

El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras

Idoia GORROÑO ARREGUI

Socióloga, PNL Coach y miembro de la Federación Internacional de Coaching
www.arreguicoach.com

Recibido: 22-4-08

Aceptado: 20-6-08

RESUMEN

El artículo pretende reflexionar sobre las nuevas tendencias de las organizaciones en la *gestión de personal*. Dichas tendencias invitan a tomar en cuenta las emociones y por lo tanto la *subjectividad* de los profesionales.

En primer lugar, se describirán los cambios que se están dando en el ámbito económico y que afectan a las organizaciones. Junto a ello, también el tránsito en la orientación de la gestión de personal desde los *recursos humanos al desarrollo de personas*, que implica gestionar las emociones.

En segundo lugar, se analizará el papel que juegan las emociones en relación con fenómenos tales como el estrés laboral y las *exigencias emocionales* vivenciadas como carga de trabajo, contrapunto que problematiza un *discurso legitimador y posibilista* en torno al mundo del desarrollo personal en las organizaciones.

En tercer lugar, se revisará cómo operan los servicios de *formación y coaching* para generar las competencias requeridas para la gestión emocional entre sus profesionales. Finalmente, se abordarán los límites y los desafíos que plantea el trabajo con las emociones en las organizaciones.

Palabras Clave: organizaciones, emociones, subjectividad, gestión de personal, *coaching*.

The approach to managing emotions in organisations: Highs and Lows

ABSTRACT

This article discusses the new tendencies and trends of organisations in their *management of personnel*. These new methods now tend to take people's emotions into account, and therefore also the *subjectivity* of workers.

The article firstly describes the economic and structural changes which are taking place and which have an effect on organisational models. It then goes on to describe the transition in the management of personnel from *human resources* towards *personal development* which includes a strong element of the management of emotions.

Secondly, the article outlines the negative side of emotions, such as work-related stress and *emotional demands*, which now form part of the workload. This is in direct contrast to the *everything is possible* discourse which currently predominates in the area of *personal development* in many organisations.

Thirdly, the article goes on to present the *training and coaching* services available in order to generate the skills necessary to manage workers' emotional needs. Finally, the article tackles the limits and challenges which arise in while working with people's emotions in organisations.

Key words: organisations, emotions, subjectivity, management of personnel, coaching

REFERENCIA NORMALIZADA

Gorroño Arregui, I. (2008). El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras. (The approach to managing emotions in organisations: Highs and Lows). *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 26. núm. 2, 2008.

SUMARIO

1. Organizaciones y emociones. 1.1. Cambios en el sistema económico actual: los tres espíritus del capitalismo. 1.2. De los recursos humanos a la gestión de personas. 2. Las emociones en la vida organizativa: otras caras. 3. Nuevos enfoques para abordar las emociones, ¿cómo se está trabajando con las emociones en el ámbito laboral?. 3.1. La formación. 3.2. El *coaching*. 3.3. La ética en los procesos de *coaching* ejecutivo. 4. Luces y sombras. Bibliografía

1. Organizaciones y emociones

En la literatura actual sobre gestión de empresas y organizaciones ocupa un lugar cada vez más central las reflexiones acerca del trabajo en relación con la subjetividad de las personas trabajadoras, su valor y conocimiento¹, y cómo todo ello influye directamente en el rendimiento de la organización. En ella, se recurre a conceptos tales como “*organizaciones abiertas al aprendizaje*” y “*organizaciones flexibles y vivas*” (Senge, 2005), que integran y consolidan un discurso “*legitimador y posibilista*”² en el cual el trabajo con las emociones y las actitudes es un medio para lograr el supuesto “*paraíso de la armonía organizacional*”³. Dicha armonía estaría basada en valores tales como el desarrollo de la creatividad, la curiosidad, la imaginación, el riesgo únicamente entendido como estímulo, la gestión de la incertidumbre como oportunidad (Peters, 1994). Todos ellos son valores que remiten a la gestión de las emociones y supone la incorporación de la *subjetividad*⁴ entre las competencias requeridas a los profesionales, fundamentalmente directivos. Además, este discurso no considera problemas sociales como el conflicto (Fernández, 2007:308) o las relaciones desiguales de poder, más bien es construido desde un espacio de pretendida neutralidad, donde la

¹ El concepto acuñado por Peter Drucker en 1969 de sociedad del conocimiento, posteriormente desarrollado en la obra “La sociedad post-capitalista”, destaca la necesidad de colocar el conocimiento en el centro de la producción de la riqueza. También Manuel Castells define la sociedad del conocimiento teniendo en cuenta la revolución tecnológica centrada en las tecnologías de la información y su consecuente generación de conocimiento (Castells, 2001).

² El discurso legitimador y posibilista se refiere a toda la literatura de gestión empresarial como normatividad del capitalismo que consiste en informar de, y dar legitimidad a, las últimas innovaciones en materia de gestión de empresas y dirección de personal. (Boltanski y Chiapello, 2002:97-98).

³ El término es acuñado por la autora de este texto en base a la obra “El discurso del management: tiempo y narración” (Fernández, 2007). En este libro, Fernández analiza el discurso de varios autores reconocidos en el ámbito de la gestión empresarial. El paraíso de la armonía organizacional se refiere al discurso producido por los consultores y *directivos con cierto éxito reconocido*, “*directivos héroes*”, quienes para lograr los objetivos (p.e. el éxito) ponen el acento en la singularidad de sus cualidades personales. De ahí que las emociones y las actitudes sean consideradas como un medio para lograr el pretendido “*paraíso*”. Además, los libros describen una serie de fórmulas mágicas, de “recetas” que pueden seguir las personas para lograr objetivos similares. Son libros, en muchas ocasiones con un enorme éxito de público, libros “best seller”, que van dirigidos a los cuadros de las organizaciones, en ellos se establecen las pautas de una buena gestión de la actividad empresarial (Fernández, 2007:307). El paraíso de la armonía organizacional sería la meta, el lugar donde se puede llegar, porque otros ya han llegado y muestran cómo hacerlo.

