



Susana Zaballa

Consultora en desarrollo organizacional

El elefante en la habitación

Cuál es la emoción que experimentas más a menudo: alegría, calma, tristeza, desesperación, rabia...? ¿Cuál has experimentado más frecuentemente en el último año? ¿Eres feliz?

Estas son las preguntas que la consultoría Gallup, conocida por sus encuestas de opinión realizadas en entorno organizacional, ha realizado en 160.000 entrevistas en 116 países para elaborar un Índice de Emociones. Para esta consultoría, que se dedica a "ayudar a líderes y a organizaciones a resolver sus problemas más acuciantes", las emociones parecen ser uno de esos problemas acuciantes. Por si tenéis curiosidad, la emoción más frecuente el último año ha sido la tristeza. Seguro que no te sorprende que las emociones "negativas" alcanzaran un nivel récord en el año 2020. Sin embargo, no es algo nuevo, es una tendencia que se inició hace más de 10 años.

Pero, ¿por qué es tan importante medir las emociones? Los gobiernos, las empresas privadas, se centran en trabajar la productividad, ¿por qué se tienen que preocupar ahora por si las personas experimentan rabia, frustración o tristeza? ¿Si son o no felices?

Primero, porque las emociones forman parte de la experiencia humana. Es imposible reunirse, negociar, tomar una decisión, sin que participen las emociones. Imposible. Ignorar este hecho o negarlo, es como no querer aceptar un día de lluvia. Te propongo que inicies un experimento: la próxima vez que vayas a entrar a una reunión, toma consciencia de la emoción que estás experimentando. Están hechas para moverte, así que seguro que puedes observar como las tuyas y las del resto de participantes, influyen en el resultado de la reunión.

Segundo, porque en el caso concreto de las emociones positivas, no solo son la puerta a la productividad y al florecimiento del talento si no también, a la buena salud. La felicidad protege nuestro corazón y fortalece el sistema inmunitario. Es una de las emociones que mueve mayor cantidad de energía, nos moviliza, abre la mente al cambio y favorece la innovación y la creatividad. La cultura emocional de una organización influye en aspectos tan importantes como el compro-



miso, el rendimiento, en las decisiones que se toman. Como ejemplo, pudimos experimentar cómo una cultura financiera que carecía de las dosis de miedo necesarias para proteger al sistema causó estragos en la economía a nivel internacional en 2008.

Por tanto, las emociones y el bienestar emocional, son de vital importancia para gobiernos y organizaciones. Sin embargo, en las empresas se evita hablar directamente de esta cuestión o se trivializa. Se habla de la dimensión cognitiva de la cultura, cómo de innovadora, competitiva o intraemprendora quiere ser una organización, pero las competencias socio emocionales que subyacen a esta dimensión cognitiva, no se abordan y son una parte sustancial y previa.

¿El motivo? Sinceramente no puedo explicarlo. Si puedo suponer que todavía se piensa que es un tema abstracto e inabarcable: "las emociones están ahí y poco o nada se puede hacer con ellas". O simplemente se niega su existencia: "en la oficina no hay cabida para las emociones". Evidentemente, está claro que esto no es así.

Gracias a la investigación tenemos mucho conocimiento y herramientas para abordar la cultura emocional. Sabemos, por ejemplo, que con pequeños actos de amabilidad se pueden promover culturas más tolerantes y compasivas (muy útil cuando la organización está en un momento de crisis como la vivida por el sector sanitario o de innovación disruptiva y el fracaso es parte del día a día).



■

La cultura emocional de una organización influye en aspectos como las decisiones, el rendimiento y el compromiso

■

Tenemos herramientas de probada eficacia para desarrollar competencias emocionales y para medir ese desarrollo, de forma integral o competencia a competencia. Aún así, tanto a nivel organizacional como individual, nos sigue pareciendo mucho más asequible entender el funcionamiento y aplicaciones de cuestiones sumamente complicadas como el *blockchain*, el *big data* o el metaverso.

Tenemos una gran ansiedad por el aprendizaje del funcionamiento del mundo exterior: los sistemas económicos, políticos, ecológicos, tecnológicos..., por muy complejos que parezcan, nos interesan. Conocer para controlar. Sin embargo, poco conocemos el funcionamiento del único sistema sobre el que tenemos un mayor poder: el nuestro. Cómo funcionan los procesos mentales, cómo influyen las emociones y la percepción en nuestro comportamiento, son cuestiones fundamentales que además influyen en el funcionamiento de esos sistemas externos.

Sabemos que es posible desarrollar las competencias necesarias para identificar emociones (por cierto, ¿te ha resultado fácil contestar a las preguntas iniciales? Si es así, tienes una alta conciencia emocional), gestionarlas, percibir las en otras personas y generar relaciones nutritivas. Evidentemente, no es algo que se pueda hacer aprendiendo de memoria un texto o viendo un vídeo. Requiere trabajar una capacidad fundamental: la atención y, una competencia básica: la metacognición. No es fácil, pero tampoco lo es implementar un programa de gestión integral y las ventajas son infinitamente más extensas y útiles. Los animales también tienen emociones, pero no son conscientes de ellas. Las personas tenemos esa capacidad, pero si no la usamos...

Vivimos en un mundo en el que el avance de la tecnología es imparable. Debati-mos sobre cuáles serán las profesiones en las que seremos sustituid@s por máquinas. ¿Por qué evitamos hablar de la principal diferencia, la pieza fundamental que nos otorga ventaja competitiva?. Se habla de procesos en la vida de las organizaciones, como la jubilación de sus personas o la implementación de un plan de igualdad. ¿Cuál es la dimensión emocional y social de esos procesos? ¿Cómo podemos mejorarlos desde esa perspectiva? ¿Por qué no empezamos a visibilizar al *elefante en la habitación*?.