

MEMORIA

del proyecto de innovación docente

“Implicaciones de la gestión de las emociones para la dirección de empresas”

(proyecto ID2016/217)

Presentado por:

Dr. Roberto Sánchez Gómez

Área de Organización de Empresas del Departamento de Administración y Economía de la Empresa (Facultad de Economía y Empresa).

CONTENIDO

1. Objetivos del proyecto
2. Labor realizada
3. Resultados

1. Objetivos del proyecto

El proyecto que se enmarca dentro de la acción Innovación en metodologías docentes para clases teóricas y prácticas.

El proyecto que se presenta pretende dar a conocer un tema actual a la vez que fundamental dentro de la gestión de recursos humanos, como es el de las implicaciones de la gestión de las emociones para la dirección de empresas a distintos niveles: individual, grupal (especialmente en el funcionamiento de equipos de trabajo y equipos de proyecto), organizacional y comercial.

A pesar de que la psicología tiene importantes implicaciones para la dirección de empresas (tanto en la gestión de los recursos humanos como en el diseño de la estrategia comercial), los profesores de organización de empresas no cursan asignaturas de psicología en sus planes de estudio, y los psicólogos tampoco cursan asignaturas de gestión de empresas. En la práctica, esto hace que no haya una integración de conocimientos que sería fundamental para la docencia. El proyecto pretende cubrir esta carencia, ofreciendo a los alumnos la posibilidad de conocer un tema muy relevante en la práctica que de otra forma solo tendrían oportunidad de conocer realizando estudios de máster o cursos de formación especializados sobre la materia.

Las emociones juegan un papel central en muchos procesos que se dan en el ámbito laboral y

empresarial, tales como: motivación, persuasión, influencia, comunicación, promoción de cambios, resolución de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo, negociación o venta.

Algunas emociones son positivas y pueden contribuir a la mejora de los resultados. Otras emociones, en cambio, resultan tóxicas y pueden deteriorar el clima organizacional y producir una reducción de la productividad. Es necesario, pues, conocer los antecedentes y consecuencias de las emociones con el fin de poder gestionarlas del mejor modo posible. En este sentido, el proyecto consta de cuatro objetivos específicos:

Objetivo 1. Conocer las funciones que desempeñan las emociones y su expresión. En concreto:

- Conocer las funciones de (1) identificación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (los cuatro elementos básicos del análisis estratégico), (2) motivación, (3) comunicación y (4) influencia social asociadas a las emociones, así como las funciones específicas de las emociones básicas (alegría, tristeza, ira, miedo, sorpresa y asco) y autoevaluativas (orgullo, vergüenza, culpa).
- Conocer las señales vocales, gestuales y posturales que definen la expresión de las principales emociones.
- Conocer cómo influye la cultura en la expresión y regulación de las emociones.

Objetivo 2. Conocer cómo influyen las emociones en la gestión (consecuencias que producen las emociones). En concreto:

- Conocer el papel que juegan las emociones en: (1) los procesos de cooperación, (2) los procesos de conflicto (por ejemplo, dentro de un equipo de proyecto, o entre empleados y clientes), (3) los procesos de cambio y (4) los procesos de comunicación (en particular, cómo afecta la comunicación en la generación de emociones que se producen en procesos de cambio estratégico).
- Conocer las relaciones entre emoción y los siguientes factores: salud, memoria, imaginación (importante en los procesos creativos que se llevan a cabo en muchas empresas), elaboración de juicios y toma de decisiones, emprendimiento (influencia de las emociones en la capacidad de iniciativa), desempeño y comisión de errores de gestión (errores inducidos por sesgos emocionales).
- Conocer la relación entre las emociones y las principales actitudes relevantes en el ámbito laboral (cohesión, compromiso, conductas socialmente contraproducentes vs conductas ciudadanía organizacional).
- Conocer cómo afectan las emociones a la toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos (en particular, los efectos del narcisismo).
- Conocer la existencia de efectos asimétricos relacionados con las emociones, esto es, efectos negativos del afecto positivo (por ejemplo, exceso de confianza) y efectos positivos del afecto negativo (por ejemplo, deseo de superación).

Objetivo 3. Conocer los antecedentes (desencadenantes o factores de influencia) de las emociones. En concreto:

- Conocer la influencia de (1) los factores físicos (factores fisiológicos, factores ambientales y ergonómicos), (2) los pensamientos y expectativas, (3) las interacciones sociales y (4) las políticas organizacionales, sobre la generación de emociones.
- Comprender la importancia del denominado trabajo emocional, esto es, la expresión o supresión de emociones como parte del contenido del trabajo a realizar.
- Comprender el papel que juegan las emociones en la generación, el mantenimiento y el cambio del clima organizacional.