⁴ Se entiende por subjetividad a la utilización en el trabajo de las capacidades de relación, de comunicación, de disponibilidad, de implicación afectiva y también de compromiso (Boltanski y Chiapello, 2002:353).

responsabilidad descansa en el individuo y por lo tanto en el trabajo que realiza con su propia subjetividad.

La idea central que trataremos de desarrollar a lo largo del artículo es que las emociones están vivas en el mundo organizativo, que tienen un papel central en la reorganización de los procesos organizativos del trabajo en la era flexible, que afectan de muy diversas maneras a todas las personas que forman parte de una organización, no únicamente a los cuadros directivos, y que, además, éstas se construyen socialmente.

Para ello, y en primer lugar, se contextualizan los cambios que se han desencadenado en el sistema económico capitalista en las últimas décadas y que afectan directamente a las propias organizaciones. En segundo lugar, se describen los cambios que se han venido produciendo tanto en la percepción como en la gestión de los recursos humanos en el interior de las organizaciones.

Son, en definitiva, estos dos focos los que nos pueden dar luz para comprender desde dónde se está desarrollando el trabajo con las emociones en las organizaciones.

1.1. Cambios en el sistema económico actual: los tres espíritus del capitalismo

Los rasgos del escenario económico actual se caracterizan, *grosso modo*, por la generalización del consumo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, la globalización e internacionalización de capitales, la terciarización de la economía, la reorganización internacional del trabajo, la incorporación generalizada de las mujeres al mercado laboral, entre otros.

Una de las constantes, sin embargo, ha sido y es la permanencia del sistema económico capitalista a pesar de sus muchas transformaciones y sus cambios ideológicos (Boltanski y Chiapello, 2002:33), por los cuales ha ido evolucionando en lo que según los diferentes enfoques teóricos se ha denominado la *sociedad postindustrial* (Bell, 1970), la *sociedad del riesgo* (Beck, 1986), la *sociedad de la información* (Castells, 2001) o la *sociedad del hiperconsumo* (Lipovetsky, 2007).

¿Cuáles han sido las transformaciones centrales del capitalismo recogidas en el discurso del *management*? ¿Cómo han afectado a las organizaciones? En el cuadro siguiente se presenta un primer mapa al respecto (pág. siguiente).

Siguiendo la propuesta de Luc Boltanski y Evé Chiapello (2002), a través de la obra de Fernández (2007) del sistema capitalista habría evolucionado a través de tres periodos históricos (Chiapello y Flairclough 2002, Cf. Fernández, 2007:53). En este texto, los tres espíritus del capitalismo son analizados teniendo en cuenta el discurso de la gestión empresarial. Estas obras suponen un medio de difusión importante de los modelos normativos del capitalismo, (Fernández, 2007:52), es decir, de la ideología que los sustenta. Estos modelos normativos son estructurados en base a los cuatro ítems que se han recogido en el cuadro, es decir: a) en primer lugar, el proceso de acumulación de capital que va evolucionando a lo largo del desarrollo del capitalismo desde la empresa familiar a las grandes corporaciones y a las empresas en red; b) en segundo lugar, el estímulo, que haría referencia al

motor que impulsa dicho espíritu, desde la idea de progreso hasta la de innovación y creatividad; c) en tercer lugar, la justicia entendida como justificación del bien común (Boltanski y Chiapello, 2002:140), cuya concepción evoluciona hacia nuevas formas de meritocracia definidas en términos “la vida por proyectos”; d) por último, la seguridad que se va desarrollando hacia una mayor capacidad de movilidad y adaptación, muy relacionada también con el tipo de meritocracia descrita que está basada en la vida por proyectos, como se verá más adelante.

Cuadro 1: Los tres espíritus del capitalismo

	Primer Espíritu (fines siglo XIX)	Segundo Espíritu (1940-1970)	Tercer Espíritu (desde la década de los 80)
Formas del proceso de acumulación del capital	Pequeñas empresas familiares. Capitalismo burgués	Grandes compañías industriales Producción de masas Política económica estatal	Empresas en Red Internet y biotecnología Finanzas globales Producción variada y diferenciada
Estímulo	Libertad dentro de las comunidades locales Progreso	Oportunidades de carrera Posiciones de poder Efectividad posible en los países “libres”	No más jefes autoritarios Innovación y creatividad Cambio permanente
Justicia	Una mezcla entre justicia familiar y justicia del mercado	Meritocracia evaluando la eficiencia <i>Management</i> por objetivos	Nuevas formas de meritocracia: movilidad, habilidad para tejer redes Proyecto: oportunidad para mejorar la empleabilidad
Seguridad	Propiedad personal Relaciones personales Caridad Paternalismo	Planificación a largo plazo Desarrollo de carreras Estado del Bienestar	Para los que se mueven y se adaptan, los que saben gestionarse a sí mismos, las compañías les proporcionaran recursos

Fuente: Fernández, 2007

En el Tercer espíritu del capitalismo, que describiría el momento actual, los procesos de acumulación de capital están directamente relacionados con organizaciones que trabajan en red, que afrontan la internacionalización y la globalización de la economía, además de la segmentación y diversificación del mercado. En el ámbito de las organizaciones, esto se relaciona con el aumento de la flexibilización interna —basada en las profundas transformaciones de la organización del trabajo— y externa —a través del aumento de la subcontratación (Boltanski y Chiapello, 2002:300-302), la deslocalización y otras formas de flexibilización de las condiciones de trabajo. Esta flexibilidad externa implica una pérdida progresiva de los derechos sociales de los trabajadores y, por lo tanto, desencadena un aumento y generalización de la precariedad laboral que afecta de forma desigual a los diferentes sectores sociales.

El estímulo puede ser definido como el desarrollo de la creatividad e innovación de los profesionales quienes deben aprender a desarrollar un liderazgo diferente al basado en el autoritarismo que caracterizan a las formas jerárquicas desarrolladas en las grandes empresas en el momento de máximo auge del segundo espíritu del

capitalismo. Estos valores son el motor de este espíritu que además encuentra su área principal de desarrollo en la subjetividad del individuo.

