

## La pasión en la gestión empresarial

Por: María de los Ángeles Briceño Moreno<sup>1</sup>

### Resumen

Los comportamientos cognitivo y emocional influyen en las decisiones. Para hablar de emoción en la evaluación de las decisiones es necesaria la dimensión de la pasión.

Las sensaciones, la motivación, el sentido en las acciones de rutina, son componentes comunes a la pasión. Los ambientes para la pasión exigen espacios para la asunción de nuevos retos y condiciones de expresión para libertad de acción. Estos espacios aumentan la creatividad, la innovación y mejoran los resultados.

**Palabras clave:** Pasión, comportamiento, decisión

### Abstract

The cognitive and emotional behavior, have influence in decisions. In order to speak about the decision's evaluation it is necessary to include the passion dimension.

The sensations, the motivation, the sense that the routine has, are common components in the passion. The atmospheres for permit the passion existence demand spaces that allow the new challenges and the conditions for the expression that the action in freedom needs. These spaces increase the creativity, the innovation and improve the results.

**Key words:** Passion, behavior, decisión

### Introducción

Frente a las condiciones cambiantes de los contextos empresariales, surgen propuestas y revisiones sobre la gestión de la empresa y su personal. Los sistemas de control versus la libertad en el trabajo, han sido las analizadas por los expertos en administración, quienes mediante casos y teorías cuestionan la coerción y el control extremos como acciones que aumentan la eficiencia y benefician los resultados de las organizaciones.

La pasión se ha convertido en un aspecto que potencia diversas expresiones relacionadas con la administración. El reto de la gestión actual, es la administración y el enfoque de las fuerzas con que se nutre.

### La pasión en el comportamiento

A la necesidad de tener en cuenta un comportamiento como posible fuente de actitud, se añade la importancia de la emoción (Caballero, Carrera, Sánchez, Muñoz, & Blanco, 2003). Para algunos modelos clásicos el origen de la emoción se encuentra precisamente en la interrupción de planes que las personas hacen de manera racional y voluntaria (Mandler,

---

<sup>1</sup> Docente e Investigadora en Emprendimiento del CESA. Doctorante en Ciencias de la Gestión en la Universidad París 13, Magíster en Administración, Especialista en Mercados, Especialista en Gerencia y Gestión Cultural, Comunicadora Social y Periodista.

1984). La discrepancia con lo previsto origina un proceso de activación al que se añaden procesos cognitivos y conductuales que dan lugar a la experiencia emocional.

Cuando se habla de emoción, se hace necesaria otra dimensión, la evaluativa, que se basa en informaciones sobre creencias, afectos y conductas asociadas a un objeto y que no puede ser asimilada a una emoción, ya que aunque se dice que los procesos afectivos pueden influir en la evaluación, no están contenidos en ella.

### **La pasión en la decisión**

En la tradición cognitiva que arranca con Fishbein y Azjen (1975), ha sido frecuente considerar equivalente la dimensión de evaluación y la del afecto, y en varias ocasiones se han incluido las emociones dentro de la categoría de evaluación.

La mayoría de las teorías sobre evaluaciones que incluyen evaluación cognitiva (*"appraisal"*), aceptan una reacción inmediata y una más lenta que implica mayor deliberación (Lazarus, 1991). Sería posible entender las relaciones afectivas como una dimensión continua que parte de una reacción inmediata, con una mínima participación de los procesos cognitivos superiores, a otra con mayor elaboración sobre los pros y los contras asociados al objeto de actitud (Giner-Sorolla, 2001). Si bien esta definición es aceptable cuando se quiere diferenciar el componente cognitivo, que se formula principalmente por argumentos a favor o en contra de algún aspecto, parece menos adecuada cuando se busca reflejar la emoción que incluye conceptos como **pasión**, subjetividad e intencionalidad que según Averill son fundamentales en las evaluaciones de las decisiones (Averill, 1974).

El componente de pasión es el que más ayuda a explicar la diferencia entre evaluaciones y emociones. La pasión implica una alta activación fisiológica y la dirección de la atención hacia lo que provoca la reacción. Cuando está de por medio la pasión se hace difícil prestar atención a algo diferente a lo que provocó la activación. Tan sólo cuando la intensidad disminuye se puede empezar a evaluar la situación, tomar decisiones y coordinar reacciones conductuales y cognitivas (Caballero, Carrera, Sánchez, Muñoz, & Blanco, 2003).

