

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR**

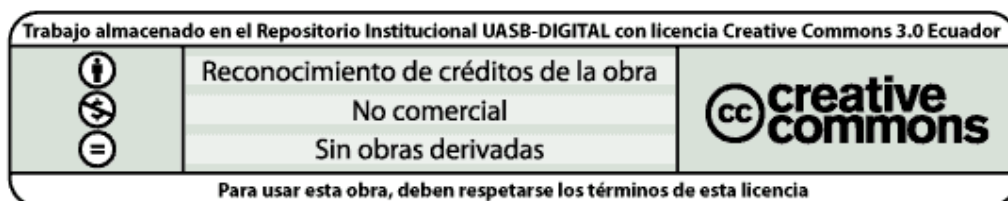
ÁREA DE GESTIÓN

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO**

**INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN LA TOMA DE
DECISIONES ORGANIZACIONALES**

PAOLA MARGARITA ALBÁN YÁNEZ

2013



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, PAOLA MARGARITA ALBAN YANEZ, autor de la tesis intitulada “**Influencia de las Emociones en la Toma de Decisiones Organizacionales**”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 15 de febrero de 2013

Firma:.....

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR**

ÁREA DE GESTIÓN

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO**

**INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN LA TOMA DE
DECISIONES ORGANIZACIONALES**

PAOLA MARGARITA ALBÁN YÁNEZ

DIRECTOR: GONZALO ORDOÑEZ

QUITO, 2013

RESUMEN

En el ámbito organizacional, específicamente en el proceso de toma de decisiones, se conjuga lo racional con lo emocional, es decir que se aprovecha los diferentes modelos racionales para tomar una decisión pero se incluyen a las emociones y los instintos como procesos fisiológicos que se encuentran presentes ante la decisión; concluyendo que las decisiones tomadas emocionalmente dan mayor seguridad y mejores resultados.

En este trabajo se expone a las emociones como parte de los procesos innatos cerebrales, se analiza como estas fisiológicamente se hacen presentes como respuesta ante un estímulo consciente o inconsciente. A demás como parte del proceso fisiológico se explica la intuición como factor de soporte frente a la respuesta.

Se realiza un análisis de la incertidumbre como un elemento fundamental en la toma de decisiones, puesto que el ser humano se desarrolla en un mundo cambiante donde la certeza del mañana no puede ser cuantificado.

Finalmente se complementa lo expuesto con herramientas de Inteligencia emocional que permiten una administración correcta de las emociones permitiendo el éxito personal y grupal, al mejorar la interacción con el equipo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda mi familia, porque gracias a su esfuerzo y apoyo incondicional hoy puedo culminar con éxito esta etapa de mi vida.

Paola Albán

AGRADECIMIENTO

Con todo el corazón quiero agradecer:

A Dios, porque acertadamente puso en mi camino este nuevo reto que permitió desarrollarme personal y profesionalmente.

A mis padres, quienes siempre me apoyaron para cumplir un sueño más de mi vida.

A mis compañeros, personas especiales que conocí estos dos años, quienes me demostraron que más allá de ser excelentes profesionales son excelentes amigos.

A mi director, Msc. Gonzalo Ordoñez por su dedicación y apoyo en la realización de este proyecto.

Paola Albán

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
Capítulo 1: EMOCIONES	
1.1 El cerebro emocional	12
1.2 Las capacidades mentales	16
1.3 Emociones	19
1.4 La persona emocional	23
Capítulo 2: DECISIONES	
2.1 Decisiones emocionales	27
Capítulo 3: VISIÓN CRÍTICA DE LAS DECISIONES ORGANIZACIONALES	
3.1 Decisiones organizacionales	34
3.2 Tipos y modelos de decisiones organizaciones	39
3.3 Decisión e incertidumbre	44
Capítulo 4: ADMINISTRACIÓN DE LAS EMOCIONES EN LOS NIVELES JERÀRQUICOS	
4.1 Desarrollo de personalidad y administración de emociones	51
4.2 Inteligencia emocional en la toma de decisiones	55
4.3 Validación de la intuición	59
4.4 Análisis cualitativo emociones – decisiones	61
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72

INTRODUCCIÓN

Con el fin de lograr un estudio eficaz de la influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales, es necesario la recopilación de la información procedente de libros, publicaciones, revistas, foros de discusión, estudios específicos, internet, datos generados por empresas, estadísticas de origen gubernamental o privado, etc; y posterior se analizará de manera minuciosa para determinar los criterios finales.

El estudio mencionado es de tipo explicativo - descriptivo, es decir, buscará las características y justificación o esclarecimiento de los factores que contribuyen para que ocurra el fenómeno planteado, "relación entre las emociones y la toma de decisiones organizacionales". Adicional se sustentará en el método deductivo ya que parte de datos generales, y mediante el razonamiento y el análisis comparativo de enfoques teóricos pretende deducir varias suposiciones que conformarán el criterio propuesto.

La investigación tendrá su fondo en datos cualitativos, donde a través de la observación, entrevistas, se sustentará como válidos los postulados elaborados. Los datos cualitativos junto a la teoría recopilada trabajarán juntos para sostener la hipótesis definida.

Esta tesis parte de la hipótesis de que en el proceso de toma de decisiones influyen, de manera positiva o negativa, las emociones y afectan a los resultados; por lo que una correcta administración de estas, a través de la inteligencia emocional permite el éxito. En el desarrollo de la presente se plantea una visión crítica de los modelos racionales de toma de decisiones. Se propone que en todo proceso de decisión interviene la razón, la emoción, la

experiencia, la cultura social y organizacional, además, de la incertidumbre que siempre está presente en cada circunstancia de la existencia humana.

Tradicionalmente se piensa que las organizaciones se manejan o pueden ser manejadas bajo decisiones racionales, con este fin se han creado diversos modelos teóricos o metodológicos que ayudan al sujeto a esclarecer la situación dada antes de su decisión. Sin embargo, en la vida cotidiana se puede reconocer que las emociones y los instintos son procesos fisiológicos que se encuentran presentes ante cada decisión, incluso se puede reconocer que las decisiones tomadas emocionalmente en conjugación con el pensamiento racional pueden mejorar los resultados.

En el primer capítulo se describe el proceso cerebral, señalando como a través del sistema nervioso, el ser humano recibe los estímulos conscientes e inconscientes para generar respuestas como: instintivas, emocionales, intuitivas, y racionales. Estas respuestas se expresan de forma lineal conjuntamente con el aporte cerebral.

Las emociones pueden expresarse de forma: fisiológica, conductual y cognitiva, es decir relacionándola con los aspectos corporales, de comportamiento o movimiento, y de conciencia.

Se concluye señalando en este capítulo que las personas somos emocionales de forma constante y que las características emocionales se forman en la personalidad, a través de la experiencia familiar, cultural, y social.

En el segundo capítulo se conjuga al proceso de decisión con las emociones, demostrando que estos trabajan juntos en el organismo. El grado de combinación de lo racional y emocional depende de la personalidad de cada sujeto, pero en ninguna circunstancia normal se utiliza únicamente una de las

dos partes. Ante una decisión el sujeto utiliza a las emociones como punto de recepción a través de los sentidos; recoge la información por medio de la memoria, que provee al proceso decisorio datos muy importantes, sobre el sujeto, a nivel interno, en cuanto a sus experiencias, intuiciones, estados de ánimo. Y a nivel externo, en cuanto a su relación con el entorno; y formas de expresión a través de las diferentes capacidades mentales que se describen en el capítulo uno.

Sin embargo, en las organizaciones, en varios estudios aún se trata de sostener que las decisiones responden únicamente a procesos racionales y en tal sentido se han elaborado modelos que tratan de minimizar la incertidumbre y proveer de información para lograr una decisión correcta.

En el capítulo tercero se propone una visión crítica de estos modelos, basados en el argumento de que, fisiológicamente el ser humano involucra a las emociones en todo proceso decisorio, además, se expone que la organización al igual que en toda circunstancia, se desarrolla en un ambiente de plena incertidumbre, donde el futuro es totalmente impredecible al no depender únicamente del sujeto decisor.

Con el desarrollo de estos tres primeros capítulos se sostiene la primera parte del objetivo general, analizar la influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales; a demás se abre la puerta a la posibilidad de la administración de las mismas en pro de una decisión correcta.

En último lugar, en el cuarto capítulo, dando cumplimiento a la totalidad del objetivo general, se describen las herramientas que un directivo puede usar, para administrar las emociones en pro de su persona y la organización a la cual presta su servicio. Esta idea parte de la reflexión acerca de la formación

de la personalidad, en la misma se señala que la experiencia cultural ha construido determinada forma de sentir y relacionarse con el mundo, definiendo así la relación adecuada en la organización. Por otro lado, se afirma que ante una decisión un pilar fundamental corresponde a la validación de la intuición que, junto al desarrollo de la inteligencia emocional, permiten administrar las emociones y expresarlas en argumentos y decisiones de mayor efectividad.

Finalmente, dentro del cuarto capítulo, se hace relación a un estudio cualitativo realizado para sostener la relación existente entre las emociones y decisiones en los altos mandos jerárquicos, revelando su verdadero grado de influencia ante un proceso decisorio en las organizaciones.

CAPÍTULO 1 EMOCIONES

La finalidad de la literatura presentada en este capítulo es clarificar los procesos claves que explican el flujo de las emociones, como base para comprender su influencia en la toma de decisiones.

En este capítulo se indaga en los procesos que explican las emociones y su interacción con el organismo humano. Inicia explicando que son las emociones, para luego describir su influencia en el comportamiento humano y finaliza con un análisis de la relación de los procesos emocionales y cerebrales implicados en la formación del sujeto.

1. 1 EL CEREBRO EMOCIONAL

Si bien al cerebro se le conoce comúnmente como el centro de operaciones racionales del cuerpo humano, este alberga no solo los procesos cognitivos sino aquellos que tienen que ver con los sentidos, y con las expresiones emocionales inevitablemente ligadas a las sensaciones corporales. En el cerebro se fusiona lo racional, lo emocional, lo individual y lo social – cultural con un trabajo eficiente y eficaz.

Es por ello que al cerebro humano se lo considera como la estructura probablemente más compleja del universo, al encontrarse compuesto por cien mil millones de neuronas que se encuentran conectadas entre sí y que realizan innumerables tareas, una de las primordiales, supervisar las funciones del sistema nervioso (Gamon & Bragdon, 2005, pág. 18).

Guilera en su libro: “Más allá de la inteligencia emocional” menciona que el cerebro es una auténtica red bioquímica y eléctrica de procesamiento de la información. Fisiológicamente se encuentra constituido por un conjunto de fibras y núcleos, llamadas neuronas, que permite mantener la comunicación con el mundo exterior e interior, además de dirigir las funciones orgánicas del ser humano. (Guilera, 2007, pág. 4)

Con ello no se quiere decir que esta red bioquímica y eléctrica este determinado por leyes mecánicas, sino que los pensamientos, los sentimientos y las acciones operadas por el sistema nervioso, se relacionan constantemente con el entorno y a la propia experiencia, a través de las neuronas conectadas por infinidad de procesos sinápticos¹.

El cerebro posee múltiples funcionalidades que expresan varias capacidades mentales, las mismas que reúnen los recursos psicológicos y aptitudes cerebrales para su funcionalidad. Básicamente se reconoce cinco capacidades mentales: instintos, emociones, intuiciones, razonamientos y planificaciones del futuro; y que son resultado directo del funcionamiento del sistema nervioso (Guilera, 2007, pág. 10).

El sistema nervioso, siendo el operador del cerebro emocional, inicia su trabajo cuando recopila los estímulos² percibidos tanto por el consciente es decir por procesos cerebrales voluntarios, como por el inconsciente que nacen automáticamente en el organismo, para luego transformarlos en impulsos³ nerviosos que al llegar al cerebro y ponerse en contacto con la parte asignada

¹ Sinapsis: Proceso de comunicación neuronal, Zona especializada en la que se transmite la información entre dos neuronas. (Redolar Ripoll, 2010, pág. 187)

² Estímulo: Acontecimiento del mundo que puede excitar al organismo y estar por ello en el origen de una respuesta. (Doron & Parot, 2008, pág. 228)

³ Impulso: Comportamiento repentino, brusco, inesperado e irrazonable percibido como una necesidad imperiosa. (Doron & Parot, 2008, pág. 303)

a la zona estimulada, procesa la información y genera la reacción o respuesta como: movimientos, secreción hormonal, variación de la frecuencia cardíaca, regulación de la circulación, respiración o digestión y sensaciones producidas por la estimulación de sentidos. (Guilera, 2007, pág. 4)

Las respuestas generadas por el sistema nervioso son tan variadas como los estímulos que las inician, además de que actúan tanto en el consciente como en el inconsciente. Los estímulos, por ejemplo, si enfrentan al sujeto a la percepción del calor del fuego se habla de un estímulo consciente, mientras que si en el sujeto se desarrolla estragos provocados por un virus dentro del organismo se entiende por un estímulo inconsciente.

Las respuestas se hacen conscientes cuando, por ejemplo, movemos la mano para retirarla del fuego caliente y, en el inconsciente, cuando se activan las defensas del organismo para atacar a los virus que se desarrollaron en el sujeto.

