



Gerencia cognicional: la integración del pensamiento y las emociones en la gerencia de las organizaciones

Cognitive Management: The Integration of Thought and Emotions in Managing Organizations

Ana Arteaga y Soraya Ramón***

Resumen

En el presente artículo se analiza la integración entre inteligencia emocional con las habilidades intelectuales o capacidades cognitivas del gerente para desarrollar la función gerencial desde una perspectiva holística que favorezca la gestión de las relaciones interpersonales, el clima organizacional y el desempeño laboral, aspectos que repercuten de forma determinante en el éxito de las organizaciones. A partir de los planteamientos de Goleman (2000), Cooper y Sawaff (1998), Thomson y Rodríguez (2000), Edvinson y Malone (1998), autores expertos en Inteligencia Emocional, Capital Emocional y Capital Intelectual respectivamente, se presenta una forma de gerencia moderna que no se distancia de los lineamientos tradicionales, basados en los aspectos cognitivos del líder, sino que los integra con sus aptitudes emocionales, compenetrando así el capital intelectual con el capital emocional, para promover el optimismo, el entusiasmo, la confianza motivación y el aprendizaje en la organización. Es así como sustentado en la revisión y análisis teórico de dichos autores, respecto a la relevancia del capital emocional y el capital intelectual, considerados en la actualidad activos intangi-

Recibido: Abril 2009 • Aceptado: Septiembre 2009

* Licenciada en Administración. Magíster en Gerencia de Empresas. Estudiante del Doctorado en Ciencias Gerenciales. Docente y Tutora de Investigación en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: anaartque@yahoo.com

** Licenciada en Administración. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Estudiante del Doctorado en Ciencias Gerenciales. Coordinadora de Trabajo Especial de Grado y Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: sorayaramon@hotmail.com

bles generadores de competitividad y riqueza empresarial, se propone un estilo de gerencia que integre “mente y emociones” denominado Gerencia Cognicional; como parte de la propuesta se establecen los principios básicos es los que debe estar sustentada, con el fin de orientar la actitud del gerente en cualquier tipo de organización.

Palabras clave: Capital emocional, capital intelectual, gerencia cognicional.

Abstract

This article analyzes the integration of emotional intelligence with intellectual skills or cognitive capacities of the manager, to develop the managerial function from a holistic perspective that favors managing interpersonal relations, the organizational climate and work performance, aspects that have a determining effect on organizational success. Based on the postulates of Goleman (2000), Cooper and Sawaff (1998), Thomson and Rodríguez (2000), Edvinson and Malone (1998), authors expert in emotional intelligence, emotional capital and intellectual capital, the study presents a form of modern management that is not far from traditional guidelines based on cognitive aspects of the leader, but that integrates them with emotional aptitudes, thereby intermixing intellectual capital with emotional capital in order to promote optimism, enthusiasm, confidence, motivation and learning in the organization. Supported by the theoretical review and analysis of the above-mentioned authors regarding the relevance of emotional and intellectual capital, currently considered to be intangible assets that generate competitiveness and business wealth, a management style called Cognitional Management is proposed that integrates “mind and emotions.” As part of the proposal, the fundamental principles on which it is based are established, in order to orient the manager’s attitude in any type of organization.

Key words: Emotional capital, intellectual capital, cognitional management.

Introducción

La dinámica organizacional se enfrenta a constantes cambios producto de la variabilidad de los factores interactuantes, fuera y dentro de las organizaciones; aspectos generales como la globalización, las alianzas estratégicas, las fusiones empresariales, influyen decididamente en el ámbito gerencial, por lo que la capacidad de éstas para adaptarse satisfactoriamente a los nuevos desafíos se considera en la actualidad una premisa universal y clave del éxito de las mismas. Este proceso continuo de adaptación depende en forma determinante de la disposición del personal que la conforma para asumir retos y actuar proactivamente, surgiendo con ello la concepción del individuo como parte del capital organizacional, no desde el punto de vista tangible o físico, sino como capital intelectual.

En relación a ello, el capital intelectual se fundamenta en el talento humano, el cual se concibe como un organismo integral y complejo, constituido por los componentes cognitivo y emocional, siendo una combinación de intelecto mas

sentimientos, que se activan dentro del ámbito laboral y pueden incidir positiva o negativamente en las actividades ejecutadas, según como lo manifieste.

De esta manera, la responsabilidad de gerenciar las organizaciones bajo esta nueva perspectiva en cuanto a un personal con dualidad de capacidades aparentemente opuestas, exige no sólo el desarrollo de habilidades cognitivas y técnicas, sino también aquellas netamente emocionales, pues las mismas constituyen un elemento determinante en las decisiones y conductas del ser humano, tal como se explicará.

En continuidad a las ideas expuestas, los estudios realizados con respecto a las emociones en el individuo, ha dado origen al tema denominado Inteligencia Emocional, así como su inherencia en el ámbito organizacional. En este contexto, plantea el supuesto que se obtiene un mejor rendimiento de los empleados cuando sus superiores se interesan en comprender su situación particular en el trabajo, así como en demostrar preocupación por su condición personal, es decir, el desarrollo de cierta empatía desde la función del líder hacia sus colaboradores se ha asociado particularmente con un estilo gerencial altamente efectivo.

