



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Cómo afectan las emociones en la toma de decisión en las empresas Pymes: estudio de caso, heladerías Persicco

Lonardi, Erica

2007

Cita APA: Lonardi, E. (2007). Cómo afectan las emociones en la toma de decisión en las empresas Pymes: estudio de caso, heladerías Persicco. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Col. 1502/0226

(7)

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

CATALOGADO

Carrera de Posgrado de Especialización en la Gestión
de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)

Integración y Tesina

“Cómo afectan las emociones en la toma de decisión en
las empresas Pymes”

Estudio de caso: Heladerías Persicco

cop. G, 338, C. 22, 1302
L4C
Tesis

Docentes: Ángel de Mendonça

Adriana Fassio

Alumna: Erica Lonardi

Buen análisis sobre la influencia de los
aspectos emocionales en la toma de decisiones
en el caso de Heladerías Persicco

Buenos Aires, Diciembre 2007

Nota: 4 (cuatro)

Ángel de Mendonça
Diciembre de 2007

Índice

Índice	2
1. Introducción	3
1.1. Presentación y Antecedentes del tema	3
1.2. Problema de investigación	4
1.3. Objetivos	4
1.3.1. General	4
1.3.2. Específicos	5
1.4. Hipótesis	5
1.5. Metodología	5
2. Marco Teórico	6
2.1. Algunas definiciones importantes	6
2.1.1. La racionalidad del decisor	7
2.1.2. El rol de las emociones	8
2.1.3. Las limitaciones del razonamiento	8
2.1.4. Los estilos de decisor	9
2.2. Orientación a los objetivos generales de la organización	11
2.2.1. Prevención-Sistematización-Control y Retroalimentación	11
2.2.2. Formas de adaptación a los cambios	12
2.3. Decisiones emocionales	17
2.3.1. Importancia de la Inteligencia Emocional o competencias emocionales	19
2.3.2. La importancia de las competencias emocionales en las personas que toman las decisiones en las empresas.	20
2.4. Goleman: Algunas Definiciones	21
2.4.1. Características de la Inteligencia Emocional	21
2.4.2. Las competencias emocionales	22
3. Marco Contextual: Acerca del Caso de Estudio	39
3.1. Historia de una generación de expertos en helados artesanales.	39
3.2. Situación económica-social del país en los inicios del proyecto. Años 2001-2002	40
3.3. Definición del mercado objetivo	42
3.4. Management Profesional	42
4. Marco Metodológico	44
4.1. Instrumento de recolección de datos	44
4.1.1. El desarrollo del cuestionario cerrado.	44
4.2. Población	45
4.3. Muestra	45
4.4. Estrategia Metodológica	45
4.5. Unidad de Análisis	46
4.6. Hipótesis y Variables de estudio	46
4.6.1. Hipótesis	46
4.6.2. Variables	46
5. Análisis de la información recogida	47
5.1. Habilidades sociales y racionales	47
5.2. Estilo de decisor	48
5.3. Estilo de decisor predominante en Persicco.	51
6. Conclusiones	54
Bibliografía	56
Anexo. Formulario de encuesta	58

1. Introducción

1.1. Presentación y Antecedentes del tema

Todos los días los empresarios, directivos y profesionales que se desempeñan en Pymes se enfrentan con la necesidad de tomar diferentes decisiones. No sólo aquellas que impliquen la intención de concretar una transacción económica o comercial; sino, en un sentido más amplio, todas las decisiones a tomar, como decidir un curso de acción, plazos de pago, cobranzas, líneas de producción, ventas, incorporación de empleados, aumentos de sueldos, desvinculaciones, etc.

Partimos del supuesto que la decisión empresaria debe ser racional para ser buena. Esto es parte de la herencia racionalista del siglo XVII y parte de la necesidad de contener nuestras emociones si es que hemos de ser buenas personas.

Los directivos, empresarios y profesionales son seres humanos, por lo tanto es una contradicción suponer que cuando de desenvuelve en la empresa solamente tomará en ella decisiones racionales.

El psicólogo estadounidense Daniel Goleman, dice que "En algunas situaciones, una persona inteligente se comporta como si no lo fuera (...) Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no solo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podemos ser, ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos comunicamos con nosotros mismos y con los demás"¹

Por su parte, Jorge Etkin, agrega que "Los procesos emocionales (como las ilusiones), los simbólicos (como los ritos y ceremonias) y los modelos mentales (como los prejuicios) no se entienden sólo como reacciones a la estructura oficial. Tienen que ver con las necesidades socio afectivas en el ambiente de trabajo. No se pueden manejar (aumentar o reducir) como si fueran un recurso de producción. No son variables controlables por la autoridad, como parte de una estrategia para alcanzar objetivos. Los individuos y los grupos no los adoptan por razones de conveniencia, sin que se construyen en la interacción cotidiana"²

En el artículo El Impacto de la emoción en la toma de decisiones, Marcela Aguirre describe cómo la teoría de la decisión como campo disciplinar ha procurado proporcionar al hombre que decide, un modelo general y un abordaje metodológico a la problemática de la decisión. No obstante el decisor está condicionado por sus propias preferencias, valores, creencias y propósitos que al momento de tomar una decisión determinan lo que él cree y percibe como mejor y que por

¹ Goleman, Daniel (1999) "La inteligencia emocional", Ed. Vergara, Buenos Aires.

² Etkin, Jorge (2004) "Gestión de la Complejidad en las organizaciones", Ed. Granica, Buenos Aires,

su puesto difiere de lo que otro actor u observador cree y percibe como mejor en esa misma situación.

Así, el emprendedor cuando decide iniciar su negocio puede ser muy consciente y analítico, pero lo emocional, lo relacionado con lo más primitivo del ser humano, le proporciona siempre una respuesta somática, una sensación visceral de la decisión que debe tomar³.

Nuestro cerebro no está organizado para dar exclusivamente una respuesta exacta de los argumentos racionales a favor o en contra de determinadas situaciones, sino que previamente califica emocionalmente de acuerdo a las experiencias previas, dando una respuesta acorde a esas emociones.

En principio no descartamos que una buena relación entre las competencias emocionales y las racionales posibiliten un mejor camino hacia las mejores decisiones y el consiguiente éxito empresarial, dado que son sinérgicas y los emprendedores tienen tanto unas como otras.

1.2. Problema de investigación

Teniendo en cuenta las particularidades presentadas por los procesos de toma de decisión, ¿Podemos decir que al momento de tomar una decisión a pesar de haber evaluado anteriormente en forma racional el problema se termina decidiendo en base a emociones, estereotipos, actitudes y esquemas mentales en el caso de Pérsico?

1.3. Objetivos

1.3.1 General

- Establecer como toman realmente en el día a día, los directivos, empresarios y profesionales las decisiones en Pérsico.

³ Aguirre, Marcela (2005) "El impacto de la emoción en la toma de decisiones", La Gaceta de Económicas, Buenos Aires, Nov-2005: 4-5

1.3.2. Específicos

- Determinar si existe una visión integral de la organización y una fuerte orientación a los objetivos generales de la misma
- Determinar cuál es la forma de adaptación a los cambios de las personas que integran la misma, conservadora o innovadora.
- Determinar cuáles son las emociones y cómo influyen en la toma de decisiones.
- Determinar cuál es el grado de desarrollo de las habilidades emocionales personales (autoconocimiento, autorregulación, motivación y empatía) de las personas que integran los niveles que realizan la toma de decisiones en esta empresa.
- Determinar cuál es el grado de desarrollo de las habilidades sociales (manejo de conflicto, liderazgo, colaboración y cooperación) que tienen las personas que toman las decisiones en esta empresa.

1.4. Hipótesis

Los tomadores de decisión de Pésico privilegian sus habilidades sociales y racionales, desarrollando un perfil integrador que decanta en resultados favorables para la empresa.

1.5. Metodología

A partir de los objetivos de investigación planteados, este trabajo se llevó a cabo en base al análisis particular del caso elegido, una prestigiosa cadena de heladerías. Esto se debe a que dadas las restricciones de tiempo y recursos para la investigación, he decidió realizar un análisis de caso.

La elección de la empresa se fundamenta en el hecho de que logró desarrollar en muy poco tiempo una fuerte imagen de marca y un excelente posicionamiento en un mercado muy exigente.

2. Marco Teórico

2.1. Algunas definiciones importantes⁴

El **decisor** es la persona que -en la empresa- elige una alternativa en la etapa final del proceso de decisión luego de un proceso mínimo de raciocinio. Desde otro punto de vista, es el responsable de la decisión.

Puede haber intervenido y conducido todo el proceso decisorio, pero la condición necesaria y suficiente para ser decisor en sentido estricto es la expresada en la definición: **elección y responsabilidad**. No siempre es fácil individualizar el decisor en situaciones complejas; para simplificar el análisis se considerará como tal a quien finalmente indicará el curso de acción a seguir, por sí o a través de otro.

No siempre el decisor es quien tiene la autoridad en tanto tal, si no que es quien efectivamente elige la alternativa final.

Identificar quién es el decisor no es un asunto trivial. En cualquier decisión de mínima complejidad intervienen muchas personas que pueden influir de distintas y variadas maneras sobre la elección final. Todos ellos realizan su proceso de toma de decisiones según su propia visión del mundo, inclinan la elección final hacia la alternativa que más conviene a sus intereses y/o creencias.

La visión del mundo del decisor es el conjunto de sus valores, deseos, creencias, percepciones, juicios y evaluaciones sobre el universo y sobre sí mismo, en un momento determinado.

Esquemáticamente, el decisor, sobre la base de su conocimiento de una porción de la realidad (objeto) y frente a la necesidad de intervenir en ella, toma una decisión que, al convertirse en acción, influye en esa realidad. Esto se traduce en resultados que satisfacen o no las expectativas del decisor (sujeto) que modifican o no sus preferencias, o su misma posición ante el mundo, su propia visión del universo.

Esta integración Decisor-Universo, Sujeto-Objeto, tiene tres aspectos fundamentales:

1. El decisor está formado, moldeado, condicionado en todo momento por la realidad de ese momento y por la realidad histórica almacenada en su memoria, en su consciente y en su inconsciente.

⁴ Para la elaboración del apartado nos hemos basado en la teorización de Pavesi, Pedro (2000), "La decisión", Ed. Cooperativas, Buenos Aires

2. El decisor efectúa una representación de la realidad que puede ser cierta o errónea o que simplemente no puede ser definida ni como cierta ni como errónea, es en cierta medida lo que el decisor cree en ella.

3. El decisor decide siempre para cumplir consigo mismo. Es él al final de una cadena de efectos inmediatos y mediatos, el verdadero objeto de la decisión que ha tomado: sobre él recaen, en última instancia las consecuencias de esa decisión.

Concluyendo, el decisor está básicamente regido por su visión del mundo del cual extraemos su escala o sistema de preferencias que es lo que fundamenta su proceso decisorio. Por consiguiente el decisor sujeto es en última instancia, objeto de su propia decisión. La decisión es la unión, la interacción, la interfase entre actor y universo⁵.

La **visión y representación del mundo del decisor**, es el conjunto de sus valores, deseos, creencias, percepciones, juicios y evaluaciones sobre el universo y sobre sí mismo, en un momento determinado.

Cuando la visión del mundo se concentra en una situación de decisión dada, constituye una, percepción, una representación, un modelo de dicha situación. Ello implica que esa visión del mundo depende de las circunstancias del decisor en una situación y en un momento dado y que la misma puede ir cambiando y de hecho cambia a través del tiempo.

2.1.1 La racionalidad del decisor

En primer término desagregaremos la definición de la Real Academia Española sobre la racionalidad:

Racionalidad. (Del lat. *rationalitas*, -*ātis*).

1. f. Cualidad de racional

Racional. (Del lat. *rationalis*).

1. adj. Perteneciente o relativo a la razón.

2. adj. Conforme a ella.

3. adj. Dotado de razón. U. t. c. s.

Razonamiento.

1. m. Acción y efecto de razonar.

2. m. Serie de conceptos encaminados a demostrar algo o a persuadir o mover a oyentes o lectores.

⁵ Pavesi, Pedro (2000), "La decisión", Ed. Cooperativas, Buenos Aires

La **racionalidad** es el ejercicio del raciocinio, de la reflexión, del razonamiento.

El decisor persona es racional para sí mismo, con referencia a una decisión dada (acto, acción, comportamiento) cuando ésta es el producto de algún proceso deliberado de razonamiento, de raciocinio. En este caso la decisión es racional.

El **razonamiento** para la teoría de la decisión es una actividad mental por la cual se identifican, evalúan, correlacionan, comparan, asocian, infieren, inducen o deducen a través de la reflexión, distintos aspectos de una decisión y prevén su evolución futura. En particular, esos aspectos son los deseos (fines u objetivos) del decisor, los medios para alcanzarlos, las restricciones existentes sobre ese razonamiento y las eventuales consecuencias del curso de acción adoptado.

2.1.2. El rol de las emociones

La mayor parte de las decisiones involucran sentimientos, emociones: deseo, afecto, envidia, orgullo, amor, lealtad, etc. Mientras estas emociones sean tomadas como tales y pasen a formar parte del proceso de raciocinio, es perfectamente legítimo tenerlas en cuenta y ello no afecta nuestro concepto estricto de racionalidad instrumental mínima.

Los avances del conocimiento hacen posible incluir no solamente las emociones y los sentimientos en el proceso de razonamiento sino también biológicamente el razonamiento y los sentimientos no forman dos mundos anímicos separados y aislados. El desarrollo de esta posición surge de la observación de los efectos de lesiones cerebrales. La pérdida de las facultades emocionales reduce drásticamente la capacidad de raciocinio hasta hacerla irrelevante en casos extremos. El raciocinio puede alcanzar su máximo nivel porque el proceso cerebral que lo produce se integra con emociones y sentimientos que son típicos productos de la evolución de la especie sometidos a la cultura vigente. Por supuesto, los sentimientos, las emociones sin raciocinio no entran por sí en la Teoría de la decisión, se requiere por lo menos cierto análisis de las consecuencias de las decisiones tomadas exclusivamente al impulso de las emociones.

2.1.3. Las limitaciones del razonamiento

El raciocinio es imperfecto y limitado, está influido por pautas culturales, pre-juicios.

