

# LA GESTIÓN DE LAS EMOCIONES EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

## FRANCISCO LOSCOS

Profesor de Cambio, Liderazgo y Talento del Departamento de Dirección de Personas y Organización en ESADE Business School, profesor invitado de INCAE Business School y profesor *honoris causa* de la Universidad Católica de Córdoba (Argentina)

## JAAP BOONSTRA

Profesor de Dinámica de la Organización del Departamento de Dirección de Personas y Organización en ESADE Business School y profesor de Cambio, Organización y Liderazgo en la Universidad de Economía y Empresa de Viena

**E**l contexto, incierto y turbulento, obliga a las organizaciones a dotarse de mecanismos de respuesta rápidos y ágiles. Estos mecanismos tienen que ser impulsados a través de las personas, y, en este escenario, las emociones se convierten en un factor clave de productividad, por su enorme influencia en los procesos de rendimiento de los profesionales. Las organizaciones ya no pueden permitirse dudar de que la aportación de valor de los factores emocionales a la excelencia organizacional es sensiblemente mayor que la de los factores cognitivos.

La creación y gestión de “espacios de confianza”, todo lo relacionado con la ecuación



“felicidad = productividad” y la necesidad de “desaprender” son algunas de las consideraciones que ponen de manifiesto la importancia de desarrollar una visión metafórica de la organización como “escenario emocional”.

Fredrickson define las emociones como “tendencias de respuesta multi-componente que se desarrollan en períodos de tiempo relativamente cortos”. Las variables “tendencias de respuesta” y “períodos de

tiempo relativamente cortos” adquieren en el contexto actual una gran trascendencia. El éxito del cambio está asociado a la velocidad a la que los profesionales de una organización se adaptan a la nueva situación. Si los tiempos de respuestas no son los adecuados y/o el número de profesionales no se adaptan (por voluntad y/o por capacidad), la transformación organizacional será un fracaso.

Las emociones juegan un rol en dos variables críticas del

→ cambio: la primera está relacionada con la dinámica experiencial durante el proceso y la segunda, con el liderazgo del mismo. Ambas perspectivas tienen un factor de éxito determinante en común, la gobernabilidad de las emociones.

### EMOCIONES Y DINÁMICA EXPERIENCIAL DURANTE EL PROCESO DE CAMBIO

En los procesos de cambio, se puede observar una corriente superficial de actividades y una corriente subterránea de vivencias. La corriente superficial

**Las emociones juegan un rol en dos variables críticas del cambio: la primera está relacionada con la dinámica experiencial durante el proceso y la segunda, con el liderazgo del mismo**

tiene que ver con conectar con los procesos racionales del cambio. En la corriente subterránea, lo importante son las emociones.

La aplicabilidad de las diferentes tipologías de emociones a los procesos de transformación organizacional nos lleva a plantear una doble vía de oportunidad de gestión. Por un lado, lo relacionado con las emociones positivas y negativas, y por otro, con las emociones sociales e instrumentales.

Las emociones positivas implican una predisposición a analizar las situaciones como beneficiosas, mientras que las negativas predisponen hacia una actitud a la defensiva frente a lo que se considera una amenaza.

Las emociones sociales surgen de la interacción humana. Las emociones instrumentales son aquellas que tienen como objetivo el propósito de lograr algo.

La resistencia al cambio, generalmente, es el resultado del deficiente uso del poder por parte de los directivos y de la exclusiva atención a los factores de la corriente superficial del cambio. Cuando, en los procesos de transformación, las emociones se gestionan adecuadamente, la mayoría de las personas se involucran porque el cambio está relacionado con su futuro, y por ello están dispuestas a contribuir.

El éxito en la corriente superficial del cambio está relacionado con una adecuada gestión de las emociones instrumentales (¿creación de una sensación de urgencia para generar el miedo al no cambio?, ¿desarrollo de una ambición de cambio para generar una aspiración por cambiar?) y con unas políticas de gestión que impulsen conductas a través de las emociones sociales (políticas de comunicación y de participación para generar confianza).

El éxito en la corriente subterránea del cambio está relacionado con el impacto (positivo o

negativo) que las políticas y el liderazgo sean capaces de lograr, y esto tiene su expresión en el nivel de compromiso o de resistencia frente al cambio.

### EMOCIONES Y TALENTO PARA LIDERAR EL PROCESO DE CAMBIO

Si no hay empatía con las emociones que representan la incertidumbre del cambio, aumenta el número de rezagados y se incrementan las resistencias. El liderazgo es el instrumento clave de la gestión de dicha empatía, y para ello es imprescindible interiorizar dos variables aceptadas en una amplia gama de la literatura empresarial. La primera tiene que ver con la idea de que las emociones positivas posibilitan una mayor y mejor apertura al cambio de comportamiento. La segunda, con la idea de que las emociones negativas son más fuertes que las positivas.