Este proceso estímulo - respuesta se desarrolla en tres procesos en los que se divide el sistema nervioso: Sistema Nervioso Central, quien regula y dirige el funcionamiento de todos los órganos del cuerpo, además interviene en las funciones de relación con el exterior, en la sensibilidad y en el movimiento; Sistema Nervioso Autónomo, llamado también involuntario ya que regula las funciones independientes de nuestra conciencia, por ejemplo: la respiración, circulación, digestión, otras; y, el Sistema Nervioso Periférico que recorre el cuerpo a través de los terminales nerviosos, recibiendo y transmitiendo los estímulos del sistema nervioso central. (Guilera, 2007, págs. 5, 6)

Es decir que ante una situación dada, por ejemplo, la presentación de un discurso en público o tocar involuntariamente un objeto muy caliente, son los

órganos de los sentidos quienes receptan la información exterior y a través del Sistema Nervioso Periférico la transmiten al Sistema Nervioso Autónomo quien involuntariamente, ante cualquiera de los dos estímulos, descrito antes, se acelera la respiración produciendo mayor circulación sanguínea e incluso, por ejemplo, náuseas digestivas.

Al llegar la información al Sistema Nervioso Central, es posible que provoque reacciones de inseguridad, que pueden corresponder a un sentimiento de y se manifiesta con expresiones sensoriales como sudoración, temblor u otras respuestas biológicas. O al actuar la conciencia, para sobrellevar la situación, se produce el movimiento, como el caminar a través del escenario permitiendo ganar espacio ante el auditorio.

Sin duda son innumerables las respuestas que se dan ante un estímulo: instintivas, emocionales, intuitivas e intelectuales, las mismas que varían según la experiencia y conocimiento del sujeto produciendo los estímulos externos o internos.

En estas respuestas es donde se observa, concretamente, el trabajo del sistema nervioso, como las llamamos en un principio: capacidades mentales, puesto que dependen del nivel de trabajo mental para su expresión. Del ejemplo anterior se recogen cuatro tipos de respuestas que representan a las cinco capacidades mentales, ya que la última (respuestas intelectuales) se dividen en dos dimensiones: razonamientos y planificación, según sea el desarrollo del estímulo en el cerebro.

1. 2 LAS CAPACIDADES MENTALES

Las respuestas ante los estímulos dados en el sujeto que son denominadas como capacidades mentales, ya señaladas anteriormente, actúan linealmente, es decir, que obligatoriamente cumplen un orden de desarrollo ante una circunstancia dada; además, en cada etapa se incorpora las actuaciones de nuevas partes cerebrales o se produce el perfeccionamiento de una ya involucrada.

Las primeras respuestas en aparecer son los *instintos*, respuestas automáticas ante un estímulo, tardan milésimas de segundos y son inmediatas, y de reacción involuntaria, por ejemplo al ver una luz fuerte inmediatamente cerramos los ojos; estas primeras respuestas se relacionan con las emociones y aportan una alerta sobre la que debe actuar el razonamiento. (Guilera, 2007, págs. 16 - 18)

Son las *emociones* quienes se presentan en segundo lugar, décimas de segundos después del estímulo, permitiendo al sujeto cierto control sobre ellas, a pesar de que también poseen un alto grado de automatismo. Por ejemplo: ante el mismo estímulo de la luz fuerte, la emoción desarrollada puede ser el miedo que fisiológicamente puede sentirse con el aumento de la frecuencia cardíaca. (Guilera, 2007, págs. 16 - 18)

Las emociones son reacciones fisiológicas que alimentan de un lado a la intuición⁴ y de otro lado a la razón, esto conduce a pensar que el pensamiento racional nunca puede estar separado de sus implicaciones emocionales marcadas sensorialmente en la memoria corporal.

⁴ Intuición: proceso del inconsciente que permiten al sujeto emitir juicios con carácter de verdad que el sujeto le concede en ausencia de todo soporte perceptivo y sin necesidad de verificación o de justificación lógica (Doron & Parot, 2008, pág. 325)

Tanto los instintos como las emociones aportan en la aparición de los razonamientos y de las intuiciones, por su parte las *intuiciones* presentan resultados de carácter subjetivo, apoyados en la experiencia del sujeto; mientras que los *razonamientos* a pesar de su relativa lentitud de ocurrencia, son importantes porque tienen la posibilidad de provocar demostraciones lógicas, apoyadas en hechos objetivos. (Guilera, 2007, pág. 18)

Partiendo del ejemplo mencionado arriba, después de producirse el estímulo, el instinto, y la emoción, se genera la intuición, que al comprobar la reacción adversa, intuye que la luz fuerte directa es mala; a su vez en un grado más alto, el razonamiento permite procesar toda la información, asociarla con otras ocurrencias y genera una respuesta de aprendizaje de precaución, es decir que la respuesta sería evitar dicho estímulo.

Finalmente la quinta capacidad, la *planificación*, tiene la función de organizar el resto de capacidades y distinguir las operaciones elementales que se requieren de cada una de ellas. Es decir que, retomando el ejemplo anterior, al desarrollarse esta capacidad el sujeto en base a la reacción dada, planifica la retirada del agente de peligro que en este caso la luz fuerte. (Guilera, 2007, pág. 19)

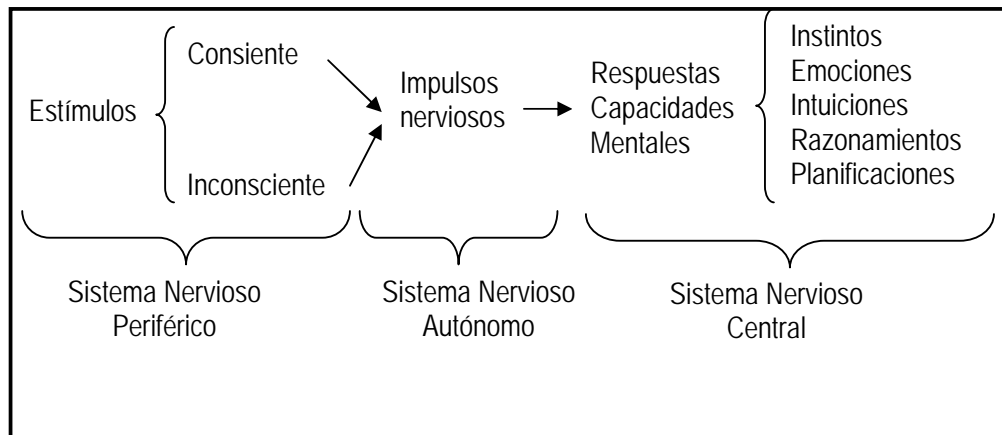


Figura 1: Elaboración propia. Fuente: (Guilera, 2007)

Como se puede observar en la figura 1, el sistema nervioso tiene que ver con las cinco capacidades mentales, que son respuestas generadas por los impulsos ante un estímulo, sea este inconsciente o consciente.

Se puede mencionar que para el desenvolvimiento de la primera capacidad, *los instintos*, se requiere de un cerebro básico mientras que para la quinta capacidad, *las planificaciones*, la evolución del cerebro debe ser consistente, en el que la capacidad de gestión se encuentre afinada.

La evolución del cerebro radica en que éste nunca pierde su capacidad para transformarse a sí mismo a partir de la experiencia, sea este el de un niño, adolescente o adulto; en términos generales el cerebro que se posee hoy difiere del de ayer en proporción al efecto que causa la experiencia vivida, así como de los pensamientos y los sentimientos que se experimentaron en la vida. A mayor evolución, mayor gestión efectiva en el proceso de expresión de las capacidades mentales.

De las capacidades mentales detalladas en este capítulo, las emociones son la segunda capacidad mental en brotar, luego de la primera capacidad, *la instintiva*, por lo que necesariamente las emociones se basan en las experiencias acumuladas. Involucrar las sensaciones, permite evolucionar y aprender de las circunstancias presentadas; además se las considera como el punto de partida para el desarrollo de las intuiciones.

Con lo mencionado se establece que el estado sentimental del ser humano se encuentra íntimamente relacionado con el desarrollo fisiológico del organismo, desde la más pequeña reacción hasta la que involucra una evolución del cerebro. En el siguiente acápite se desarrollará una reflexión

acerca de las emociones, su funcionalidad y afectación en el comportamiento del sujeto organizacional.

1.3 EMOCIONES

Las emociones son más que simples reacciones subjetivas frente a la realidad por ello es importante comprender su estructura y avanzar luego en la determinación de su papel en las decisiones.

Etimológicamente, emociones al igual que motivación se derivan del vocablo latino “*e-movere*”⁵ que significa movimiento; por otro lado estas dos palabras en psicología siempre van de la mano como elementos clave que determinan a cada persona (Cosacov, 2010, pág. 340). No se hace referencia únicamente al movimiento físico externo que se puede observar a simple vista, sino que abarca todo tipo de movimiento por más imperceptible que este sea.

Las emociones contienen una serie de datos sobre el sujeto y el mundo que lo rodea, estas no son aleatorias, ni comprenden sucesos caóticos que interfieren en el pensamiento. Las emociones se deben a algún factor que resulta importante y ayuda a motivar o guiar al individuo hacia el éxito, es decir, que se pueden considerar como señales que ante diferentes situaciones provean de los argumentos básicos para actuar de una u otra forma y constituyen el movimiento que requiere cada acción determinada (Plutchik, 1994).

Cuando alguien se encuentra enfadado, digamos, envía ciertas señales a los demás para que lo dejen solo o para que le presten atención por algo particular; en el otro extremo, una sonrisa indica que la persona se presenta

⁵ E-movere: Lo que tiene movimiento, virtud y fuerza de mover. (De Valbuena, 1998, pág. 461)

abierta y/o receptiva, por lo que se dispone de accesibilidad para tratar un tema.

Este proceso de expresión de las emociones inicia con la excitación interna, para dar paso a las manifestaciones corporales y por último conocer las respuestas racionales dadas en el ser humano. Existen tres respuestas fundamentales de expresión de las emociones, que son: fisiológicas, conductuales y cognitivas. (Cosacov, 2010, pág. 340)

La excitación que produce la emoción es recibida fisiológicamente por la amígdala que influye sobre el estado somático con relación a la percepción o a causa de un recuerdo haciendo contacto entre la amígdala y el sistema neurovegetativo (parasimpático y simpático) y endócrino del cerebro, quienes regulan los mecanismos que permiten a un organismo mantener su estado fisiológico. (Ansermet & Magistretti, 2007, págs. 103-108)

Las manifestaciones fisiológicas se encuentran relacionadas con los efectos corporales que produce una emoción, aluden a la excitación interna y a los cambios físicos en el organismo como: latidos cardíacos, temperatura, transpiración, dilatación de los ojos, etc. Por ejemplo: ante una buena noticia en la organización, como ganar un reconocimiento por una buena gestión, la alegría puede ser sentida, fisiológicamente, con aumento del ritmo cardíaco, respiración rápida, etc.

Por otro lado los efectos conductuales de las emociones tienen relación con el comportamiento expresivo que se desencadena bajo la influencia de una emoción, dichas expresiones son bastante simples y no requieren de un aprendizaje previo o de sofisticados aparatos para observarlos. Los aspectos conductuales pueden ser: reír, llorar, movimientos faciales, reacciones de

movimiento corporal, es decir, son diversas y en diferente intensidad. Ante el ejemplo relatado en el párrafo anterior, se cita como respuestas conductuales a la sonrisa, aplausos, etc.

Finalmente el aspecto cognitivo tiene relación con la conciencia, la misma que trabaja como vínculo de expresión entre las emociones y la razón, es decir, que una manifestación cognitiva de las emociones contiene, tanto la parte racional de una respuesta, como la sensorial. En el mismo ejemplo de la noticia de la obtención de un reconocimiento, las respuestas cognitivas pueden ser, por ejemplo, inclinaciones de la cabeza como forma de agradecimiento a los colegas presentes en la reunión, actitud lograda luego de que la razón identificó, el lugar donde se desarrolla la premiación.

Imaginemos una entrevista de trabajo, bajo circunstancias normales se producen emociones de miedo, alegría, etc., las formas de expresión pueden ser fisiológicas; como aumento de la transpiración, conductuales; como apretar las manos, morderse los labios, tomarse constantemente el cabello y, expresiones cognitivas, como la actitud serena del sujeto, tranquilo ante el entrevistador, situación lograda a través de la concentración en el contenido de las preguntas.

La emoción tiene como función principalmente el proveer al organismo procesos afectivos de carácter: placentero, motivacional y cognitivo (Carretié Aranguena, 2011, pág. 118) que induce a la respuesta orientándola a: conseguir lo que puede ser útil para satisfacer la necesidad o evitar lo que se opone a esta satisfacción.

Los procesos afectivos de carácter motivacional son los de atracción o deseo frente al rechazo y los de carácter cognitivo albergan al aprendizaje,

recuperación de situaciones similares en la memoria, atribuciones respecto al evento emocional y al contexto. (Carretié Aranguena, 2011, pág. 118)

Los procesos afectivos placenteros son aquellos que entregan al sujeto el nivel de placer o displacer apropiado a cada circunstancia dada según la respuesta más idónea. Según Eduardo Soto, el nivel de placer o displacer se expresa en tres situaciones en particular según su nivel de intensidad: bajo, moderado y alto. (Soto, 2001, págs. 37 - 38)

Si el impacto de la estimulación es de muy bajo nivel se genera un proceso afectivo de pocas horas ya que las expectativas del sujeto van más allá de lo que el estímulo genera (Soto, 2001, pág. 38), como ocurre al poco tiempo de haber terminado una presentación exitosa de un balance de ingresos/resultados cuadrado, el nivel de placer generado dura el tiempo suficiente hasta recibir los comentarios respectivos al caso.

