.

Por otro lado, las emociones o las expresiones fisiológicas que manifiesta nuestro organismo frente a una idea, persona o evento, son inherentes a la naturaleza humana.

⁴⁴ CISNEROS, Patricia. Proceso de cambio de una empresa. www.gestiopolis.com.

Por tal razón, cuando vamos al trabajo, nos llevamos nuestras emociones con nosotros, lo que hace casi que improbable la creencia de que “los problemas se quedan en casa”. Y si bien los problemas hay que guardarlos por un rato, es muy difícil dejar las emociones en el hogar. Si a nuestro estado emocional le añadimos los sentimientos propios de las situaciones que surgen cotidianamente en nuestras organizaciones, estamos frente a un factor que afecta no sólo nuestra productividad, sino nuestra salud y felicidad, este último aspecto para nosotros el más valioso, pero no para muchos dirigentes de las empresas que esperan una retribución económica de todas sus acciones.

Algunas de esas emociones que pueden impactarnos adversamente son el mal manejo del miedo, la depresión constante y la ansiedad paralizante. Conocer que son estas emociones y aprender de ellas es vital para cualquier programa de promoción de salud o de prevención de enfermedades o situaciones que puedan afectar nuestro bienestar. Como vemos, las emociones no se quedan en casa, y de quedarse, reaparecen de otras formas en el trabajo, y pueden motivarnos o detenernos. Así pues, todos en la organización deben crear los mecanismos para lidiar con sus emociones y ponerlas al servicio de su desarrollo. Ignorarlas sería muy arriesgado en este momento cuando se reconoce la importancia del enfoque holístico, para beneficio no sólo de la organización, sino de lo que es más importante, el individuo. Entre estos mecanismos podemos nombrar los adiestramientos, talleres de sensibilización al cambio, elaboración de proyecto de vida, acompañamiento psicológico o de un coaching según el caso los reconocimientos, y por su puesto, los programas de apoyo al empleado. Invertir en éstos es creer que las emociones si pueden ser canalizadas y ser maestras de la vida. Aprender a dialogar con estas expresiones de nuestros sentimientos, puede permitirle a la persona estar en una mejor armonía entre su forma de pensar y vivir y por ende alcanzar la felicidad que debe ser en últimas el norte de la gente.

De acuerdo al recorrido bibliográfico y a las experiencias que hemos tenido en el medio laboral, llegamos a la conclusión de que los aspectos emocionales del cambio no sólo son importantes, sino vitales. Si las organizaciones no tienen en cuenta los datos emocionales, ni toda la información operativa ni todos los datos financieros serán suficientes para darle la vuelta a una empresa. Cambiar una organización es sin duda un proceso emocional humano, y queremos resaltar la palabra humano y no dejarla pasar por alto, porque son las personas que trabajan en las empresas a quienes les toca vivir las transformaciones organizacionales, y vivirlas junto con sus aspiraciones, necesidades, deseos, temores, frustraciones. Las empresas no pueden pasar entonces por alto el carácter humano de las personas, lo deben contemplar como parte de la estrategia de reconocimiento del ser, no sólo del hacer. Debe ser este sin duda su punto de partida si quieren convertirse en organizaciones que aprenden y se transforman ya que los seres humanos son quienes le dan vida, sentido y fuerza a las organizaciones. Podríamos decir que son el alma y motor de estas.

Cabe mencionar, que tanto directivos como empleados deben reconocer la importancia de las emociones; los primeros para que piensen antes de actuar y los colaboradores para que sepan manejar sus sentimientos y los canalicen hacia aspectos que les pueden ayudar a crecer. No pretendemos que se eduque emocionalmente a las personas para que sean un factor más rentable para las empresas, lo que buscamos es

que ellos mismos puedan controlar sus impulsos para alcanzar una estabilidad física y mental que no perturbe su integridad.