Sobre la base de dichas visiones, se desarrollaron los modelos clásicos de gestión del cambio, estructurados sobre la premisa, avalada por diferen-

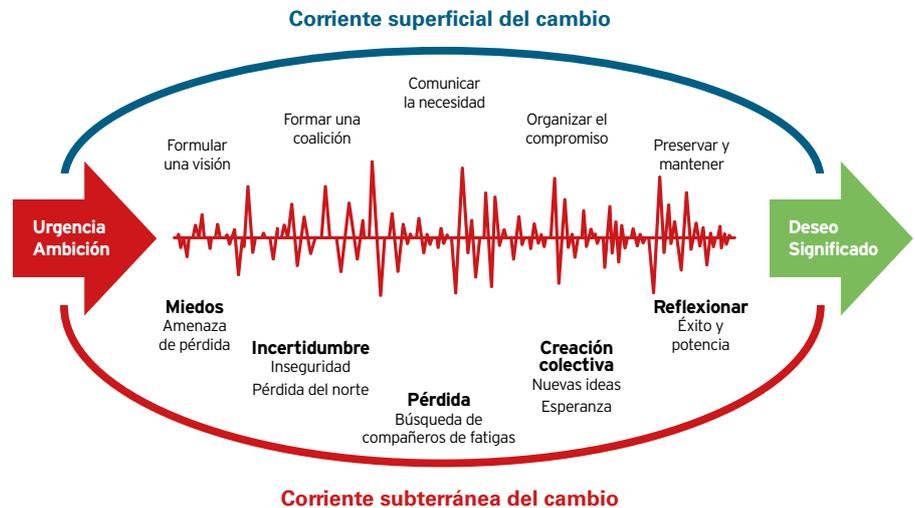


tes autores, de que las emociones negativas posibilitan la adaptabilidad. En base a ello, la creación de un sentido de urgencia era el primer paso para cambiar.

Frente a ello, el modelo del libro *El cambio como un juego de interacción estratégica* propone un punto de salida fundamentado en desarrollar una ambición del cambio que está exclusivamente conectado a emociones positivas. Sobre esa base, los líderes del cambio tienen que tomar la iniciativa, crear un contexto adecuado al momento estratégico y cultural y lograr impactar en las dinámicas de transformación organizacional.

Considerando la ecuación del talento como la interrelación entre las variables “tener” (competenciales, experienciales y cognitivas), “vivir” (actitudinales y emocionales) y “conectar” (capacidad de tener éxito en diferentes escenarios), podemos afirmar que, desde el punto de vista del liderazgo del cambio, cobran una especial importancia la interpretación

FIGURA 1. CORRIENTE SUPERFICIAL Y CORRIENTE SUBTERRÁNEA DEL CAMBIO



de las emociones (¿cuáles?, ¿en qué medida?), su posterior gestión (¿cómo?) y su conexión con la ambición del cambio (¿por qué?).

A tal efecto, consideramos importante la aportación de Richard Boyatzis<sup>1</sup> en lo referente a perfiles PEA (*positive emotional attractor*) y NEA (*negative emotional attractor*). El líder PEA está más centrado en el futuro, en las oportunidades, en las fortalezas. El líder NEA, por el contrario, está mucho más enfocado en el pasado, en el miedo, en las áreas de mejora. El líder PEA tiene una visión abierta, mientras que el NEA la tiene cerrada. Todo esto es muy importante en el liderazgo de los procesos de cambio, porque tener el PEA activado permite un estado de apertura a nuevas ideas que posibilita avanzar hacia próximos descubrimientos, lo cual es un axioma de obligada tenencia en el perfil de éxito como líder del cambio. Por el contrario, la activación del NEA supone un freno en los avances de los cambios.

## CONCLUSIÓN: ¿'EMOTIONAL ANALYTICS'?

La gestión de las emociones en las organizaciones se enfrenta al reto de desarrollar algoritmos que pongan de manifiesto de manera objetiva la tasa de retorno de la inversión en las emociones en los modelos organizativos y en los sistemas de trabajo. En tanto en cuanto no seamos capaces de transferir las “creencias” existentes en el imaginario (las personas felices producen más) al paquete de “datos” del *business analytics* (demostración empírica de lo anterior con datos financieros), la gestión de las emociones no logrará el imprescindible “upgrade” de la academia a la realidad empresarial.

## REFERENCIAS

1. Boyatzis, R. E., Rochford, K. y Taylor, S. N. "The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: toward effective leadership, relationships, and engagement". *Frontiers in Psychology*, 2015.