Es por ello que el auge de este tema tiene su origen en la relevancia del aspecto emocional como habilidad gerencial, referido a la manera en que el gerente puede canalizar sus propias emociones y las de sus seguidores, facilitando la gestión humana y conducción de la organización por el camino más acertado.

Partiendo de la conceptualización de Inteligencia Emocional y su aplicabilidad en el ámbito empresarial, se analiza la importancia del tema en la gerencia, orientada al desarrollo del capital emocional en las organizaciones, integrándola a la capacidad cognitiva que sustenta al capital intelectual en las mismas, desarrollando así un concepto sobre la conjunción de dichos elementos, con la intención de obtener una Gerencia orientada tanto el aspecto intelectual del individuo como a su componente emocional.

Inteligencia Emocional en las Organizaciones

Tradicionalmente el ambiente organizacional se ha planificado y organizado bajo los preceptos técnicos ofrecidos por los diferentes enfoques y modelos gerenciales, fundamentados en su mayoría en las decisiones racionales y el cálculo matemático, no obstante, la intuición y los sentimientos han constituido elementos tácitos dentro de la dinámica organizacional, pero que de una u otra forma han representado una fuente de donde emanan resultados, en ocasiones de mayor trascendencia que los que puedan arrojar análisis netamente objetivos.

Siendo un mundo donde la razón parece predominar sobre el aspecto afectivo, el estudio del componente emocional en el ámbito empresarial ha desatado un amplio interés en expertos del área, tratando de demostrar que la racionalidad, el conocimiento o el tecnicismo son insuficientes para garantizar el éxito en los negocios. De hecho se pretende superar los prejuicios originales acerca del efecto negativo ejercido por las emociones sobre la capacidad de raciocinio, proveniente

Gerencia cognicional: la integración del pensamiento y las emociones en la gerencia de las organizaciones

según Gil-Monte (2005) de la influencia de la teoría científica y burocrática de la organización.

De acuerdo al autor, las emociones han sido proscritas del contexto laboral por ser lo opuesto a la racionalidad, no obstante, hoy en día, se intenta involucrar el pensamiento con la emoción, de manera consciente, es decir, promover el interés en cuanto a la importancia que tiene el efecto emocional en la toma de decisiones, en la adaptación al cambio, en general sobre las acciones individuales y colectivas, por tanto en los resultados consecuentes.

A este respecto, Cooper y Sawaf (1998) afirman que el raciocinio, solo puede tener valor dentro del contexto emocional dado que son complementarios. Como parte de su argumento manifiestan que la mente emocional es mucho más rápida que la mente racional y se pone en acción sin detenerse ni un instante a pensar en lo que está sucediendo. Esto es lo que permite a un individuo reaccionar rápidamente ante un ruido u otra señal de peligro por lo que si esta información llegara antes a la parte que “razona”, las reacciones no serían tan inmediatas, incrementando su vulnerabilidad ante peligros inmediatos. De allí que mientras la razón pretende discernir sobre lo que es correcto, conveniente o necesario, la emoción desarrolla la iniciativa y creatividad para orientar dicho razonamiento.

En apoyo a estas ideas, Goleman (2000) indica, que los factores intelectuales no garantizan el éxito en el trabajo, sino que es sólo un factor, que por supuesto conjuntamente con la parte emocional de las personas que conforman el equipo de trabajo, no sólo a nivel individual sino como equipo, lograrán que mejoren el desempeño y a su vez el cumplimiento de los objetivos tanto del líder, como de los integrantes del equipo, a través de una motivación netamente emocional con el fin de elevar su índice de productividad en el tiempo.

Tal como se mencionó, el componente cognitivo es constitutivo de la inteligencia, expresada comúnmente a través del coeficiente intelectual, ahora bien la inclusión de las emociones se considera un complemento de la misma como elemento definitorio de la capacidad de actuar racionalmente; por ello en el transcurso del tiempo se ha analizado la complejidad de esta propuesta cobrando relevancia la inteligencia emocional.

El concepto de “inteligencia emocional” según lo plantea Candela *et al.* (2002) es relativamente reciente (finales del siglo pasado) y llega a complementar el concepto tradicional de inteligencia, enfatizando las contribuciones emocionales, personales y sociales, a la conducta inteligente. Este término, aun cuando ha sido abordado en diferentes ámbitos, ha cobrado mayor resonancia en el mundo empresarial, a raíz de los planteamientos de Goleman en 1995, quien sugiere la necesidad de reconocer las emociones como parte de las características del individuo, y que afectan su actuación dentro de la organización (Goleman, 2000).

Para Goleman *et al.* (2004), la Inteligencia Emocional es la capacidad de identificar, comprender y gestionar las propias emociones así como las de otros, sincronizando favorablemente lo afectivo y lo actitudinal para establecer relaciones interpersonales eficaces, en apoyo del logro de metas particulares y grupales.

En forma similar, Hernández (2003) plantea que es una destreza del individuo para conocer y manejar sus propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás.

En otras palabras, es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en otros, sentirse satisfecho y ser eficaz en la vida, a la vez que crea hábitos mentales a favor de la propia productividad.