A mediados de los cincuenta, Simon propuso el concepto de *racionalidad limitada*, a modo de alternativa a la racionalidad absoluta. Así como existen limitaciones computacionales o analíticas para encontrar la solución óptima a un problema, nosotros a lo sumo podemos aspirar a

encontrar una solución satisfactoria. Akerlof se refirió a la disonancia cognitiva para referirse a situaciones en las que, quienes toman decisiones, no conocen bien sus preferencias, o son demasiado influenciados cuando actúan como parte de grupos cerrados a puntos de vista externos: la obediencia indebida, que conduce a alguien a hacer cosas que le desagradan por complacer al superior, es un ejemplo extremo.

El tema de los límites de la racionalidad se han comenzado a analizar desde la economía experimental, que analiza cómo individuos reales toman decisiones en diferentes condiciones de laboratorio, lo que permite apreciar en qué medida violan los postulados de racionalidad perfecta⁶.

2.1.4. Los estilos de decisor

En sus acciones diarias los empresarios, directivos y profesionales que se desempeñan en empresas Pymes dedican una porción considerable de su tiempo a resolver problemas. La forma en la que lo resuelven determina la eficacia, eficiencia y éxito de su gestión.

Según Santiago Lazzati se identifican cuatro estilos gerenciales sobre la base de cuatro variables sobre los principales elementos racionales a tener en cuenta en la resolución de problemas⁷.

Cuando conjugamos positivamente estas variables surge el estilo integrador, que caracteriza a los gerentes que tienen mayor probabilidad de llevar con éxito su gestión. Contrariamente los gerentes con déficit en alguna de ellas, pueden tener éxito a corto plazo pero en el largo plazo su gestión se verá minada por su estilo.

Esencialmente la administración es un proceso integrador de recursos humanos e información para la toma de decisiones. El enfoque de sistemas o administración por sistemas implica un conjunto de partes coordinadas para alcanzar un conjunto de metas.

Grado de visión integral de la organización: Se refiere al enfoque de una situación particular dentro del contexto global donde cada problema es un eslabón más a resolver dentro de la totalidad de los problemas de la organización (este concepto se relaciona con el siguiente)

Este concepto comprende a vez dos conceptos: visión panorámica e interdependencia de las partes.

⁶ Simon, Herbert, A. (1979) "Rational decision-making in business organizations", American Economic Review, 69:493-513, Septiembre.

⁷ Lazzati, Santiago (1999) "Claves de la decisión en la empresa: método y participación.", Ed. Granica, Buenos Aires.

La visión panorámica se refiere al enfoque de una situación particular dentro de un contexto global (lo cual en cierta medida se relaciona con la interrelación de los objetivos).

Cada problema es tratado como un eslabón más a resolver dentro de la totalidad de problemas de la organización. Este concepto se contrapone con el enfoque de túnel, donde cada problema se ataca considerando exclusivamente el sector o subsistema respectivo.

Este concepto nos lleva al segundo que es la interdependencia de las partes. Para comprenderlo mejor traeré el ejemplo que propone el autor: usar cosas como esta para establecer los indicadores

Supongamos que disminuye la productividad en una fábrica (medido en una disminución en la cantidad de unidades producidas por máquina) como elementos adicionales al problema se mencionan:

- Dos meses atrás se cambiaron las máquinas por unas más modernas y rápidas
- Este cambio originó un cambio en las tareas de los operarios
- Esta disminución de la cantidad de unidades está ocasionando problemas con la entrega a los clientes con un posible efecto en los ingresos por ventas
- Este cambio de máquinas es una experiencia piloto que luego se aplicará en otras fábricas de la empresa.

Un gerente de producción sin visión panorámica circunscribiría el análisis del problema a las máquinas y podría proponer soluciones como:

- Una investigación técnica sobre las cualidades de las máquinas en cuanto a la velocidad de producción.
- O directamente un reclamo a los proveedores de las máquinas.

En el planteo de estas soluciones para el problema no se consideraron las siguientes interdependencias:

- La interacción entre los elementos humanos y técnicos: ¿cómo afectó el cambio de las máquinas en la tarea de los operarios y el comportamiento de estos?
- Las relaciones insumo-producto, estaba más preocupado por la máquina (insumos) que por los resultados que producía (producto)
- Las relaciones causa-efecto, que consecuencias a corto (entregas a clientes) y a largo plazo (extrapolación de experiencia a otras fábricas) tendrá la solución adoptada.

Este ejemplo nos muestra la importancia de considerar las tres relaciones en la resolución de problemas. Todo problema salvo raras excepciones las incluye y prácticamente es imposible tratarlas en forma aislada

2.2. Orientación a los objetivos generales de la organización

La definición de un propósito o finalidad máxima a lograr por la organización, sirve a su vez de base para establecer objetivos de menor nivel. Generalmente está sintetizada en lo que llamamos misión o desde el punto de vista del marketing, el posicionamiento del negocio (quiénes somos, qué hacemos y a qué grupo de clientes satisfacemos)

De esta manera cualquier problema a resolver estará relacionado con un objetivo a lograr, el que a su vez se relacionará con otros de nivel superior. Estos objetivos son múltiples e interdependientes por eso deben estar claramente definidos para que no se conviertan en una barrera a la hora de la resolución de problemas.

Por lo tanto, si bien es importante cómo se hacen las tareas (eficiencia), más importante es para qué se hacen y cómo estas contribuyen al logro de los objetivos generales de la empresa (eficacia). Por ejemplo, un gerente puede desarrollar una metodología que le permita realizar una tarea determinada con menor cantidad de recursos (menos material, menos personal, etc.). De esta manera logrará hacerla eficientemente. Sin embargo en un análisis más profundo se podría determinar que esa tarea no era de utilidad para el propósito organizacional. Peter F Drucker caracterizó esta diferencia de la siguiente manera:

“La eficacia es la base del éxito, la eficiencia es la condición mínima para la supervivencia una vez que se logrado el éxito. La eficiencia tiene que ver con hacer bien las cosas. La eficacia es hacer lo que es debido.”⁸

2.2.1. Prevención-Sistematización-Control y Retroalimentación

Una meta organizacional orientada a reducir el azar en el funcionamiento de las empresas. Para ello es conveniente tener un conjunto de previsiones y planes para el logro de los objetivos. Estas normas, procedimientos y políticas pretenden ayudar a los miembros de la organización a resolver los problemas a medida que se presentan.

Surge de la necesidad de tener un orden, una secuencia y la posibilidad de poder corregir los resultados de los acontecimientos cuando no son como los planificados de manera de cumplir con los objetivos de la organización o para ajustar las estrategias y planes a desarrollar.

Los instrumentos que nos permiten llevar a cabo esto son, presupuestos, planes de acción,

⁸ Druker, Peter (2003) “La empresa en la sociedad que viene”, Ed. Empresa activa, Buenos Aires.

programas de trabajo, siempre considerando los objetivos máximos de la organización.

2.2.2. Formas de adaptación a los cambios

Una de las características más sobresalientes del mundo de hoy es la velocidad de los cambios, prácticamente vivimos en un constante proceso de cambio, ya sea fuera de la organización (cambios en el contexto) como dentro de la organización (cambios internos).

Peter F Drucker resume los primeros en tres tipos⁹:

1. Cambios en la población.
2. Cambios en la percepción, modalidad y significado.
3. Nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos.

Los segundos, cambios internos, normalmente se producen como consecuencia de:

1. Adaptaciones a los cambios externos.
2. Iniciativas para alcanzar mejor los objetivos organizacionales. cita

Relacionando el cambio con el proceso de toma de decisiones, podemos tener a grandes rasgos dos situaciones, por un lado las personas que ven en el cambio algo interesante, estas lo buscarán, responderán a él y tratarán de explotarlo como una oportunidad. En contraposición están, aquellas personas que ven el cambio como un enemigo que representa un riesgo que no quieren correr.

La adaptación a los cambios externos y la permanente búsqueda de alternativas para lograr los objetivos organizacionales requiere personas con una orientación positiva al cambio. Generalmente estas personas suelen ser más creativas y más deseosas de aplicar su creatividad.

La mayoría de los autores distinguen la creatividad de la innovación diciendo que: la innovación es la puesta en práctica (implementación) de la creatividad.

El empresario innovador busca diferenciarse de sus competidores no sólo en los productos que vende o los servicios que presta, sino también en las tareas, en la forma en cómo encara los proyectos, etc.

Se cree que quien el innovador es sumamente arriesgado, sin embargo estas personas ante un cambio responden mediante el análisis de la situación y adaptando sus estrategias y exponiéndose a que esas estrategias no funcionen. Si su análisis es correcto probablemente correrá menores riesgos que la persona que por temor al cambio no adaptó sus estrategias a las nuevas circunstancias.

⁹ Drucker, op. Cit.

El proceso de búsqueda de innovaciones está estrechamente vinculado con el proceso de toma de decisiones. Aquí tenemos dos elementos donde la innovación tiene un papel importante.

En el problema, cuando este se define como un aprovechamiento de oportunidades. Aquí el problema surge como consecuencia de una nueva idea que se traduce en un nuevo objetivo.

En la decisión, cuando es necesario generar cursos de acción alternativos. En este caso la innovación se da en la cuota de creatividad aportada al proceso y la implementación de cursos de acción diferentes a los tradicionales.

Para que la innovación arraigue en una organización, es necesario desarrollar una actitud innovadora. Para ello se requiere:

- a) Dar oportunidad de participar a la mayor cantidad de personas posibles y ser perceptivo de sus ideas. Cuanto más personas opinen, más ideas y más oportunidades de innovar.
- b) Paralelamente, generar un ambiente de tolerancia al error. No todas las innovaciones pueden ser exitosas.
- c) Implementar prácticas estructuradas que favorezcan la creación de ideas (incentivos, recompensas, etc.)

Ahora estamos en condiciones de presentar los estilos de decisor:

La calidad de las decisiones que se toman en las organizaciones depende en parte de la manera en que las personas involucradas se influyen entre sí, pero además depende de la información y de cómo los gerentes la toman en cuenta para participar en el proceso de decisión. Veremos aquí este segundo aspecto, cuáles son los supuestos que el gerente considera de la información al momento de tomar las decisiones empresarias.

Mintzberg establece la hipótesis de que el importante proceso de dirigir una organización descansa, en una considerable proporción, sobre las facultades reconocidas en el lado derecho del cerebro, ya que parece más relacional y holístico que ordenado y secuencial, y más intuitivo que intelectual.

Si tenemos en cuenta las siguientes variables básicas:

- Visión sistémica
- Orientación al cambio

La visión sistémica incluye los elementos que estuvimos analizando anteriormente:

La orientación hacia los objetivos organizacionales

La visión integral de la organización

La prevención, sistematización, retroalimentación y autorregulación

Estos elementos están estrechamente relacionados, cuanto más consciente sea el decisor de

la totalidad del sistema, sus interrelaciones y objetivos, tenderá a mejorar sus previsiones, sistematizar los procesos y utilizar la información como autorreguladora del sistema. Esto mejorará la calidad de sus decisiones. A la inversa, si pierde este enfoque probablemente no sabrá a favor o en contra de los objetivos de la organización.

Si armamos una matriz con las variables anteriores podemos encontrar cuatro estilos de decidor:

		Visión Sistémica	
		Menor	Mayor
Orientación al cambio	Positivo	OPORTUNISTA	INTEGRADOR
	Negativo	BOMBERO	CONSERVADOR

Donde:

Estilo conservador: Considera el cambio como algo perturbador y negativo, le interesa la visión sistémica en cuanto le provee un marco de referencia dentro del cual se mueve.

Busca respetar lo establecido y disminuir los cambios al mínimo posible.

Su enfoque a los problemas será rígido y formal, descartando las oportunidades, ya sea por miedo a correr riesgos o porque así está fijado.

No es amigo del cambio y la innovación, por lo tanto difícilmente fomenta la creatividad, sino por el contrario, la ataca. Generalmente argumenta lo siguiente: "si todo marcha bien, para qué cambiar" y "si no marcha bien será porque probablemente alguien no cumple con lo que está establecido".

Las políticas, normas, procedimientos y costumbres proporcionan los lineamientos esenciales para enfrentar los problemas. Lo que se debe hacer hoy está vinculado estrechamente a lo que se ha hecho ayer. Podemos diferenciar dos grados de énfasis:

El conservador formalista, quien toma sus decisiones de conformidad con las pautas fijadas preguntándose, cómo hacer frente a esta nueva situación, con los principios, políticas y experiencias del pasado.

El conservador burocrático, quien aplica ciegamente lo establecido en el pasado, su planteo generalmente es, qué dice el manual que hay que hacer al respecto.

Estilo oportunista: ven el cambio como oportunidad de mejora, y tienen escasa o nula

preocupación por el sistema.

Este estilo está en la permanente búsqueda de oportunidades, con carácter innovador pero corriendo a veces riesgos excesivos. Su gran preocupación por el producto (resultado a lograr del aprovechamiento de la oportunidad) y la falta de visión sistémica pueden llevarlo a actuar en contra del propósito organizacional.

Generalmente reaccionan a las oportunidades con demasiada rapidez, buscando siempre obtener una ventaja de la nueva situación. Este exagerado énfasis en la acción, no les permite tiempo para el análisis (investigaciones de mercado, consulta a especialistas, recopilación de toda la información necesaria, etc.). En un mundo tan cambiante como el actual el oportunista puede caer en otro error por su interés en no dejar escapar las oportunidades, puede que se vea envuelto en varios proyectos a la vez, o lo que es peor, que no termine ninguno porque siempre hay algo nuevo que desvía su atención.

Una exageración de este estilo es el especulador. Su afán por correr riesgos es tan grande que no puede dedicar un solo minuto a planificar. Su actitud es la de probar suerte.

Estilo bombero: Este estilo tiene resistencia o desinterés por el cambio y baja visión sistémica.

En la jerga empresarial un "bombero" es una persona que está permanentemente apagando incendios (solucionando problemas aisladamente, sin una visión integral).

Estos decisores enfocan cada problema en forma independiente y como de máxima prioridad. Su principal preocupación es mantener la situación bajo control. De nada sirven los antecedentes y las normas, lo más importante es: ¿qué hago ahora? Las soluciones suelen ser instantáneas, impulsivas, muchas veces sin pensar lo suficiente.

Generalmente son personas desinteresadas por la organización, pero interesadas en su estabilidad. Las decisiones pueden ser contradictorias, tienden a minimizar los riesgos, y para esto tratan de mantener una estrecha vigilancia (inspección personal) de las situaciones y de las personas responsables.