Unido a ello, constituye una de las claves para entender cómo opera el capitalismo en nuestros días, el que hemos definido más arriba como Tercer espíritu del capitalismo, analizar la dimensión de justicia. El concepto de bien común (Boltanski y Chiapello, 2002:140) que impera en estos momentos se impone a partir del desarrollo de nuevas formas de meritocracia que están relacionadas, por un lado, con la capacidad de tejer redes —siendo la creatividad y la flexibilidad las consignas que hay que seguir en los mercados del “éxito” para obtener un mayor reconocimiento (en términos de ingresos económicos, de estatus, de legitimidad) —, y por otro, se incentiva el *desarrollo personal* dentro de la gestión empresarial (management). Según esta última, las organizaciones pueden requerir todas las capacidades de las personas para desarrollarse plenamente, de ahí que se conecte con parcelas de la *subjetividad*. Esto supone poner en funcionamiento una serie de capacidades que no encajan en ningún modelo de cualificación formal clásica, así se configura como una herramienta más desde la capacidad de escucha a la capacidad de empatía- en el sentido de ponerse en el lugar del otro-, así cómo la imaginación, todo ello con el fin de fomentar el desarrollo de un tipo de liderazgo alternativo al autoritario (Boltansky y Chiapello, 2002:141).

Boltanski y Chiapello desarrollan una de las ideas-fuerzas de su obra que es fundamental para el análisis del nuevo papel que juegan las emociones en las organizaciones: la noción de proyecto. En el sentido que le dan estos autores, la noción de proyecto, se refiere al valor otorgado a los profesionales que saben gestionar el cambio, que tienen o desarrollan una gran capacidad para trabajar con personas muy diferentes, mostrándose flexibles y abiertos cuando se trata de cambiar de proyecto y con potencial para adaptarse a las circunstancias también cambiantes. Ello supone además, una ventaja comparativa en su progresión profesional (Boltansky y Chiapello, 2002:142-145) y, probablemente, un reconocimiento en términos económicos.

Finalmente, con respecto a la forma en que se percibe la seguridad en este tercer espíritu del capitalismo, el concepto clave que se desarrolla en esta nueva concepción del universo de trabajo remunerado es el de “*empleabilidad*”. La seguridad viene dada por el aumento del nivel de empleabilidad de los profesionales, de la capacidad de pasar de un proyecto a otro (Boltansky y Chiapello, 2002:147).

En este sentido, el Tercer espíritu del capitalismo afecta a las organizaciones en su estructuración interna y en la gestión de las personas. Si se sigue la clasificación realizada por A. Giddens, comúnmente banalizada en la comunidad sociológica, se puede clasificar las organizaciones en mecanicistas y orgánicas (Giddens, 2001:452). En tal caso, las organizaciones de tipo orgánico serían las que encajarían en las características del capitalismo que “aprende”, generalizado en las sociedades occidentales a partir la década de los ochenta.

Ahora bien, en el ámbito organizativo —que en este artículo es contemplado de manera genérica, aunque con ello no se pretende obviar su enorme diversidad

interna—, se asume que estos dos modelos de organización se interrelacionan y forman parte de manera mixta de la cultura y del clima organizativo. El *estilo mecanicista* se asocia más a sistemas burocráticos en los que existe una clara línea de mando jerárquica y la comunicación fluye verticalmente. Mientras, el *estilo orgánico* se vincularía con la imagen de una “organización viva”, es decir, una organización horizontal que da valor a las personas en su singularidad e intenta extraer el máximo potencial de las mismas para mejorar su desempeño y/o su productividad. Esta especificidad de lo que las *organizaciones orgánicas* comprenden constituiría una síntesis de las características centrales de este Tercer espíritu del capitalismo, basado en la vida por proyectos, donde los profesionales incorporan su *subjetividad* para el desarrollo de su trabajo (Boltansky y Chiapello, 2002:143).

Por lo tanto, teniendo presente la evolución del capitalismo y el modelo organizativo que propicia en las organizaciones brevemente descritas —así como, por lo tanto, la visión de las personas en las mismas—, resulta pertinente revisar los cambios que se han dado en la denominada *función del personal* (Gasalla, 2006:158)⁵.

1.2. De los recursos humanos a la gestión de personas

El paso de un modelo de gestión colectiva al auge de un modelo de gestión individualizada está intensamente relacionado con el desarrollo de teorías sobre el “capital humano”. La teoría de capital humano⁶ ha tenido una enorme influencia en el ámbito de la gestión de las personas en las organizaciones. En el marco de dicha teoría, el capital humano constituiría el activo principal de dichas organizaciones; por ello, resulta sugerente efectuar una revisión de los cambios que han tenido lugar en los modelos de gestión de personas dentro de las organizaciones—que no es sino una modalidad de percepción de las mismas—, y cómo se ha plasmado en la evolución de la semántica: se pasa así de la denominación de *recursos humanos* a la de *desarrollo de personas* (Gasalla, 2006:150-151).

⁵ El concepto de *función del personal* es recogido por Gasalla para poder explicar los modelos de gestión de las personas en las organizaciones en el momento actual. El concepto se explica a través de cuatro ítems, que son la denominación, el papel, el objetivo y contenido básico. El autor propone como modelo de función de personal, la dirección y desarrollo de personas. (Gasalla, 2006:158-165).

⁶ Concepto desarrollado por el economista Gary Becker en su obra “El capital humano” (1983). Se refiere al conjunto de capacidades productivas de un individuo en relación al conocimiento general o específico que adquiere y que cuenta con un valor reconocido en el mercado.