Al profundizar en el tema, según los planteamientos formulados por Cooper y Sawaf (1998) existen competencias emocionales relacionadas con la inteligencia emocional, asociadas a su vez con la capacidad de identificar y discriminar las propias emociones y las de los demás, así como la capacidad para manejar, regular y utilizar esas emociones en forma adaptativa.

En este orden de ideas, Goleman *et al.* (2004), engloban dichas capacidades en habilidades intrapersonales (autoconocimiento, autorregulación, motivación) y en habilidades interpersonales (empatía, socialización). Tales habilidades son interdependientes, se sustentan unas con otras, siendo necesarias cada una de ellas en distintos grados de acuerdo a los tipos de trabajo y las tareas que se cumplan.

En este sentido, si la inteligencia emocional representa la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales propios y ajenos, su desarrollo no sólo le permitirá al individuo reconocer sus propias emociones, sino que puede pensar adecuadamente acerca de las mismas y comprender las de las otras personas y así, lograr un manejo mucho mejor de las relaciones consigo mismo y con los demás.

Por otro lado, dado que la actividad laboral cumple un rol central en la vida de las personas, y por consiguiente su identidad, autoestima y actitudes están afectadas por las experiencias en el trabajo, resulta adecuado el ámbito organizacional para promover el aprendizaje de las competencias asociadas a la Inteligencia Emocional.

Considerando lo anterior, es evidente que el manejo adecuado sobre las emociones, puede orientar al individuo a comportarse de manera racional ante momentos críticos, a tomar decisiones acertadas en situaciones de presión, es decir, enfrentar adecuadamente aquellas emociones las cuales tiendan a alterar la capacidad de razonamiento o perjudique la eficiencia del desempeño.

De esta manera, la inteligencia emocional se convierte por lo tanto, en una vía para mantenerse en óptimas condiciones laborales durante la ejecución de sus tareas, pues es lógico pensar en la ventaja que representa para el personal manejar con mayor facilidad sus emociones para superar continuas situaciones adversas de trabajo, con el mínimo perjuicio sobre su condición psico-física.

Al respecto, existe un consenso entre los autores Goleman *et al.* (2004), Cooper y Sawaf (1998) al afirmar que el desarrollo de la Inteligencia Emocional es determinante en el comportamiento de un individuo, en sus reacciones, sus actitudes, su estilo de afrontar la vida y de comunicarse; de igual forma, le ofrece la

ventaja de saber automotivarse y autocontrolarse. Asimismo, en el lugar de trabajo, afianza habilidades sociales para una mejor interacción y comunicación, fomentando un favorable clima laboral orientado a la efectividad en el establecimiento de las relaciones con los diferentes grupos de interés (clientes, accionistas, proveedores, comunidad).

Además, como plantea, Abarca (2004) surge actualmente una corriente de pensamiento organizacional que dice “cuidemos a las personas, tratémoslas bien, hagamos que se sientan inspiradas, satisfechas”. En realidad, el mundo empresarial de mandar y obedecer, de premiar y castigar está cambiando.

Del Capital Intelectual al Capital Emocional

Las organizaciones contemporáneas con una clara visión de futuro se fundamentan en la consigna de “estar permanentemente aprendiendo”, como una forma de mantenerse competitivo en un mercado cada vez más exigente. En este sentido, de acuerdo con Robbins y Coulter (2005), una organización que aprende ha desarrollado la capacidad para adaptarse y cambiar continuamente, y donde sus integrantes toman un papel activo en la consecución de dichos cambios, desarrollando no sólo conocimientos, sino aprendiendo y aplicando ese aprendizaje como base para obtener ventajas competitivas.

Por tanto ellas aprenden constantemente para saber como mejorar su posición en el mercado; entender al usuario o consumidor y como pueden satisfacer las necesidades o expectativas detectadas; aprenden como lograr mantener un ambiente laboral adecuado en que los empleados se sientan igualmente satisfechos, como una manera de incentivar su eficiencia.

Ese aprendizaje natural de las organizaciones puede canalizarse, planificarse y sistematizarse, utilizando la creatividad, innovación, experiencias y conocimientos de sus miembros, reflejándolo como valor agregado en el bien o servicio. Es decir, la creación y transformación del conocimiento se convierte en una realidad a través del capital intelectual, descrito por Edvinsson y Malone (1998), quienes desde la década de los noventa son promotores principales del tema, como todo factor organizacional que ofrece una ventaja competitiva a la empresa, destacando por supuesto el conocimiento, además de ello hacen referencia a las destrezas profesionales, experiencias, relaciones con los clientes y la tecnología.

Al utilizar el término ventaja competitiva, se pudiese entender el capital intelectual como un elemento estratégico utilizado hábilmente por la empresa, tal como lo plantean Bateman y Snell (2001) quienes lo describen como el valor estratégico de los conocimientos, habilidades y capacidades del talento humano, para la organización

Analizando brevemente las propuestas anteriores, es notable el predominio de aspectos intangibles, siendo esta la manera como lo distinguen George y Alvarez (2005), considerándolo un activo intangible originado en el conocimiento, refiriéndolo así mismo como la suma de ideas que aportan valor a la organización.

Así mismo lo manifiesta Añez (2005), al afirmar que los activos de la empresa más valiosos son los intangibles, cuya fuente es el conocimiento, habilidades y actitudes del trabajador, provocando beneficios para el capital empresarial, si estos se traducen de manera sistemática en ventajas competitivas.