Producida una excitación moderada, se genera una motivación de atracción o rechazo ante el agente causal, en base a la satisfacción de la necesidad bajo condiciones de seguridad relativa, a través del manejo idóneo en la corteza cerebral de los mensajes emitidos por el estímulo; (Soto, 2001, pág. 38). Por ejemplo, en la situación descrita en el párrafo anterior, si al terminar la presentación, el público presente aplaude con entusiasmo y asiente con la cabeza en señal de que lo expuesto es lo correcto y beneficioso para la empresa, el sujeto recibe el mensaje motivacional con mayor placer, prolongado, de forma más visible, en el desarrollo de sus actividades futuras, ya que le dota de seguridad en el trabajo.

Finalmente, si la excitación es exagerada, la corteza cerebral puede sufrir un estado de inhibición total que genera desorden en el comportamiento

al establecer una atención focalizada en la circunstancia causal. (Soto, 2001, pág. 38) Continuando con el ejemplo anterior, cuando las felicitaciones recibidas son exageradamente entregadas, el sujeto puede generar una autoconfianza destructiva que focaliza su éxito en el pasado, impidiendo desarrollar un trabajo de calidad ya que asume que siempre sus presentaciones serán exitosas sin importar el contenido.

Sin duda, estas afirmaciones pueden romper el paradigma que considera a las emociones como un simple estado corporal, sin embargo favorecen una mejor comprensión del conjunto de recursos cerebrales que explican el estado corporal como un sistema integra del sujeto, proceso que se produce durante cada instante de la existencia, razón por la cuál es fundamental comprender como este proceso afecta las decisiones en la empresa.

Hasta ahora se ha tratado el tema de las emociones desde un punto de vista fisiológico, de tal manera que se pueda observar el proceso que ligan las acciones, con el pensamiento y las emociones. En el siguiente acápite se relacionará a las emociones como parte de la formación del sujeto, es decir del desarrollo de la personalidad.

1. 4 LA PERSONA EMOCIONAL

Cualquiera que tuviera una experiencia con una mascota en casa, conoce lo que se denomina como las emociones primarias: alegría, cuando el dueño llega a casa, melancolía en su ausencia, ira si su prole sufre un ataque y miedo si el agresor la supera en fuerza.

Goleman denomina a los sentimientos primarios como familias o dimensiones, siendo las principales: miedo, ira, tristeza, amor, sorpresa, aversión, vergüenza y alegría, una vez que estos sentimientos básicos se combinan producen las llamadas emociones secundarias o complejas, que pueden ser infinitas, ya que son propias de cada sujeto y, aunque en varios sujetos se encuentra la misma emoción, estas difieren en intensidad y modos de manifestación. (Goleman, 1996, pág. 432)

La ira, por ejemplo, abarca a la rabia, el enojo, el resentimiento, la furia, la exasperación, la indignación, la animosidad, la irritabilidad, la hostilidad y puede evolucionar en el odio y la violencia.

La tristeza se entiende también como aflicción, pena, desconsuelo, pesimismo, melancolía, autocompasión, soledad, desaliento, desesperación y puede evolucionar en depresión grave.

En tanto el miedo es la ansiedad, aprensión, temor, preocupación, consternación, inquietud, desasosiego, incertidumbre, nerviosismo, angustia, susto, terror, y evoluciona en fobia y pánico.

La alegría se expresa también como felicidad, gozo, tranquilidad, contento, beatitud, deleite, diversión, dignidad, placer sensual, estremecimiento, raptó, gratificación, satisfacción, euforia, capricho, éxtasis y evoluciona en manía.

Cada una de estas familias se agrupan en torno a un núcleo a partir del cual se generan todas las otras emociones derivadas de ellas, que según la fuerza de la manifestación, producen el estado de ánimo, los temperamentos y desórdenes emocionales que hacen a cada sujeto único. (Goleman, 1996, pág. 434)

Las emociones forman un mapa, es decir un esquema que representa la experiencia interna de la emoción; ésta recoge las apreciaciones del entorno en las que se desarrolla el sujeto, la experiencia externa, que a su vez, con el brote de la emoción influye en la interpretación de las nuevas experiencias, las mismas, determinan la percepción de las emociones, en un ciclo constante de cambio y otorgamiento de nuevas significaciones.

El sujeto antes de presentarse a una circunstancia, se ve envuelto en un entorno que lo ha formado, con las vivencias de cada lugar o con cada persona que aporta en su experiencia. Son infinitamente diversos los tipos de personalidades que existen, tantas como sujetos en el mundo, algo que también se debe a la flexibilidad cerebral que modela la experiencia.

En varias circunstancias, se forman inconscientes de seguridad⁶ y/o inconscientes negativos⁷, que predisponen al sujeto ante una situación; por ejemplo, al momento de contratar a una persona con capacidad, el ejecutivo posee un inconsciente de seguridad, que si fue formado en un entorno favorable o estimulable, no tendrá problema alguno con la selección e inducción en la empresa; mientras que el ejecutivo con un inconsciente negativo, que evidencia una experiencia de temor en el trato con dichas personas, limitará sus actuaciones o rechazará los procesos que involucren a personas con diferencias que le pueden propiciar sentimientos de amenaza o de inseguridad.

Las emociones que forman al sujeto en base a las experiencias vividas y que fueron almacenadas tanto en el inconsciente como en el consciente son

⁶ Inconscientes de seguridad. Estados mentales, desarrollados en base a la experiencia, que se encuentran ubicados en el inconsciente y que proporcionan al sujeto la sensación de seguridad ante una circunstancia.

⁷ Inconscientes Negativos. Estados mentales, desarrollados en base a la experiencia, que se encuentran ubicados en el inconsciente y que proporcionan al sujeto la sensación de miedo ante una circunstancia.

las que crean el espacio para la toma de decisiones, sin duda presentes en cada momento, ya que fisiológicamente constituyen una reacción del organismo a cada experiencia.

Es en el sistema nervioso donde se desarrollan los procesos claves que dan lugar a las emociones y que a su vez están presentes en la toma de decisiones.

Las capacidades mentales necesariamente se encuentran implícitas en las reacciones del sujeto, por lo que, en menor o mayor grado, se encuentran en el ámbito organizacional; por más racional que parezca ser una persona o la decisión que toma, esta no es mejor que una persona intuitiva que parece hacerlo únicamente desde las emociones, puesto que aunque valoramos al conocimiento y experiencia, en toda decisión se desarrollan las capacidades mentales, que en ciertas circunstancias actúan mucho antes de aparecer la conciencia, como es el caso del instinto.

En las decisiones existen dos respuestas que se dan con mayor frecuencia y en su definición se tienden a confundir: intuición y emoción. La intuición es la facultad de entendimiento que permite reconocer como verdadera una idea sin necesidad de demostración, puesto que se presenta como evidencia de sí misma. Emoción es un estado afectivo, una reacción subjetiva del ambiente, acompañada de cambio orgánicos (fisiológicos y endócrinos) de origen innato, influida por la experiencia y que tiene la función adaptativa. Se refiere a estados internos como el deseo o la necesidad que dirige al organismo

CAPÍTULO 2 DECISIONES

El presente capítulo contiene un análisis de la estructura de las decisiones y su importancia. En primer lugar se explicará el proceso que se produce en el ser humano para tomar una decisión, para luego concluir con una reflexión acerca del componente emocional que se encuentra implícito en las decisiones, complementando, el análisis, con información de los procesos cerebrales que intervienen en la toma de decisiones en los que se conjugan la razón y los sentimientos.

Se sostendrá que la toma de decisiones no puede excluir el componente emocional y que por el contrario, las mejores decisiones, que pueden aparecer como altamente racionales, suelen serlo gracias a la presencia de los sentimientos, que intervienen para producir confianza y seguridad en las decisiones, que con cierta constancia, tienen un alto nivel de intuición. Algo que es visible cuando se depende de un mercado dinámico.

2.1 DECISIONES EMOCIONALES

Las decisiones son el resultado de un proceso cerebral en el que el sujeto involucra lo racional y lo emocional para elegir una acción concreta ante una circunstancia dada. El grado de combinación de lo racional y emocional depende de la personalidad de cada sujeto, pero en ninguna circunstancia normal se utiliza únicamente lo racional o lo emocional.

La palabra decisión, gramaticalmente es un sustantivo, sin embargo debe analizarse desde la acción, es decir desde el verbo que la torna práctica.

“...por decidir se piensa normalmente en un proceso de reflexión que sirve de preparación para una acción que ejecutará la decisión, esto nos llevaría a la suposición de una congruencia entre decisión y acción, según la cual cada acción requiere de una decisión y a la inversa cada decisión, de su acción ejecutora. (Luhman, 1927, pág. 8)”

A diferencia de las acciones, tales como los impulsos o reacciones, que se pueden considerar como dadas o esperadas, las decisiones no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado, sino en la elección entre varias posibilidades de un mismo evento, que sólo se concreta con la elección de la que cumple los requisitos del fin, planteado con anterioridad.

La decisión es un proceso mental y fisiológico, exclusivo del ser humano, que permite, también seleccionar la forma de comportarse ante una situación en particular. Estos procesos, en cada individuo, se ven enmarcados por varias circunstancias de la experiencia personal y por elementos del entorno, cuyas combinaciones son diferentes en cada persona.

El proceso para la toma de decisiones involucra una mezcla de aspectos racionales y emocionales (Grados Espinosa, 2006, pág. 11) permitiendo al sujeto utilizar factores racionales, como la aplicación de modelos matemáticos y argumentales, con los que mediante razonamientos convertidos en métodos, se elaboran los mejores juicios de sustento a la decisión o, factores emocionales, como corazonadas e intuiciones formadas con las experiencias y creencias del sujeto.

Por ejemplo, ante la posibilidad de que la Gerencia de Administración adquiriera un vehículo nuevo para uso de la organización en función de la consecución de sus metas, el agente decisor tiene dos alternativas en las que

intervienen la parte racional, al momento del cálculo económico de la compra y la parte emocional cuando se involucra experiencias en la movilización: intuiciones de mejora de clima laboral o preocupación por un robo o incluso supuestos acerca de acontecimientos inesperados; que se preveen desde la experiencia de vida y su valoración cultural, previa la adquisición del vehículo, para la organización. Todo ello se suma en la toma de la mejor decisión que considere el sujeto.

Una vez que se ha decidido la mejor alternativa, como se mencionó en el capítulo anterior, las emociones que una vez que se integran en el sistema nervioso en forma de juicios y valoraciones automáticas despiertan impulsos expresados en las decisiones, que fueron resultado de una elección.

Sin duda las emociones juegan un papel importante al momento de tomar una decisión, pues son las que informan al sujeto sobre la carga afectiva que le produce la situación, y que lo inclinará a un lado o a otro de las decisiones posibles.

La carga afectiva que interviene en la toma de decisiones puede ser tanto por estímulos internos físicos, como por sentimientos de placer o displacer ante una circunstancia dada, o por estímulos internos mentales como recuerdos e imágenes basadas en experiencias vividas por el sujeto; y, por estímulos externos como el entorno político, social, cultural, económico, etc. en el que se desarrolla el sujeto. (Braidot, 2009, pág. 234)

En este sentido, las decisiones en una empresa están inmersas inevitablemente en el mismo proceso, ya que no solo se encuentra al interior de una cultura organizacional que delimitan los estímulos externos, sino que se

ven influenciada del contexto personal y social del sujeto que proporcionan los estímulos internos.

Sin duda las emociones proveen al proceso decisorio datos muy importantes sobre el sujeto interno⁸, como su estado anímico: experiencias, intuiciones y, al sujeto externo⁹: concebido como la interacción con el entorno. Por lo general, las emociones, brotan en la conciencia de forma imprevista, sin que se requiera de alguna instrucción previa, pudiendo facilitar, obstaculizar o modificar una decisión.

Si se pretende desconocer, ignorar, forzar o reprimir este ímpetu, se puede generar un estado de inercia, apatía e inseguridad ante una decisión futura; de la misma manera, si se deja regir únicamente por la información emocional desarrollada, los efectos provocan decisiones inestables, que a su vez generan confusiones futuras.

Este brote de información emocional, se produce en la corteza cerebral donde las emociones se encuentran ligadas al pensamiento, la memoria y el sistema inmunológico del ser humano, por lo que se puede decir que es aquí donde fisiológicamente se confirma que si no sentimos, no podemos tomar decisiones racionales acertadas. (Braidot, 2009, págs. 88 - 90)

Anteriormente se aseguraba que el hemisferio izquierdo es el encargado de la producción y comprensión del lenguaje y del control de movimientos del lado derecho del cuerpo, mientras que el hemisferio derecho se desempeña en la percepción y síntesis de la información no verbal como el arte, expresiones no verbales y también controla el movimiento del lado izquierdo del cuerpo. (Kolb & Whishaw, 2006, pág. 251)

⁸ Sujeto Interno: hace referencia a la personalidad y experiencias del sujeto

⁹ Sujeto Externo: tiene relación con el entorno en el que se involucra el sujeto

Sin embargo a pesar de que se atribuía esta separación al cerebro imputando a un hemisferio la parte racional de la decisión y al otro la parte emocional, ahora se reconoce que se conjugan en la corteza cerebral, específicamente con la intervención del cuerpo calloso, el mismo que es un conjunto de fibras que actúan como puente entre ambos hemisferios permitiendo que la información almacenada en cada hemisferio pueda ser compartida en el momento requerido. (Braidot, 2009, pág. 89)

Es por ello que ahora se puede aseverar que el cerebro funciona como un todo, no existe tal división cerebral, ni mucho menos se puede mencionar que un hemisferio es dominante frente al otro; el éxito, la eficiencia del funcionamiento del cerebro se logra cuando se conjuga lo emocional y racional.