Por otro lado, creemos que lo ideal es que los ambientes de cambio que a diario se generan en los contextos laborales posibiliten un aprendizaje en los empleados, no sólo una reacomodación de puesto o funciones, las personas deben lograr un manejo de otras miradas, vincularse a otros estilos de trabajo, adaptar la incertidumbre a sus rutinas que cada vez serán más complejas pero enriquecedoras. Lo importante es que se saque lo positivo de las adversidades, que son las enseñanzas, no solo laborales, las enseñanzas de vida que están traen consigo, porque aunque creamos que no se obtuvieron beneficios, el solo hecho de haber vivido esas situaciones es una ganancia de por sí.

Lo que queríamos mostrar con esta exploración bibliografía es que los procesos de transformación empresarial al igual que otros eventos de la vida, afectan las emociones de las personas, y estas emociones aunque aparentemente no ejercen ninguna influencia en los individuos, son el motor de la existencia humana, son las que llevan a las personas a crecer, a trascender, a vivir intensamente; de ahí que nuestro llamado sea a que se mire a las personas como seres humanos integrales, con estructuras afectivas que lo hacen vulnerable ante las acciones u omisiones de los demás.

El ser humano esta inmerso en un mundo constante de cambio, y a su vez las emociones incorporadas en él , por esto al hablar de cambio no se puede desligar la palabra emoción, y siempre tendrán que ir de la mano; ya que siempre un cambio genera alguna emoción, que desencadenara situaciones favorables o no en nuestro ámbito laboral. Es allí donde queremos ser claros y entender que no solo a nivel organizacional se tejen cambios en el ser humano, somos un todo, donde la suma de muchas otras partes forman nuestra esencia, es por esto que no debemos desconocer las situaciones nuevas que suceden en las diferentes facetas de nuestra vida, donde los cambios pueden ser igual o aún más importantes que los vividos en la empresa, como ya hemos mencionado, el individuo pasa gran parte del día en su lugar de trabajo, y de alguna manera, se verá afectado su labor, ya que somos un todo integrado, donde no podemos desprender las diferentes facetas en las que interviene el ser humano.

A través de la vida hemos visto que generalmente el cambio genera sentimientos dolorosos que muchas veces es preferible evitar a toda costa. Este proceso de cambio puede ser complicado, exigir mucho tiempo, y estar lleno de verdades que quizás nunca quisiéramos afrontar, pero también puede ser el trabajo más lleno de satisfacciones, retos y entusiasmo que podríamos emprender, donde se verán cuestionadas algunas posiciones y se descubrirán aspectos de fortaleza y debilidad que ni siquiera se tenia conciencia de poseer.

BIBLIOGRAFÍA

GROUARD, Benoit Y MESTON, Francis. Reingeniería del Cambio. Editorial Alfaomega. 1996. Páginas 289

MANRIQUE, Francisco. Un Cambio de Época, no una Época de Cambios. Editorial McGRAWHILL. Colombia. 1996. Páginas 283

O'TOOLE, James. El liderazgo del Cambio. Editorial Prentice-Hall. 1995. Páginas 282

SENEGE, Peter. La Danza del Cambio. Editorial Norma. 1999. Páginas 233

URY, William. Supere el No. Editorial Bantam Books. 1994. Páginas 172

GOLEMAN, Daniel. La Inteligencia Emocional. Editorial Bantam Books. Argentina. 1995. Páginas 397

VISCOTT, David. El lenguaje de los Sentimientos. Editorial Urano-Emece. 1996. Páginas 188

DIRECCIONES DE INTERNET

CISNEROS, Patricia. Proceso de Cambio en una Empresa. www.monografias.com

GARCIA, Consuelo. El Gerente como persona y el Counseling Empresarial.

www.areasrh.com.

GIMON, Alonso. Marco Teórico Cambio Organizacional. www.gestipolis.com

NIKI, Hiroaki. La Búsqueda del mecanismo de las Emociones. www.genaltruistra.com

RIBOT, Theodore. Las Emociones Primarias y Secundarias.
www.inteligencia-emocional.org