En concordancia con dichos autores, Alama *et al.* (2006) se refieren al capital intelectual como aquellos activos intangibles de la empresa, que generan ventaja competitiva si son gestionados de forma adecuada; en virtud de ello afirma que la empresa desarrolla la capacidad para crear valor e incrementar su rentabilidad a partir del capital intelectual, destacándolo como el conocimiento estructurado que sirve para un determinado fin.

De igual parecer son Thomson y Rodríguez (2000: 20) al afirmar “sólo cuando se selecciona e integra la información, se la procesa en la mente humana y se la aplica en el proceso productivo, podemos hablar de la creación de capital intelectual”. En este sentido, señalan que el capital intelectual está constituido por conocimientos utilizados para generar riqueza, cuya limitación es la voluntad del individuo y la aplicación adecuada que se haga de este, en el momento preciso.

En definitiva, los planteamientos presentados coinciden en la relevancia del conocimiento cuando es útil al propósito empresarial, reflejándose en ventajas competitivas que lo destaquen en el mercado, provocando con ello mayor rentabilidad, entendiendo que dicho conocimiento en tal condición, constituye el capital intelectual.

Ciertamente, cada vez más se reconoce el valor de *lo que sabe* la gente para lograr que las organizaciones ejecuten su labor y alcancen sus objetivos como resultado del comportamiento racional de los empleados, sin embargo, como lo manifiestan Thomson y Rodríguez (2000) el capital intelectual es equivalente a una *mente gigante* que sólo puede desarrollar su trabajo si dispone de un motor adecuado, *un corazón gigante*, representado en el capital emocional.

Dichos autores, afirman la complementariedad entre el capital intelectual y el capital emocional, fundamentándose en la composición humana en cuanto a pensamiento y sentimiento integrado, lo que genera valor a la empresa y sustenta la relevancia para definir ambos. De manera explícita destacan “el conocimiento por sí solo carece de utilidad....las mentes y los corazones son los que guían y hacen posible que existan negocios competitivos” (Thomson y Rodríguez, 2000: 28).

En la afirmación anterior se expresa de manera concreta lo que diversos expertos consideran, para persuadir tanto a la gerencia actual como a la nueva generación de empresarios, acerca de la relevancia de la dimensión emocional en la toma de decisiones, difundirla como un valor inmerso en la filosofía gerencial, y más allá de eso, referirla como parte del patrimonio, al distinguirlo como un activo más.

Es así como lo expresan Thomson y Rodríguez (2000) al definir el Capital Emocional como un activo de la empresa, al igual que el capital intelectual, pero en este caso esta constituido por recursos, como sentimientos, creencias, percep-

Gerencia cognicional: la integración del pensamiento y las emociones en la gerencia de las organizaciones

ciones y valores, con el poder para incidir sobre la riqueza; en este aspecto distingue que el efecto puede ser bien para aumentarla o para deteriorarla, según como se gestione; afirmando luego sobre la manera progresiva en que los directivos se esfuerzan en crear organizaciones más humanas, al tener en cuenta las emociones de aquellos a quienes dirigen.

Así mismo explican que el mismo está formado por dos elementos: el capital emocional interno y el externo. El primero está constituido por los valores, creencias y sentimientos de las personas que trabajan en la organización, y genera comportamientos y acciones en función de los productos y servicios. Por otro lado, el capital emocional externo recoge los sentimientos, creencias y valores asumidos por los stakeholders (clientes, proveedores y accionistas) con respecto a la empresa.

Considerando lo anterior, el desarrollo de conocimientos dentro de una organización no sólo implica generar nueva información también, crear cambios a nivel de valor, de voluntades, de principios compartidos, y esto conlleva una fuerte carga emocional, pues como expresa Brown, citado por Goleman (2000) solamente los trabajadores que deciden participar, los que se comprometen voluntariamente pueden crear una compañía ganadora. Siendo aquí donde interviene la Inteligencia emocional, ya que como afirma dicho autor, el nivel colectivo de inteligencia emocional de una organización determina el grado en que se realice su grado de capital intelectual y su desempeño general.

Tal afirmación coincide con lo planteado por Mora (2008) quien destaca la importancia de aprender a controlar a nivel individual ciertas habilidades emocionales para optimizar el rendimiento personal, sustentar mejores relaciones interpersonales, y en consecuencia obtener mejores resultados organizacionales. Aunado a esto, asegura que las organizaciones a fin de garantizar su éxito, deben contar, además de los conocimientos actualizados, con el manejo adecuado de la inteligencia emocional colectiva, de tal manera que los empleados se sientan motivados para expresar su creatividad, innovación y potencialidad que favorezca todos.

La claridad de las ideas expresadas por los autores citados, vislumbra un escenario sobre lo ideal que sería incluir empleados con capacidad para manejar adecuadamente niveles de estrés, promover excelentes relaciones interpersonales y facilitar la toma de decisiones grupales, entre tantas situaciones críticas que hacen presencia en el contexto empresarial; tales aspectos favorecerían la actividad productiva disminuyendo los conflictos disfuncionales e incrementando la eficiencia. Desde la perspectiva del trabajador, esto le generaría una constante satisfacción laboral al reconocer la calidad de su desempeño, ampliando sus posibilidades de desarrollarse profesionalmente en la organización, repercutiendo directamente en los resultados organizacionales, por supuesto de forma favorable.