Es por ello que las decisiones como tales siempre serán influenciadas por las emociones, aunque estas no sean percibidas por el sujeto, puesto que se desarrollan orgánicamente al igual que otros procesos mentales. Por ejemplo, una persona puede ser consciente de lo que dice y no de cómo lo dice.

Se es consciente de lo que se quiere expresar, pero no de los procesos que convierten las ideas en palabras, en ocasiones la persona puede sentirse alegre o triste, sin conocer la fuente de sus sentimientos. Como se puede deducir, estos procesos internos, en todo momento pueden afectar o incluso distorsionar un proceso decisorio.

No existe un único neurocircuito que participe en el proceso de toma de decisiones; es un sistema en el que se interrelacionan varios circuitos cerebrales para transmitir la emoción, procesarla y actuar.

Existen, sin embargo, dos formas principales de transmitir la emoción, una desde el tálamo hasta la corteza cerebral (vía lenta) y otra que con una serie de fibras nerviosas que comunican al tálamo directamente con la amígdala (vía rápida).

Según Braidot, la transmisión de la emoción inicia por la vía rápida. La amígdala recibe los estímulos percibidos por los sentidos generando una respuesta automática, casi instantánea, a la que se denomina “instinto”, pocos segundos después se activa la conciencia pasando por la vía lenta, en la que la información emocional llega a la corteza cerebral, se adapta al contexto real y se concibe un plan de acción, conjugando lo racional con lo emocional.

Una vez elaborado el plan se pueden producir dos respuestas: la primera confirma la reacción instantánea que da fuerza a la respuesta, o como segunda opción se desencadenan estímulos para que el sujeto suspenda la respuesta dada y se conduzca con relación a los objetivos personales. (Braidot, 2009, pág. 242)

Con mayor facilidad se puede comprender la conjugación de emoción y razón mediante un ejemplo: al encontrarse el sujeto en una situación de contratación de un seguro de salud para la empresa, si se posee toda la información en cuanto a costos/beneficios, en su contexto de la cultura organizacional, se puede suponer que la primera reacción o instinto es elegir la opción que mayor beneficios proporciona al colaborador, pero segundos después, cuando emocionalmente se presente el sentimiento de inseguridad, temor con el conocimiento de que la aseguradora en cuestión ha fracasado en el servicio con otras empresas, su decisión será detenerse y observar otras empresas quienes a través de la negociación puedan brindar grandes

beneficios; o en otro caso puede involucrarse la emoción de seguridad, tranquilidad, resguardo que con el conocimiento de los altos beneficios presentados en la póliza se arriesgue a tomar dicho seguro, en la convicción de que las cosas resultarán favorables para la organización.

En el capítulo anterior se determinó que la intuición y la emoción son respuestas fisiológicas a un impulso; cuando el sujeto se encuentra en el proceso de toma de decisiones y aunque utilice cualquier herramienta racional para dar su respuesta, ésta se encontrará compuesta de emociones que la aprueban o no. Dependiendo del tiempo y circunstancia que se disponga para dar la respuesta, tal como se mencionó en el capítulo anterior, la decisión puede ser intuitiva como respuesta más básica o, con una carga emocional, como respuesta más procesada.

CAPÍTULO 3

VISION CRÍTICA DE LAS DECISIONES ORGANIZACIONALES

La finalidad de este capítulo es respaldar la relación que tienen las emociones en la toma de decisiones organizacionales, información que será de gran utilidad para comprender la administración organizacional.

En este contexto se hará referencia a las decisiones emocionales en las organizaciones, en primer lugar se indagará en la forma como tradicionalmente se conoce que las organizaciones manejan una decisión, en segundo lugar se describirán los tipos y modelos de decisiones, que la teoría de y la administración otorgue como herramienta a las empresas y finalmente se confrontará la visión, de los dos acápites anteriores, con el manejo empresarial de una decisión emocional, en un mundo pleno de incertidumbre.

2.2 DECISIONES ORGANIZACIONALES

Las decisiones se presentan a diario y en diferentes circunstancias de la vida, el presente trabajo se enfocará únicamente en aquellas que se toman en el entorno organizacional; donde los canales de autoridad, jerarquía, comunicación, funciones, centralización, etc., influyen sustancialmente en el proceso de toma de decisiones.

Según W. J. Gore: la toma de decisiones es

“un modelo de interacción entre los individuos, a través del cual se desarrolla y se mantiene el grupo social, que sostiene una actividad colectiva efectiva” (Gore, 1964, pág. 130)

Es decir, que en una organización el proceso que lleva al ejecutivo a decidir, y la decisión como tal, afectan gradualmente a los otros procesos e individuos que lo ejecutan.

Si bien la toma de decisiones se encuentra presente en todo nivel laboral y recaen sobre todo tipo de personas, en los cargos operativos/administrativos, estas tienen menor influencia del componente emocional, dado que los procesos se encuentran lo suficientemente establecidos; pero en los cargos directivos, la propia estructura organizacional, genera espacios que hacen de la toma de decisiones una responsabilidad que jamás se puede eludir, es por ello que el grado de preparación y experiencia de estas personas juegan un papel importante en el éxito de la decisión.

No es lo mismo que una asistente de contabilidad decida sobre el realizar o no un asiento contable o sobre la forma de aplicación de este asiento, ya que los parámetros de este proceso se encuentran establecidos en los manuales contables; que las decisiones del contador general, quien tiene mayor responsabilidad sobre dichos procesos, quien al encontrarse bajo la premura de cierre de balance, puede decidir bajo sus conocimientos y con influencia de las emociones/intuiciones el realizar o no asientos correspondientes a facturas cuyo pago sea posterior al cierre.

Anteriormente a los niveles directivos se les atribuía responsabilidades como: planificar, organizar, gestionar, controlar y solucionar; sin embargo en la actualidad estas funciones las cumplen los operativos/administradores; mientras, los directivos, a más de cumplir con las funciones mencionadas, son los encargados de establecer directrices, comunicar, implicar y motivar en su gestión. (2007, págs. 3 -7)

Prácticamente la redistribución de funciones y atribución de otras a los directivos se expresa en la forma en que las organizaciones definen la consecución de sus objetivos. Las organizaciones en el pasado atribuían la responsabilidad de construcción y ejecución de manuales de procesos a cada líder de área, sin embargo, en las organizaciones actuales dichos manuales, si no son apoyados en sistemas de gestión que permitan cierta flexibilidad de directrices, pierden el rumbo y la competitividad en su gremio, lo que por supuesto, deja mayor margen a la toma de decisiones.

Las funciones entregadas tanto a los administradores como directivos tradicionalmente son enmarcadas en términos racionales, es decir, su desarrollo se sustenta en el conocimiento de la organización y las herramientas académicas. A continuación se describe cada función para sostener dicha argumentación:

La *planificación* hace referencia al desarrollo de los objetivos a conseguir, la forma de llegar a esos objetivos y el curso de acción que se debe seguir: corto, mediano o largo plazo. (Mapcal, 2007, págs. 6-7) Por ejemplo; Si los gastos reflejados en el balance general son altos, una alternativa puede ser la planificación para el siguiente trimestre, de ahorro en la adquisición de insumos o la limitación en la contratación de nuevo personal para el resto del año, y la intención primordial es la de otorgar un marco de seguridad, predicción y confianza en las decisiones organizacionales.

Se denomina *presupuestar* a la distribución de los recursos y provisiones (Mapcal, 2007, págs. 6-7); por ejemplo: el último mes y/o primer mes de cada año todas las organizaciones en cada una de las áreas se desarrolla el

presupuesto que regirá el nuevo año, en el que se menciona el valor monetario estimado que se requerirá para cumplir con los objetivos.

Una vez elaborado el plan, a partir de los objetivos de la empresa, el *organizar* ayuda a estructurar los recursos y factores que integran la organización, garantizar la eficiencia y eficacia operativa de la misma (Mapcal, 2007, págs. 6-7); por ejemplo: el trabajo en equipo permite ordenar las actividades con mayor desarrollo al permitir la interacción y apropiación de las tareas.

Con ello la *gestión* se efectúa a través del impulso de las actividades encomendadas (Mapcal, 2007, págs. 6-7), por ejemplo: la forma en que se coordinan los esfuerzos que realizan las personas, capacitando al personal para que estos den buenos resultados.

Una vez organizado estructuralmente el trabajo se procede a *controlar* o verificar que las actividades y tareas que se realicen en la organización, se ajusten a los objetivos (Mapcal, 2007, págs. 6-7); por ejemplo: diseñar una lista de actividades cumplidas donde se va marcando aquellas que ya fueron cumplidas.

La *solución de problemas*, es la responsabilidad que se tienen ante los conflictos que se presentan a diario, en la que según los requerimientos de cada uno debe elegir el mejor camino.

Para toda consecución adecuada de actividades se requiere *establecer directrices* que permitan desarrollar políticas y lineamientos concretos ante la consecución de objetivos; en los que se demandan más análisis de las situaciones a resolver (Mapcal, 2007, págs. 6-7).

El *comunicar* es una de las más importantes funciones que debe desarrollar el sujeto, ya que es a través del tipo de mensaje, contenido, lenguaje y medio a utilizar como se logra impactar en el receptor para la consecución de las actividades en función de los objetivos (Mapcal, 2007, págs. 6-7). Por ejemplo, si se quiere llegar al sector operativo de la institución, no basta con enviar un mail. Una alternativa eficiente es colocar el comunicado en la cartelera de su sector, ya que muchos operarios no revisan con frecuencia el correo.

Se debe *implicar al personal* en la consecución conjunta de los objetivos (Mapcal, 2007, págs. 6-7); por ejemplo: el compromiso, el apego a la filosofía de la organización, el sentirse identificado con la empresa, son puntos clave que todos mencionan y que son de carácter emocional por lo que deben ser tratados y analizados en el momento de tomar una decisión.

La *motivación* es una actividad indispensable para que todo el personal se sienta implicado y realice sus mejores esfuerzos (Mapcal, 2007, págs. 6-7). La estimulación de forma positiva conduce a la motivación; y trabajar en los sentimientos personales a través de herramientas sociales que fortalezcan el espíritu del colaborador lleva a la estimulación positiva.

En cada una de estas actividades realizadas por los directivos, las decisiones a tomar son infinitas y secuenciales, cubren desde los aspectos centrales y cruciales de la función gerencial, hasta sus repercusiones menos importantes; además, el entorno organizacional en el que se desarrolla puede ampliar mucho más el espacio decisorio y su grado de influencia.

Al profundizar cada una de las decisiones que se efectúan en cada proceso decisivo y que se deben tomar con relación a las funciones, aparecen

aspectos como: la intuición y creatividad de quienes generan alternativas sobre las cuales se van a decidir; además tal como se analizará en el último literal, en la organización se dan espacios de incertidumbre que son propicios para una mayor precisión de las emociones en los individuos.

2.3 TIPOS Y MODELOS DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

La comprensión del entorno organizativo favorece una visión global de las circunstancias que envuelvan o en las que están involucradas las decisiones con respecto al futuro; es decir, que permiten distinguir caminos para llegar a una mejor decisión, caminos que se conocen como presiones organizacionales. (Mapcal, 2007, pág. 13)

Las presiones organizacionales son condiciones que inciden de forma directa en las decisiones que se toma en el ámbito organizacional y, según su nivel de injerencia en el directivo, hacen que la decisión sea de mayor responsabilidad. (Mapcal, 2007, pág. 13). Se puede suponer que a mayor presión, mayor poder sobre las emociones.

La primera presión organizacional en tomar en cuenta es la *influencia de la estructura organizacional*, la misma que marca el espacio en el cuál se puede mover el decisor, por otro lado, *la jerarquía de la organización*, como segunda presión, marca la libertad con la que puede tomar la decisión determina el grado del impacto y la influencia en la organización (Mapcal, 2007, pág. 13).

En la organización, la tercera presión es la *cultura o clima laboral* que estimula al decisor al cumplimiento de las normas y procedimientos o al cumplimiento de metas o el valor que se dé a la verdad, moral, ética; etc.

(Mapcal, 2007, pág. 13). Sin duda, las metas y propósitos que se plantea la organización, en ocasiones obliga al decisor a renunciar a sus propios objetivos por alcanzar los de la organización o, en el mejor de los casos, se debe conjugar los dos elementos para lograr un crecimiento conjunto y verdadero

El decisor debe tomar en cuenta los *recursos disponibles* de la organización, presión organizacional que tiene relación con el suministro de cierta cantidad económica, personal, equipos y otros factores que serán utilizados en las actividades que conlleva la decisión (Mapcal, 2007, pág. 13).

Cada una de estas presiones organizacionales juegan un papel fundamental, sin hacer distinción del tipo de organización, sean estas entidades del sector público o empresas privadas, conjugan las presiones organizaciones de acuerdo a su entorno y marcan la ruta de la toma de decisiones.

Las entidades públicas, son aquellas que se encuentran regidas por el gobierno, cuentan con una estructura totalmente definida en cuanto a sus procesos administrativos, y estos son similares para todas las de su clase; si bien pareciera un ambiente idóneo para la toma de decisiones, en muchas ocasiones es este el limitante para el desarrollo de las mismas, por sus complejas y pesadas estructuras.