Cuando se toma una decisión o una acción clave, las expectativas de quien decide marcan la pauta de la acción; es por esto, que la manera de descubrir cuáles son las fuerzas que impulsan a quien decide, están en el análisis de su reacción. (Drucker, *What Makes an Effective Executive.*, Jun2004).

En la toma de decisiones la pasión, se convierte en un elemento que potencia la sensibilidad que los científicos, empresarios y generales exitosos parecen tener, y que se define como esa capacidad de "sentir" las situaciones. Por ello, uno de los autores que se han ocupado de las emociones en las decisiones administrativas aplicadas, Edward De Bono, dice que "el empresario "huele el dinero". Esto sugiere que las ganancias no son suficientemente obvias como para que cualquiera pueda distinguirlos". Por esto para Edward De Bono, cuando se trata de tomar decisiones, las emociones se suelen usar para mejorar posiciones en una negociación (Bono, 1988).

## **Pasión en las empresas**

En casos de empresas con altos crecimientos y resultados con indicadores de primera línea en innovación y desarrollo de mercados es el de Google, la empresa que se encuentra en la cima del antia-autoritarismo, y que se caracteriza porque darle mayor importancia a la forma en la que se sienten las personas que a aquello que dijeron que harían. En esa empresa se puede escuchar decir a los Directivos “siga su pasión”.

El sistema de Google se basa en un alto contenido de libertad con un propósito esencial: permitir que cada miembro desarrolle en su trabajo su pasión, y una permanente retroalimentación, que surge desde el momento mismo en que cada desarrollo se inicia. Google, se ha convertido en el modelo en el que la disciplina y la libertad coexisten. Un modelo que exige la presencia de líderes que aplican métodos para mantener a sus empleados con claridad sobre los propósitos de la organización y que destina tiempos y espacios para que la percepción de libertad alimente la existencia de la pasión que se busca en el personal (Hamel G. , Are You a Good Leader?, May 2008).

Los resultados exitosos de casos como el de Google, han llevado a preguntarse “Cómo hacer organizaciones que merezcan el regalo de la creatividad, la pasión y la iniciativa?”. Ya que las viejas prácticas de la administración han mostrado que lograr la presencia de estos tres componentes en las empresas, no es algo que se pueda exigir, la imaginación y el compromiso se han convertido en dos de los aspectos que las empresas buscan en el perfil de su personal y en las prácticas de la administración del recurso humano como aspectos que se espera que el equipo busque llevar en su rutina al trabajo (Hamel & Bryan, Reinventing Management, 2007).

## **Pasión en liderazgo**

Un ejecutivo efectivo no necesita ser un líder en el sentido del término que es comúnmente utilizado. Gran parte de los mejores líderes de los negocios y directores generales no fueron líderes estereotipados. Ellos se sobrepusieron a todas las situaciones de sus contextos por su pasión, en términos de sus personalidades, de sus actitudes, sus valores, sus fortalezas y sus debilidades. Ellos hicieron sus recorridos de forma apasionada, extrovertida y casi solitaria, pasando de una actitud acomodadiza a asumir el control (Drucker, What executives should remember., Feb2006).

Lo que los hizo a todos más efectivos fue el que estos líderes llevaron estas ocho preguntas a ocho prácticas que convirtieron en un hábito Ellos se preguntaron:

- Qué necesidades debo satisfacer”?
- Qué es lo correcto para la empresa”?
- Qué planes de acción debo desarrollar?
- Qué responsabilidad tomar sobre sus decisiones?
- Qué responsabilidad tomó en mis comunicaciones?
- Cómo enfocarse en las oportunidades antes que los problemas?

- Cómo asistir a reuniones productivas?
- Cómo enfocarse en pensar en términos de "nosotros" antes que de "mí"?

En un universo racional y de pasión, los líderes deben tener transparencia en la ética y en las prácticas de las motivaciones como un principio fundamental para alcanzar objetivos. Sin embargo, existen algunas fuerzas que tienden a opacar la honradez y transparencia en las decisiones de los líderes y que dificultan o impiden obtener los logros y deterioran la pasión. ¿Cómo?: diseñan sistemas que lo obstaculizan, su interés por "brillar" y su arrogancia impiden que el flujo de información fluya (Bennis, Goleman, & O'Toole, Sep2008).