Estilo integrador: Este tiene una visión positiva del cambio y una actitud innovadora, juntamente con una mayor visión sistémica.

Quienes poseen este enfoque integran el concepto de visión sistémica con una orientación positiva al cambio. Se preocupan de los objetivos establecidos por la organización, pero mantienen una constante vigilancia del contexto para evaluar aquellos en función de los cambios que se producen. La visión sistémica no pasa a ser un fin en sí misma como en el estilo conservador, sino una variable importante que permite mantener una dirección y un propósito. En cuanto a la

consideración del cambio, no se lo vuelve especulativo, como puede ser el estilo oportunista, sino que lo mantiene alerta para aprovechar oportunidades y reorientar los objetivos en función de los fines últimos de la organización.

En el siguiente cuadro resumo los aspectos más importantes de la administración y cómo se comportan cada uno de los estilos gerenciales frente a ellos:

	Conservador	Oportunista	Bombero	Integrador
Estrategia	Sigue lo planeado	Busca permanentemente algo nuevo	Actúa sobre hechos presentes, no planifica	Fija el rumbo y lo revisa para adecuarlo a los cambios
Estructura	Cadena de mando clara	Evita estructura formal	La necesaria para responder rápidamente	Simple y flexible. Adaptable a las distintas situaciones
Manejo de Personal	Normas y procedimientos estrictos	Flexible pero con desequilibrios	Inspección personal, control visual, rígido	Planificado con margen para la iniciativa en línea con los objetivos Organizacionales
Sistemas de Evaluación del personal	Formularios, sin matices diferenciales. Crecimiento lento por experiencia	Librado a la iniciativa de cada sector. Recompensas por logros específicos.	Desestructuralizado. Con premios y castigos puntuales	Integra las capacidades con los objetivos. Siempre hay excepciones para la regla.
Tecnología	Acepta solo lo probado. No usa tecnología de punta	Siempre con la "onda" de lo nuevo	Sólo lo necesario para resolver el problema puntual	Tecnología de punta en línea con los objetivos de la organización
Información	Sistémica, en línea con lo que se hizo en otras oportunidades	Cantidad limitada. Confía en la intuición y criterio personal	Puntual. Busca culpables y no causas	Busca retroalimentar el sistema para mantener el rumbo
Perspectiva del tiempo	Pasado	Futuro a corto plazo	Presente	Pasado, presente y futuro

Podemos afirmar que en la mayoría de las organizaciones generalmente coexisten los cuatro estilos. Y en la misma cultura organizacional se tenga preferencia por alguno de ellos y esta preferencia influya en las personas que la componen, llegando a veces a modificar su estilo por el preferido.

Habiendo definido al decisor, las variables que determinan los distintos estilos que puede adoptar el mismo y habiendo descripto también cada uno de esos estilos, estamos en condiciones de adentrarnos el tema central de esta investigación: establecer como toman realmente en el día a día, los directivos, empresarios y profesionales las decisiones en las pymes, lo hacen siempre en forma analítica y racional o lo hacen según sus emociones.

2.3. Decisiones emocionales

Uno de los campos donde es donde está muy difundido y aplicado el concepto de decisiones emocionales es en la publicidad persuasiva, que destaca la importancia de las emociones para sugerir el uso de un producto determinado.

Néstor Braidot, dice que: el componente afectivo de los mensajes tiene por objeto conectar el producto o marca con las emociones y sentimientos del cliente¹⁰. Según este autor, aunque hay un gran componente biológico en las emociones primarias, la manera como se conceptualizan las emociones secundarias depende de cada cultura, comprender este concepto es fundamental en toda estrategia creativa, más aún en una era globalizada en que muchos ¿comerciales? se exportan sin que medien cambios en su contenido¹¹.

Para Damasio, los sentimientos son el puente entre los procesos racionales y los no racionales. Todas las emociones generan sentimientos si se está alerta y despierto, pero no todos los sentimientos se originan en emociones¹².

Este científico hace una distinción entre las emociones primarias, que son innatas, y las emociones secundarias, que se construyen sobre los cimientos de las emociones primarias y tienen lugar una vez que el ser humano ha comenzado a experimentar sentimientos y a formar conexiones

¹⁰ Braidot, Néstor (2005) "Neuromarketing neuroeconomía y negocios", Ed. Diaz de Santos, Buenos Aires.

¹¹ Braidot, op. Cit.

¹² Damasio, H., y A. Damasio (1992), "Cerebro y Lenguaje", Investigación y ciencia.

sistemáticas entre categorías de objeto y situaciones.

El sistema emocional (el más antiguo en términos evolutivos) es la primera fuerza que actúa sobre nuestros procesos mentales, por lo tanto, las emociones contribuyen y son esenciales en la toma de decisiones del comprador.

Como las emociones son meta conscientes, para hacerlas aflorar es necesario crear mensajes que las desencadenen. La mayor parte de lo que recordamos, y las emociones que esos recuerdos disparan, en la mayoría de los casos se producen por debajo de nuestro umbral de consciencia.

En este sentido, el componente emocional, se utiliza como elemento de persuasión, de seducción y está estrechamente relacionado con el concepto de posicionamiento. No olvidemos que muchas marcas, más que en la mente del cliente, ocupan un lugar en sus sentimientos debido al vínculo emocional que han sido capaces de crear.

Un ejemplo para mencionar es Benetton que en sus campañas incluyó temas importantes en todas las sociedades, como el racismo, la intolerancia, la homosexualidad, el sida y la guerra. ¿Qué relación existe entre ellos y sus productos? Probablemente ninguna.

Lo importante es que sus comerciales lograron ser únicos, en gran parte porque transgredieron la propias reglas del género publicitario, especialmente la que dice que todo aviso debe decir algo explícito acerca de la marca, incidiendo fuertemente en la mente del público objetivo.

Como vemos, Benetton logró decir y mucho, sobre la marca, aunque ésta estuviera en un plano minúsculo con respecto a las imágenes.

En este ejemplo podemos ver cómo son los factores que desencadenan las emociones lo que se tienen en cuenta a la hora de diseñar un mensaje publicitario que permita alcanzar los objetivos de una marca.

El psicólogo estadounidense Daniel Goleman dice que "En algunas situaciones, una persona inteligente se comporta como si no lo fuera (...) Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no solo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podemos ser, ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos comunicamos con nosotros mismos y con los demás"¹³

El autor define a la Inteligencia Emocional, como: "la capacidad de reconocer nuestras propias emociones para auto motivarnos y administrar las emociones dentro de nosotros y en nuestras relaciones"¹⁴. Dice que en esencia todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado. La raíz de la palabra emoción es *motere*, el verbo latino mover, además del prefijo *e* que significa alejarse, los que

¹³ Goleman, Daniel (2005) "La inteligencia emocional en la empresa", Vergara, Buenos Aires

¹⁴ Idem.

sugiere que en toda emoción hay una tendencia a actuar.

En su segundo libro, que ya desde su portada se anuncia como "La tan esperada continuación", Goleman realiza un análisis exhaustivo de lo que denomina las competencias emocionales, sin olvidar su cruzada particular a favor de la Inteligencia Emocional como factor clave de éxito en contraposición con el concepto tradicional de Inteligencia racional: "Resulta paradójico que el CI sea tan mal predictor del éxito entre el colectivo de personas lo bastante inteligentes como para desenvolverse bien en los campos cognitivamente más exigentes"

2.3.1. Importancia de la Inteligencia Emocional o competencias emocionales

A continuación se transcriben algunos párrafos tomados del libro de Goleman donde describe porque estas competencias son la clave del éxito personal y profesional. Y es acá en lo profesional donde me interesa que focalicemos el análisis, ya que en todo proceso de toma de decisiones este factor es clave y determinante¹⁵.

"Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás."¹⁶

"Los argumentos más convincentes y poderosos se dirigen tanto a la cabeza como al corazón. Y esta estrecha orquestación entre el pensamiento y el sentimiento es posible gracias a algo que podíamos calificar como una especie de autopista cerebral, un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos prefrontales - el centro ejecutivo cerebral, situado inmediatamente detrás de la frente y que se ocupa de la toma de decisiones-con la región profunda del cerebro que alberga nuestras emociones"¹⁷

"De este modo, resulta ciertamente paradójico que las habilidades "blandas" tengan una importancia decisiva en el éxito profesional en los dominios más duros."¹⁸

"La excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas."¹⁹

"Incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro."²⁰

¹⁵ Idem.

¹⁶ Idem, p. 43.

¹⁷ Idem, p. 76.

¹⁸ Idem, p. 81.

¹⁹ Idem, p. 63.

²⁰ Idem, p. 31.

"A la hora de tomar una decisión, el primer paso es siempre muy consciente, deliberado y analítico, pero no debemos desdeñar el aspecto emocional porque ambos son igualmente importantes. Es lo que se denomina corazonada, intuición."²¹

"Una decisión intuitiva es solo un análisis lógico subconsciente. De algún modo, el cerebro realiza esos cálculos y obtiene una conclusión sopesada, parece más correcto hacerlo de este modo que de aquel."²²

"La capacidad de percibir este tipo de sensaciones subjetivas tienen un origen evolutivo. Las regiones cerebrales implicadas en las sensaciones viscerales son mucho más antiguas que las del centro del pensamiento racional."²³

"Los circuitos nerviosos ligados a los centros emocionales (la amígdala) nos proporcionan una respuesta somática- una sensación visceral- de la decisión que debemos tomar."²⁴

"La expresión clásicamente utilizada para referirse a este tipo de sensibilidad que nos orienta es la de sabiduría."²⁵

"Nuestra mente no está organizada como un ordenador que pueda brindarnos una pulcra copia impresa de los argumentos racionales a favor y en contra de una determinada decisión, basándose en todas las ocasiones anteriores en que hayamos tenido que afrontar una situación similar. En lugar de ello, la mente hace algo mucho más elegante, calibrar el peso emocional que han dejado las experiencias previas y darnos una respuesta en forma de presentimiento o sensación visceral."²⁶

2.3.2. La importancia de las competencias emocionales en las personas que toman las decisiones en las empresas.

Cientos de millones de dólares, euros y monedas de todo tipo se gastan anualmente en la formación de los directivos de empresas. Desde luego, si hay algo que preocupa es el desarrollo de líderes en las organizaciones, esta perspectiva no escapa de la Inteligencia Emocional, como tampoco se escapa el desarrollo de estas competencias a los técnicos tan importantes en la era de los "bits"

²¹ Idem, p. 132.

²² Idem, p. 71.

²³ Idem. P. 73-74.

²⁴ Idem p. 141.

²⁵ Idem, p. 80.

²⁶ Idem, p. 94.

El principio de Peter, que afirma que uno se ve promocionado hasta que alcanza su nivel de incompetencia muestra como, el hecho de que una persona sea ascendida por sus buenos conocimientos técnicos no presupone que vaya a ser un buen jefe, ya que la situación de dirigir personas es nueva para él²⁷.

2.4. Goleman: Algunas Definiciones

A continuación haré algunas definiciones de los términos utilizados por Goleman para saber como entiende el autor estos conceptos.

- Una **competencia** es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.
- La **pericia** es, en gran medida, una combinación entre el sentido común y los conocimientos y habilidades concretos necesarios para desempeñar adecuadamente nuestro trabajo. La pericia se adquiere mediante el aprendizaje cotidiano y nos permite comprender los entresijos de una determinada profesión, un conocimiento real que sólo puede ser fruto de la práctica.
- Una **competencia emocional** es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar aun desempeño laboral sobresaliente.
- Nuestra **inteligencia emocional** determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

2.4.1. Características de la Inteligencia Emocional

²⁷ Streb, Jorge M. : Inteligencia emocional y racionalidad económica, consultado el 19-05-2006 en: http://www.cema.edu.ar/_jms/articulos/cmail_may99.pdf

Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y los directivos que se destacan tienen unas y otras.

Las emociones descontroladas pueden convertir en estúpida a la gente más inteligente

Pero el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional, no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en el mundo laboral sino tan sólo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas.

Las conclusiones de un estudio realizado en Harvard exponen que las personas pueden experimentar intuitivamente, en los primeros treinta segundos de un encuentro, la impresión básica que tendrán a los quince minutos o al cabo de medio año.

La intuición y las sensaciones viscerales constituyen un índice de nuestra capacidad para captar los mensajes procedentes del almacén interno de recuerdos emocionales, nuestro patrimonio personal de sabiduría y sensatez.

Las características de las capacidades emocionales son:

Independencia: cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.

Interdependencia: cada individuo depende en cierta medida de los demás.

Jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.

Necesidad pero no suficiencia: poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.

Genéricas: se pueden aplicar por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

2.4.2. Las competencias emocionales

El autor las divide en competencias personales y competencias sociales, las primeras determinan como nos relacionamos con nosotros mismos y las segundas la manera en la que interactuamos con los demás.

Las competencias personales

Autoconocimiento

Es la capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones.

Comprende dos competencias que llamaremos conciencia emocional y confianza en sí mismo.

Conciencia Emocional

Las personas que tienen esta competencia:

- Saben qué emociones están sintiendo y porqué
- Comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones
- Conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento
- Tienen un conocimiento básico de sus valores y sus objetivos

La conciencia emocional comienza estableciendo contacto con el flujo de sentimientos que continuamente nos acompaña y reconociendo que estas emociones tiñen todas nuestras percepciones, pensamientos y acciones y un modo que nos permite comprender el modo en que nuestros sentimientos afectan también a los demás.

El trasfondo de nuestra vida emocional discurre de un modo parejo al flujo de nuestros pensamientos. En el fondo de nuestra conciencia siempre existe algún estado de ánimo, aunque por lo general no nos percatamos de este, mientras llevamos a cabo nuestra rutina cotidiana. El día a día hace que estemos mucho más preocupados por nuestro flujo de pensamientos, sumergiéndonos en la tarea que estamos llevando a cabo sin percibir los sentimientos que esto genera en nosotros. Para sensibilizarnos de este ruido subterráneo de estados de ánimo y emociones es necesario que hagamos una pausa mental, pausa que raramente nos permitimos. Nuestros sentimientos nos acompañan siempre, pero raramente nos damos cuenta de ellos, por el contrario, solamente nos percatamos cuando éstas se han desbordado.

En ciertas personas, esta sordera emocional constituye una especie de olvido de los mensajes que nos manda nuestro cuerpo en forma, por ejemplo, de jaqueca crónica, dolor lumbar o ataques de ansiedad.