Cuadro 2: Evolución de la función de personal

	Años 50	Años 70	Años 80	1ª década XXI
Denominación	Personal	Relaciones industriales. Relaciones personales. Personal.	“Recursos Humanos”	Dirección y desarrollo de personas
Papel	Administrativo Control	Social	Estratégico	Holístico de comportamiento de personas y organización
Objetivo	Administración de salarios y aplicación del código de conducta	Clima laboral	Eficiencia organizativa	Rentabilidad de las organizaciones a través de las personas
Contenido básico	Aplicación normativa	Negociar condiciones de trabajo.	Formación y comunicación empresarial	Desarrollo humano y organizativo

Fuente: (Gasalla, 2006:158)

En primer lugar, podríamos decir que el objetivo de la *función de personal* en las organizaciones ha ido abarcando más espacio organizativo, desde la administración de salarios y la aplicación del código de conducta a la mejora del clima laboral y la eficiencia organizativa, para llegar a formar parte directamente de la rentabilidad de las organizaciones. Para ello, el contenido básico de la *función de personal* también ha ido evolucionando, dirigiéndose en la actualidad hacia el desarrollo humano y organizativo que es puesto al servicio, como decíamos, de la rentabilidad.

Así pues, la *función de personal* en la actualidad ha puesto el acento en el desarrollo de las personas (como individuos singulares) en las organizaciones y, para ello, es necesario trabajar con el comportamiento de las mismas (sus emociones, sus sentimientos, su subjetividad). Es a través de la manifiesta necesidad de abordar el comportamiento de los miembros de una organización desde donde se comprende el fomento de las actitudes proactivas⁷. Dichas actitudes permitirían extraer el mayor potencial de las personas lo que a efectos del management se traduce en que puede revertir directamente en el logro de los objetivos previstos por y para las organizaciones.

⁷ La actitud proactiva puede ser definida como la capacidad de responder ante un hecho desde la solución, no quedándose en el problema. Esta definición procede del campo de la Programación Neurolingüística. La PNL es un enfoque de trabajo terapéutico desarrollado por John Grinder y Richard Bandler en la década de los 70, a través de la identificación de los patrones de éxito de tres terapeutas prestigiosos, entre ellos Fritz Perls (creador de la escuela de terapia conocida como Gestalt), Virginia Satir (psiquiatra familiar) y Milton Ericsson (hipnoterapeuta). Dicho enfoque se aplica en el trabajo del campo de la comunicación y desarrollo personal.

Esta percepción del contenido básico como desarrollo humano y organizativo, que está en sintonía con la incorporación de la subjetividad en el mundo del trabajo remunerado, responde a un nuevo papel holístico, integral, que desarrolla la función de personal. Por un lado, en el nivel individual ya no se produce una clara separación de las competencias técnicas —como conocimientos específicos— y competencias relacionales —como habilidades de comunicación—, sino que ambas intervienen en el desempeño profesional. Por otro lado, también se fomenta una alineación del comportamiento de los profesionales con los objetivos de la organización y, por lo tanto con el funcionamiento de la misma (objetivos, rendimiento, etc).

Así pues, las características económicas que se han desarrollado a partir de la década de los ochenta (ver cuadro 1) han impactado cualitativamente en las organizaciones, que demandan y ofrecen a los individuos la posibilidad—o generan la necesidad— de un desarrollo de su “potencial humano” y organizativo dotando de una gran relevancia no solo a las competencias técnicas sino, y especialmente, del comportamiento humano. Es decir, en esta noción de competencia, las cualidades de la persona y las de su fuerza de trabajo están fusionadas (Boltanski y Chiapello, 2002:235), son inseparables. Es, en ese núcleo de subjetividad, de comportamiento humano, de cualidades personales, en donde las emociones adquieren un lugar primordial.

2. Las emociones en la vida organizativa: otras caras

Tal y como señala Sharon Bolton, *la emoción ha sido reconocida desde hace tiempo como una fuente de importantes aportaciones a la vida organizativa* (Bolton, 2006:3). La autora plantea que, aunque no cabe duda de que las emociones existen en el plano humano, los profesionales como sujetos y actores sociales en relación con las reglas y normas de cualquier organización —también en la dinámica relacional— muestran, canalizan y expresan dichas emociones y, por lo tanto, este aspecto tiene una cierta relevancia para la propia organización.

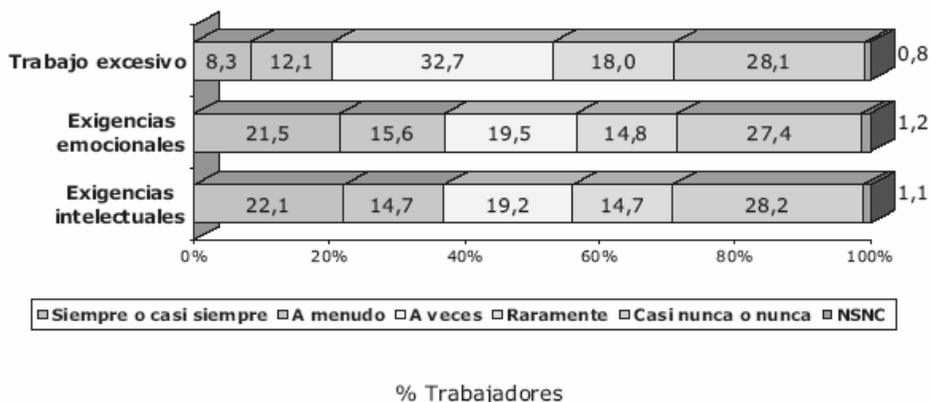
Desde el análisis sociológico, las emociones están cargadas de significados, de sentidos anclados en unos específicos contextos socio-históricos, en los cuales se identifican tres dimensiones diferentes: la dimensión normativa, la dimensión expresiva y la dimensión política. La primera, la dimensión normativa, se refiere al hecho de que las normas sociales no solo se plasman en las conductas o los pensamientos, sino también en las emociones. Las diversas culturas están plagadas de normas sociales que regulan el qué, cómo y cuanto debemos sentir y cómo se pueden o no expresar dichos sentimientos y emociones. La segunda, la dimensión expresiva, es decir, las denominadas “*normas de expresión emocional*”, marca la forma en que los actores sociales son condicionados por determinadas emociones, el grado así como las circunstancias en qué pueden ser expresadas para ser comportamientos socialmente aceptados. Finalmente, en su dimensión política, las emociones están vinculadas a sanciones sociales, así como el entramado diferencial

de acceso a los recursos que posibilita la estructura social, de tal modo que los “poderosos y los que carecen de poder viven diferentes mundos, no solo físicos y sociales sino también emocionales” (Bericat, 2000:160-162).