La necesidad de una ética de los negocios debe incluir valores que den lugar a la pasión y el compromiso (Drucker, *The changing world of the executive*, 1982). El pensamiento que el dinero se utiliza como motivación rompe con la pasión y el compromiso, ya que su efecto es como la adicción a la heroína: el estímulo pasa con rapidez y son necesarias dosis cada vez mayores de satisfacción efímera (Drucker, *Management: tasks, responsibilities, practices*, 1982).

### **Pasión en la innovación**

El cambio rápido y constante de hoy, crea un escenario en el que una actitud pasiva no permite avanzar el desarrollo profesional. Adquirir tantas nuevas habilidades como sean necesarias es la base para alcanzar una adecuada posición. Revolucionar el portafolio y las habilidades cada seis años y hacer el cambio audazmente es una necesidad. Esto es a lo que Prahalad llama en su artículo *Cinco conductores de la Transformación*, "el cultivo de la pasión por la renovación" (Prahalad, Jan2007).

En su libro *Liderando la Revolución*, Gary Hamel afirma que "en esta nueva época, una compañía que esté evolucionando lentamente ya está en la vía de la extinción o de la obsolescencia". (Hamel G. , 2000). En este libro el autor invita a dejar a un lado el pesimismo y a pensar en grande, a tomar grandes retos y cambios. Y afirma que un directivo que espera prosperar necesita rapidez y agilidad en su organización. La experiencia del autor en la dirección del Royal Dutch/Shell, en lo que él llama "el juego de innovadores" (sesiones semanales de tormentas de ideas), resultó en más de 320 ideas para generar ingresos.

La pasión potencia la innovación cuando quienes reconocen la importancia de un nuevo negocio, persuaden y empujan, cuando encuentran una oportunidad y se enfrentan a las dificultades para desarrollarla en su compañía. En el caso de IBM la incursión en la Internet propuesta por el programador, David Grossman y el ejecutivo John Patrick, obligó a muchos cambios. Ellos con su pasión, lograron que esta compañía alcanzara un sitio de privilegio en la web. Lo hicieron hablando, persistiendo, mostrando sus beneficios, creando grandes demostraciones, ganándose el apoyo del presidente Gerstner.

Hamel presenta el caso de la pasión en la innovación de Ken Kutugary quien como ingeniero de Sony Corp., enfrentó las críticas y la oposición, mientras desarrollaba una serie de dispositivos digitales con los que se desarrolló el *Play Station*, el cual ahora participa con el 40% de las utilidades de esta corporación.

Para lograr la innovación, Hamel propone liderar una revolución con “instrucciones bomba”. También, propone escribir un manifiesto, crear una coalición, neutralizar la oposición, encontrar quien lo escuche entre los gerentes *senior* para saltar el espacio entre lo innovador y lo establecido y permanecer el tiempo necesario para formar una masa crítica; para al final, infiltrarse entre los niveles altos de la organización hasta ganar los recursos necesarios para ser exitoso. El mensaje de Hamel de un modelo de negocios tiene que ver con la configuración del complejo conjunto de relaciones entre estrategias, recursos, clientes y la red de valor que actualmente define la industria.

En otro de sus libros “Compitiendo por el Futuro”, Hamel en compañía de Prahalad, hablan de los nuevos paradigmas de cambio para que las compañías y las organizaciones de negocios puedan prosperar en el futuro y ser exitosos probando la calidad de vida de los clientes por la creación de nuevos productos o servicios cuyos beneficios sean deliberadamente inesperados por los clientes,

Para competir con éxito en el futuro, las compañías necesitan que su personal:

1. Entienda las convenciones implícitas que utilizan.
2. Entienda cómo estas convenciones pueden limitar el pensamiento.
3. Considere deliberadamente cualquier discontinuidad de la industria.
4. Construya un marco para recolectar la previsión de la industria.
5. Trabaje para construir arquitectura estratégica.

Los directores generales deben desatar la pasión de su personal para convertirse en *fans* delirantes de sus clientes y mejorar radicalmente la forma en que la empresa obtiene, mantiene e incrementa clientes rentables (Kotler & Westman, 2006). Hacer del marketing la parte superior de sus prioridades y desechar los días de hacer caso omiso, criticar, o de marginar los departamentos de marketing utilizando la función de comercialización para conducir la estrategia de la empresa y la cultura es la condición para continuar en el mercado.