La conciencia de uno mismo constituye una especie de barómetro interno que nos dice si la actividad que estamos llevando a cabo, o la que vamos a emprender, merece realmente la pena. Los sentimientos nos proporcionan una imagen global de toda situación. Y, en el caso de que existan discrepancias entre nuestros valores y nuestros sentimientos, el resultado será una profunda inquietud en forma de culpabilidad, vergüenza, dudas, ensoñaciones, inquietud, remordimientos o similares. Y todo ese ruido de fondo actúa a modo de niebla emocional que inspira sentimientos que pueden acabar sabotando todos nuestros esfuerzos.

Como dice el refrán: "si no sabes hacia donde te diriges, cualquier camino sirve", lo cual significa que, cuanto menos conscientes seamos de lo que realmente nos apasiona, más perdidos nos hallaremos. Y este ir a la deriva puede llegar incluso a dañar seriamente nuestra salud. Tal vez sea por esto por lo que las personas que sienten que su trabajo no les permite aprovechar sus

potencialidades o que sienten que su actividad es rutinaria y aburrida, corren un mayor riesgo de experimentar dolencias cardíacas.

La conciencia de nosotros mismos nos proporciona, pues, una brújula segura para armonizar nuestras decisiones con nuestros valores más profundos.

Confianza en sí mismo

Es una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades.

Las personas que tienen esta competencia:

- Manifiestan confianza en sí mismas y poseen presencia
- Pueden expresar puntos de vista importantes y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto.
- Son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones.

La confianza en sí mismo es la condición indispensable de toda actuación sobresaliente porque, a falta de ella, las personas solemos carecer de la suficiente convicción para afrontar las dificultades que se nos presentan. La confianza en nosotros mismos nos proporciona, en suma, la suficiente seguridad como para asumir el papel de líder.

Para quienes carecen de seguridad, cada fracaso es una confirmación de su incompetencia. Esta falta de confianza puede generarle sentimientos de indefensión, impotencia y dudas invalidantes. Por otra parte un exceso de confianza puede pasar por arrogancia, sobre todo si uno carece de habilidades sociales.

Típicamente las personas dotadas de adecuada confianza se consideran eficaces, capaces de asumir un desafío y de dominar una tarea nueva. Se ven como catalizadores, impulsores e iniciadores y creen poder compararse favorablemente con otros.

La confianza en sí mismo brinda confianza para tomar una decisión difícil o actuar según nuestras convicciones, pese a la oposición, el desacuerdo y hasta la desaprobación explícita de quienes detentan autoridad. La gente segura de sí es decidida sin mostrarse arrogante ni ponerse a la defensiva, cuando toma una decisión la mantiene.

Autorregulación

Significa la capacidad de manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.

Comprende las siguientes competencias: autocontrol o autodominio, confiabilidad e innovación

Autocontrol o Autodominio

Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aún en momentos difíciles.

Las personas dotadas de esta competencia:

- Gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones perturbadoras
- Permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aún en los momentos más críticos
- Piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones

El autocontrol se manifiesta por la ausencia de explosiones emocionales o por ser capaz de relacionarse con una persona enfadada sin enojarnos.

Esta capacidad es en cierto sentido invisible, se manifiesta en la ausencia de despliegues emocionales más obvios. Entre sus señales se incluye el mantenerse inalterable en situaciones de estrés o manejar a una persona hostil sin devolver los golpes.

En el trabajo, la demostración máxima de responsabilidad personal puede ser tomar el mando de nuestro propio estado de ánimo. El humo ejerce una atracción poderosa sobre el pensamiento, la memoria y la percepción. Cuando estamos enojados recordamos con más facilidad los incidentes que apoyan nuestra ira y la irritabilidad altera nuestra visión del mundo. Resistirse a esta despótica cualidad del humor es esencial para trabajar productivamente y tomar buenas decisiones.

Las personas capaces de manejar la inquietud suelen utilizar alguna técnica a la que recurren cuando es necesario, ya sea, un largo baño, un rato de ejercicio físico o una sesión de yoga o la meditación. Contar con uno de estos métodos de relajación nos salvará de sentirnos nerviosos e inquietos de vez en cuando. Pero la práctica regular parece reacomodar el punto de activación de la amígdala, haciéndola menos fácil de provocar. Este reacomodamiento neuronal nos brinda la capacidad de recobrarnos con más celeridad de los asaltos de la amígdala, además de tornarnos menos propensos a ellos. El resultado neto es que somos menos susceptibles a la inquietud y que nuestros ataques son más breves.

Confiabilidad

Mantener la integridad y ser responsable del desempeño personal.

Las personas con esta aptitud:

- Actúan éticamente y están por encima de todo reproche
- Inspiran confianza por ser confiables y auténticos
- Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética
- Defienden las posturas que respondan a sus principios, aunque no sean aceptadas

La credibilidad surge de la integridad. En el aspecto laboral equivale a hacer que la gente conozca nuestros valores y principios, intenciones y sentimientos y a respetarnos en la manera de actuar. Son sinceros para reconocer sus propios errores y saben confrontar cuando otros se equivocan.

Los trabajadores íntegros son francos y hasta reconocen sus sentimientos lo cual aumenta su aura de autenticidad. En contraste los que nunca admiten un error o una imperfección, los que aumentan su propia imagen, la de la compañía o la de un producto, socavan su credibilidad.

Innovación

Están abiertos a ideas y enfoques novedosos.

Las personas con esta aptitud:

- Buscan ideas nuevas en muchas fuentes distintas
- Hallan soluciones originales para los problemas
- Generan ideas nuevas
- Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.

Hoy la única constante es el cambio, y la supervivencia de una empresa depende de la reacción emocional de quienes toman las decisiones en ella en estos momentos críticos. Algunas veces es necesario que la organización se reinvente a sí misma, para ello es preciso que se pongan en tela de juicio sus supuestos, visiones, estrategias e identidades básicas.

La base emocional del innovador laboral es el placer que encuentra en la originalidad. En el trabajo, la creatividad gira en torno a la aplicación de ideas novedosas para alcanzar un resultado. Las personas que tienen esta habilidad saben identificar rápidamente los puntos clave y simplificar problemas cuya complejidad parece abrumadora y además saben encontrar conexiones originales y patrones que otros pasan por alto.

Contrariamente quienes carecen de esta cualidad suelen ignorar el panorama amplio y se enredan en detalles, con lo que enfrentan los problemas complejos de modo lento y hasta tedioso. Además el miedo al riesgo los induce a huir de las ideas novedosas y cuando tratan de hallar soluciones, suelen volver a las del pasado, sin darse cuenta que no siempre son las respuestas para el futuro. Las personas que no aceptan el riesgo se vuelven críticas y negativas, siempre cautas y a la defensiva y suelen sabotear o despreciar ideas innovadoras.

Una cualidad muy ligada a la innovación es la adaptabilidad, quienes la tienen disfrutan del cambio, para ellos la innovación es estimulante. Están abiertos a nueva información y pueden desprenderse de viejos supuestos para adaptarse. No les molesta el nerviosismo que suele provocar lo nuevo o lo desconocido, están dispuestos a jugarse por una manera nueva de hacer las cosas.

Esto requiere flexibilidad para tomar en cuenta las múltiples perspectivas de determinada

situación. A su vez depende de la capacidad de sentirse a gusto con la ambigüedad y mantener la calma frente a lo inesperado. Acá sirve de apoyo la confianza en uno mismo, sobre todo la seguridad que permite adaptarse rápidamente a los cambios.

Como vemos en los momentos de tomar decisiones decisivas la habilidad emocional de los ejecutivos representa una diferencia crucial. Se torna esencial ser flexible, saber tomar una información nueva, aunque sea dolorosa, sin cerrar los ojos como autodefensa, respondiendo con agilidad.

Motivación

Tendencias emocionales que guían al logro de los objetivos

¿Qué motiva a quién trabaja? Si bien los incentivos son claves para obtener ventajas y el recibir ascensos o bonificaciones tienen su valor, las causas de motivación más poderosas no son externas, sino internas. Cuando el trabajo está cumplido, ¿cuáles son las fuentes últimas de satisfacción? Generalmente se lo encuentra en: el desafío creativo, el estímulo del trabajo en sí, y la posibilidad de seguir aprendiendo. También el orgullo de la tarea cumplida, las amistades en el trabajo y ayudar o enseñar a otros. Después de estas respuestas están la posición social y el ingreso financiero.

Cuando se trata de conseguir que la gente alcance su mejor desempeño, los incentivos tradicionales no dan en el blanco. Para llegar al peldaño superior es preciso, amar lo que hacemos y hallar placer en la tarea.

“Motivo” y “Emoción” tienen la misma raíz latina: *motore*, “mover”. Las emociones son literalmente las que nos mueven a ir tras un objetivo, impulsan nuestras motivaciones y esos motivos, a su vez, dirigen nuestras percepciones, dando forma a nuestros actos. Un buen trabajo comienza con una estupenda sensación de bienestar.

Optimismo e Iniciativa

Las personas dotadas de esta actitud:

En cuanto al Optimismo

- Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos.
- No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito.
- Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales.

En cuanto a la Iniciativa

- Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad.
- Van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas.

- Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas, cuando es necesario para cumplir con el trabajo.
- Movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales.

Quienes están dotados de iniciativa actúan sin esperar a verse obligados por acontecimientos externos. A menudo, esto significa anticipar la acción, para evitar problemas antes que se presenten, o aprovechar una oportunidad antes de que sea visible para otros. Y cuanto más alto se está en la escala ejecutiva, más grande es la ventana de la anticipación, un supervisor o un subgerente necesitan ver con días o semanas de anticipación, un líder visionario se anticipa en años y hasta en décadas.

Esta visión a distancia puede llevar a tomar medidas cuando nadie lo cree necesario. Para eso se requiere cierto valor, sobre todo cuando los demás se oponen.

Quienes carecen de iniciativa se caracterizan por reaccionar constantemente ante los hechos, en vez de prepararse para enfrentarlos. Esa falta de previsión lleva a operar siempre en posición de crisis. Esos trabajadores tienden a retrasarse y se ven obligados a manejar emergencias que no esperaban. Todo esto indica una deficiencia básica en cuanto a planificar y anticiparse a lo venidero.

Quienes carecen de iniciativa presentan una mayor tendencia a darse por vencidos, en la vida y en el trabajo. Esta actitud es visible en los trabajadores que necesitan indicaciones para cumplir con su tarea. Cuando se trata de esforzarse un poco más esos empleados suelen resistirse, considerando que esa no es su obligación.

Los jefes que toman a su cargo los detalles menores, en vez de dejarlos en cuenta de sus subordinados, parecen tener iniciativa, pero carecen de una conciencia básica del efecto de que sus actos pueden tener sobre otros. La iniciativa sin empatía (o sin tener noción del panorama amplio) puede ser destructiva y tipifica a los ejecutivos de mal desempeño.

Otra actitud clave es el optimismo, que se articula sobre nuestra manera de interpretar los contratiempos. Un pesimista toma cada revés como confirmación de que hay en él un defecto fatal, imposible de cambiar. El resultado de una actitud derrotista es, desde luego, la desesperanza y la impotencia: si uno está condenado a fracasar no encuentra razones para esforzarse.

Los optimistas, por el contrario, toman cada revés como resultado de factores que ellos pueden alterar. Saben reaccionar a un contratiempo con una solución positiva.

El optimista está dispuesto a hacer una evaluación realista del contratiempo y admitir su parte de responsabilidad, como así también buscar asesoramiento profesional para solucionarlo.

La prima hermana del optimismo es la esperanza, saber lo que es preciso hacer para llegar a un objetivo y tener energías para dar esos pasos. Es una fuerza motivadora primordial y su ausencia resulta paralizante.

Empatía

Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.

La empatía es nuestro radar social. Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro nos dirá con palabras lo que experimenta, en cambio, nos lo revela por su tono de voz, su expresión facial, y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos.

Saber detectar esas pistas emocionales es sumamente importante en situaciones en que alguien tiene motivos para disimular sus verdaderos sentimientos, cosa habitual en el mundo de los negocios.

La empatía requiere, al menos, saber interpretar las emociones ajenas, en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro.

Ahora no basta con tener potencial para la empatía, es preciso interesarse en desarrollarla. Hay veces que la persona parece carecer de empatía pero en realidad está actuando así intencional y estratégicamente, tal vez con la intención de mantener una posición dura o resistir el impulso de prestar ayuda. Y en la medida correcta, en el lugar de trabajo esto no es necesariamente malo.

Atemperar la empatía puede ser prudente, sobre todo cuando se trata de asignar recursos escasos en una organización. Cuando nos identificamos demasiado con las necesidades de otro estamos propensos a exagerar la ayuda, aún cuando esa decisión perjudique el bien colectivo.

Comprensión y Actitud positiva hacia las demás personas

Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso

Las personas que tienen esta aptitud:

- Perciben las necesidades de desarrollo de los demás y fomentan su capacidad.
- Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro tiene que mejorar.

- Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.

El primer paso es saber escuchar, quienes no pueden o no saben escuchar dan la impresión de ser indiferentes o insensibles, lo cual a su vez torna al otro más comunicativo. Y escuchar es un arte. Escuchar bien profundamente significa hacer preguntas y repetir con palabras propias aquello que se ha oído a fin de asegurarse de haber entendido bien. Eso es escuchar activamente.

Partimos de que el jefe de toda organización es esencialmente un maestro, ya que en la actualidad la gente necesita percibir que es cada vez más competente, de lo contrario se va de la empresa.

Un buen instructor o mentor ayuda a sus empleados a desempeñarse mejor, aumenta la lealtad y la satisfacción con el trabajo, induce a ascensos y aumentos de sueldo y disminuye el porcentaje de renovación de personal.

La base del éxito en la instrucción laboral es una relación abierta y confiada.

La imagen común de un instructor es la de un veterano curtido que ayuda a una persona joven a la que prefiere. Pero las personas dotadas para ayudar al prójimo pueden hacerlo hasta con sus superiores. Dirigir hacia arriba forma parte de este arte.

Aprovechar la diversidad

Entienden los puntos de vista diversos y las oportunidades que estos ofrecen.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Respetan a las personas de orígenes diversos y se llevan bien con todos.
- Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales.
- Ven en la diversidad la oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar.
- Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia.

Actualmente se valoriza el poder de la diferencia, acá es donde vemos realmente la aptitud de aprovechar la diversidad.