Por otro lado, retomando el término de capital emocional externo, su significado es vital para la organización al establecer relaciones ganar-ganar duraderas, favoreciendo los intereses de las partes involucradas, dado que afianza las bases

para futuras oportunidades de negocio. Por ejemplo, muchas veces se han concretado alianzas estratégicas al iniciar con una apertura positiva, fundamentada en el conocimiento de aspectos emocionales de los participantes, generando confianza y credibilidad. Así mismo, la difícil actividad de vender, tiene detrás un sustento netamente emocional con respecto al segmento de mercado que se intenta persuadir. En forma similar sucede con los proveedores y distribuidores, cuando se enmarca la negociación de las transacciones comerciales, identificándolos como capital emocional.

Resaltando la idea principal de las afirmaciones expuestas, el punto de partida para integrar al capital intelectual, el capital emocional en la empresa, viene a ser la perspectiva del liderazgo gerencial efectivamente aplicado, la cual debe, obviamente, fundamentarse en lo que precisamente se pretende desarrollar, el aspecto emocional, siendo esto algo que puede ser planificado, organizado y controlado por la gerencia.

Gerencia Emocional

En retrospectiva, los cambios de paradigmas han permitido la intervención del individuo en diversos ámbitos laborales asumiendo liderazgos más que por una posición formal, por las características presentes conforme a las nuevas exigencias organizacionales. En relación a ello, bajo la nueva dinámica empresarial, el rol del gerente puramente racional, orientado básicamente en la capacidad de asegurar resultados, se ve desplazado por estilos de liderazgo con múltiples capacidades siendo la aptitud emocional un factor determinante en la efectividad del líder.

El reconocer en las emociones una fuente interna de gran valor debido a las ventajas que pueden obtenerse si se desarrolla la habilidad o capacidad para dominarlas y canalizarlas, es decir, siendo conscientes de su existencia tanto en el propio individuo como en las demás personas, puede permitir transformar la energía negativa que pudieran contener un individuo en una fuerza de apoyo para asumir un comportamiento adecuado. Es importante la capacidad de serenarse, de librarse de la irritabilidad, la ansiedad, la melancolía y el temor excesivo. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, mientras aquellas que la tienen desarrollada pueden recuperarse con mucha mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida.

Al respecto Goleman (2000) plantea que los sentimientos son típicamente indispensables para las decisiones racionales, puesto que ellos señalan la dirección correcta; de modo que las emociones están tan comprometidas en el razonamiento como lo está el pensamiento. De hecho, como refiere Figueroa (2004) el poder manejar el propio funcionamiento emocional lleva a la optimización del Coeficiente Intelectual, puesto que el individuo al conocerse más a sí mismo y ser capaz de manejar regular sus reacciones emocionales, puede potenciar en forma más reflexiva sus recursos intelectuales y ganar su desempeño, a nivel del aprendizaje, de la toma de decisiones, de la solución de problemas, entre otras cosas.

Gerencia cognicional: la integración del pensamiento y las emociones en la gerencia de las organizaciones

Considerando las ideas planteadas, acerca de la inteligencia emocional como la dimensión del ser humano de mayor interés actualmente en las empresas, su presencia en los empleados de cualquier rango jerárquico debe fomentarse, y en relación particular al personal directivo, si éste fundamentara su pensamiento y acción en ella, incentivaría lo que puede llamarse gerencia emocional.

El mismo Goleman (2000) define el éxito de los gerentes, líderes y trabajadores como personas con alto nivel de desempeño, destrezas técnicas y emocionales bien desarrolladas, que les permite alcanzar capacidad de generar sentimientos positivos que los hacen cada vez más competitivos para su familia, la empresa y la sociedad en general.

Hoy en día es fundamental que gerentes y seguidores aprendan a controlar sus emociones, no sólo con el fin de que estas no controlen de modo negativo el desempeño de los mismos en el trabajo, sino que se conviertan en una oportunidad para mejorar la interacción y la productividad de todos los miembros del equipo.

Al respecto, la Gerencia debe proyectar en sus seguidores entusiasmo y movilizarlos a actuar conforme a los objetivos, encauzando las *emociones* de cada uno de ellos. Un gerente fundamentado en las emociones debe estar en sintonía con los sentimientos de las personas y conducirlos en una dirección emocionalmente positiva, es decir, la actuación entusiasta hacia el logro de los objetivos.

En otras palabras, la gerencia emocional debe promover el optimismo y entusiasmo, inspirando confianza y motivación para la cohesión social y el trabajo colectivo productivo en las organizaciones. Como señala Abarca (2004), los líderes emocionalmente inteligentes impulsan en sus equipos cierto grado de bienestar que los incentiva a compartir ideas, aprender mutuamente, participar en decisiones grupales y en general, procurar que las cosas funcionen, a través de un ambiente de confianza, seguridad, lealtad y cordialidad.