Objetivo 4. Conocer cómo gestionar las emociones. En concreto:

- Conocer cuáles son las dimensiones del constructo de inteligencia emocional, esto es: la habilidad para percibir y expresar con precisión las emociones, la habilidad para acceder a estados emocionales y/o generar emociones cuando estas facilitan el pensamiento, la habilidad para comprender las emociones y la habilidad para regular las emociones con el fin de promover el crecimiento intelectual y emocional.
- Conocer cómo gestionar las emociones a nivel individual: comprender las distintas dimensiones de la inteligencia emocional, especialmente la dimensión de autorregulación emocional. En particular, para llevar a cabo procesos de automotivación y procesos de autocontrol. Esto es importante en contextos de comunicación interpersonal (ya sea con compañeros de trabajo, superiores jerárquicos, socios, proveedores o clientes) o al hablar en público (por ejemplo, en presentaciones de productos u otros actos de comunicación comercial), dada la importancia de la elección de las palabras y los mensajes sobre la capacidad de persuasión.
- Conocer cómo gestionar las emociones a nivel comercial: comprender el papel que juegan las emociones en el marketing como condicionantes de la percepción y activadoras de tendencias conductuales.
- Conocer cómo gestionar las emociones a nivel organizacional: comprender el modo en que la gestión de las emociones influye en la conformación de un clima organizacional favorable al desarrollo de la estrategia de la organización; comprender cómo influye el estilo de comunicación en el rendimiento de un equipo y cuáles son los estilos de comunicación más eficaces según el contexto.

Los objetivos 1, 2 y 3 están vinculados a la adquisición de conocimientos por parte de los estudiantes, mientras que el objetivo 4, además de la adquisición de conocimientos, está centrado en el desarrollo de habilidades o competencias (en concreto, destrezas de reconocimiento emocional, autoconocimiento, automotivación y autocontrol).

2. Labor realizada

Todas las actividades se realizaron durante el horario de clase de práctica, en tres grupos distintos de 20-25 alumnos cada uno.

Las tareas realizadas han sido las siguientes:

- Exposición del concepto de emoción y diferencias con otros términos próximos como afecto, estado de ánimo y sentimiento.
- Exposición de los criterios que pueden emplearse para clasificar las emociones y de las clasificaciones más importantes.
- Exposición de las funciones que desempeñan las emociones, aludiendo a funciones genéricas y funciones específicas de emociones concretas.
- Exposición de los medios de expresión de las emociones, centrándose particularmente en la expresión facial de las mismas.
- Visionado de diferentes videos sobre reconocimiento de las emociones a partir de su expresión facial.
- Conocer las reacciones corporales que acompañan a nuestras emociones, analizando, mediante diversos ejemplos, la conducta no verbal asociada a diferentes estados emocionales.
- Exposición de la incidencia de factores culturales en la expresión de las emociones (este aspecto es importante dada la creciente diversidad cultural en muchas empresas y organizaciones).
- Debate acerca de los distintos tipos de empleados que pueden encontrarse en el ámbito laboral en función de sus características emocionales.
- Explicación de cómo influyen las emociones en la salud (en especial, la incidencia de las emociones negativas sobre el estrés laboral).
- Explicación de la relación entre emoción, memoria e imaginación.
- Explicación de cómo influyen las emociones en la elaboración de juicios y en la toma de decisiones.
- Explicación de la relación entre emoción y desempeño.
- Explicación de cómo influyen las emociones en la motivación.
- Explicación de la influencia de las emociones en el aprendizaje.
- Explicación de la influencia de las emociones en la creatividad.
- Explicación de la influencia de las emociones en el emprendimiento. En concreto, sobre la búsqueda de oportunidades y la evaluación de estas.
- Explicación de la influencia de las emociones en el clima organizacional.
- Explicación de cómo influyen las emociones en las actitudes más relevantes en el ámbito laboral (cohesión, compromiso, ciudadanía organizacional).
- Explicación de los posibles efectos asimétricos de las emociones (efectos negativos del afecto positivo y efectos positivos del afecto negativo).
- Explicación de los distintos tipos de antecedentes emocionales.