Por otro lado, las entidades privadas son aquellas que presentan autonomía en el desarrollo de procesos administrativos que encaminan su crecimiento; y provocan casos sumamente diferentes entre unos y otros, generando, en cada una de las presiones, innumerables alternativas o limitaciones, que condicionan las posibilidades racionales de acción, lo que obliga a confiar en la “valoración emocional” de las elecciones posibles.

Si bien, las características puntuales de los tipos de organizaciones influyen en la toma de decisiones, aún se puede agrupar a las decisiones según los niveles de responsabilidad e impacto que existen en la organización; esto permitirá visualizar los niveles jerárquicos que se mantiene para establecer un orden institucional que, en ciertas entidades puede ser totalmente marcado y en otras, por factores culturales, estarían limitadas únicamente por niveles de responsabilidad. (Enebral & Valderrama, 2007, pág. 92)

Las *decisiones estratégicas* responden a problemas complejos y no rutinarios en las que se estudian diversas alternativas, se valoran conforme a criterios racionales determinados y se identifican riesgos (Enebral & Valderrama, 2007, pág. 95); pero el análisis racional podría dejar fuera elementos subyacentes que solo la intuición haría emerger. Si la solución racional no deja la sensación de convencimiento, podría ser porque la intuición está advirtiendo una alternativa no identificada o un detalle en la evaluación.

Por su parte las *decisiones administrativas*, tácticas o cotidianas se caracterizan por definir la eficacia y eficiencia del aprovechamiento de los recursos organizacionales, tomadas con el día a día y que son coherentes con la estrategia, cultura y objetivos individuales y colectivos (Enebral & Valderrama, 2007, pág. 95), aunque no siempre disponen de referencias suficientemente definidas, involucrando a la intuición para agilizar las decisiones. El grupo de personas que toman estas decisiones son aquellas que miden el desempeño de las unidades operativas.

En otros niveles jerárquicos se toman *decisiones de conocimiento o preventivas*, que pertenecen al nivel evaluación de las nuevas ideas para los

productos y servicios, las nuevas alternativas de comunicación y distribución de información dentro de la organización (Enebral & Valderrama, 2007, pág. 95). Una forma de hacerlo es la formulación de preguntas para que puedan ser respondidas por la razón y la intuición, en sinergia. Por ejemplo al seleccionar un nuevo modelo de uniforme para el personal femenino de un banco, la razón puede ofrecer alternativas elegantes, puesto que la empresa debe guardar un estilo sobrio, ya que se intuye que la sociedad al ver al personal del banco con ese tipo de vestimenta asociará, la sobriedad con el manejo de su dinero.

Las *decisiones de control o reactivas* son las más operativas, se llevan a cabo a través de tareas específicas, asignadas directamente, que parecen demandar una solución lógica y racional; lo primero que se advierte son síntomas y consecuencias y a partir de ahí se modela el problema en busca de la solución (Enebral & Valderrama, 2007, pág. 95). Puede que se deba generar una segunda situación, donde la intuición conecta la experiencia acumulada con la actual, permitiendo obtener una visión global.

Así como existen tipos de decisiones que básicamente están dadas por las características que la envuelven, existen varios modelos para la toma de cualquiera de las decisiones mencionadas: modelos matemáticos, estadísticos, económicos, sociológicos, etc., todos con sus propios supuestos metodológicos, sin embargo, lo que interesa aquí es comprender como intervienen los sentimientos en cada modelo de toma de decisiones.

En tal sentido, no se detallará cada modelo elaborado para la toma de decisiones, simplemente se señalará las etapas que cumple todo proceso de toma de decisiones, enmarcadas en lo racional; para finalmente incorporar a esta descripción el análisis de la intervención de las emociones.

Se conocen cuatro etapas para la toma de decisiones, iniciando por la inteligencia en la que se descubre e *identifica la problemática* sobre la cual se tomará la decisión, o se adquiere la conciencia de que es necesario tomar una decisión, en esta etapa se reúne la información necesaria para indicar el por qué, dónde, y con qué efectos ocurre a una situación en la organización (Gámez Gastélum, 2007, págs. 109 -110).

Aunque puede considerarse que en esta etapa el proceso es fundamentalmente racional, lo cierto es que el mismo hecho de que exista una demanda institucional y responsabilidades en las que se juega el prestigio, o la validación de la capacidad profesional, ya implica un juego de emociones que actúan como presión interna en el individuo.

Una vez identificado el problema o detectada la necesidad de una decisión, el sujeto debe *diseñar el plan a seguir*, es decir proceder a elaborar las alternativas de solución que se pueden dar a la problemática definida. Tras hallar los factores que influyen en la decisión, esta etapa necesitará de una notable creatividad; deberá llegar a valorar las diversas estrategias o acciones posibles, sea en términos de rendimiento, de coste o de utilidad (Gámez Gastélum, 2007, pág. 109).

Es importante señalar que todo proceso creativo implica el concurso de las emociones y la experiencia. La intuición, nunca se produce de manera mecánica o únicamente racional.

De las soluciones planteadas, se procede a *seleccionar o escoger* la propuesta más indicada, aquí el sujeto puede apoyarse en diferentes herramientas que ayuden a dar seguimiento de las consecuencias, costos y oportunidades que ofrece las alternativas diseñadas en el punto anterior;

logrando de esta manera una correcta selección. En este momento, la elección se verá influenciada por los recursos de que disponga el responsable de la decisión (Gámez Gastélum, 2007, pág. 110).

Finalmente la *puesta en marcha*, de la elección. El sujeto presenta el informe de la solución conjuntamente con el procedimiento que dará secuencia a la decisión (Gámez Gastélum, 2007, pág. 110).

En cada punto del proceso de toma de decisiones y en todos los modelos de toma de decisiones se encuentran presente las emociones. En menor o mayor grado intervienen la confianza en la intuición, el instinto y las emociones, sin embargo la descripción de este proceso no es como tradicionalmente se aprecia en la teoría de la gestión administrativa.

La única manera de saber si una decisión es correcta, es en retrospectiva, nunca de antemano, y siempre habrá pasado por el tamiz de las emociones y la experiencia de cada sujeto.

2.4 DECISION E INCERTIDUMBRE

Como se ha señalado, la forma de administración de las organizaciones, se entiende tradicionalmente, como un proceso racional, donde las decisiones se encuentran enmarcadas en lineamientos previamente elaborados, en los que difícilmente se podrían incluir la incertidumbre y las emociones.

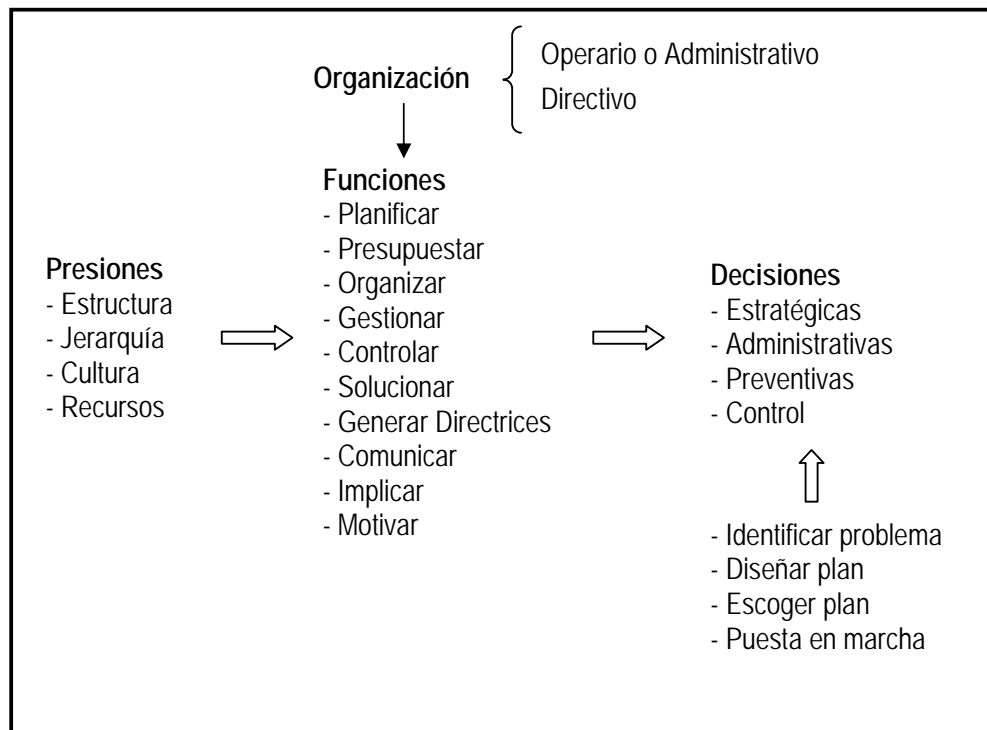


Figura 2: Elaboración Propia. Fuente: (Mapcal, 2007, págs. 4 - 11)

En la figura 2 se puede observar un resumen sistémico del funcionamiento de las organizaciones y de la forma en la que, racionalmente, se toman las decisiones. La organización, comprendida por dos niveles generales de operación: administrativo/operativo y directivo, desarrolla funciones inherentes a su actividad, que son afectadas por presiones de la organización y que establecen los parámetros para la toma de decisiones bajo un proceso lógico.

Sin embargo tal como se ha establecido en los capítulos precedentes, en el sujeto se hacen presentes las emociones en toda circunstancia de la vida, ya que es una reacción fisiológica ante los estímulos que se presentan en la existencia. Aunque se define a la organización como un ente racional, al ser administrada por sujetos intrínsecamente intervienen las emociones.

En tal sentido, las decisiones más allá de ser clasificadas según su estilo o de ser enmarcadas en un proceso de desarrollo, se ven afectadas por las emociones que el entorno genera en el sujeto; a demás en este capítulo se añade a la “incertidumbre” como factor esencial que afectan profundamente la toma de decisiones.

Se supone, por la lectura de los dos primeros acápite, que en los niveles jerárquicos altos, los efectos de la emociones soy mayores, sin embargo, esto no quiere decir que en los niveles más operativos las opciones sean más racionales por ser más “concretas”. Las emociones participan por igual en cualquier nivel, porque son características humanas.

Sin embargo, cabe preguntarse por el papel de las emociones con relación a cargos más “abstractos” de mayor complejidad, frente a cargos más operativos en los que las emociones no participan de la misma manera porque las actividades son mecánicas y no demandan más que acciones con menor presión emocional.

Esta reflexión conduce a pensar que si en los cargos directivos no existe la suficiente inteligencia emocional y la madurez suficiente, aun con una enorme cantidad de información y mucha capacidad intelectual, sin emociones claras; la angustia, los temores internos al fracaso, la ansiedad, etc., pueden conducir a decisiones equivocadas.

El proceso de toma de decisiones, a pesar de insistirse e su racionalidad, siempre involucra estados emocionales. Desde la recopilación de información, donde por intuición se puede buscar en archivos olvidados aparentemente, pasando por el desarrollo de alternativas donde las corazonadas acerca de situaciones y soluciones, pueden ser involucradas para

el análisis; hasta la selección de la mejor alternativa, donde en varias ocasiones es válido un “latido” como argumento.

En la selección de la mejor alternativa puede verse involucrada la intuición, por ejemplo: en un proceso de selección de personal, después de hechas las entrevistas y recogidas las pruebas, al momento de escoger al nuevo colaborador, vamos a suponer que quedan 3 carpetas: la primera no aplica por falta de conocimiento, la segunda y la tercera cumplen con los requisitos y al parecer cualquiera de los dos se desempeñaría bien, la decisión entonces se tomará por varios aspectos de orden emocional: principalmente el grado de empatía o interacción, básicamente, una intuición de la persona.

En condiciones de crisis o de cambio vertiginoso, las emociones siempre presentes en el organismo, surgen con intensidad en el individuo, enlazándose con su estado de ánimo presente, relacionado con sus condiciones personales, con su cultura que lo habitúa a responder de cierta manera y también con la intuición que, incluso puede ser más eficiente que el cálculo racional, cuando la información no es suficiente.

Al mismo tiempo, incluso con una cantidad de información suficiente, eso no asegura que las decisiones sean las correctas puesto que, como se ha señalado, a pesar de que una tendencia se mantenga, nadie puede asegurar que un cambio radical o suceso inesperado se produzca.

Sin duda, el entorno organizacional marca las condiciones que envuelven generalmente a las decisiones, siendo estas tomadas en: “certidumbre, riesgo e incertidumbre” (Vélez Pareja, 2003, pág. 33)

Tradicionalmente se conoce que tomar una decisión en certidumbre supone que las personas conocen las circunstancias, los hechos, antecedentes

y sobre todo los efectos que podrían tener sus acciones; mientras sea menor la información recopilada, el riesgo aparece y las decisiones se empiezan a convertir en probabilidades objetivas/poco claras o subjetivas llamadas intuición u opinión; cuando se acerca más al grado cero de información, la decisión es tomada en incertidumbre.

Por ejemplo, en el caso de las decisiones a tomarse en el subsistema de *formación y desarrollo de Talento Humano* en una organización; cuando el líder de área conoce claramente el perfil académico y de cargo del colaborador, las herramientas académicas que utiliza y los procesos que maneja, puede tomar una decisión más acertada del curso o taller que seguirá preparando al colaborador para obtener mejores resultados.

Pero a medida de que esta información se simplifica, se da paso a supuestos, provocando que la decisión sea tomada en un marco de incertidumbre en cuando al beneficio final. Esto únicamente mencionando al perfil duro, es decir la formación académica y actividades del cargo del candidato, ya que después de este análisis existe la parte psicológica del proceso mediante la evaluación de competencias personales junto a destrezas que influyen en el resultado final.