Las afirmaciones anteriores no intentan señalar que la Gerencia racional y el Capital Intelectual tienden a desaparecer, dado el supuesto que a través de la variable emocional se puede actuar de manera eficiente; en realidad, estas afirmaciones no contradicen la tradicional premisa de un buen gerente, el cual debe sopor-tar sus decisiones en el pensamiento racional, contemplando su inteligencia intelectual como la base del éxito organizacional, simplemente es una manera diferente de conseguir la misma meta; plantea otra vía o alternativa para desarrollar el estilo gerencial orientado al logro de los objetivos propuestos.

Siendo así, la combinación de competencias técnicas, cognitivas y emocionales darían como resultado la gerencia ideal; lo complicado estará en diseñar los mecanismos factibles para conseguir altos niveles de dominio en cada una de estas habilidades, dado que cada individuo tendrá la facilidad para desarrollar alguna mas que otra, no obstante se supone, de acuerdo a lo expuesto, que el complemento entre ellas debe ser proporcional, sin subestimar la aplicabilidad y utilidad entre ellas.

De esta manera, se propone un término aplicado a la gerencia integral, la cual se denominará **Gerencia Cognicional**, fundamentada en la administración

de las emociones y del conocimiento, para compenetrar el capital emocional y el capital intelectual en las organizaciones.

Gerencia Cognicional

En base al análisis de los planteamientos anteriores, en cuanto a los aspectos medulares sobre Inteligencia Emocional y el Capital Intelectual referidos por Goleman (2000), Cooper y Sawaff (1998), Thomson y Rodríguez (2000) y Edvinson y Malone (1998), se desarrolló la definición de Gerencia Cognicional y los principios que la sustentan.

De esta manera se entiende por Gerencia Cognicional la aplicación equilibrada del conjunto de destrezas técnicas, competencias cognitivas y habilidades emocionales, para alcanzar el eficiente desempeño del talento humano, así como del uso de los bienes y recursos disponibles, orientadas a maximizar los niveles de competitividad organizacional.

Dicha definición establece que para poder orientar la organización de forma integral, el gerente debe contar con una serie de habilidades que reflejen su capacidad cognitiva y su inteligencia emocional, para gerenciar efectivamente el capital intelectual y capital emocional. De acuerdo a los planteamientos analizados se proponen principios en los que dicha gerencia debe sustentarse, ofreciendo así una perspectiva más clara de su estructura, al destacar los aspectos de las dimensiones que la integran.

Principios de la Gerencia Cognicional

- *Conocimiento práctico de las actividades que coordina.* Indistintamente del nivel en el cual un gerente se encuentre en una organización, el conocimiento de fundamentos teóricos en el ámbito que le corresponde, le puede permitir tomar decisiones acertadas en condiciones teóricamente establecidas. No obstante, por lo general la realidad tiene muchas variantes que distorsionan un escenario claro para la gerencia en su proceso de decisión, generando situaciones de incertidumbre para quien la ejerce.

En este sentido, resulta menos difícil tomar decisiones si se conocen además las necesidades o consecuencias de aplicar una alternativa en particular, basándose en la experiencia más allá de cualquier teoría. Esta condición de asertividad en la toma de decisiones y por ende en las acciones a seguir, producto de la combinación de teoría y experiencia, podrá reflejar de manera positiva el ejercicio de la gerencia y el liderazgo, que promoverá la confianza y la credibilidad en los seguidores que no sólo reconocerán su experticia y conocimiento para decidir sino los méritos que le correspondan.

- *Planificación y organización del trabajo.* La improvisación puede generar resultados satisfactorios en ambientes de incertidumbre, no obstante con frecuencia es una práctica que impide maximizar el beneficio obtenido, pues en ocasiones se deja de lado aspectos necesarios para alcanzar los resultados esperados, por lo que

Gerencia cognicional: la integración del pensamiento y las emociones en la gerencia de las organizaciones

es conveniente evitarla, y sustituirla por el pensamiento anticipado de los hechos, es decir, utilizar la capacidad para prever acontecimientos y acciones correspondientes, planteando escenarios posibles en los que sustente de manera más efectiva la toma de decisiones, facilitando y optimizando la organización del trabajo.

- **Compartir el reconocimiento al mérito:** ciertamente la gerencia es la responsable de los resultados y es quien representa las áreas funcionales o departamento, sin embargo quienes hacen posible dicho resultado son sus seguidores, al desempeñarse correctamente, es por ello que la transferencia de cualquier tipo de reconocimiento recibido es valorado, más si viene de su propia unidad de mando. En sustitución a la reprimenda o el castigo como mecanismo para lograr el alcance de algún objetivo por parte de los trabajadores, se deben señalar las deficiencias con una expresión de oportunidad de mejora. En este sentido, la gerencia debe procurar disponer de una gran variedad de métodos para mostrar el aprecio o valoración del trabajo del personal, considerando que aquello que puede ser un reconocimiento para uno no necesariamente lo representa para otro.

- **Comunicación asertiva:** Este tipo de comunicación permite transmitir ideas, necesidades o deseo de forma madura y racional sin provocar el rechazo o malestar de la otra persona. En situaciones de conflicto establece un balance de poder entre los involucrados, de manera que cada uno obtenga provecho de la interrelación, encontrando satisfacción a sus expectativas tanto como sea posible. Aun cuando ésta no sea el único estilo de comunicación que deba utilizarse, pues dependerá de las circunstancias o situaciones que se presenten, pero es la forma de expresión personal y profesional con mayor énfasis en la tolerancia, respeto y comprensión entre las personas.