Evidentemente, el funcionamiento del que podemos denominar “*sistema emocional*”, siguiendo la formulación propuesta por Bericat y basada a su vez por lo trabajos desarrollado por A. R. Hochschild, no es el mismo en el ámbito personal que en el ámbito profesional. En el ámbito organizativo, las emociones, como por ejemplo la *eterna sonrisa* con el cliente, son de hecho un componente básico de los requerimientos laborales de muchos puestos de trabajo en las sociedades de servicios. Así pues, la cultura organizativa también refleja una serie de normas emocionales que los profesionales han de saber gestionar como una habilidad o competencia en sus trabajos cotidianos en relación con el cliente o con los propios individuos que integran los grupos de trabajo de los que forma parte en los que se inserta.

Un dato interesante, que en cierto modo ilustra y sintetiza la argumentación anterior, la proporciona la VI Encuesta Nacional de las Condiciones de Trabajo (2007), en la que ya se aprecia como carga de trabajo las *exigencias emocionales* más allá de los aspectos cognitivos e intelectuales (ver gráfico 1):

**Gráfico 1: Encuesta de las condiciones de trabajo.
Apreciación de la carga de trabajo**



Fuente: VI Encuesta de las condiciones de trabajo 2007. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

La VI Encuesta Nacional de las Condiciones de Trabajo, no proporciona información sobre los motivos u otros aspectos cualitativos, sin embargo en ella sí aparece recogido como uno de los ítems que integran la carga global de trabajo, las *exigencias emocionales*. De tal modo que según los datos de dicha encuesta las exigencias emocionales suponen una carga de trabajo que se encuentra prácticamente al mismo nivel que las *exigencias intelectuales*, representando un 21,5% frente a un 22,1% respectivamente en la categoría de frecuencia “siempre o casi

siempre”. Lo mismo ocurre con la frecuencia “a menudo”, superando las exigencias emocionales en un punto a las exigencias intelectuales.

También, las emociones pueden ser identificadas en su vertiente “problemática” en el ámbito organizativo, bajo la forma del estrés laboral y el acoso moral o *mobbing*⁸. En la Encuesta de calidad de vida del trabajo del año 2006⁹ se recoge que un 27,9% de personas consideran que tiene un nivel medio de estrés, junto con 28,6% que consideran que el nivel de estrés es alto y un 18,6% un nivel muy alto. Estamos hablando de que un 75% de la población activa que manifiesta sufrir estrés, sin que se puedan identificar a través de los datos proporcionados por dicha encuesta, grandes diferencias entre sexos. En cuanto al acoso moral, los datos muestran que un 9% de los hombres consideran que sufren *mobbing*, mientras que para las mujeres este dato es de un 10%, es decir, se encuentra un punto por encima.

La variable género puede ser analizada en las organizaciones y se pueden destacar como diferencias considerables entre hombres y mujeres: las barreras y frenos que encuentran las mujeres para consolidar y desarrollar sus trayectorias profesionales y que tienen que ver, entre otros, con la cultura de la organización, con el denominado “*techo de cristal*”, con la experiencia de “*doble jornada*”, y con la falta de comprensión de compañeros y superiores cuando se da prioridad a las responsabilidades familiares—que se les adjudica social y culturalmente a las mujeres—, características estructurales que sin duda afectan al contexto organizativo y a las relaciones de género en el mismo (Cuadrado, 2006).

Así pues, estos datos ilustran lo que bien se podría denominar “otras caras de las emociones”, cuando estas son consideradas de manera problemática en el ámbito organizativo. Para mostrarlo bastaría con destacar algunos datos en relación con el estrés sufrido en el trabajo remunerado o cómo se percibe la carga de trabajo que conllevan las exigencias emocionales: un 75% de la población activa declara sufrir estrés en el trabajo, y un 37% de profesionales considera que las *exigencias emocionales* son una carga de trabajo.

Por último, si bien la gestión de las emociones se ha convertido en una competencia fundamental para el desarrollo del liderazgo de determinados profesionales, generalmente directivos, no es menos cierto que las emociones afectan a todos los profesionales y están presentes en fenómenos como el *estrés* o el *mobbing*; y en muchas ocasiones son consecuencias de la relación del profesional con su medio de trabajo y las condiciones del mismo. (Véase, por ejemplo, J. A. Calderón en este mismo número y su análisis del trabajo emocional de las teleoperadoras).

Con estas dos perspectivas en cierto modo paradójicas, conviven las organizaciones. La primera, es aquella en la que la gestión emocional es considerada como

⁸ El acoso moral o *mobbing* ha sido ampliamente estudiado por Marie-France Hirigoyen. La autora lo diferencia del estrés, en el sentido de que el *mobbing* se refiere a todo comportamiento que por su repetición, atenta contra la integridad de la persona generando consecuencias negativas tanto para los individuos como para las organizaciones tales como bajas laborales, absentismo, entre otros. Véase www.acosomoral.org. Citado 11/04/2008.

⁹ Disponible en <http://www.mtas.es>. Citado 8/04/2008

una competencia a desarrollar por —al menos— los directivos, invirtiendo (muchas veces incorporando) en ello recursos para su desarrollo a través de servicios como la *formación* y *coaching*. Y la segunda, fenómenos como los descritos anteriormente y que reflejan una realidad vivida por numerosos profesionales bajo forma de presión e imposición y diversas formas de *precariedad*.