### **La pasión es el motivo que nos mueve.**

Permitir a las personas descubrir lo que les interesa para empujarlos al límite, para hacer que el latido del corazón sea más rápido en proporcionar energía, e inspirar **la pasión** es la tarea de la administración del recurso humano. Porque la pasión es el significado. Sin significado el trabajo es un golpetazo entre fines de semana. Con el significado, cualquier trabajo puede llegar a ser un llamamiento.

Los psicólogos positivos (inclusive Ben-Shahar de Tal, Jonathan Haidt, y Martin Seligman), han definido una progresión de la felicidad que se dirige desde el placer, pasando por el compromiso, hasta llegar al significado. Los investigadores han demostrado, que una interrupción para comerse un helado proporciona el placer sólo efímero; por contraste, la satisfacción derivada de un acto de la bondad o la gratitud dura mucho más largo tiempo. Katharine Graham, la primera directora general femenina de Fortune 500 (empresa de la

Compañía Washington Post), dijo: " Podría haber algo es más divertido que adorar y sentir que realmente le interesa lo que usted hace? "

La presidenta y directora general a Nivel Mundial de la agencia de publicidad Ogilvy & Mather, describió cómo ella "sólo siguió su corazón, haciendo las cosas adoraba hacer". Esto le dio sentido y significado y la inspiró desde el inicio de su carrera, hasta llegar a ocupar el más alto cargo de la Agencia.

### **Conclusiones**

Los estudios han mostrado que entre profesionales, la pasión se traduce en una satisfacción laboral más grande, una productividad más alta, una rotación laboral más baja y una lealtad aumentada. Los beneficios incluyen también los sentimientos de trascendencia. En otras palabras, la pasión contribuye a algo más grande: engendra un sentido más profundo con significado que aumenta la pasión, con lo cual se va creando un ciclo virtuoso.

Las personas que procuran definir lo que es significativo empiezan por ser honestas consigo mismas acerca de lo que es bueno para cada quien y lo que gozan hacer, tanto como las organizaciones que crean las condiciones para que su personal sienta el reto de crecer y desarrolle actividades relacionadas con sus pasiones, aumentan las posibilidades de alcanzar sus objetivos estratégicos porque incluyen en su rutina la fuerza de la pasión que se convierte en el verdadero valor intangible y diferenciador del resto de los miembros del mercado.

### **Bibliografía**

Averill, J. (1974). The emotions: An integrative approach. En R. Hogan, J. Johnson y S. Briggs (Eds). *Handbook of personality Psychology* , 2, 324 - 508.

Barsh, J. C. (2008). Five dimensions of leadership. *McKinsey Quarterly* , Fascículo 4 (00475394).

Bennis, W., Goleman, D., & O'Toole, J. (Sep2008). Candor Killers. *Leadership Excellence* , Vol. 25 Issue 9, p6-6, 1p.

Bono, E. D. (1988). *Seis Sombreros para pensar*. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A.

Caballero, A., Carrera, P., Sánchez, F., Muñoz, D., & Blanco, A. (2003). la experiencia emocional como predictor de los comportamientos de riesgo. *Psicothema* , 15 (003), 427 - 432.

Drucker, P. (1982). Management: tasks, responsibilities, practices. 481.

Drucker, P. (1982). *The changing world of the executive*. Nueva York: Truman Talley Books, Time Books.

Drucker, P. (Feb2006). WHAT EXECUTIVES SHOULD REMEMBER. *Harvard Business Review* , p144-152.

Drucker, P. (Jun2004). What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review* , Vol. 82 Issue 6, p58-63, 6p, 1 color.

Giner-Sorolla, R. (2001). Affective Attitudes are not always faster: the moderating role of extremity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 666 - 667.

Hamel, G. (May 2008). Are You a Good Leader? *Leadership Excellence*, Vol. 25 Issue 5 (AN 31950730), p5-5, 1p.

Hamel, G. (2000). *Liderando la Revolución*. Bogotá: grupo Editorial Norma, Harvard Business School Press.

Hamel, G., & Bryan, L. (2007). Reinventing Management. *Leadership Excellence*, Vol. 24 (Issue 12), p3-4, 2p.

Kotler, P., & Westman, J. C. (2006). What CEOs need to know and do about marketing. *Leader to Leader*, Vol. 2006 Issue 42, p20-28, 9p.

Mandler, G. (1984). *Mind and body: Psychology of emotion and stress*. Nueva York: Norton.

Prahalad, C. K. (Jan2007). Five Drivers of Transformation. *Leadership Excellence*, Vol. 24 Issue 1, p18-18, 2/3p.