- **Empatía:** es un rasgo imprescindible para alcanzar niveles de humanitarismo, en el sentido de comprender y servir de apoyo ante hechos laborales o no, que alteren la continuidad del trabajo individual, con el fin de canalizar favorablemente las emociones negativas. El gerente que actúa con empatía tiene la habilidad para estar consciente de reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás y hará que los miembros de la empresa o los grupos de trabajo, actúen cohesionadamente dando paso a un clima organizacional que garantice un comportamiento organizacional productivo y armónico.

- **Participación en las decisiones:** La intervención efectiva en las decisiones relacionadas con el área propia de acción, de quienes están inmersos directamente en la misma, permite una mejor conducción de las acciones a seguir. En este sentido, al reconocer lo pertinente y relevante de la información manejada por los seguidores, en aspectos técnicos o prácticos relacionados con su labor, le brindará a la gerencia no sólo la oportunidad de tomar decisiones acordes a las condiciones reales detectadas por sus actores principales, sino distinguir el potencial particular de los mismos, lo que fomentará la motivación y creatividad del talento humano en pro de optimizar los resultados en la organización.

- **Autocontrol emocional.** Las emociones pueden provocar alteraciones en la vida cotidiana de cualquier persona, dirigiendo su comportamiento de forma

no adecuada a los requerimientos propios de un cargo dentro de una organización, si estas no son reconocidas y controladas oportunamente, por el propio individuo. Por lo tanto, el autocontrol emocional representa una señal de seguridad, que inspira respeto y confianza al conservar la ecuanimidad en el ámbito profesional, aun cuando el estado anímico no sea favorable, esté ocasionado el mismo por razones personales o laborales.

- **Canalizar emociones negativas:** Se entiende que las emociones contienen información valiosa sobre las necesidades y deseos, por lo que es útil considerarlas para tomar decisiones acertadas y actuar de forma eficaz. Sin embargo, existen emociones que pueden perjudicar el estado anímico de una persona y repercutir negativamente sobre el clima de trabajo en una organización. En este caso, el gerente debe estar en capacidad de orientar aquellas emociones desagradables que se susciten entre los miembros de la organización, pues en la medida que se reconozcan y canalicen dichas emociones, se podrá lograr una madurez afectiva, generando un aprendizaje emocional en las personas, que contribuya a desarrollar sentimientos positivos, incentivando el optimismo, para disipar comportamientos perjudiciales en el desempeño laboral.

En base a los principios anteriormente descritos, el desarrollo de la Gerencia Cognicional en las organizaciones le permitirá al gerente identificar y desarrollar capacidades para obtener el óptimo desempeño del personal que dirige, tanto en el aspecto cognitivo como emocional, que redunde en creatividad e innovación, para la generación de ventajas competitivas sustentables en el tiempo. Asimismo, se considera que la propuesta sobre Gerencia Cognicional representa una integración de capacidades propias del ser humano y que es posible desarrollar en la medida que el individuo esté consciente de la relevancia que tiene tanto su intelecto como su componente emocional, no sólo para dirigir su actuación dentro de una organización, sino la de las personas que tiene a su cargo.

Conclusiones

Las organizaciones son creadas y sustentadas por la labor del hombre; la gerencia efectiva de las mismas constituye una constante práctica de las habilidades de quienes ejercen dicho rol. En este sentido, la capacidad de actuar racionalmente, que constituye un elemento propio del ser humano que por naturaleza es inteligente, le permite al gerente comprender, analizar y actuar de una manera racional ante las situaciones que se le presenten.

Asimismo, el gerente como ser integral requiere reconocer en las emociones una fuente interna de gran valor, debido a que representan el motor en la mayoría de los casos, para la realización efectiva de su trabajo. Es por ello que la aplicación de la inteligencia emocional significa un elemento potenciador del comportamiento positivo de quienes se desempeñan dentro de una organización.

En este orden de ideas, las ventajas que pueden obtenerse si se desarrolla la habilidad o capacidad para dominar y canalizar las emociones, siendo conscientes de su existencia tanto en el propio individuo como en las demás personas, se traducen en un aumento de la madurez emocional, que conlleva a transformar la

Gerencia cognicional: la integración del pensamiento y las emociones en la gerencia de las organizaciones

energía negativa que pudiera contener un individuo, en una fuerza de apoyo para asumir un comportamiento adecuado y por consiguiente, desarrollar actitudes que optimicen el desempeño personal; ofreciendo, además, herramientas para conducirse con mayor efectividad ante procesos de cambio.

En este sentido, las personas con funciones directivas son quienes tienen la mayor responsabilidad y es por ello que son las que están llamadas, principalmente, a saber administrar no sólo las emociones propias y ajenas, sino saber aplicar los conocimientos adquiridos a través de la teoría y la experiencia, a fin de promover una gerencia emocional y cognitiva, que incluya las capacidades y conocimientos de quienes integran la organización.