3. Nuevos enfoques para abordar las emociones, ¿cómo se está trabajando con las emociones en el ámbito laboral?

Como se ha señalado anteriormente la *gestión emocional* se está convirtiendo en una *competencia* más a desarrollar en las organizaciones. Esta gestión emocional supuestamente ayudaría a los directivos y responsables de equipos a optimizar su trabajo. No obstante, esta visión no se comprende sin el escenario de fondo de un modelo de *flexibilidad* que progresivamente se está imponiendo en las organizaciones. La flexibilidad interna está relacionada con la transformación de la organización del trabajo y de las técnicas empleadas tales como la polivalencia, el autocontrol o el desarrollo de autonomía (Boltanski y Chiapello, 2002: 300). El aprendizaje de estas cualidades engarza directamente con fenómenos recientes de desarrollo de las *competencias emocionales* y con el auge de los servicios que se ofrecen cada vez más en las grandes organizaciones, entre ellos la *formación* y el *coaching*.

3.1. La formación

Recientemente, en numerosos artículos de prensa sobre gestión de empresas y desarrollo organizativo se mantiene el discurso de que invertir en la formación emocional de los directivos conlleva una mejora a medio plazo en los resultados de las empresas¹⁰. Así pues, básicamente, la gestión emocional se convierte en un elemento a trabajar con los directivos de las grandes organizaciones para, entre otras cosas, mejorar el cumplimiento de los objetivos y los resultados de las organizaciones.

Por otro lado, la formación continuada, el “reciclaje”, se comprende cada vez más como una inversión (individual y organizativa) y se realiza de manera integral, es decir, trabajando no solo con aspectos instrumentales sino también con aspectos subjetivos. Generalmente se integran dentro de un plan general, no aislado, con una clara orientación grupal y de participación. Lo que se declara como importante es conseguir calidad y el que ésta se contemple alineada con la estrategia empresarial definida (Gasalla, 2006: 169-171).

La *formación* es uno de los instrumentos que aborda la gestión emocional como una de las competencias a desarrollar entre los profesionales. A través de esta se promueve un mayor autoconocimiento mediante técnicas que posibiliten mejorar la comunicación verbal y no verbal, para finalmente fomentar el desarrollo de un

¹⁰ Véase por ejemplo, el diario El País “Gestión y Formación” Borja Vilaseca. 2 Marzo de 2008.

liderazgo que pueda emerger como un modelo alternativo al modelo de autoritarismo (Echeverría, 2006).

Además, se impulsa un determinado modelo de liderazgo en tanto que se considera que el verdadero liderazgo, que consistiría en influir e inspirar constructivamente a los demás, sólo es posible cuando uno es capaz de gestionarse a sí mismo de forma consciente y equilibrada¹¹.

3.2. *El coaching*

Los orígenes del *coaching* que se está desarrollando en la actualidad en las grandes organizaciones se remontan al ámbito deportivo. Desde los años 70, se viene utilizando en el mundo de las organizaciones gracias a los trabajos realizados por Tim Gallwey, al considerar que la estrategia utilizada en el deporte del tenis podía ser aplicada a cualquier ámbito vital. Es en EEUU donde se empieza a expandir su desarrollo en el ámbito organizativo a través de John Whitmore, que fue quien lo aplicó directamente al mundo empresarial (Dilts, 2006). A su vez, se publicó una amplia literatura en torno a este “enfoque” que paulatinamente ha ido calando en otras regiones y países.

Si bien no es objetivo de este artículo realizar una tipología exhaustiva de las tradiciones del *coaching* en las diferentes regiones, sí se pretende traer a colación que frente al enfoque dominante anglosajón dominante, en el contexto latinoamericano, el *coaching ontológico* fuertemente influenciado por los trabajos desarrollados por H. Maturana y F. Varela (Maturana y Varela 2003), tiene un gran desarrollo. Este enfoque de *coaching ontológico* está basado en el análisis de *las redes conversacionales* y en la potencialidad transformadora del *lenguaje*¹² (Echeverría, 2006: 359).

La *Federación Internacional de Coaching*¹³ define esta disciplina como “una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de *coaching*, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida”.

Las modalidades que desarrolla el *coaching* son muy variadas. Generalmente se agrupa en torno a tres tipos: ejecutivo, grupal y personal. Las dos primeras modali-

¹¹ Diario El País “Gestión y Formación” Borja Vilaseca. 2 Marzo de 2008. Entrevista a Oriol Pujol, formador de directivos.

¹² El concepto de redes conversacionales desarrollado por Echeverría tiene que ver con la visión de las organizaciones como redes donde la conversación es el lenguaje en acción. Desde esta perspectiva, se entiende que al conversar estamos actuando, estamos interviniendo. (Echeverría, 2007:73-75).

¹³ La Federación Internacional de Coaching fue creada en EEUU en el año 1995. Posteriormente se fue ampliando la federación a otros países y en España se creó en el año 2004. Tiene como misión “la contribución para que la profesión del coaching sea realizada desde la transparencia, ética y con estándares de calidad”. Además de un código deontológico, entre otras cuestiones, ha definido las competencias que requieren los *coaches*— es decir, los entrenadores o facilitadores del proceso de *coaching*— que tienen que ver con el desarrollo de habilidades de escucha, relación con el cliente, además de la metodología de trabajo. (<http://www.icf-spain.com>). Citado 11/12/2007.

dades son las que se aplican generalmente en las organizaciones. El *coaching* ejecutivo puede ser definido como una relación individualizada entre *coach* y profesional. El *coaching* grupal se aplica, sobre todo, en el trabajo con equipos profesionales.

La metodología de intervención a la que nos referimos brevemente, trata de analizar los fundamentos de dicha disciplina que está referida al trabajo en *coaching ejecutivo*. Esta metodología contiene entre sus objetivos el desarrollo de competencias profesionales, la gestión del stress, el control emocional, la gestión del tiempo, la conciliación de la vida personal y profesional, entre otros. Para la intervención, se considera fundamental la claridad y transparencia al identificar de donde surge la demanda, si desde el propio directivo con el que se trabajará, si desde los superiores o desde la demanda del departamento de recursos humanos. Una vez definido este punto, un segundo aspecto que se considera fundamental es que la persona que va a utilizar el servicio de *coaching* se comprometa activamente en el proceso, vinculándose de algún modo el interés del cliente con el de la organización. Esta alineación es fundamental para la eficiencia de proceso de *coaching*.