La enorme variedad de personas que trabajan en organizaciones de todo tipo requiere una mayor conciencia de las sutiles distorsiones que los estereotipos y los prejuicios introducen en las relaciones laborales. Entre los gerentes, lo que distingue a los superiores del promedio es la capacidad de interpretar debidamente a una persona, sin las distorsiones de estereotipos de carga emocional.

En general nos resulta difícil interpretar las sutiles señales no verbales de la emoción en quienes pertenecen a grupos muy diferentes del nuestro, ya sea otro sexo o distinta raza,

nacionalidad o grupos étnicos. Todo grupo tiene sus propias normas para expresar las emociones, en la medida en que no estemos familiarizados con ellas, la empatía se hace mucho más difícil. Y la falta de empatía puede estorbar cualquier interacción, haciendo que ambas personas se sientan incómodas creando una distancia emocional, que a su vez llevará a mirar al otro por la lente de un estereotipo grupal, en vez de verlo como individuo.

Está muy bien hacer que personas de diversos orígenes se sientan bienvenidos en el lugar de trabajo, pero podemos ir más allá: podemos aprovechar la diversidad para mejorar el desempeño de todos.

La capacidad de aprovechar la diversidad gira en torno de tres habilidades: llevarse bien con las personas diferentes, apreciar la manera inigualable de operar de los otros y utilizar cualquier oportunidad comercial que estos enfoques únicos pueden ofrecer.

Para dar este paso se requiere poner en duda el divulgado supuesto de que la única meta de la diversificación es, simplemente, elevar las cifras de los diferentes grupos de personas que integran la fuerza laboral, canalizándolos hacia tareas en la que deban tratar con clientes de su mismo grupo. Si bien este es un objetivo decente, no llega a cosechar los verdaderos beneficios de la diversidad. Ya que la gente diversa aporta conocimientos diferentes, importantes y de relevancia competitiva, además de perspectivas sobre cómo realizar el trabajo: cómo diseñar procesos, alcanzar objetivos, enmarcar tareas, crear equipos eficientes, comunicar ideas y liderar. Y este conocimiento puede mejorar radicalmente una organización.

Conciencia Política

Saben leer con precisión las relaciones subyacentes en un grupo.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Saben leer las relaciones claves de poder.
- Detectan las redes sociales cruciales.
- Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores.
- Leen con claridad la realidad externa y la realidad de la organización.

Las personas que mantienen ricas redes personales en una organización están típicamente enteradas de lo que sucede, esta inteligencia social lleva a comprender las realidades mayores que afectan a la organización.

Los gerentes y ejecutivos con esta aptitud emocional se distinguen por tener la capacidad de interpretar una situación con objetividad, sin la lente distorsionante de los prejuicios y suposiciones, les permite responder de manera efectiva, y cuanto más alto sea su puesto en la organización, más importante resulta esto.

Quienes se destacan en esto son capaces de tomar distancia y apartar su propia participación emocional al tomar las decisiones en la organización, analizando las distintas situaciones con mayor objetividad. Cuando se enfrentan a un problema pueden adoptar perspectivas múltiples, describiendo con exactitud la postura de cada persona involucrada. Esto pese al hecho que es difícil que un hecho (sobre todo los que llevan una carga emocional) no nos inspire ninguna opinión ni sentimiento. Esta aptitud emocional depende a la vez del autodomínio emocional y la empatía; nos permite ver con claridad, en vez de dejarnos arrastrar por nuestro propio punto de vista.

La sabiduría política es la sensibilidad en cuanto a la percepción de las reglas básicas de la cultura de la empresa. Y toda organización tiene sus reglas básicas implícitas sobre lo que es aceptable y lo que no. Empalmar en el plano de la organización significa sintonizar el clima y la cultura de una organización.

Quienes carecen de astucia política, por cualquier motivo, son más propensos a fracasar cuando tratan de atraer a otros hacia su causa, porque sus intentos de ejercer influencia están mal dirigidos o son ineptos. No basta con entender correctamente la estructura formal de una carta organizativa, lo que hace falta es un agudo sentido de la estructura informal y los centros tácitos del poder dentro de una organización.

Habilidades Sociales

Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.

Manejo de Conflictos

Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.

Las personas con esta facultad:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Establecen soluciones que benefician a todos.

Una actitud primaria muy importante que deben tener es saber escuchar, no solo ser amable, sino percibir lo que el otro siente, para poder realizar una sugerencia razonable y comprender la posición del otro.

Quienes son hábiles en la solución de conflictos detectan los disturbios cuando se están gestando y toman las medidas necesarias a tiempo para calmar a los involucrados. Para esto es necesarios saber escuchar y empalmar.

Diplomacia, tacto, son otras habilidades esenciales especialmente en personas que se dedican a trabajos de auditoría, investigación, mediación y cualquier otro donde dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

Quienes dominan el arte del acuerdo, saben que toda negociación lleva una carga emocional. Los mejores negociadores son capaces de percibir que puntos son los más importantes para la otra parte y ceder allí, mientras presionan por concesiones en puntos que no tengan tanto peso emotivo.

La solución del conflicto requiere que cada parte sea capaz de comprender el punto de vista del otro, sus necesidades y temores, de manera de influir en el otro para beneficio propio, respondiendo a las necesidades del otro, reconociendo que el problema es compartido y puede haber una solución mutuamente satisfactoria, dicho de otra modo: buscar la manera de que ambas partes puedan ganar.

Estas habilidades si bien son esenciales en profesiones como la abogacía, diplomacia, pero toda organización necesita gente con estas habilidades, gente capaz de resolver conflictos y evitar disturbios.

En las organizaciones constantemente se están produciendo negociaciones, en su mayoría informales. Permanentemente sobre temas como el margen de ganancia, las condiciones de pago, la sincronización de las entregas. Hay tres maneras de o estilos de negociación: la solución que más beneficie a ambos, el término medio en que ambos ceden más o menos lo mismo sin tener en cuenta la medida en que esto satisfaga sus necesidades, y la agresión en la que una parte arranca a la otra concesiones unilaterales.

Las negociaciones típicamente agresivas, basadas en amenazas y exigencias no presagian nada bueno en cuanto al futuro de la relación, en cambio las que buscan la solución más beneficiosa para ambas partes o el término medio aumenta la longevidad de la relación.

Los pasos clásicos para enfriar los conflictos, son:

- Primero, serenarse sintonizar los sentimientos y expresarlos.
- Mostrarse dispuesto a resolver las cosas discutiendo el tema, en lugar de agredir.
- Expresar el propio punto de vista en lenguaje neutro, en lugar de tono de disputa.
- Buscar soluciones equitativas, trabajando en conjunto para hallar soluciones donde ambas partes puedan optar.

Aunque utilizarlas pueda parecer sencillo, para ponerlas en práctica con destreza se requieren ciertas aptitudes emocionales, conocimiento de uno mismo, confianza en sí mismo, autocontrol e empatía.

Acá vemos como se las habilidades emocionales personales determinan o definen como interactuamos o nos relacionamos con los demás.

Liderazgo

Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una cultura compartida.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.
- Orientan al desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
- Guían mediante el ejemplo.

El líder sabe captar las corrientes emocionales que circulan en el grupo, y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes. Puede percibir y articular estos sentimientos colectivos tácitos, y dar a entender mediante actos que entiende al grupo.

Es capaz de impulsar al grupo con su entusiasmo en una dirección, esta transmisión de energía emocional permite a los líderes ser pilotos de una organización, fijando su curso y dirección.

Amplifican sus emociones al ser quienes miran el resto del grupo, es decir aumentan el impacto de su estado anímico en el grupo, un leve cambio en la expresión facial, en el tono de voz de una figura poderosa puede tener más impacto que una dramática exhibición de sentimientos de alguien de menos poder. Sumando a que siempre hay una tendencia a imitarlo.

Aunque esto tiene también su desventaja, un liderazgo brutal, arrogante o arbitrario desmoraliza a la gente. Cuando las emociones son perturbadoras, el líder reduce la energía de los otros, haciéndolos que se sientan nerviosos, deprimidos o enojados.

Contrariamente los líderes efectivos tienen un alto nivel de energía positiva que se extiende por toda la organización y cuanto más positivo sea el humor del líder, más positivos, cooperativos y dispuestos a ayudar estarán los integrantes del grupo.

Generalmente este carisma emocional depende de tres factores: experimentar emociones fuertes, ser capaz de expresarlas con vigor y ser más hábil para proyectar que para recibir. Las personas sumamente expresivas, comunican a través de la expresión facial, la voz los gestos, el cuerpo entero. Esta cualidad les permite conmover, inspirar, cautivar a otros.

Lo importante es que el líder sea sincero y claro en cuanto al mensaje a transmitir y esté profundamente convencido de lo que expresa.

Entre los directivos y ejecutivos más eficientes hay tres clases de aptitudes. Las dos primeras son emocionales, la primera incluye: la capacidad de logro, la seguridad en sí mismo y el compromiso, en la segunda se agrupan las habilidades sociales: como la influencia, la conciencia política y la empatía. Estas facultades es característica de los grandes ejecutivos de Asia, América y

Europa, como podemos ver los rasgos de los líderes sobresalientes trascienden los límites culturales y nacionales.

El tercer grupo de aptitudes es cognitivo: pensar estratégicamente, tener amplitud de criterio y fuerte pensamiento conceptual. Pueden ver el panorama amplio, reconocer patrones reveladores y pensar anticipándose a los acontecimientos.

Pero los grandes líderes van más allá, integran las realidades emocionales con lo que ven, de esta manera le imprimen a sus estrategias sentido y resonancia. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada.

En resumen, el liderazgo requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada. Se requiere algo más que el simple poder de motivar y conducir.

Los mejores líderes suelen caminar entre su personal para entablar conversación sobre su familia, y otros asuntos personales. También hacen saber que desean recibir información con lo que crean una atmósfera de franqueza que facilita la comunicación. Este canal alienta a las personas de todos los niveles a mantener informados a sus superiores.

Buscan unidad y cohesión construyendo vínculos personales, mediante el tiempo libre compartido, buscando un cálido clima social, otorgando un fuerte sentido de identidad compartida, lo que lleva a un rendimiento laboral superior.

Catalizador de cambios

Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.

Las personas con esta aptitud:

- Desafían el statu quo para reconocer la necesidad del cambio.
- Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo.
- Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

Actualmente las organizaciones se reorganizan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. La aceleración del cambio en la década de los noventa, ha puesto en ascenso la capacidad de liderarlo.

¿Cuáles son las cualidades que convierten a alguien en un efectivo catalizador de cambios? Además de pericia técnica se necesitan habilidades emocionales para ser catalizador de cambios. Un alto grado de seguridad en sí mismo, un alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial. Debe ser un apasionado por el cambio, debe tener profunda dedicación, debe tener sobre todo perseverancia ya que sin duda todo cambio genera mucha resistencia.

En tiempos de transformación se requiere un líder carismático e inspirador. Estos son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan, ni dirigen, inspiran. Al articular la visión son estimulantes en lo intelectual y emocional. Muestran una fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros para que lo busquen con ellos. Además se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes lo siguen.

Son capaces de movilizar a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se transforma en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para con una misión mayor, que afirma en cada uno la sensación de compartir una identidad valorada.

Para esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización. El hecho de comprometerse con ellas puede resultar en sí emocionalmente satisfactorio. Para ello moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones respecto al trabajo que hacen, apelando a su percepción del sentido y del valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para con una misión mayor, que afirma en cada uno la sensación de compartir una identidad.

Despertar emociones de esta manera y dirigirlas hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio.

Colaboración y Cooperación

Colabora compartiendo planes, información y recursos.

Las personas con esta aptitud:

- Trabajan con otros para lograr objetivos compartidos.
- Promueven un clima amigable y cooperativo.
- Descubren y alimentan oportunidades de colaborar.

En un experimento que se realizó con grupos de estudiantes universitarios, donde en el examen final se les dio primero una parte del mismo para hacer en forma individual, después de entregar sus respuestas, recibieron otra serie de preguntas para contestar grupalmente. Los resultados de cientos de grupos demostraron que en un alto porcentaje 97% de los casos, las puntuaciones grupales eran más altas de que las del mejor examen individual. También se pudo observar que los equipos de alto coeficiente intelectual se desempeñaron peor que otros cuyos miembros no eran tan brillantes. Al observarlos en acción los miembros de alto coeficiente dedicaban demasiado tiempo al debate competitivo, que se convertía en una interminable sesión de exhibiciones académicas.

Hoy es indiscutible la ventaja de trabajar en equipo, cada uno de los integrantes tiene solo una parte de la información o la experiencia que se necesita para cumplir con su tarea. Por esto cada

vez toma más importancia la red de trabajo o el equipo de personas a las que podemos recurrir para obtener información y pericia. Hemos llegado a depender de la mente grupal como nunca antes.

También es fundamental que el grupo de trabajo se divierta trabajando (que disfrute de la mutua compañía, que puedan bromear y compartir buenos momentos). Estos grupos tienen un capital emocional que no solo les permite destacarse en los buenos tiempos, sino también superar los difíciles. Los grupos que no comparten ese vínculo emocional presentan una mayor tendencia a quedar paralizados, disfuncionales o desintegrados bajo la presión.

Aún quienes sostienen que los negocios son una guerra, y no justifican cultivar las relaciones personales en el ámbito laboral, deberían analizar el enorme esfuerzo que realiza el ejército en cultivar el espíritu de cuerpo en los pelotones. Siempre se ha sabido que los vínculos emocionales son cruciales para que una unidad pueda funcionar bien bajo presiones extraordinarias, le permiten lograr al grupo la efectividad buscada y la supervivencia misma.

Las relaciones más básicas a nivel laboral son la de pareja: jefe-subordinado, acá se pueden dar distintas posibilidades de situaciones, por ejemplo que el jefe culpe al subordinado de un defecto propio, que el jefe nunca pueda hallar su reemplazante al momento de jubilarse ya que todos presentan fallas, que cada uno crea que el otro es la causa de sus problemas, el hecho de que un subordinado pueda hacer que su jefe quede bien con su propio superior es potencialmente tremendo.

Si hay un punto crucial donde las emociones juegan un rol determinante en la organización es sin dudas en este nivel, el más básico de todos. La construcción de relaciones colaboradoras y fructíferas se inicia con las parejas que formamos parte en el trabajo. Aportar inteligencia emocional a una relación laboral puede impulsarla hacia el fin creativo, en evolución, la imposibilidad de hacerlo aumenta el riesgo de un descenso hacia la rigidez, el estancamiento y el fracaso.