Este estilo de control de la incertidumbre puede darse en situaciones a corto plazo, puesto que la incertidumbre es una carga emocional básica e importante en la toma de decisiones y estimula el uso de la intuición frente al entorno impredecible.

Taleb en su libro “El Cisne Negro” explica con un acontecimiento simple que la incertidumbre siempre se encontrará latente en el desarrollo de la vida,

incluso en aquellos acontecimientos que fueron “comprobados” bajo diversas teorías.

“Las personas del viejo mundo estaban convencidas que todos los cisnes eran blancos, una creencia irrefutable pues parecía que las pruebas empíricas la confirmaban en su totalidad. La visión del primer cisne negro pudo ser una sorpresa... al invalidar una afirmación generalizada derivada de milenios de visiones confirmadas de millones de cisnes blancos. Todo lo que se necesita es una sola ave negra”. (Taleb, 2007, pág. 23)

El Cisne Negro, por lo tanto, es una denominación a los acontecimientos inesperados que influyen en nuestra vida, aquellos que con su sola presencia cambian el curso de lo planificado. Su lógica está en aceptar que lo que no sabemos es más importante que lo que sabemos, por el hecho de ser conceptos inesperados. (Taleb, 2007, pág. 25)

Un claro ejemplo de la presencia de Cisnes Negros se da en los innumerables descubrimientos: la gravedad, la forma de la tierra, la rueda, la religión, etc. Acontecimientos que no surgieron del diseño ni de la planificación, por el contrario, sus descubridores únicamente confiaron menos en la planificación y reconocieron las oportunidades cuando estas se presentaron.

Reconocer Cisnes Negros y aprovechar su presencia es una tarea que rompe los paradigmas formados en con la educación tradicional, y requiere de un alto grado de imaginación. Actualmente, el desarrollo exige muchísima más imaginación para reconocer estas oportunidades y estar preparados para aceptar las consecuencias de su presencia y sobrellevarlas a nuestro favor.

Una forma práctica de reconocer un acontecimiento inesperado es calificarlo bajo las tres atributos que le da Taleb: impredecibilidad,

consecuencias y explicabilidad. (Taleb, 2007, pág. 240); es decir que un cisne negro se lo puede calificar como tal si: se presentó sin esperarlo o planificarlo, trajo consigo consecuencias en el curso de lo “normal” y después de su ocurrencia se pudo identificar el fenómeno sin atribuirlo a el azar¹⁰.

La incertidumbre marca el estado del individuo, preparar la mente para aceptarla es lo más adecuado, sin dejar que sea la incertidumbre la que se centre, impidiendo su aprovechamiento.

¹⁰ Azar: un hecho surge al azar cuando surge de manera imprevisible, **inexplicable**, por casualidad o de forma indeterminada. (González García, 2000, págs. 75, 76)

CAPÍTULO 4

ADMINISTRACIÓN DE LAS EMOCIONES EN LOS NIVELES JERÁRQUICOS

En este capítulo se proponen pautas para la administración de las emociones, en el proceso de toma de decisiones, bajo la perspectiva de la inteligencia emocional. En primer lugar se describirá la personalidad como base de formación del sujeto, en segundo lugar se analizará la forma en que se involucra a la inteligencia emocional en los procesos decisorios, finalmente se incluirá a la validación de la intuición como un factor primordial al momento de elegir.

El fin de este capítulo es el de explicar la influencia de las emociones en los procesos decisorios y conocer las herramientas que permitirán desarrollar un manejo adecuado de estas a favor del bienestar organizacional y personal.

4.1 EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMOCIONES

Todo ser humano tiene una única personalidad que enmarca su comportamiento y a medida de que adquiere la destreza de administrar sus emociones, consigue desarrollar afectivamente su personalidad.

La personalidad puede definirse como el lugar de encuentro entre los mecanismos bioquímicos y genéticos o entre la influencia cultural y social (Amigó Borrás, 2005, págs. 7-8). Es decir que en el sujeto, la personalidad no solo se forma de aspectos biológicos genéticos, sino de la experiencia que obtiene en el entorno que se desarrolla.

En cuanto a la formación de la personalidad se puede mencionar que existen tres niveles de generalización y consolidación: el primer nivel donde se sitúan los factores básicos de personalidad como el temperamento, el mismo que posee un alto volumen de consolidación a la vez que es difícil de modificar.

En el nivel intermedio se encuentran los elementos relacionados al mundo laboral, escolar, familiar, etc, donde el grado de consolidación es menor ya que son susceptibles de cambio en función de la modificación del espacio. Por último el tercer nivel se refiere a los factores de reactividad situacional, como la ansiedad, dependientes de las variables situacionales y modificables a partir de cambios de las situaciones. Son los que cuentan con menor nivel de consolidación (Amigó Borrás, 2005, pág. 18),

La personalidad conlleva factores genéticos, factores del entorno en el que se desarrolla como individuo dependiente de su familia y factores generados de su exposición como sujeto independiente en la sociedad. Nunca deja de formar dicha personalidad y tiene la oportunidad de moldear su propio crecimiento en beneficio de la consecución de sus objetivos. Esta fortaleza de administración personal permite al sujeto, ya en el ámbito organizacional, lograr satisfacción en la toma de sus decisiones.

Aunque la personalidad como tal es única para cada sujeto, se pueden señalar tipos y rasgos de personalidad que lo delinear. Los tipos de personalidad dan pertenencia al sujeto en un marco de todo o nada, una persona pertenece a una sola categoría de personalidad, es decir que es una variable cualitativa donde una persona encaja en un solo tipo. Por otro lado, los rasgos de personalidad son características que distinguen a una persona de otra, se trata de una medida cuantitativa, donde un individuo tiene algún grado

de rasgo, y una persona puede ser descrita con cada factor sin necesidad de encasillarlo en uno solo (Cloninger, 2003, págs. 4,5).

A un jefe de marketing se puede encasillarlo bajo una personalidad tipo artística, pero para sí mismo se puede mirar con una personalidad 80% imaginativo, 50% emotivo, 70% idealista, 10% ordenado, 30% práctico, etc.

La personalidad como comportamiento involucra múltiples influencias, tanto del ambiente como del interior de la persona. En el ambiente las situaciones pueden proporcionar oportunidades para satisfacer las metas o las amenazas que requieren de la adaptación. En personas varios aspectos de la personalidad pueden modificarse para influir en el comportamiento. Por ejemplo, tanto la ambición (necesidad de logro) como la amistad (necesidad de afiliación) influyen en el comportamiento como “estudiar con un amigo”

Las circunstancias tanto externas como internas que integran al sujeto, permiten que se moldee los comportamientos; la forma en la que se dé forma a dichos comportamientos depende únicamente del sujeto y la forma de asimilación de la información. No se puede calificar de negativo el constante cambio que sufre el sujeto en su vida, por el contrario, enfrentarse a diferentes y nuevos ambientes permite fortalecer su personalidad y aprendizaje.

Asimilar el tipo o rasgo de personalidad que atañe a uno mismo permite trabajar de mejor manera sobre lo que tenemos y deseamos, sin embargo, no es suficiente conocer la personalidad, de mayor utilidad es examinar los mecanismos mediante los cuales se expresa la personalidad y las motivaciones que dirigen ese comportamiento (Cloninger, 2003, pág. 8).

En el ámbito organizacional, el comportamiento o reacción ante la toma de decisiones, como mencionamos en el capítulo anterior, inicia con la forma

particular en que cada sujeto percibe y asimila la información, toma decisiones, resuelve problemas y su relación con los demás (Leonard & Straus, 2000, págs. 4-5). Por ejemplo, una persona puede preferir enfocar los problemas instintivamente, pero de hecho puede estar mejor formado para enfocarlos analíticamente. Las preferencias para actuar del sujeto no son rígidas ya que en su mayoría, el sujeto puede aplicar una mezcla de enfoques.

Es imposible valorar a las formas de actuar de una persona ante la toma de decisiones, ya que estas dependen de la situación y de la forma en la que el sujeto reacciona. La capacidad de reacción de los individuos surge a edad muy temprana y las más firmemente sentidas suelen mantenerse relativamente estables a lo largo de los años. Por ejemplo, al sujeto que adora la certidumbre posiblemente nunca le gustarán demasiado la ambigüedad o las paradojas (Leonard & Straus, 2000, pág. 7).

El ser humano puede aprender a ampliar su gama de conductas, perfeccionar aquellas con las que más cómodo se siente e incluso ser capaz de actuar de otra forma a la ya aprendida (Leonard & Straus, 2000, pág. 7). Habilidad que es de gran utilizar para formar la personalidad y en un posterior administra las emociones.

La inteligencia emocional es como se denomina esta habilidad, en el siguiente acápite se enfocará este concepto desde el punto de vista organizacional, donde se considera como una herramienta primordial al momento de tomar una decisión.

4.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

Con el fin de conocer cuál es el mejor proceso a ser usado por el sujeto para tomar una decisión, hay que iniciar por conocerse uno mismo, identificar su propio estilo, comprender mejor su forma de actuar, es decir conocer el modelo de liderazgo y comunicación con los demás.

“En 1990 Salovey y Mayer, de la Universidad de Yale (EUA), propusieron el término inteligencia emocional, con el propósito de subrayar la importancia que tienen las emociones en los procesos adaptativos y en los intelectuales. La definieron como la habilidad para monitorear los sentimientos y las emociones propias y las de los demás, para discriminar entre ellas y regularlas, utilizando esta información para solucionar problemas” (Olevera, Dominguez, & Cruz, 2002, págs. 17 - 34)

A partir de esta definición se han desarrollado elementos que ahora conceptualizan a la inteligencia emocional, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, la *empatía*; además de motivarnos a administrar correctamente las emociones, con la finalidad de lograr una interacción social productiva.

La inteligencia emocional reúne la capacidad de percibir las emociones con la forma de aplicar dichas emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento; además a través de la inteligencia emocional las personas logran comprender sus propias emociones y las de los demás con el fin de administrarlas en pro de sus decisiones.

A esta capacidad se la denomina *competencia emocional*, la misma que esta basada en inteligencia emocional, que puede resultar en un rendimiento sobresaliente en el trabajo, por su capacidad para controlar los impulsos emocionales, saberse desprender de los estados de ánimo negativos y saber diferir las gratificaciones; ya en el ambiente laboral, las competencias emocionales son habilidades profesionales que pueden y que deben aprenderse (Goleman & Chernnis, 2005, págs. 63 - 64).

Por ejemplo, una persona que posee la habilidad empática puede desarrollar bien su trabajo en el servicio al cliente, sin embargo, si no tiene desarrollada la habilidad expresar sus ideas, como parte de un reconocimiento de sí mismo fallará en el momento de relacionarse con el cliente, por lo que debe desarrollar esa competencia emocional de auto-reconocimiento.

La competencia emocional determina el grado de destreza que somos capaces de alcanzar en el dominio de nuestras facultades afectivas. Las personas que han alcanzado una madurez psicológica en este aspecto, son las que saben gobernar sus sentimientos y relacionarse efectivamente con los sentimientos de los demás.

Se ha comprobado que las personas que muestran una buena competencia emocional, disfrutan de una situación ventajosa en los diversos dominios y dimensiones de la vida. Se sienten más satisfechos consigo mismos y resultan más eficaces en las tareas que emprenden.

Para aumentar la competencia emocional se debe: motivarse a sí mismo, tener voluntad para proseguir a pesar de los fracasos, controlar los impulsos, regular los estados de ánimo, procurar empatizar con los demás,

demostrar confianza en sus colaboradores, procurar crear un buen ambiente a su alrededor, procurar ser agradable y atento y si es necesario buscar ayuda terapéutica.

En la inteligencia emocional se consideran cinco competencias o aptitudes emocionales, clasificadas en dos grupos: aptitud personal (autoconocimiento – autoregulación – motivación) y aptitud social (Empatía – habilidades sociales). (Goleman & Chernnis, 2005, pág. 64). Estas aptitudes permiten al sujeto el desarrollo íntegro que mencionamos en este capítulo, como persona individual y social ante una decisión.

Conjugadas las cinco aptitudes emocionales, el ser humano está en capacidad de identificar cómo se sienten los demás, utilizar las emociones en beneficio del pensamiento, comprender las causas que provocan esas emociones e incluir y manejar las emociones en su toma de decisiones para poder optar por las mejores opciones en la vida. (Caruso & Salovey, 2005, págs. 50 - 58)

Al identificar cómo sienten los demás, el ser humano está en capacidad de leer en las personas, es decir, identificar las emociones, conocer con precisión las emociones propias y las emociones de los que lo rodean. Sobre todo expresar esos sentimientos. Más que conocimiento, esta capacidad subraya la precisión de ese conocimiento

Por otro lado, usar las emociones, la persona tiene la capacidad de determinar cómo le ayudan las emociones y cómo funcionan en armonía con el pensamiento. Esta herramienta permite ver el mundo de distintas maneras y sentir lo que sienten los demás.

Ya con el conocimiento de las emociones hay que comprenderlas. Las emociones tienen su propio idioma y sus propios movimientos, por lo que comprenderlas implica que se puede determinar la causa que se sienten de cierta manera y predecir qué es lo que pasará a continuación.

Expresar y dejarse motivar por las emociones es un elemento importante ya que las emociones contienen información significativa y, por lo tanto, sería conveniente mostrarse abiertos a las emociones propias y utilizar esta información para poder tomar decisiones informadas.

