

## El rol del liderazgo en la emocionalidad en las organizaciones

**Autor:** Mtro. Marco Antonio Morales Castro,  
Profesor de tiempo completo de la Escuela de  
Negocios, UDLAP.



Espacio en el que ha aparecido el artículo y fecha en que ha sido publicado: e-consulta (23-09-2016).

Desde mediados del siglo pasado, muchos escritores de temas organizacionales, profesores y practicantes empresariales, hemos volteado a la relevancia de las emociones en el compromiso y satisfacción de las personas. Pero, ¿tenemos clara la relación que puede haber entre el ejercicio del liderazgo y las emociones y estados de ánimo que se generan durante la interacción de personas en la organización?

La interacción social dentro de las organizaciones, incluida la familia, va determinando los estados de ánimo en las personas que participan en las redes conversacionales. Al mencionar “van determinando” estoy sugiriendo que ciertos estímulos que resultan de la forma cotidiana de colaborar, van produciendo predisposiciones en las personas que se encuentran involucradas en las distintas relaciones requeridas por la organización.

Desde esta perspectiva las emociones no son explicadas únicamente desde una perspectiva biológica, sino principalmente social. Por un lado, las predisposiciones individuales que se van aprendiendo y que constituirán parte fundamental de la cultura, y por el otro las capacidades para suponer lo que puede estar ocurriendo a otras personas con base en su comportamiento observable. Estas interpretaciones, que son supuestos sobre lo que podría estar ocurriendo, nos conducen a construir espacios de posibilidades en la relación social.

Un ejemplo de lo anterior, podría ser observar, esto implica suponer, que por la cara del “jefe”, probablemente está enojado. Esta interpretación construye un espacio de posibilidades, en este caso reducido. Con un jefe enojado, no se puede construir muchas “cosas”, al menos con palabras. Cuando vemos, esto es interpretamos, a una persona que consideramos como “amable”, estamos creando un

espacio de posibilidades por la supuesta disposición que esta persona tendría para conversar y construir nuevas formas de hacer lo que venimos haciendo.

Los estados de ánimo a diferencia de las emociones que ocurren ante estímulos específicos, permanecen en el tiempo y en muchas ocasiones no estamos conscientes del momento en que estos fueron generados, pero nos determina e influye en la observación individual y colectiva de espacios de posibilidad. Y además parece que fueran contagiosas.

Los líderes, tenemos una fuerte influencia en la construcción de estos estados de ánimo, por nuestros comportamientos. De manera explícita o implícita construimos ambientes laborales que provocan predisposiciones en los colaboradores que pueden encaminar hacia la confianza o la desconfianza, por ejemplo. Dentro de esos espacios de posibilidad que ello provoca, puede surgir el compromiso, esto es colaboradores que se atreven a hacer promesas, muchas veces implícitas, pero también la intención de lograrlas.

Pero también puede surgir, lo que algunos autores han llamado el descompromiso. Falta de confianza y generación de especulaciones respecto a las posibilidades que puede provocar su comportamiento, por ejemplo: realizar aportaciones que no serán apreciadas por los directivos, o sentir temor para expresar una idea, entre otros.

Observar los estados de ánimo y observar nuestros diseños de interacción de colaboradores, puede ayudarnos como líderes para mejorar las condiciones laborales y construir espacios de posibilidades basados en la confianza y en la intención personal de participar.

Estos diseños que los líderes podemos realizar para mejorar la participación comprometida de las personas, no se limitan a ambientes relajados de interrelación, sino que implican desarrollo de habilidades en los líderes y los colaboradores para generar efectividad en las actividades relacionales y operativas de la organización.

Habilidades de observación respecto a las emociones y estados de ánimo que se están generando individualmente y como grupos, para construir de manera muy evidente diseños que puedan modificar las prácticas cotidianas de la relación social para buscar mayor satisfacción laboral y, desde luego, mejor desempeño para lograr los objetivos de la empresa.

**Acerca del autor:** El Mtro. Morales, estudió su licenciatura en Ingeniería Industrial, su maestría en Administración de Empresas y el Diplomado en Calidad Total en la Universidad de las Américas, Puebla. Ha participado en programas de actualización sobre: Aprendizaje Organizacional en SOL Boston (The Learning Circle of MIT), Formación de Equipos de Trabajo en Georgia Tech y Florida State University, Liderazgo Transformacional en Louisiana State University, Administración de Procesos en Texas A&M University y Fundamentos Biológicos del Conocimiento en el Instituto Matricial de Chile. Actualmente se encuentra realizando su proyecto de Investigación titulado “Diseño de ambientes de aprendizaje que generen relaciones éticas entre los participantes”, para obtener el grado de Doctor en Educación de las Ciencias, Tecnología e Ingeniería. Participa como miembro de la Sociedad de Aprendizaje Organizacional (SOL), es miembro fundador de los fractales Latinoamérica y México de esta misma sociedad de aprendizaje. En los últimos 25 años, ha laborado en diferentes empresas de los sectores:



comunicaciones, textil y actualmente educativo en la Universidad de las Américas, Puebla, donde se desempeña como profesor de tiempo completo de la Escuela de Negocios. Ha desarrollado proyectos de capacitación y consultoría a través de BCC, UDLA-Consultores, la compañía Global Knowledge Enterprise y Grupo MIX Formación y Treinamiento (Brasil), en empresas como Grupo ADO, Volkswagen de México, Pemex, Telmex, Bancomer, HSBC, Tamsa, Abbott Laboratories, Laboratorios Elly Lilly, Corporativo Pollo Feliz, UNIMED (Brasil), Colegio de Bachilleres Tlaxcala, , Colegio de Postgraduados, Universidad Rafael Landívar en Guatemala y otras organizaciones mexicanas y del extranjero, aplicados en áreas como: educación, dirección, producción y recursos humanos. El enfoque principal de estos proyectos se ha fundamentado en la generación de valor agregado a través la participación basada en el compromiso y respeto hacia de los seres humanos.

**Tags:** liderazgo, organizaciones, emocionalidad, pensamiento sistémico, CIEF, Centro de Investigación de Empresas Familiares, UDLAP, Universidad de las Américas Puebla, Marco Antonio Morales Castro