Una vez acotados y definidos estos aspectos, el *coach*, el profesional que interviene con el ejecutivo/directivo realiza una *diagnosis* conjunta con el cliente de tal modo que se pueda generar una primera “toma de conciencia” de dicho diagnóstico para con ello elaborar un *proyecto de cambio*¹⁴. Dicho proyecto de cambio se elabora a través de la definición de unos *objetivos* y un *plan de acción* individual que tendrá que desarrollar el ejecutivo/directivo que acepta y pacta el proceso de *coaching*. En síntesis la metodología de intervención del *coaching* ejecutivo se resumiría en el siguiente gráfico¹⁵:

¹⁴ El proyecto de cambio implica el haber realizado una diagnosis que ayude a identificar las áreas de mejora donde desarrollar el plan de acción y poder lograr los objetivos. En el *coaching*, el cambio es el denominador común del objetivo, de la acción y de los recursos que tiene que emplear la persona para lograrlos. Dichos recursos implican el trabajar activamente con la propia subjetividad.

¹⁵ Esta metodología de intervención es la síntesis de la experiencia de la autora en el ámbito de las organizaciones y como profesional del *coaching*. Si bien el *coaching* es una herramienta que requiere de la construcción de un marco teórico, la autora se sitúa en el enfoque del desarrollo humano sostenible desarrollado a partir de las obras de A Sen.

En el ámbito de las organizaciones también se está desarrollando una nueva figura: la del *gerente-coac*. Se trata de un perfil directivo con el que se pretende generar un liderazgo basado en aspectos tales como aconsejar, apoyar y facilitar el que los miembros de un equipo cumplan y desarrollen su trabajo conforme siempre a los objetivos programados por la empresa u organización (Echeverría, 2007:95-97).

3.3. La ética en los procesos de coaching ejecutivo

Algunas preguntas que provoca el desarrollo de este tipo de procesos y disciplinas son, por ejemplo, ¿cuáles son los límites que se deberían preservar cuando se pone la subjetividad a funcionar como una herramienta más, como parte de nuestras competencias profesionales?, y ¿quien garantiza que la integridad de las personas sean respetadas en un contexto en el que se pide que las personas aporten todas sus capacidades, creatividad y emotividad?

La figura del *coach* se ha cuestionado en tanto que, pese a trabajar para acompañar al desarrollo del profesional, su principal cliente en el coaching ejecutivo es la organización y, por lo tanto, si los intereses no están alineados, es decir, no hay una clara sintonía de objetivos entre el profesional y la organización, pueden derivarse conflictos importantes en el proceso. Y, ¿Quién sufre estos conflictos? ¿Sobre quién recaen?

Para al menos salvaguardar estos límites, es fundamental aclarar de donde surge la demanda de servicios y ejercer la transparencia en la comunicación y el consenso en la decisión. Bien es cierto que, la relación entre los profesionales y la organización no es simétrica, no es suficiente con decir que el criterio ético es importante en este nivel. Es importante que existan mecanismos de control por los cuales el profesional pueda tener el poder suficiente para exigir un servicio de calidad, además de mecanismos para proteger su subjetividad.

4. Luces y sombras

El artículo ha partido de una primera reflexión sobre los cambios económicos que se han producido en las sociedades occidentales en las últimas décadas, y cómo estos afectan al ámbito de las organizaciones. Estos cambios implican la incorporación de la subjetividad como un activo más en los espacios de trabajo, fenómeno que entre otras cosas supone, a su vez, la gestión emocional como una *competencia* a desarrollar por los profesionales. Junto a ello, también aparecen fenómenos que muestran cómo dicha gestión emocional genera efectos negativos sobre los individuos, como por ejemplo, el estrés y las *exigencias emocionales* percibidas como carga de trabajo.

En ese escenario, desde las grandes organizaciones cada vez más se ofrecen servicios de *formación* y *coaching* para fomentar el desarrollo de las *competencias* de comunicación y gestión emocional. Este nuevo panorama nos enfrenta a *desafíos* y *límites* importantes a tener en cuenta en el análisis de las emociones en las organizaciones:

- En más de una ocasión la frontera entre el límite y desafío puede estar difusa. En esta época de flexibilidad en el mundo laboral, se nos presenta la oportunidad del avance de la autonomía, la realización personal y la creatividad para desarrollar *nuestra vida como un proyecto*. Sin embargo, la precariedad está aumentando, la seguridad depende cada vez más de nuestra propia confianza personal y de formar parte de una *élite* que pueda alcanzar un nivel de empleabilidad que le permita cambiar y adaptarse al mercado de trabajo, reinventarse constantemente. Lo importante en este punto es reconocer que no todos los individuos partimos con las mismas oportunidades para lograr ese nivel de empleabilidad y ello implica entrar en un debate de carácter ético; en el debate sobre la equidad en el sistema económico es donde se hace necesario hacer visible la desigualdad no solo en clave de beneficios sociales o individuales, sino en cuanto a la participación equitativa y las oportunidades justas (Sen, 2007).
- ¿Dónde se encuentra el límite para incorporar la subjetividad en el mundo del trabajo? ¿Hasta donde se debe implicar nuestro mundo emocional, afectivo? En el nivel más personal, es importante rescatar la noción de individuo como actor social que, a pesar de las lógicas de flexibilización y precariedad, sea capaz de optar y decidir a través un proceso de autoconciencia (Touraine, 2007). La *capacidad de decidir* es algo que aún pertenece al ámbito privado de los seres humanos. De este modo, en el mundo flexible, el individuo ha de generar una gran fortaleza y autoconfianza para poder gestionar estas lógicas y convivir con ellas de manera satisfactoria.
- Los servicios de *formación* y *coaching* son ofertados en su mayoría a los directivos de las grandes organizaciones. Sin embargo, ello podría ser ampliable en el sentido de que todos los miembros de una organización puedan o sean capaces de gestionar sus emociones, no solo para desarrollar competencias profesionales y que ello genere una mayor rentabilidad en la organización, sino fundamentalmente para poder proteger y cuidar la salud emocional del profesional y también el clima de la organización.
- El que hemos denominado como *discurso posibilista y prometedor* no contempla un cuestionamiento de la distribución del poder en las organizaciones de las negociaciones y condiciones laborales de los profesionales. Y, por tanto, en dicho discurso no se integra el conflicto de intereses y los derechos sociales. Se habla de la confianza como fuente donde las condiciones y las negociaciones se canalizan entre el individuo y la organización; sin embargo, es necesario redefinir esa estructura que tutela los procesos de negociación en clave de derechos, hasta ahora representada por los sindicatos. Los supuestos de este discurso “posibilista” se ubican en valores, cualidades y climas que son, en muchas ocasiones intangibles, en los que