Un claro ejemplo de la eficiencia de utilizar a la inteligencia emocional en el trabajo, es el estudio que realizó. Investigó cuáles eran las diferencias que distinguían a un trabajador “estrella” de otro que sólo cumplía con su trabajo. Los trabajadores “estrellas” generalmente son capaces de observar sus emociones y la de los demás; es decir, son más empáticos, utilizan esta información para manejar sus relaciones interpersonales y así beneficiar el ambiente laboral. (Goleman & Chernnis, 2005)

Los jefes que tiende a fracasar, puesto que son aquellos que no soportan la presión, reaccionan con mal humor y ataques de cólera, explotan en contra de sus colaboradores. El ejecutivo con éxito, por otra parte, no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas, y, más aún, en medio de la crisis mantiene su serenidad, su confianza, su templanza y su responsabilidad.

Esto no significa que lo que tienen que hacer estos directivos sea “aguantarse”, lo cual tampoco ayudaría; lo que realmente hacen los triunfadores es mantener una actitud cuánime, porque toman la situación como temporal, lo que les permite elevar su nivel de confianza para resolverla.

Lo importante es no perder la calma, escuchar a su personal y delegar responsabilidades; es decir, integrar un equipo de trabajo. Para lograrlo es necesario que los nuevos jefes posean dentro de su repertorio de habilidades: la autorregulación emocional, como requisito preliminar.

Definitivamente, las emociones fundamentalmente son señales que indican algo sobre las personas, las situaciones sociales y las interacciones. Las emociones le dicen muchas cosas de sí mismo: cómo se siente, qué le sucede, que está pasando a su alrededor. Pero las emociones pueden evolucionar con el fin de asegurar nuestra supervivencia, ayudándonos a trabajar juntos. (Plutchik, 1994).

La administración de las emociones no se daría sin un auto-conocimiento y sobre todo sin una buena auto-confianza, y para empezar a valorar las emociones hay que iniciar por creer en las intuiciones que generan las circunstancias, en ocasiones, estas pueden parecer irreales pero antes de juzgarlas hay que identificar su procedencia.

4.3 VALIDACIÓN DE LA INTUICIÓN

Toda persona en más de una ocasión habría experimentado encontrarse con respuestas subjetivas a las interrogantes sobre alguna situación; respuestas que aparentemente no eran fruto de un razonamiento lógico, sin embargo la razón las reconocía como valiosas y certeras (Enebral & Balderrama, 2007, pág. 12).

El ámbito laboral no es la excepción, en diversos procesos de toma de decisiones, a los decisores se les ha presentado estas respuestas subjetivas, que en muchas ocasiones han sido valederas o que por lo menos han

influenciado aquella circunstancia planteada. Frases como: “intuyo que si adoptamos tal medida, los resultados serán los siguientes” o “Algo me dice que deberíamos optar por tal alternativa” son escuchadas con frecuencia ante una próxima toma de decisión.

Es evidente que en ocasiones se confunde a la intuición con deseos, sospechas, intereses particulares, temores, prejuicios, etc. por lo que se debe aprender a reconocer una intuición genuina. (Enebral & Balderrama, 2007, pág. 13). Algunos autores consideran que la intuición se refiere a una fuente de conocimiento, factor que no está lejos de la realidad ya que se alimenta del conocimiento empírico y académico; sin embargo también se refiere a la capacidad de percibir las posibilidades y sus implicaciones, haciendo valer la corazonada o latido (Hogarth, 2001, pág. 19).

A la intuición en psicología se la conoce como un pensamiento rápido e impulsivo que faculta a la conciencia para actuar de diversas formas: primero *comprender*, ya que permite clarificar una imagen que no se entiende, luego *inteligencia* puesto que realiza un contraste entre lo que se conoce y no se conoce y finalmente *discernimiento* al indagar para identificar lo real de lo irreal. (Parodi, 2006, pág. 77).

De esta forma se puede entregar validez a las intuiciones, sin dejar de lado aquellas que son inciertas o que se cuestionan quizá por argumentos analíticos. Sin embargo el dilema formado entre la intuición y el análisis depende exclusivamente del sujeto y su experiencia con la situación. La intuición, si genuina, no miente; pero podría estar equivocada, o el sujeto interpretarla erróneamente

“En definitiva, la intuición permite saber, sin saber porque sabemos. Lo importante es que se identifique que hay detrás de cada sentimiento o pensamiento, para evaluar la solidez del saber y conciliarlo con la razón analítica y el conocimiento” (Enebral & Balderrama, 2007, págs. 10, 11).

Es así como se puede concluir que tanto la inteligencia emocional como la intuición son procesos que van de la mano para la eficiente toma de decisiones; si el sujeto trabaja en desarrollar su inteligencia emocional y a la par moldear su intuición, logrará seguridad en el actuar ante las nuevas circunstancias y sobre todo generar un hábito de aprendizaje de las experiencias laborales y personales.

El auto-conocimiento, la administración de éste y la validación del sentir permitirán un crecimiento integro al individuo, de tal forma que se pueda desenvolver en el entorno con una visión de receptividad amplia que se reflejará positivamente en el actuar y por ende en el proceso de toma de decisiones.

4.4 ANÁLISIS CUALITATIVO EMOCIONES – DECISIONES

No existe mejor forma de evidenciar la influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales que llevando la investigación al campo. Con la finalidad de validar los postulados descritos en el desarrollo de la presente tesis, se elaboró una encuesta que reúne los conceptos básicos de relación entre emociones y toma de decisiones.

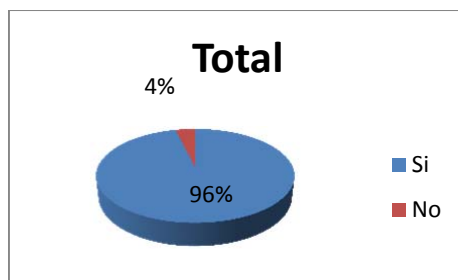
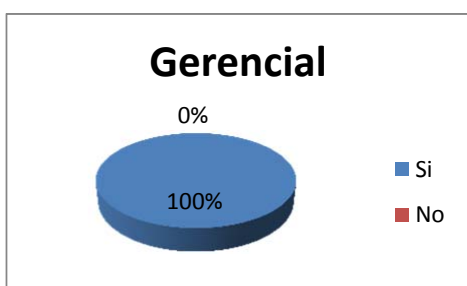
La población de estudio se divide en dos campos dentro de la organización: nivel operativo - administrativo y nivel ejecutivo - gerencial; donde se presentan espacios diferentes para la toma de decisiones, puesto que

consecuentemente en los niveles ejecutivos – gerenciales se dispone de mayor holgura e influencia para la toma de decisiones.

En tal sentido se tomó una población de 100 personas, con una confianza del 95% se determinó la muestra de 52 encuestados, de los cuales para ser equitativos con el resultado se tomará 26 de cargos operativos – administrativos y 26 de cargos ejecutivos – directivos. El único requisito básico para elaborar la encuesta es encontrarse activamente trabajando por 6 meses consecutivos, con la finalidad de asegurarse de cierta forma que el entrevistado tenga un espacio adecuado para tomar decisiones en su organización.

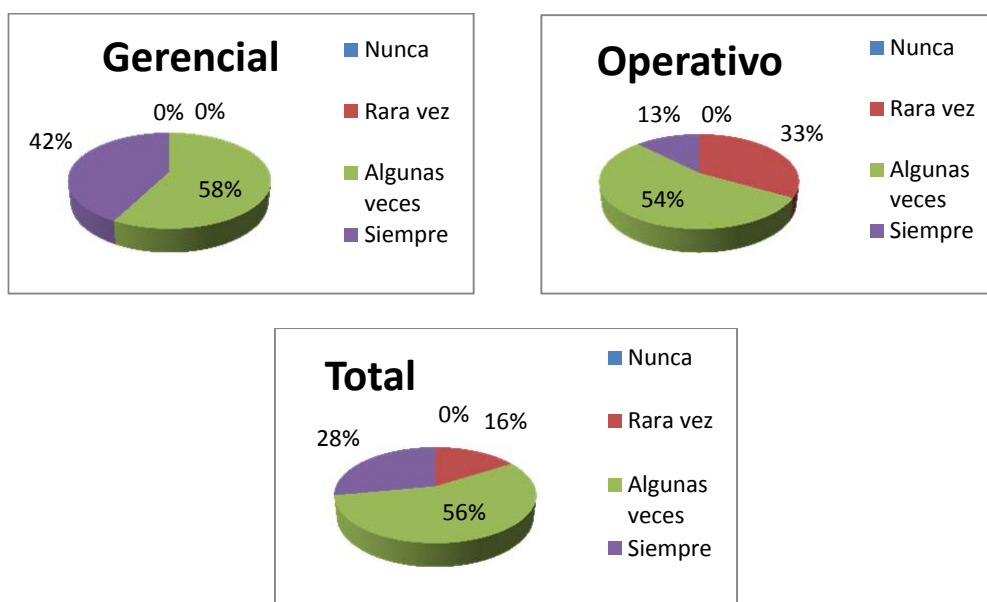
La encuesta por su lado está conformada por 7 preguntas en esquema de respuesta cerrada; es decir que le encuestado dispondrá un listado de respuestas a cada pregunta, de donde debe escoger la que más se identifique con su realidad organizacional. Siendo los resultados, los siguientes:

Pregunta 1: En su empresa durante los últimos 3 meses, usted ¿ha tomado decisiones que influyeron en terceros?



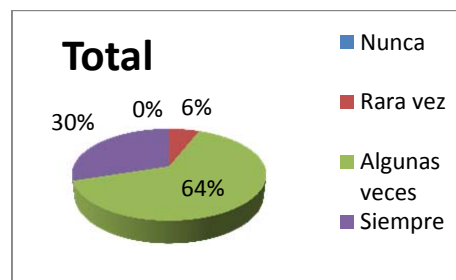
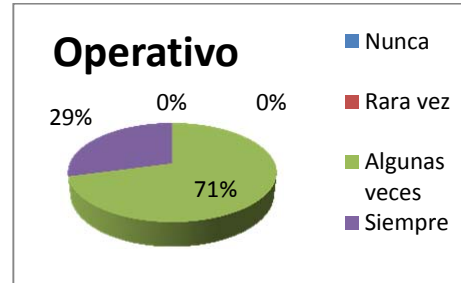
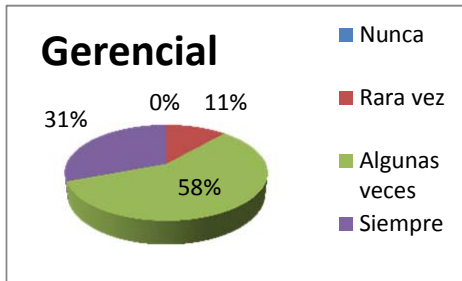
Como se puede observar, tanto en los mandos ejecutivos – gerenciales como en los cargos operativos – administrativos, las decisiones son procesos que afectan a todos en la organización, por lo que es prudente considerar el impacto de la decisión como otro factor a analizar antes de tomarla.

Pregunta 2: En relación a las decisiones organizacionales tomadas en los últimos 3 meses, usted ¿con que frecuencia utiliza modelos de toma de decisiones?



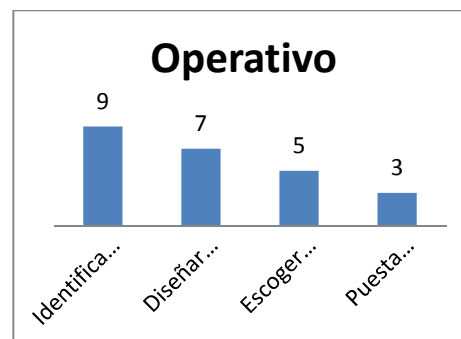
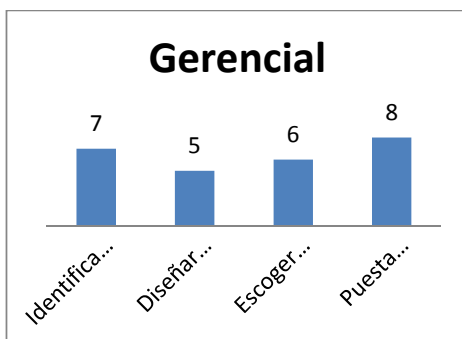
El utilizar modelos de toma de decisiones es una práctica muy buena, puesto que permite esclarecer la situación problemática entregando mayor información valiosa. En los cargos operativos – administrativos, aún no se logra instaurar esta práctica como importante ante una decisión, sin embargo en el nivel ejecutivo – gerencial esta práctica es mas pronunciada, factor que se puede dar por el grado de información que se maneja. En conclusión, los modelos de toma de decisiones son sanos y utilizados adecuadamente, permiten entregar una mejor decisión.

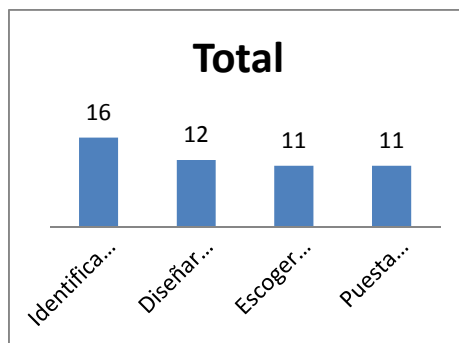
Pregunta 3: En relación a las decisiones organizacionales tomadas en los últimos 3 meses, usted ¿considera que sus emociones han tomado un papel importante en la toma de decisiones?