- Explicación de las dimensiones que conforman el constructo denominado inteligencia emocional.
- Explicación de diversas técnicas de autoconocimiento emocional.
- Explicación de diversas técnicas de automotivación.
- Explicación de diversas técnicas de autocontrol emocional. Se trata de analizar la vinculación de la función de control con todas las emociones que forman parte del repertorio conductual de las personas, reflexionando sobre la forma en que puede fluctuar la motivación como consecuencia de la situación emocional en que se encuentra la persona, y conocer la diferencia entre técnicas de afrontamiento de tipo cognitivo y de tipo conductual.
- Visionado de varios videos de conferencias TED.
- Explicación del concepto de trabajo emocional.
- Visionado de varios videos de discursos de directivos de empresa con el fin de analizar el peso de los aspectos emocionales en los mismos. En especial, llamó la atención de los alumnos el discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford.
- Debate acerca de los aspectos emocionales que pueden identificarse en la relación vendedor- cliente y en la relación supervisor-supervisado.
- Debate acerca de hábitos de escucha, con el fin de que los estudiantes identifiquen, a partir de su propia experiencia, distintas pautas de escucha no genuinas y, por lo tanto, negativas. Este punto es especialmente relevante para diagnosticar problemas de convivencia dentro de un equipo de trabajo. Se trata de tomar conciencia de las consecuencias que tiene nuestra comunicación sobre nuestros colaboradores, socios o clientes, así como de nuestra eficacia o ineficacia en la comunicación de emociones. Asimismo, se persigue analizar los factores o circunstancias que determinan la ausencia de empatía y reflexionar sobre la posibilidad de transmitir desmotivación sin ser muy conscientes.

3. Resultados

La realización de este proyecto ha posibilitado que las clases prácticas se hayan desarrollado de forma dinámica, ágil y participativa.

Considero que el enfoque aportado en el desarrollo de este proyecto ha sido un factor motivador crítico para los alumnos matriculados en la asignatura *Introducción a la gestión de empresas* de primer curso del Grado en Economía.

Al término del curso se realizó una prueba consistente en pedir a los alumnos que escribieran, durante 50 minutos, un ensayo acerca de lo que habían aprendido. En general, estos ensayos revelan que los alumnos han seguido con aprovechamiento las explicaciones de clase y que la temática abordada les ha resultado interesante, considerando muchos de ellos que lo visto en clase puede resultarles de ayuda tanto a nivel personal como profesional.

Recojo a continuación algunas opiniones manifestadas por los estudiantes:

- “Otro aspecto del que nunca me había dado cuenta es que la sociedad no es que esté poco informada, sino que está sobreinformada e infracomunicada” (Alberto Gómez Martín).
- “Para conocer a una persona es necesario saber cómo gestiona su tiempo. Nunca había percibido esto” (Aitana Blázquez Garzón).
- “Se dejan claros los conceptos que, a mi modo de ver, son más importantes: sabe gestionar el tiempo, saber comunicar, la importancia de dirigir y dirigirse, el concepto de líder y el cómo las emociones afectaban a todas estas áreas” (Víctor González Cano).
- “Ha sido muy curioso entender que el funcionamiento de una empresa no es tan fácil como la gente cree ya que para su correcto funcionamiento y gestión debe de tener buenos líderes” (Ángel Macías Porto).
- “Sobre todo me he quedado con las numerosas reflexiones” (Alejandro de Prada).
- “Aparte de enseñarme ciertas formas de comportarme me ha hecho reflexionar bastante sobre algunos aspectos de mi vida” (Fátima Becerro Morgado).
- “He aprendido a valorar de una forma más completa la toma de decisiones, sus efectos sobre los demás y sobre mi mismo” (Marcos González Sanz).
- “Se ha gran hincapié en la necesidad de aprender a escuchar, aspecto que me ha llamado mucho la atención puesto que todos pensamos de manera generalizada que sabemos hacerlo, pero no es así. Ya sea por estupidez, egoísmo o el coste que ello nos supone, estoy de acuerdo en la necesidad de inculcar a los demás pequeños la necesidad de aprender a escuchar al igual que se les enseña a contar o leer; de esta manera sería más posible empatizar y no cultivar relaciones sociales tan superficiales” (Alicia Calzada González).
- “Destaco sobre todo la tabla del yo (yo ciego, yo oculto...) ya que un día haciendo la prueba en un folio y preguntando a gente descubrí ciertas cosas que no se me hubieran pasado por la cabeza” (Aser San Francisco Egido).

En conclusión, considero muy satisfactorios los resultados de este proyecto de innovación docente, lo que me anima a continuar trabajando en el futuro en esta línea.

Salamanca, 5 de junio de 2017.