En consecuencia, el capital intelectual integrado con el capital emocional puede producir beneficios recíprocos importantes, ya que la generación de conocimiento no sólo se obtiene a través del manejo de teorías, sino que resulta del desarrollo creativo del individuo, cuya base se orienta en función de sus emociones; el hecho de que un individuo pueda concentrarse intensamente en su trabajo a partir de una estable condición emocional es sumamente positivo, en particular porque logran utilizar sus emociones para conducirse racionalmente y de forma efectiva en pro de los objetivos propuestos.

En este orden de ideas, en base al análisis realizado sobre la función gerencial se considera, entonces, necesario que un gerente desarrolle habilidades tanto intelectuales como emocionales que le permitan enfrentar los retos que se le presenten en la gerencia de las organizaciones a su cargo. Siendo la Gerencia Cognicional, una propuesta desarrollada con la intención de orientar la actuación del gerente hacia el desarrollo del capital intelectual y emocional, partiendo de su propia aptitud emocional y cognitiva. A través de la misma un individuo que lidera en una organización, podría darle una dirección positiva a las emociones de los demás, como el entusiasmo, optimismo y pasión, para lograr los resultados que se requieran, y aprovechar el conocimiento y las capacidades intelectuales de su talento humano fomentando el aprendizaje organizacional que permita el desarrollo continuo.

Así mismo, la Gerencia Cognicional puede propiciar un clima de bienestar, orientando a los integrantes a permanecer centrados en su actividad, objetivos y meta empresarial, apoyándose y trabajando como equipo, aun dentro de las condiciones adversas que puedan presentarse debido a la inestabilidad del entorno.

Para finalizar los lineamientos planteados sobre la Gerencia Cognicional ciertamente, no representan una panacea ante los problemas organizacionales; pero pueden considerarse un conjunto de reflexiones como aporte al pensamiento gerencial que contribuirá a ampliar los enfoques teóricos sobre la gerencia de las organizaciones, bajo una perspectiva moderna, acorde a los requerimientos y exigencias de la dinámica actual, donde se reconoce cada día la complejidad de la organización en su condición humana.

Referencias Bibliográficas

- Abarca, Nureya (2004). La nueva organización necesita del liderazgo femenino. Artículo Extraído de: <http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/863/3008/articulo.php?id=35603>. Consulta: 17/11/2008.
- Alama, Elsa; Martin, Gregorio y López, Pedro (2006). “Capital Intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo”. **Revista Latinoamericana de Administración**. No. 37. Editorial CLADEA. Universidad de Los Andes. Colombia. Extraído de: <http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/view/60/60> Consulta: 05/10/2009 (Pp. 1-16).
- Añez, Carmen (2005). “El Capital Intelectual: nuevo enfoque de la flexibilización laboral”. **Revista Venezolana de Gerencia**. Abril-Junio. Vol. 10 No. 30. Universidad del Zulia. Venezuela. Extraído de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29003008> Consulta: 05/10/2009 (Pp. 310-324).
- Bateman, Thomas y Snell, Scott (2001). **Administración, una ventaja competitiva**. (1ª Ed). Editorial Irwin Mc Graw Hill. México.
- Candela, Carlos, Barberá, Ester, Ramos, Amparo y Sarrió, Maite (2002). Inteligencia emocional y la variable género. Extraído de: <http://reme.uji.es/articulos/acandc2272105102/texto.html>. Consulta: 15/10/2008.
- Cooper, Robert y Sawaf, Ayman (1998). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones** (1ª Ed). Grupo editorial NORMA. Colombia.
- Edvinson, Leif y Malone, Michael (1998). **El Capital Intelectual. Como identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa**. Editorial Norma. Colombia.
- Figueroa, María (2004). “Inteligencia emocional: instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI”. **Revista Cayapa**. Diciembre. Vol. 4, N° 8. Venezuela. Extraído de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/622/62240806.pdf> Consulta: 04/10/2009 (Pp. 104-124).
- George, Claude y Alvarez, María (2005). **Historia del pensamiento Administrativo Editorial** (2ª Ed). Editorial Pearson. México.
- Gil Monte, Pedro (2005). **El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar** (1ª Ed). Ediciones Pirámide. España.
- Goleman, Daniel (2000). **Inteligencia emocional en la empresa** (3ª Ed). Editorial Vergara. Colombia.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, y McKee, Annie (2004). **El Líder Resonante Crea Más: El poder de la Inteligencia Emocional** (1ª Ed). Editorial Plaza & Janés. España.

Gerencia cognicional: la integración del pensamiento y las emociones en la gerencia de las organizaciones

- Hernández, José (2003). La inteligencia emocional en la empresa. Extraído de: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEuZZpypEpnEatkNgG.php>. Consulta: 15/10/2008.
- Mora, Carlos (2008). Inteligencia emocional en el trabajo. Extraído de: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/inteligencia-emocional-en-el-trabajo-409961.html> Consulta: 04/10/2009.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **Administración** (8^{va} Ed). Edit. Person-Prentice Hall. México.
- Thomson, Kevin y Rodríguez Almudena (2000). **El capital emocional: como cautivar los corazones y las mentes para conseguir empresas que triunfen a través del marketing y de la comunicación interna** (1^{ra} Ed) Editorial ESIC. España. Extraído de: <http://books.google.co.ve/books?id=npFM3UbYN60C&pg=PP1&dq=El+capital+emocional:#v=onepage&q=&f=false> Consulta: 02/10/2009.