En términos generales, toda persona acepta que en el proceso de toma de decisiones se ve involucrado las emociones de manera importante. Este reconocimiento es el que permite al decisor administrar eficientemente sus emociones, logrando que estas trabajen a su favor.

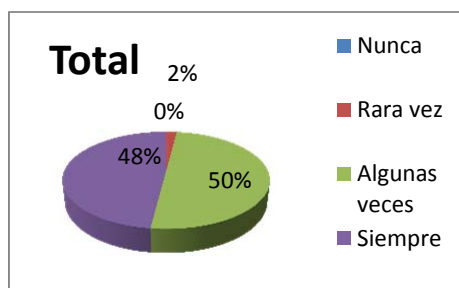
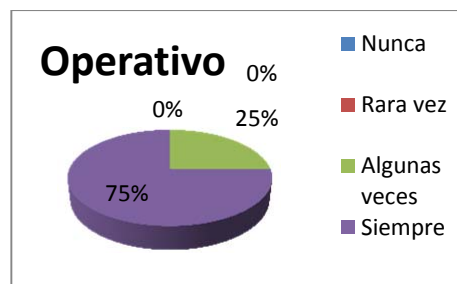
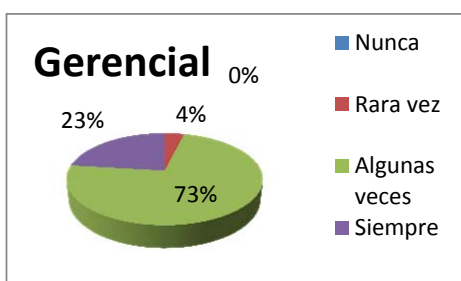
Pregunta 4: Dada la clasificación del proceso de decisión, ordene según su criterio la influencia de sus emociones en cada una de ellas; siendo 1 mayor influencia y 4 menor influencia





La disparidad entre los cargos ejecutivos – gerenciales y operativos – administrativos se da básicamente por las características y necesidades que se da en su descriptivo de cargo, sin embargo lo importante en este acápite es mencionar que las emociones se presentan en cada uno de los pasos para la toma de decisiones, desde la recolección de la información hasta la puesta en marcha.

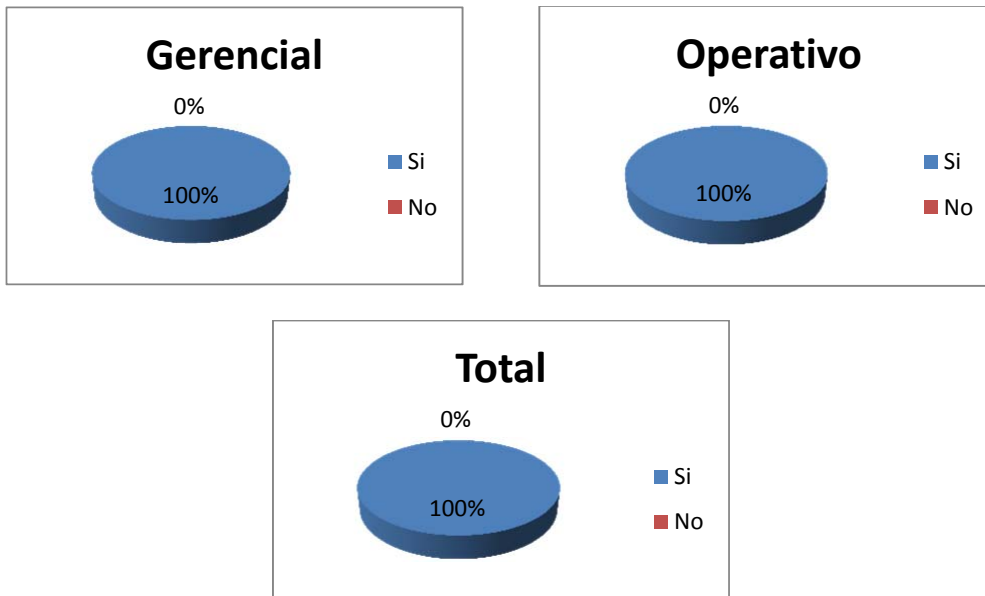
Pregunta 5: En el ámbito laboral, usted ¿ha tenido experiencias positivas en la toma de decisiones con influencia de la intuición?



Evidentemente la intuición juega un papel importante en el proceso de toma de decisiones; como se indicó en este capítulo, a la intuición se la debe

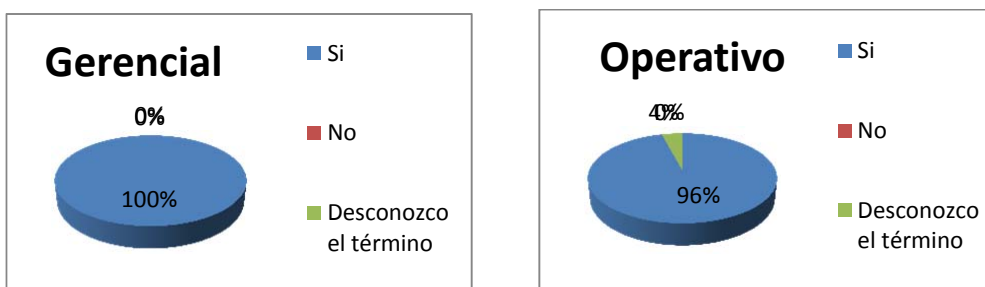
educar y darle el valor que corresponde, de tal forma que no se la confunda con deseos o aspiraciones.

Pregunta 6: ¿Considera que una correcta administración de las emociones permite tomar mejores decisiones?



Un acuerdo total de las personas entrevistadas en el contexto de que una educación a las emociones permitirá una mejor decisión, es así como se da relevancia al aspecto emocional que enmarca a una persona.

Pregunta 7: ¿A su criterio, la Inteligencia Emocional debe ser considerada como una herramienta básica en el proceso de toma de decisiones?





El término Inteligencia Emocional está cada vez abarcando mayor espacio en la vida laboral, en su mayoría el decisor conoce y desea desarrollar esta habilidad para aplicarlo en sus tareas, demostrando que las decisiones emocionales son más eficientes.

Un sustento teórico u un sustento práctico permiten concluir que en proceso de toma de decisiones influyen, de manera positiva o negativa, las emociones afectan a los resultados; por lo que una correcta administración, de estas, a través de la inteligencia emocional permite el éxito.

CONCLUSIONES

El cerebro emocional trabaja a través del sistema nervioso, en donde todo proceso del ser humano se ve influenciado por las emociones desde la recepción del estímulo hasta la generación de la respuesta, denominadas en el capítulo uno como *capacidades mentales*.

Los instintos, las emociones, las intuiciones, los razonamientos y la planificación, son capacidades mentales que permiten expresar el sentir del ser humano, siendo la primera reacción mucho más sensorial y la última con mayor raciocinio pero sin relegar a las emociones.

Las emociones contienen una serie de datos sobre el sujeto y el mundo que lo rodea, estas no son aleatorias ni sucesos caóticos que interfieren en el pensamiento; por lo que es primordial conocerlas y administrarlas para fructificar sus dones.

Todo ser humano nace con la capacidad de sentir y necesita sus emociones desde sus primeros días; sin embargo existen otras que se forman en base a las experiencias vividas y que son almacenadas tanto en el inconsciente como en el consciente, estas emociones son las que crean el mejor espacio para la toma de decisiones.

En ocasiones se puede confundir una intuición con una emoción, si bien las dos son sensaciones emocionales; la intuición es una verdad que no requiere demostración, puesto que se presenta como evidencia de sí misma, y la emoción es un estado afectivo que se fundamenta en la experiencia, y permite un mayor grado de conciencia.

El proceso de toma de decisiones involucra lo racional y lo emocional, en el grado que la persona considere o sienta necesario, es imposible determinar la combinación exacta pues la perfección se logra con la satisfacción personal del sujeto.

En el ámbito organizacional, la toma de decisiones no es diferente, el ser humano si bien cuenta con modelos racionales que ayudan a organizar los conceptos en relación a la circunstancia, son las intuiciones y las emociones las que finalmente permiten concluir. Como se ha expuesto la incertidumbre claramente disminuye la confianza en la planificación y por el contrario, puede ser útil para reconocer las oportunidades únicas.

La incertidumbre con la que se debe sortear va más allá de una causalidad del azar, puesto que los acontecimientos que se presentan a pesar de ser impredecibles tienen su explicación que en muchas ocasiones generan postulados importantes a considerar en el futuro.

Para lograr la confianza en las intuiciones y emociones es necesario que la inteligencia emocional desarrolle la formación de hábitos, por lo que primero se debe aprender a reconocerlas y dar el valor correspondiente según sea la circunstancia. La inteligencia emocional permite alcanzar esa seguridad interior, a través del desarrollo de las competencias emocionales internas y sociales.

La administración correcta de las emociones parte del conocimiento de la propia personalidad y del entorno; una personalidad definida, una adecuada administración del estado anímico y una habilidad empática de expresión permiten el éxito de la decisión.

Concluida la investigación se da por cumplido el objetivo al analizar la influencia y administración de las emociones en la toma de decisiones organizacionales, con la finalidad ratificar la hipótesis planteada que menciona que en el proceso de toma de decisiones influyen, de manera positiva o negativa, las emociones afectan a los resultados; por lo que una correcta administración, de estas, a través de la inteligencia emocional permite el éxito.

RECOMENDACIONES

Personalmente reconocer la influencia de las emociones permite crecer intelectualmente, pero esto se lo debe realizar con un buen acompañamiento que permita llevar una consecución adecuada y no ser presa del sentimentalismo.

Organizacionalmente no es suficiente reconocer nuestras emociones, es importante y primordial reconocer las emociones de quienes trabajan con nosotros, esto beneficiará la comunicación y por ende la consecución de las tareas de forma efectiva.

Finalmente se recomienda realizar una investigación profunda en términos de Inteligencia Emocional, no solo como conocimiento de su administración sino como pilar de un desarrollo intelectual; se han realizado varios estudios que permitirán ejemplificar el desarrollo de este factor emocional.

BIBLIOGRAFÍA

- Amigó Borrás, S. (2005). *La teoría de rango único de personalidad*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Ansermet, F., & Magistretti, P. (2007). *A cada uno su cerebro: plasticidad neuronal e inconsciente*. Buenos Aires: Katz.
- Braidot, N. (2009). *Neuromanagement: cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*. Argentina: Ediciones Granica.
- Carretié Aranguena, L. (2011). *Anatomía de la mente - Emoción, cognición y cerebro*. Madrid: Pirámide.
- Caruso, D., & Salovey, P. (2005). *El directivo emocionalmente inteligente - La inteligencia emocional en la empresa*. Alga.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. México: Pearson.
- Cosacov, E. (2010). *Introducción a la Psicología*. Argentina: Editorial Brujas.
- De Valbuena, M. (1998). *Diccionario Universal Latino - Español*. Madrid: Real.
- Doron, R., & Parot, F. (2008). *Diccionario de Psicología*. España: AKAL.
- Enebral, J., & Valderrama, B. (2007). *La intuición en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Enebral, J., & Valderrama, B. (2007). *La Intuición en la Empresa*. Barcelona: Gestion 2000.
- Gámez Gastélum, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*.
- Gamon, A., & Bragdon, A. (2005). *El Poder del Cerebro Izquierdo*. México: Selector Actualidad Editorial.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Karirós.
- Goleman, D., & Chernnis, C. (2005). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairos.
- Gore, W. (1964). *Administrativa Decisions - Making*. New York: J. Wiley and Sons.
- Grados Espinosa, J. (2006). *Toma de Decisiones Dinámicas de aprendizaje, autoconocimiento y comprensión*. México: Trillas.
- Guilera Aguera, L. (2007). *Más allá de la inteligencia emocional - Las cinco dimensiones de la mente*. España: Thomson Editors Paraninfo.
- Guilera, L. (2007). *Más Allá de la Inteligencia Emocional - Las Cinco dimensiones de la Mente*. España: Thomson Editors Paraninfo.
- Hogarth, R. (2001). *Educación de la intuición - El desarrollo del sexto sentido*. Barcelona: Paidós.
- Kolb, B., & Whishaw, I. (2006). *Neuropsicología Humana*. Argentina: Médica Panamericana.
- Leonard, D., & Straus, S. (2000). *Poner a trabajar todo el cerebro de la empresa*. Bilbao: Deusto.
- Luhman, N. (1927). *Organización y Decisión - Autopoiesis, acción y entendimiento comunitario*. México: Anthropos.

- Mapcal. (2007). *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, Toma de decisiones eficaces*. España: Díaz de Santos.
- Olevera, Y., Dominguez, B., & Cruz, A. (2002). *Inteligencia Emocional - Manual para profesionales en el ámbito industrial*. México.
- Parodi, J. C. (2006). *La psicología del hombre futuro*. Córdoba: Brujas.
- Plutchik, R. (1994). *The Psychology and Biology of Emotion*. New York: Harpet - Collins.
- Plutchik, R. (1994). *The Psychology and Biology of Emotion*. Nueva York: Harpet-Collins.
- Redolar Ripoll, D. (2010). *Fundamento de psicología*. Barcelona: UOC.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional - Impacto de las Emociones*. Thomson Learning.
- Taleb, N. N. (2007). *El Cisne Negro*. Paidós.
- Vélez Pareja, I. (2003). *Decisiones Empresariales bajo riesgo e incertidumbre*. Bogota: Norma.