En la actualidad hay equipos de trabajo en todo el mundo de los negocios, equipos gerenciales, fuerza de tareas, círculos de calidad, grupos de aprendizaje, equipos de trabajo autodirigidos, equipos ad-hoc (los que se forman en el curso de cualquier reunión para realizar una tarea puntual). Si bien los compañeros de trabajo siempre se han ayudado mutuamente, coordinando sus esfuerzos, la importancia de los equipos en las organizaciones le otorga una nueva trascendencia al trabajo en equipo.

Las ventajas comienzan en el plano personal, se sienten más satisfechos y a gusto con la combinación de cooperación y mayor armonía ofrecida por un equipo autodirigido. Hay menor ausentismo y rotación de personal, y la productividad tiende a aumentar.

Los beneficios son mayores aún en equipos en niveles elevados, donde la amplitud de pensamiento es mayor, la gente se proyecta a cinco y hasta a diez años y las ventajas económicas de un equipo de alto desempeño pueden ser muy vastas para la empresa.

Los miembros de estos equipos tienden a compartir un mismo patrón motivador. Son competitivos y justos cuando se trata de asignar a cada uno la tarea que más se adecua a sus talentos. Tienen una fuerte necesidad de afiliación (les gusta la gente por la gente misma), esto los torna más armoniosos, capaces de manejar conflictos y ofrecerse mutuo apoyo. Y en lugar de buscar poder por puro egoísmo, lo ejercen en interés del grupo: comparten el compromiso con los objetivos grupales.

3. Marco Contextual: Acerca del Caso de Estudio

En el presente apartado haremos una breve presentación de esta empresa, su historia, el contexto económico y social en sus inicios, sus fundadores, su misión, su estrategia y organización interna, son algunos de los aspectos que desarrollaremos. De esta manera buscamos tener un marco que nos permita saber en que medio se mueven las personas que día a día toman las distintas decisiones en la misma.

3.1. Historia de una generación de expertos en helados artesanales.

Los inicios de heladería se remontan al año 1931, cuando la Familia, instalada en la ciudad de La Plata, se dedicaba al negocio de los helados artesanales. En los años posteriores, decidieron ampliar el proyecto asociándose con familiares, logrando desarrollar aún más la especialidad. Desde el año 1969, iniciaron sus actividades en la ciudad de Bs. As en un emprendimiento que llegó a convertirlos como la familia productora y referente del mercado de helados artesanales a lo largo de 30 años. Luego, en el año 1998, este emprendimiento, convertido en una cadena de 50 sucursales -algunas de ellas en el exterior- fue vendido a un grupo inversor.

La tercera generación de aquellas familias, con un poderoso know how del negocio fundaron, en el año 2001 este nuevo emprendimiento, con el mismo concepto de excelencia en sus productos artesanales y una propuesta completamente innovadora desde el servicio, la estética y la imagen. Una propuesta que privilegia el buen gusto y la más delicada combinación de sabores originales y exquisitos. *“Es el lugar en donde la gente no sólo puede disfrutar de las especialidades creadas por el maestro heladero y el chef, sino también de la puesta en escena en cuanto a su arquitectura y de la delicada atención personalizada”*-cuentan los fundadores.

Se trata de una propuesta innovadora que combina la excelencia en helados artesanales con la tradicional pasticcería casera italiana.

Pensada como una fiesta para los cinco sentidos, ofrece productos de calidad superior y atención personalizada en un ambiente pensado para generar momentos de encuentro, con espacios confortables para los grandes y chicos.

Todos los días, el maestro heladero, con 40 años de experiencia, recomienda los mejores sabores, desde los clásicos a los más innovadores, todos elaborados con materias primas de excelente calidad.

La heladería ofrece también helados light y kosher, más de 20 sabores para celíacos y cartillas de sabores en un sistema braille para no videntes y disminuidos visuales.

El Objetivo propuesto fue:

Brindar al consumidor un concepto innovador que combina la excelencia en helados artesanales con una pasticería casera.

Concepto Innovador basado en:

- Producto
- Servicio
- Imagen de Marca
- Arquitectura

3.2. Situación económica-social del país en los inicios del proyecto. Años 2001-2002

Para llevar adelante un proyecto hay que considerar los aspectos coyunturales y en este caso, Argentina nos da permanentemente mucho material para discurrir.

La empresa inaugura su primer local en noviembre de 2001, con un clima social y económico muy difícil, que se acentuó en el primer semestre del 2002.

Estabilidad/Inestabilidad económica y política: el marco de Argentina en el 2001/2002 marcaba una gran incertidumbre, pero justamente a pesar de la situación general difícil vieron que la oportunidad se manifestaba en ese momento.

Esta inestabilidad estaba acompañada por una fuerte inflación, por el corralito y por un tipo de cambio desconocido para la Argentina de esos momentos. Todo esto claramente afectaba al poder adquisitivo del cliente.

En cuanto al contexto social podemos decir que estaba dado por la degradación en la calidad de vida, inestabilidad, inseguridad, pérdida, precariedad, escepticismo, resignación.

Desencanto con lo "exterior" se comienza la búsqueda de lo "interior". Se vive el presente no hay posibilidades de proyectar, hay gran incertidumbre. Hay un vínculo entre marcas y consumidores que perdura a pesar de la crisis, los consumidores desean seguir comprando sus marcas por identificación, han tenido demasiadas pérdidas, necesitan más que nunca afianzar el sentido de pertenencia.

La seguridad o mejor dicho la inseguridad que se hacía más marcada no fue tampoco un aspecto para pasar por alto.

Todos estos puntos dieron el marco en el cual nació este emprendimiento.

La estrategia elegida entonces por los fundadores fue establecerse en el mercado con una cadena de Retail exclusiva, apuntando a un consumo placentero con una propuesta que busca la especial atención en los detalles, desde los productos, el servicio, hasta la ambientación del local.

Bajo el eslogan: *“UNA FIESTA PARA LOS CINCO SENTIDOS”* ha basado sus objetivos y estrategias en base a 3 conceptos que se han convertido en drivers claves del mercado a partir de la crisis.

- Seguridad
- Placer Cotidiano
- Discurso Solidario

Seguridad:

El objetivo era llevar tranquilidad a sus clientes, relacionando este tema con la estabilidad. A través de: productos confiables (artesanales), locales con seguridad y delivery.

Placer cotidiano:

Ante la situación general que requería mayores esfuerzos para obtener lo mismo, la marca debería ser un gusto, un placer cercano, cotidiano.

Desarrollando un retail glamour, ¿cómo? Con la ambientación de locales hacia una estética Europea. Locales sensuales, que exaltan el placer, agregando a las necesidades las emociones.

Discurso Solidario:

No se puede disfrutar lo recuperado cuando se percibe la devastación de alrededor.

Solidaridad como opuesto al individualismo y estilo de éxito de los '90. Mediante el: Desarrollo de un plan solidario y un comité de acciones solidarias.

De esta manera se llevaron a cabo diferentes actividades solidarias no solo en Capital Federal sino también en el interior del país.

La empresa seguirá planificando sus estrategias considerando los drivers anteriormente mencionados y seguirá creciendo superando los desafíos que imponen los nuevos consumidores con:

- Creatividad
- Conocimiento del cliente
- Calidad del producto
- Innovación permanente

- Nuevas propuestas

3.3. Definición del mercado objetivo

Para encontrar un nicho en el mercado, fue muy importante entender y conocer al cliente, donde se encontraba localizado y quien era la competencia. Como también poder leer el dinamismo de los aspectos macro y microeconómicos.

La empresa se caracteriza por la innovación, por constante cambio y por considerar justamente que el dinamismo y la constante evolución son parte de este proyecto. Por ello permanentemente buscan incursionar en nuevos negocios que tengan como centro lo que saben hacer.

El segmento al que específicamente está dirigido el producto es considerado ABC1. Y geográficamente está localizado en Capital Federal y corredor norte de la provincia de Buenos Aires.

Otra de las características para destacar es justamente el punto sobre qué tipo de organización tiene que llevar adelante el negocio.

Jurídicamente está organizada como una Sociedad Anónima. Los directores de la misma son familiares.

3.4. Management Profesional

Esto implica una importante inversión, pero está claro que es necesario para llevar adelante un negocio en el largo plazo. El elegir el equipo profesional de trabajo es crítico para que cualquier negocio. En este caso, lo que une al equipo de trabajo es la compenetración en la mística que ha desarrollado la empresa desde su inicio.

La departamentalización de la compañía se fue dando a medida que la empresa fue creciendo y fueran surgiendo distintas necesidades. No es lo mismo manejar el inicio con 40 empleados que llevar adelante una empresa que en temporada alta tiene aproximadamente 350 personas.

La departamentalización pasa por el armado de las áreas de RRHH, MKT, Administración, Producción, Sistemas, Planificación y control, Operaciones, Logística, Mantenimiento, etc.

Los fundadores para enfrentar y realizar este proyecto tuvieron en cuenta estos aspectos fundamentales para el crecimiento de la organización.

El **empowerment** lo consideraron como algo esencial en el desarrollo de la empresa, ya que consideraron que la delegación de poder es fundamental. No todos sabemos hacer de todo, sino que para eso es que armamos un equipo de gente que en su área puede dar la mejor respuesta frente a un problema, la implementación de una estrategia, la propuesta de un nuevo negocio, la puesta en marcha de un proyecto, etc. La delegación de poder y responsabilidad es una de las bases de este proyecto.

La **planificación y el control** son pilares para fortalecer el crecimiento. Hoy más que nunca es importantísimo el análisis previo, la planificación de las acciones que se llevarán adelante y el posterior control que funcione como un feed back permanente hace que sigan invirtiendo en este emprendimiento.

4. Marco Metodológico

Como veíamos en el apartado anterior, la empresa nació en plena crisis a fines del año 2001 donde las condiciones económicas y sociales del país no eran las más favorables y por sobre todo en un momento de gran incertidumbre, donde era muy difícil proyectar hacia el futuro. Con este panorama estos visionarios supieron leer las necesidades insatisfechas de un nicho muy especial del mercado y desarrollaron una marca que en muy poco tiempo se convirtió en líder, marcando una tendencia en el negocio de los helados.

Por esta razón es muy interesante adentrarnos en ella y poder ver de qué manera toman las decisiones en el día a día, y poder observar si cumplen con los objetivos planteados en esta investigación.

4.1. Instrumento de recolección de datos

En función de los propósitos de investigación planteados, es necesario contactarnos directamente con las personas que realizan la toma de decisiones en este caso particular, ya que se intenta determinar de qué manera lo realizan y en que medida cumplen con los objetivos propuestos.

Para ello se realizó una encuesta con preguntas cerradas a los gerentes y personas que realizan la toma de decisiones en el día a día de la empresa para poder obtener información más específica respecto de nuestros objetivos. Teniendo en cuenta que las variables seleccionadas son subjetivas y muy difíciles de abordar en preguntas directas, se armó una encuesta con un cuestionario cerrado, determinando de antemano varias alternativas de respuesta con ejemplos prácticos que nos permiten determinar si se cumplen o no cada una de ellas.

En la primera parte de la encuesta se abordan las variables de estudio que se desprenden de la hipótesis planteada. Una segunda parte, complementaria, nos develará qué tipo de decisor es el predominante en Pérsico.

4.1.1. El desarrollo del cuestionario cerrado.

Con el cuestionario tratamos de llevar a ejemplos concretos cada indicador, en función del marco teórico, para poder indagar sobre estos temas, los cuales son difíciles de abordar en preguntas directas.

El objetivo es poder observar cómo se comportan cada una de las personas que toman las decisiones en la empresa y sintetizar algo tan complejo desde un caso concreto.

Para el particular se realizaron diez encuestas considerando que este número abarca el 70% de las personas que realizan en el día a día la toma de decisiones en la empresa siendo esta una muestra representativa.

4.2. Población

La empresa tiene 240 empleados, entre los cuales dos directores, cuatro gerentes y ocho supervisores.

4.3. Muestra

Un director, dos gerentes y siete Supervisores de Pérsicco.

4.4. Estrategia Metodológica

La metodología de esta investigación es de carácter de descriptiva. Este modo de investigación permite la producción de datos descriptivos a partir de una determinada muestra, que constituyen la perspectiva de los entrevistados, focalizando los diferentes factores que consideramos útiles para el conocimiento de su actitud en la toma de decisiones. En este sentido, se ha buscado analizar los datos provistos por las entrevistas a la luz de una reflexión teórica sobre la realidad.

Se trata de un estudio de caso ya que el procedimiento a utilizar será la indagación en profundidad sobre los temas elegidos en esta empresa en particular, que nos permitirá realizar conclusiones para este caso puntual.

4.5. Unidad de Análisis

El proceso de toma de decisiones en Persicco

4.6. Hipótesis y Variables de estudio

4.6.1. Hipótesis

Los tomadores de decisión de Pérsico privilegian sus habilidades sociales y racionales, desarrollando un estilo de decisor integrador.

4.6.2. Variables

Variable 1: Habilidades sociales y racionales

Dimensión: Psico-social

Indicadores: Autoconocimiento, conciencia emocional, confianza en si mismo, autorregulación, autocontrol o autodomínio, confiabilidad.

Variable 2: Estilo de decisor

Dimensión: Empresarial

Indicadores: Innovación, motivación, optimismo e iniciativa, aprovechamiento de la diversidad, conciencia política, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambios, colaboración y cooperación.

5. Análisis de la información recogida²⁸

5.1. Habilidades sociales y racionales

Pregunta 1. Indicador: Conciencia emocional

En esta pregunta pudimos observar que 8 de las 10 personas entrevistadas demostraron tenerla al manifestar sus respuestas.

La conciencia emocional comienza estableciendo contacto con el flujo de sentimientos que continuamente nos acompaña y reconociendo que estas emociones tienen todas nuestras percepciones, pensamientos y acciones y un modo que nos permite comprender el modo en que nuestros sentimientos afectan también a los demás.

Pregunta 2. Indicador: Confiabilidad

En este caso 9 de las 10 entrevistas resultaron responder positivamente en esta variable. Los trabajadores íntegros son francos y hasta reconocen sus sentimientos lo cual aumenta su aura de autenticidad. En contraste los que nunca admiten un error o una imperfección, los que aumentan su propia imagen, la de la compañía o la de un producto, socavan su credibilidad.