quienes realmente pueden encontrarse en una situación de mayor vulnerabilidad son los propios profesionales, máxime aquellos que no pueden su empleabilidad (y las condiciones de su empleabilidad) con la organización.

- El *paraíso de la armonía organizacional* aún siendo muy tentador, es posible que forme parte de un mito en el que los profesionales nos ubicamos en la disponibilidad total para lograr valores como el éxito social, el reconocimiento que viene ligado al mundo del trabajo, y donde la *subjetividad* interviene y se incorpora al mismo¹⁶.
- La subjetividad siempre ha acompañado al ser humano en sus procesos vitales. Es un recurso propio y genuino que tenemos para además, ser creativos en nuestras opciones vitales y la percepción de las mismas. Es interesante que cualquier trabajo que se realice con la subjetividad ayude al desarrollo humano y a la participación social.

Finalmente, los aspectos abordados en este texto como la subjetividad, la creatividad, la confianza, la vida como proyecto, son contenidos muy sugerentes en tanto que, se sustentan también en la capacidad del individuo de ser creativo, de decidir desde un abanico de posibilidades. También suponen el desarrollo de la libertad personal para decidir y crear desde más opciones, por lo que también amplía las capacidades del individuo. Ahora bien, esta realidad va unida a que podamos como sujetos y actores sociales construir en clave de equidad espacios más inclusivos donde exista un lugar para todos. Ello pasa por cuestionar nuestro estilo de crecimiento económico además de nuestras creencias sociales actuales sobre el éxito social, para no seguir cayendo en el *darwinismo social* (Boltanski y Chiapello, 2002), donde los mejores —ahora los que mejor gestionan su subjetividad— sigan recogiendo los beneficios de un sistema económico que no considera que no todos partimos con las mismas oportunidades.

Bibliografía

BOLTANSKI, Luc y CHIAPELLO Eve
2002 *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.

BECKER, Gary
1983. *El capital humano*. Madrid: Alianza Editorial.

¹⁶ Este mensaje de reconocimiento y de éxito llega de manera muy subliminal a través de los medios de comunicación, de series de televisión americanas en las que los protagonistas solo viven para su profesión siendo su dedicación prácticamente completa y sin vida personal (e.j. “CSI”, “House”).

BERICAT ALASTUEY, Eduardo

2000 “La sociología de la emoción y la emoción en la sociología”. *Revista de Sociología, Papers n° 62*, pp 145-176. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona

BOLTON, Sharon

2006 “Una tipología de la emoción en el lugar del trabajo”. *Sociología del trabajo. Nueva época*, Núm. 57, pp 3-29. Madrid: Siglo XXI.

Disponible en http://www.sigloxxieditores.com/pdf/8364057_b.pdf

CASTELL, Manuel

2001 *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad Red*. Madrid: Alianza.

CHINCHILLA, Nuria

2006 “Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas”. *Documento de investigación, n° 632*. Centro Internacional Trabajo y Familia. Madrid: IESE Business School

Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0632.pdf>

CUADRADO, Isabel, NAVAS, Marisol, MOLERO, Fernando

2006 *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.

DILTS, Robert

2006 *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.

ECHEVERRÍA, Rafael

2007 *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica

ECHEVERRIA, Rafael

2006 “Fuenteovejuna o el secreto de los equipos de alto desempeño”. Disponible en http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Columna/docs/Fuente_Ovejuna_Rafael_Echeverria.doc

ECHEVERRÍA, Rafael

2003 *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.

FERNANDEZ RODRIGEZ, Carlos Jesús

2007 “El discurso del Management: tiempo y narración”. *Colección Monografías, n° 248*. Madrid: CIS.

GASALLA, José María

2006 *La nueva dirección de personas: marco paradójico del talento directivo*.
Madrid: Pirámide.

GIDDENS, Anthony

2001 *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial

LIPOVETSKY, Gilles

2007 *La felicidad paradójica: ensayo sobre la sociedad del hiperconsumo*.
Barcelona: Anagrama

MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco

2003 *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*.
Buenos Aires: Lumen.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES

2006 *Encuesta de calidad de vida en el trabajo*

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES

2007 *Encuesta nacional de condiciones de trabajo*

PETERS, Tom

1994 *Nuevas organizaciones en tiempos del cambio*. Barcelona: Deusto

SEN, Amartya, KLIKSBURG, Bernardo

2007 *Primero la gente: una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado*. Barcelona: Deusto

SENGE, Peter

2005 *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica

TOURAINÉ, Alain

2006 *El mundo de las mujeres*. Barcelona: Paidós

VILASEACA, BORJA

2007 "Formación y Gestión". Madrid: El País. (7-9-2007)

Sitios Web

www.capitalemocional.com

www.icf-spain.com

www.newfieldconsulting.com

www.elportaldelcoaching.com

www.acosomoral.org