

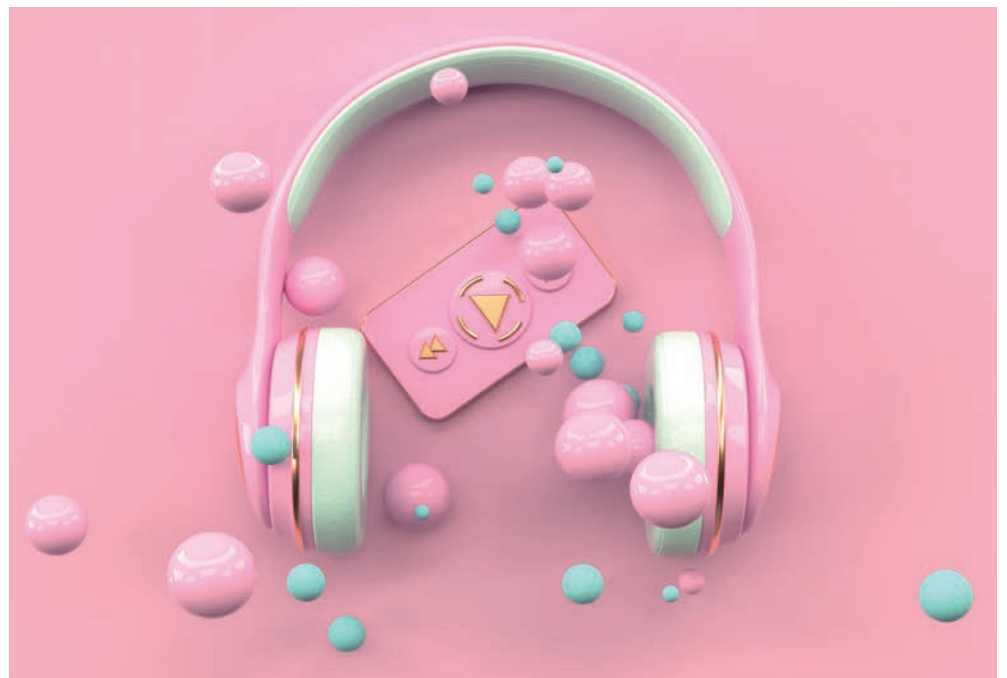
# TRABAJAR SIN EMOCIÓN ES COMO BAILAR SIN MÚSICA

**JOSÉ MANUEL CASADO**

*Distinguished Clinical Professor de IE Business School y socio de Z.C Consulting*

**R**ecuerdo que hace ya quince años –apenas ocho años después de que el afamado Daniel Goleman escribiese su *best seller Inteligencia emocional-*, Manuel Bayona, uno de los pocos médicos innovadores en la gestión pública, y por aquel entonces miembro de la Sociedad Española de Atención Primaria (SEDAP), organizó un congreso en Sevilla al que asistieron unos mil profesionales (médicos y enfermeras). Fue cuando oí a Bayona la expresión “verbos cardiosaludables en la gestión”. Se refería a todos aquellos verbos que generan emoción en la gestión: respetar, comunicar, reconocer, felicitar, motivar, colaborar, etc., y que provocan en quienes los escuchan un estado emocional positivo.

A pesar de que a más de uno pueda no gustarle, la ciencia ha demostrado que el hombre, por encima de todo, es un ser emocional y no racional, como muchos sostienen y algunas



empresas todavía ignoran. No haremos un repaso de toda la base heurística al respecto, pero solo le recomendaremos que considere la última obra de Antonio Damasio, titulada *El extraño orden de las cosas*. Este prestigioso neurocientífico portugués, afincado en California, asegura que lo que realmente nos diferencia de los animales no es la razón, sino →

**La ciencia ha demostrado que el hombre, por encima de todo, es un ser emocional y no racional, como muchos sostienen y algunas empresas todavía ignoran**

→ la emoción. En la misma tesis, sostiene que “somos mortales porque tenemos sentimientos. Así que la razón no es lo que nos diferencia de los animales, sino la capacidad de sentir y comprender esas emociones”. En este sentido, Damasio revaloriza la emoción en el debate científico, y la sitúa antes de la razón en la cadena biológica de los hechos que han formado y desarrollado al ser humano.

Sin hacer una revisión exhaustiva de los padres y precursores de la inteligencia emocional, como son el propio Goleman, Salovey, Mayer o David McClelland, que ya en 1973 establecía una diferencia entre inteligencia emocional y competencia emocional, si subrayaré que las investigaciones realizadas –como la llevada a cabo a nivel mundial por The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations– arrojan resultados sorprendentes. Incluso alguna

## Quando hablamos de inteligencia emocional, nos referimos a la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de uno mismo y de los demás

de ellas, como la señalada, vincula ese tipo de inteligencia con el cociente de éxito, y asegura que este se debe en un 23% a nuestras capacidades intelectuales y en un 77% a las emocionales.

Quando hablamos de inteligencia emocional, nos referimos a la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de uno mismo y de los demás; lo que viene a hacer referencia a la capacidad de percibir las emociones, entenderlas, usar-



las y gestionarlas de manera equilibrada.