Pregunta 3. Indicador: Confianza en sí mismo

En esta pregunta el 50 % de los entrevistados demostró tener suficiente confianza en sí mismo.

La confianza en sí mismo es la condición indispensable de toda actuación sobresaliente porque, a falta de ella, las personas solemos carecer de la suficiente convicción para afrontar las dificultades que se nos presentan. La confianza en nosotros mismos nos proporciona, en suma, la suficiente seguridad como para asumir el papel de líder.

Pregunta 4. Indicador: Optimismo

En esta variable también un alto número de los entrevistados demostró tenerla, 8 de los 10 entrevistados.

²⁸ El formulario de encuesta se adjunta en Anexo

El optimista está dispuesto a hacer una evaluación realista del contratiempo y admitir su parte de responsabilidad, como así también buscar asesoramiento profesional para solucionarlo.

La prima hermana del optimismo es la esperanza, saber lo que es preciso hacer para llegar a un objetivo y tener energías para dar esos pasos. Es una fuerza motivadora primordial y su ausencia resulta paralizante.

Pregunta 5. Indicador: Autocontrol o Autodominio

Esta variable es clave en la toma de decisiones ya que permite marcar la diferencia entre quienes la tienen y quienes no, en el caso de análisis fue sorprendente que la totalidad contestaron positivamente.

Esta capacidad es en cierto sentido invisible, se manifiesta en la ausencia de despliegues emocionales más obvios. Entre sus señales se incluye el mantenerse inalterable en situaciones de estrés o manejar a una persona hostil sin devolver los golpes.

En el trabajo, la demostración máxima de responsabilidad personal puede ser tomar el mando de nuestro propio estado de ánimo.

5.2. Estilo de decisor

Pregunta 6. Indicador: Innovación

En el caso de análisis 4 resultaron demostrar innovación a la hora de tomar las decisiones, y 6 de los entrevistados se inclinaron por las alternativas conservadoras.

Hoy la única constante es el cambio, y la supervivencia de una empresa depende de la reacción emocional de quienes toman las decisiones en ella en estos momentos críticos.

La base emocional del innovador laboral es el placer que encuentra en la originalidad. En el trabajo, la creatividad gira en torno a la aplicación de ideas novedosas para alcanzar un resultado. Las personas que tienen esta habilidad saben identificar rápidamente los puntos clave y simplificar problemas cuya complejidad parece abrumadora y además saben encontrar conexiones originales y patrones que otros pasan por alto.

Pregunta 7. Indicador: Aprovechar la diversidad

Respecto de la misma pudimos observar que 6 de los 10 entrevistados contestaron satisfactoriamente en el caso presentado como ejemplo.

Actualmente se valoriza el poder de la diferencia, acá es donde vemos realmente la aptitud de aprovechar la diversidad.

Esta capacidad gira en torno de tres habilidades: llevarse bien con las personas diferentes, apreciar la manera inigualable de operar de los otros y utilizar cualquier oportunidad comercial que estos enfoques únicos pueden ofrecer.

Pregunta 8. Indicador: Motivación

En esta variable pudimos observar que 7 de cada 10 expresaron tener la actitud correcta al brindar su colaboración a los demás.

Partimos de que el jefe de toda organización es esencialmente un maestro, ya que en la actualidad la gente necesita percibir que es cada vez más competente, de lo contrario se va de la empresa.

Un buen instructor o mentor ayuda a sus empleados a desempeñarse mejor, aumenta la lealtad y la satisfacción con el trabajo, induce a ascensos y aumentos de sueldo y disminuye el porcentaje de renovación de personal.

Pregunta 9. Indicador: Conciencia Política

Indicador: Saben leer con precisión las relaciones claves de poder subyacentes en un grupo.

En este caso de estudio pudimos observar que 8 de los 10 entrevistados contestaron positivamente manifestando tener esta aptitud.

La sabiduría política es la sensibilidad en cuanto a la percepción de las reglas básicas de la cultura de la empresa. Y toda organización tiene sus reglas básicas implícitas sobre lo que es aceptable y lo que no. Empalmar en el plano de la organización significa sintonizar el clima y la cultura de una organización.

No basta con entender correctamente la estructura formal de una carta organizativa, lo que hace falta es un agudo sentido de la estructura informal y los centros tácitos del poder dentro de una organización.

Pregunta 10. Indicador: Manejo de conflictos

En esta pregunta solamente 4 de las 10 personas entrevistadas revelaron tener esta actitud.

Quienes dominan el arte del acuerdo, saben que toda negociación lleva una carga emocional. Los mejores negociadores son capaces de percibir que puntos son los más importantes

para la otra parte y ceder allí, mientras presionan por concesiones en puntos que no tengan tanto peso emotivo.

La solución del conflicto requiere que cada parte sea capaz de comprender el punto de vista del otro, sus necesidades y temores, de manera de influir en el otro para beneficio propio, respondiendo a las necesidades del otro, reconociendo que el problema es compartido y puede haber una solución mutuamente satisfactoria, dicho de otra modo: buscar la manera de que ambas partes puedan ganar.

Pregunta 11. Indicador: Liderazgo

Respecto del liderazgo 6 de los 10 entrevistados revelaron ser líderes en sus respuestas.

El líder sabe captar las corrientes emocionales que circulan en el grupo, y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes. Puede percibir y articular estos sentimientos colectivos tácitos, y dar a entender mediante actos que entiende al grupo.

Es capaz de impulsar al grupo con su entusiasmo en una dirección, esta transmisión de energía emocional permite a los líderes ser pilotos de una organización, fijando su curso y dirección.

Pregunta 12. Indicador: Catalizador de los cambios.

Indicador: Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.

En este caso 9 de los 10 casos contestaron positivamente a la alternativa propuesta.

Son capaces de movilizar a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se transforma en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para con una misión mayor, que afirma en cada uno la sensación de compartir una identidad valorada.

Pregunta 13. Indicador: Colaboración y Cooperación.

Indicador: Colabora, compartiendo planes, información y recursos.

Promueve un clima amigable y cooperativo.

En esta variable también hubo una alta cantidad de respuestas positivas, 9 de los 10 revelaron tener esta aptitud.

Hoy es indiscutible la ventaja de trabajar en equipo, cada uno de los integrantes tiene solo una parte de la información o la experiencia que se necesita para cumplir con su tarea. Por esto cada vez toma más importancia la red de trabajo o el equipo de personas a las que podemos recurrir para obtener información y pericia.

También es fundamental que el grupo de trabajo se divierta trabajando (que disfrute de la mutua compañía, que puedan bromear y compartir buenos momentos). Estos grupos tienen un capital emocional que no solo les permite destacarse en los buenos tiempos, sino también superar los difíciles. Los grupos que no comparten ese vínculo emocional presentan una mayor tendencia a quedar paralizados, disfuncionales o desintegrados bajo la presión.

Si valorizamos las respuestas, cada contestación positiva representa un punto a obtener, en esta materia el puntaje máximo a alcanzar en las variables relacionadas con la conciencia emocional son 130 puntos, en el caso analizado se lograron 93 respuestas favorables lo que significa un 72% en el total de alternativas.

5.3. Estilo de decisor predominante en Persicco.

En las siguientes preguntas se buscó, siempre a través de ejemplos prácticos, determinar los estilos de decisores en este grupo de entrevistados. En las primeras consignas se interrogó sobre las distintas variables que establecen los diferentes tipos, para luego en las dos últimas propuestas indagar directamente sobre el estilo de decisor, y así poder observar cuál de ellos es el preponderante.

Pregunta14. Variable: Existencia de Orientación a los objetivos generales de la organización.

El 100% de los entrevistados respondieron positivamente, en consecuencia se puede observar que están totalmente alineados con la misión de la empresa. Esto es muy importante ya que indica que hay una línea un horizonte un norte común arraigado y compartido por todos los integrantes de la organización.

De esta manera cualquier problema a resolver estará relacionado con un objetivo a lograr, el que a su vez se relacionará con otros de nivel superior. Estos objetivos son múltiples e interdependientes por eso deben estar claramente definidos para que no se conviertan en una

barrera a la hora de la resolución de problemas.

Pregunta 15. Variable: Existencia de Visión Integral de la organización.

En este caso fueron 7 de las 10 personas consultadas las que respondieron efectivamente demostrando que al tomar una decisión consideran la misma dentro de la trama total de la compañía.

Cada problema es tratado como un eslabón más a resolver dentro de la totalidad de problemas de la organización. Este concepto se contrapone con el enfoque de túnel, donde cada problema se ataca considerando exclusivamente el sector o subsistema respectivo.

Pregunta 16. Variable: Existencia de Orientación a los objetivos generales de la organización.

Volvimos a indagar sobre esta variable ya que la consideramos crítica a la hora de determinar la alineación de los integrantes de una organización en pos de un objetivo común y esto es preponderante en la toma de decisiones en el contexto organizacional.

En esta pregunta nuevamente obtuvimos un alto grado de respuestas que confirmaron la ordenación hacia la misión compartida, 9 de los 10 entrevistados contestaron positivamente.

Pregunta 17. Variable: Existencia de Prevención – Sistematización - Retroalimentación.

Respecto de esta variable el 90% de los entrevistados revelaron considerar el sistema de planificación, presupuesto y control al tomar las decisiones en la empresa.

Estas normas, procedimientos y políticas pretenden ayudar a los miembros de la organización a resolver los problemas a medida que se presentan.

Surge de la necesidad de tener un orden, una secuencia y la posibilidad de poder corregir los resultados de los acontecimientos cuando no son como los planificados de manera de cumplir con los objetivos de la organización o para ajustar las estrategias y planes a desarrollar.

Pregunta 18. Variable: Colaboración y Cooperación.

En relación a la colaboración y cooperación también obtuvimos un alto número de respuestas satisfactorias, 7 de los 10 encuestados demostraron tenerla en cuenta a hora de tomar las decisiones.

Hoy es indiscutible la ventaja de trabajar en equipo, cada uno de los integrantes tiene solo una parte de la información o la experiencia que se necesita para cumplir con su tarea. Por esto cada

vez toma más importancia la red de trabajo o el equipo de personas a las que podemos recurrir para obtener información y pericia.

También es fundamental que el grupo de trabajo se divierta trabajando. Estos grupos tienen un capital emocional que no solo les permite destacarse en los buenos tiempos, sino también superar los difíciles. Los grupos que no comparten ese vínculo emocional presentan una mayor tendencia a quedar paralizados, disfuncionales o desintegrados bajo la presión.

Preguntas 19 y 20. Variable: Estilos de decisor

Dimensión: Conservador

Indicador: Rígido y formal, descarta las oportunidades.

Dimensión: Integrador

Indicador: Positivo al cambio, innovador y con visión integral de la organización.

Dimensión: Oportunista

Indicador: Carácter innovador, le falta visión integral del de la organización

Dimensión: Bombero

Indicador: Soluciona los problemas aisladamente, soluciones instantáneas.

Se realizaron las dos últimas preguntas con el objetivo de poder establecer los distintos tipos de decisores existentes. En la primera de ellas se contemplaron 8 alternativas de respuestas, con el objetivo de que eligieran dos de las mismas, y en la segunda se crearon 4 posibilidades (una por cada tipo) de esta manera obtuvimos 3 respuestas de cada entrevistado buscando la consistencia entre las mismas para poder así estipular cuál es el tipo de decisor de cada uno de ellos.

6. Conclusiones

Retomando brevemente los comienzos y motivaciones del presente estudio, creemos haber satisfecho nuestras expectativas iniciales tanto teórica como prácticamente. Hemos podido establecer un parámetro de cómo toman realmente en el día a día, los directivos, empresarios y profesionales las decisiones en Pérsico a partir del trabajo de campo expuesto.

También ha sido posible determinar si existe una visión integral de la organización y una fuerte orientación a los objetivos generales de la misma, así como determinar cuál es la forma de adaptación a los cambios de las personas que integran la misma.

En el mismo orden de cosas creemos haber también cumplido nuestro objetivo respecto a determinar cuáles son las emociones y cómo influyen en la toma de decisiones y determinar cuál es el grado de desarrollo de las habilidades emocionales personales (de las personas que integran los niveles que realizan la toma de decisiones en Persicco).

Por último creemos también haber determinado cuál es el grado de desarrollo de las habilidades sociales (manejo de conflicto, liderazgo, colaboración y cooperación) que tienen las personas que toman las decisiones en la empresa.

Hemos podido cumplir entonces con nuestros objetivos y es momento de retomar nuestra hipótesis, a saber

Los tomadores de decisión de Pérsico privilegian sus habilidades sociales y racionales, desarrollando un estilo de decisor integrador.

Creemos haberla validado a partir de los resultados arrojados por las encuestas y cristalizados en el análisis del apartado anterior.

En resumen, pudimos determinar que el 50% reflejó tener el estilo integrador, el 30% fue concordante con el estilo conservador y el 20% demostró ser bombero a la hora de decidir.

El estilo preponderante fue el integrador, que caracteriza a los gerentes que tienen mayor probabilidad de llevar con éxito su gestión.

Quienes poseen este enfoque se preocupan de los objetivos establecidos por la organización, pero mantienen una constante vigilancia del contexto para evaluar aquellos en función de los cambios que se producen. La visión sistémica no pasa a ser un fin en sí misma como en el estilo conservador, sino una variable importante que permite mantener una dirección y un propósito.

En cuanto a la consideración del cambio, no se lo vuelve especulativo, como puede ser el estilo oportunista, sino que lo mantiene alerta para aprovechar oportunidades y reorientar los objetivos en función de los fines últimos de la organización.

Las políticas, normas, procedimientos y costumbres proporcionan los lineamientos esenciales para enfrentar los problemas. Lo que se debe hacer hoy está vinculado estrechamente a lo que se ha hecho ayer.

Bibliografía

Aguirre, Marcela (2005) "El impacto de la emoción en la toma de decisiones", La Gaceta de Económicas, Buenos Aires, Nov-2005: 4-5

Agor, Weston H. (1991), **El comportamiento intuitivo en la empresa, cómo tomar la decisión adecuada en el momento justo**, Paidós, Buenos Aires

Collins, Barry; Guetzkow, Harold (1971), **Psicología Social de los procesos de grupo en la adopción de decisiones**, Centro Regional de ayuda técnica, Buenos Aires

Druker, Peter (2003), **La empresa en la sociedad que viene**, Ed. Empresa activa, Buenos Aires.

Etkin, Jorge (2005), **Gestión de la complejidad en las organizaciones**, Granica, Buenos Aires

Etkin, Jorge (2000), **Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: acuerdo, dualidades y divergencias**, Price Hall, Buenos Aires

Fassio, Adriana; Pascual, Liliana; Suárez, Francisco M. (2004), **Introducción a la metodología de la investigación**, Macchi, Buenos Aires

Fischer, Roger y Shapiro, Dan (2005) "Negociación más allá de la razón", *Management Herald*, Buenos Aires, 41: 23-24

Goleman, Daniel (2005), **La inteligencia emocional en la empresa**, Vergara, Buenos Aires

Lazzati, Santiago C. (1997), **Resolución de problemas - Teoría de la decisión, el proceso decisorio: enfoque, método y participación**, Macchi, Buenos Aires

Lazzati, Santiago C. (1988), **Claves de la decisión en la empresa: método y participación**, Macchi, Buenos Aires

Lazzati, Santiago C. (1999), **El aporte humano en la empresa**, Macchi, Buenos Aires

Pavesi, Pedro (2000), **La decisión**, Cooperativas, Buenos Aires

Perel, Vicente L. (1994), **Las organizaciones neuróticas: de la neurosis a la calidad total**, Macchi, Buenos Aires

Goleman, Daniel: **La inteligencia emocional en la práctica** por Fernando Porzueta, consultado el 20-05-2006 en:

<http://www.gestionpolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/iepractiuch.htm>

Barbutto, Carla : **Neuroeconomía: relaciones curiosas entre el mundo de las emociones y los negocios**, consultado el 19-05-2006 en:

http://www.ppba.com.ar/articulos/clarin/clarin_25.htm

Oliva, Alejandro: **El liderazgo en situación de crisis y la inteligencia emocional**, consultado

el 19-05-2006 en:

<http://www.inum.edu.ar/elinum4/trabajos/15oliva.htm>

Barlow, Janelle; Maul, Diana; Edwarson, Michael: Valor emocional: creando fuertes lazos con los clientes, consultado el 19-05-2006 en:

<http://www.losrecursoshumanos.com/inteligenciaemocional.html>

Henri-Coll, Michel: Managment: Gestión del conocimiento y equipos de trabajo, consultado el 19-05-2006 en:

http://www.sht.com.ar/archivo/management/gestion_conoc.htm

Lerner, María Teresa: El marketing del siglo XXI, consultado el 19-05-2006 en:

<http://www.revistaestrategas.com.ar/082tel.htm>

Streb, Jorge M. : Inteligencia emocional y racionalidad económica, consultado el 19-05-2006 en:

http://www.cema.edu.ar/_jms/articulos/cmail_may99.pdf

Maristany, Jaime: El problema de tomar decisiones acertadas, consultado el 19-05-2006 en:

<http://www.jaimemaristany.com.ar/artjuly.htm>

Giordano, Máximo A. : La inteligencia emocional en el emprendedor, consultado el 19-05-2006 en:

http://www.empretec.org.ar/emagazine/numero1_06.htm

El origen de la inteligencia emocional, consultado el 21-04-2006 en:

<http://www.inteligenciaemocional.org/articulos/elorigendelainteligenciaemocional.htm>

Gonzalez, M. P; Barrull, E.; Pons, C.; Marteles, P. (1998) : ¿Qué es la emoción? Consultado el 21-04-2006 en:

http://biopsychology.org/biopsicologia/articulos/que_es_la_emocion.htm

Anexo. Formulario de encuesta

1- Supongamos el caso en el que esta teniendo una discusión fuerte con otra persona (superior / o alguien que depende de usted), no están logrando un acuerdo sobre la cuestión planteada y esta persona se pone agresiva, lo insulta, lo trata de manera incorrecta, irrespetuosamente. Usted ¿cómo reacciona?

- a) Lo deja pasar, considera que es una cuestión momentánea y ya está
- b) Le contesta con otra agresión o en el mismo nivel
- c) Espera unos momentos que esta persona se calme y luego trata de lograr el acuerdo
- d) Da por finalizado el tema viendo que no hay posibilidades de acuerdo

2- Si usted tomó un compromiso con otra persona a futuro y cuando va llegando el momento de hacerlo efectivo, se encuentra que no va a poder cumplirlo (ya sea por causas ajenas a usted u otras razones). ¿Qué hace?

- a) Le informa que no va a poder cumplir, sin darle explicaciones del motivo, con eso es suficiente.
- b) Le informa que no va a poder cumplir con lo prometido, las razones por las que no puede hacerlo y buscan entre ambos otra fecha de cumplimiento Por ejemplo.
- c) Espera que pase el tiempo y esta persona tal vez se olvida y no le reclama
- d) Espera que la otra parte se lo reclame para recién entonces ver cómo lo soluciona.

3- Si usted ha tomado una decisión para resolver un problema puntual (sobre una materia que domina) y la misma resulta cuestionada u objetada ya sea por sus superiores o colaboradores. ¿Cómo actúa ante esta situación?

- a) La defiende hasta las últimas consecuencias porque cree que ha sido la decisión correcta.
- b) La medita a solas para determinar los pro y los contra nuevamente
- c) La revé en conjunto inmediatamente para tratar de encontrar una solución mejor o que satisfaga a todos.
- d) La revé a solas y luego la plantea en conjunto para buscar una mejor alternativa.

4- Si después de tomar una decisión, esta resulta errónea o no obtuvo con ella los resultados esperados o tal vez se puede decir que la misma fue un fracaso. ¿Cómo reacciona?

- a) Se siente derrotado y jamás vuelve a incursionar en esos temas
- b) Tiene fuerzas para empezar de nuevo, capitalizando errores y aciertos (alguno debió haber) en la experiencia anterior
- c) Supera el tema con tiempo, poco a poco.

5- Cuando se enfada o enoja por algo que no salió como estaba previsto, por un error atribuible a una persona puntual. ¿Qué hace?

- a) Se enoja con esa persona y se lo manifiesta en el momento que usted considera justo.
- b) Se enoja con todas las personas de ese sector.
- c) Se enoja con otra/s personas que no cometieron el error.
- d) Se enoja con la/s personas que tiene más cerca.
- e) Se enoja con esa persona pero pasado un tiempo recién se lo manifiesta.

6- Cuando se le presenta un nuevo problema. ¿Cómo lo resuelve?

- a) Cómo lo hacía anteriormente (sin pensar otras alternativas)
- b) Cómo lo hacía anteriormente, pero previamente evaluó otras alternativas y esta resultó ser la más indicada.
- c) Con alternativas nuevas buscadas en distintas fuentes, aún sin poder medir el riesgo asumido.
- d) Con ideas nuevas, soluciones originales, aceptando riesgos "medidos" de antemano.

7- Cuando está por tomar una decisión importante, estratégica o trascendental

- a) Está dispuesto a aprovechar cualquier oportunidad buscando cumplir con el objetivo más allá de lo que se espera de usted.
- b) Solo elige alternativas evaluadas y medidas de antemano.
- c) Busca alternativas usted solo, sin pedir ayuda.
- d) Moviliza todo el grupo de trabajo, pidiendo el mayor esfuerzo a cada uno

8- En cuanto a su relación con su grupo de trabajo. Puede decir que:

- a) No tiene idea de cómo están o se sienten en sus puestos de trabajo (conformes, aburridos, pueden dar más)
- b) Conoce cómo están en sus puestos.
- c) Reconoce sus esfuerzos, virtudes, y busca juntamente con ellos su progreso
- d) Los asesora, aconseja y otorga tareas para que se fortalezcan y alienta sus habilidades.
- e) Ofrece críticas constructivas
- f) No los critica, no los puede ofender

9- Cuando necesita obtener información en su grupo de empleados o colaboradores sobre una situación puntual que está pasando en la empresa. ¿Qué hace?

- a) Le consulta a todos en general
- b) Se entrevista con los superiores para que ellos le informen (según el orden de jerarquía)
- c) Conversa con las personas más influyentes sin fijarse en su jerarquía, y trata a través de ellas de anoticiarse de lo sucedido

10- Cuando tiene que resolver un conflicto generado por una decisión controvertida y objetada.

Usted:

- a) Deja que se resuelva por sí misma, el tiempo dirá...
- b) Delega en alguien de su confianza y capacitado este tema.
- c) Busca generar un grupo de debate y discusión franca para tomar una resolución.
- d) No hay un conflicto mayor, porque de antemano, pudo ver la situación y redujo los efectos al mínimo.

11- Ante la necesidad de realizar un cambio en la organización. ¿Qué hace?

- a) Toma la decisión necesaria para realizarlo sin importar la opinión de otros
- b) Busca generar consenso y entusiasmo a través de una misión y visión compartida por todos.
- c) Deja que otro lidere el cambio y se coloca a disposición de este.

- d) Se coloca a la vanguardia sin importar su cargo o posición, da el ejemplo.
- e) Orienta el desempeño del grupo, distribuye responsabilidades y coordina el accionar.

12- Si la empresa no marcha como estaba previsto, o los resultados no son los esperados. Usted ¿cómo reaccionaría?

- a) Sigue como hasta ahora, en algún momento las condiciones externas van a cambiar y entonces todo va a estar bien.
- b) Reconoce la necesidad de generar un cambio y busca gente para efectuarlo.
- c) Lo paralizan los cambios, todo debe seguir como hasta ahora.
- d) Busca externamente un consultor, asesor o experto para generar los cambios necesarios.

13- Si tiene que realizar una tarea muy compleja, que excede sus habilidades. ¿Qué hace?

- a) Lo toma como un desafío personal y trata de realizarlo solo sin pedir ayuda, poniéndose a prueba usted mismo.
- b) Intenta resolverlo primero solo y en el caso de no poder recién entonces pide ayuda.
- c) Busco formar un grupo de trabajo con gente con distintas habilidades y comparte la información y recursos que usted tiene para llevar a cabo la tarea.
- d) Solo le interesan sus logros individuales.

14- Al momento de tomar decisiones estratégicas, como un cambio de rumbo. ¿Cómo lo hace?

- a) Siguiendo una corazonada.
- b) Teniendo en cuenta los máximos objetivos de la empresa, o el posicionamiento que busca lograr de ella.
- c) Eligiendo lo que mejor le permita cumplir sus objetivos personales.

15- Supongamos que hay un cambio en las máquinas utilizadas en el proceso productivo, por unas más modernas, que le permiten obtener una mayor cantidad de producto terminado por hora de trabajo. Pero contrariamente a esto ocurre que disminuyó la cantidad de producción en fábrica. Consecuentemente esto le trae problemas con los clientes por la falta de entrega. ¿Cómo lo resolvería?

- a) Reclamando directamente al proveedor que le vendió la máquina por la velocidad de la misma y las cantidades de producto terminado por hora.
- b) Indagando para saber qué efecto causó este cambio en la tecnología con los operarios.
- c) Evaluando qué consecuencias a largo plazo tendrá la solución adoptada.

16- En el caso de comenzar a desarrollar y comercializar un nuevo producto para satisfacer nuevas necesidades en el mercado. ¿Cómo lo realizaría?

- a) Siguiendo lo que hace la competencia (que sea ella quien asuma los riesgos de la innovación)
- b) Introduciendo productos novedosos, asumiendo riesgos medidos de antemano.
- c) Generando nuevos productos, buscando que los mismos sean coherentes con el estilo de la empresa y le permitan alcanzar sus fines máximos.

17- Ante la necesidad de reducir los gastos en las distintas áreas. ¿Cómo actuaría?

- a) Prohibiendo cualquier gasto que no esté autorizado por la máxima autoridad de la empresa.
- b) Otorgando a su criterio una cuota o presupuesto a cada sector.
- c) Estableciendo según los antecedentes y bases de datos, un promedio de gastos ordinarios por sector y otorgándole a cada uno un presupuesto en esa base.

18- Para buscar o desarrollar nuevos productos:

- a) Le da oportunidad de participar a la mayor cantidad de personas posibles y recibe de buen grado todas las ideas.
- b) Solo quienes detentan poder pueden participar en estos temas.
- c) Terceriza estos temas, los especialistas son quienes saben y busca apoyo en ellos.

19- Cuando se le plantea un problema nuevo o la necesidad de un cambio. ¿Cómo lo resuelve? (Elija dos)

- a) Busca en los antecedentes (cómo se hizo en el pasado ante una situación similar) y aplica esta solución.
- b) Ve una oportunidad en el problema, especula con lo ocurrido, prueba suerte.
- c) Busca soluciones considerando los objetivos de la empresas y teniendo en cuenta los cambios del contexto

- d) Se trata de una emergencia, hay que mantener la situación bajo control.
- e) Trata tal vez a propósito de realizar lo contrario a lo hecho anteriormente.
- f) Lo resuelve como indican las normas y procedimientos.
- g) La planificación y presupuesto sirven de poco, hay que estar preparado para solucionar imprevistos, tiene siempre un mecanismo de alarma.
- h) Utiliza la información de las experiencias anteriores pero sin esquemas mentales rígidos, dando lugar a la creatividad.

20- Supongamos que usted es gerente comercial de una empresa que comercializa un producto a lo largo de un país y una de las zonas viene teniendo una caída consecutiva en los últimos tres meses en las ventas de un 50% respecto del presupuesto. Consultado el gerente de la zona justifica la baja en inconvenientes con el nuevo sistema de registración de pedidos que están utilizando y que tuvo resistencias por parte de los vendedores. Pero le dice que recuperará fácilmente los niveles de presupuesto el próximo mes. Usted como gerente comercial. ¿Qué haría?

- a) Tomaría el primer avión, visitaría personalmente a los clientes y con los resultados obtenidos en esa visita, tomaría las medidas correctivas necesarias.
- b) No hubiera sucedido esta situación por tres meses consecutivos. Usted hubiera actuado antes consultando por la resistencia al sistema y considerando qué hicieron otras zonas para resolverlo, creando grupos de consulta con equipos de ventas de las distintas zonas.
- c) Le recordaría al gerente de zona que el año anterior ocurrió algo similar por la falta de supervisión estricta sobre esa zona. Le sugeriría que la recorra personalmente y elabore un plan para recuperar las ventas.
- d) Le diría al gerente de zona que es una excelente oportunidad para recorrer la zona e investigar ese nuevo producto que está desarrollando la competencia. De paso ver como están trabajando los vendedores y reemplazar esos cuatro vendedores que nunca hicieron bien su tarea y probablemente sean los que originaron el problema.