### GESTIONAR NUESTRAS EMOCIONES

Pero no se preocupe, porque esto también puede aprenderse; y, por ello, muchas de las grandes organizaciones están reconsiderando sus programas de desarrollo. Un ejemplo es Google: a fin de promover la innovación, esta compañía deja que sus ingenieros dediquen el 20% de su tiempo a proyectos distintos a sus áreas principa-

les de trabajo. Pues bien, un grupo de estos avispados ingenieros utilizó su 20% para trabajar en lo que luego se convertiría en un programa de capacitación de tremendo éxito, y que se denominó “Busca en tu interior”, una iniciativa que trabaja sobre la inteligencia emocional basada en la atención plena. El programa viene desarrollándose desde 2007, y a muchos les ha impactado tremendamente, como al propio Chade-Meng Tan, responsable de los programas

de crecimiento personal en Google, quien ha llegado a decir: “Sé que suena melodramático, pero realmente este curso me ha cambiado la vida”. Google ha constatado que los contenidos teóricos y prácticos del programa fomentan la creatividad, la productividad y la felicidad de los participantes. Hasta el punto de que los consejos que María Garaña, directora gerente para la región Europa, Oriente Medio y África (EMEA) en Google, da para el éxito a los nuevos profesionales son, principalmente, dos: saber a lo que te quieres dedicar en tu vida y conocerte mejor a ti mismo; algo que nos echa directamente en los brazos del mundo de las emociones.

### MÁS EMOCIÓN Y MENOS RAZÓN

Estoy convencido de que, en un mundo racional como es el de la empresa, debemos comenzar a pensar más en la gestión de las emociones. Max Weber, considerado el padre de la teoría de la burocratización, ya lo advertía: “Toda racionalidad, si no se controla, genera irracionalidad”. El prestigioso sociólogo alemán consideraba que una organización burocrática es una estructura formalmente racionalizada que, llevada a su máximo extremo, crea una “jaula de hierro” para el hombre.

En estos momentos, estamos obligados a pensar en cómo crear un contexto emocional vibrante en nuestras empresas y romper los barrotes de “la jaula”; para lo cual debemos pasar de la cabeza al corazón. El filósofo Blaise Pascal así lo afirmaba: “El corazón tiene razones que la razón no entiende”. Ello significa tratar a nuestra gente como “estrellas” y hacerles sentir emociones positivas, como, por ejemplo, hacerles sonreír. ¿Cuántas veces ríe la gente en su área o departamento?; cuando sale de su despacho o sube en el ascensor, ¿ve a la

gente alegre?, ¿aprecia sentimiento, vitalidad, entusiasmo y ganas? Ese es, sin ninguna duda, el mejor barómetro del estado de salud emocional de su organización.

Para tratarles como estrellas, debemos ser capaces de entender que lo que verdaderamente importa a la gente son sus sentimientos, emociones y sus familias... Si seguimos gestionando y sustentando nuestra comunicación sobre la base de la razón, ganaremos más razón, pero menos emoción, sentimiento y corazón.

Existen cuatro formas básicas de comunicar y relacionarnos con nuestra gente: apelar a la razón, al afecto, a la intuición y al deseo. La razón es una cuestión lógica, estructurada, y se sitúa en la cabeza; el afecto tiene que ver con el amor, el corazón; la intuición es una apreciación afectiva más situada en la zona de nuestro diafragma, y el deseo, que es más abdominal, corresponde a la excitación, a la sensualidad y a las ganas instintivas.

Hasta ahora, nuestros programas empresariales han estado establecidos en torno a unos principios que fueron acuñados hace cinco siglos, con el advenimiento de la reforma protestante, y que estaban sustentados en una ética elaborada alrededor del ahorro y el trabajo como forma de vida. Se promulgaba que el mundo se regía por estos principios, y que el trabajo y el ahorro, incluso el celibato, eran el mejor camino para alcanzar el progreso económico y la salvación espiritual. Pero ahora, en esta época que nos trae un cambio de paradigma, las compañías y sus directivos debemos olvidarnos de la cabeza y centrarnos más en el corazón; porque las mejores y las peores cosas en nuestra vida –lo que más importa– tienen que ver más con el mundo de los sentimientos que con la ló-

## Si seguimos gestionando y sustentando nuestra comunicación sobre la base de la razón, ganaremos más razón, pero menos emoción, sentimiento y corazón

gica de la razón: amor, alegría, pasión, emoción, cariño, sensualidad, miedo, etc. A pesar de ello, las empresas nos empeñamos en comunicar con nuestra gente a través de la razón, aun sabiendo que el hombre, antes de pensar, siente.

### CENTRARNOS EN EL RESTO DEL CUERPO

Por ello, en la empresa, la única forma de obtener auténticos beneficios es atraer la parte emocional de la gente: clientes y empleados movidos por los sentimientos e imaginación, y no tanto por la razón. La forma de lograr instalarnos en el mercado de los talentos es olvidarnos un poco de la cabeza y centrarnos en el resto del cuerpo, en el corazón de la gente, para conseguir su afecto, su disposición intuitiva y su deseo, porque eso es realmente lo que más importa.

En definitiva, los expertos en danza aseguran que el baile nos ayuda a expresar todas las emociones y sentimientos que llevamos dentro, reafirmando nuestra personalidad y sin tener la sensación de guardarnos algo dentro de nosotros... Todo fluye mejor cuando nuestro cuerpo se mueve al son de la música, y por eso nos lo pasamos bien. Y eso es lo que debe facilitarnos el trabajo: poner una música de gestión que haga que nuestra gente sienta emoción; ya que la emoción es al trabajo lo que la música al baile. Porque, como decía al principio, “trabajar sin emoción es como bailar sin música”.