

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:

Núlan

**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/72/>

La razones de la emoción en los procesos de decisión

The Reasons of Emotion in Decision Processes

Carlos Alberto Lorenzo*
María Isabel Camino*

RESUMEN / SUMMARY

El propósito de este trabajo es analizar y describir el proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, vinculando la escala individual con el organizacional en sus dimensiones racionales y emocionales a través de un modelo. Se construye el marco teórico del trabajo a partir de la Teoría de la organización con algunos aportes nuevos desde fuera de la disciplina (inteligencia emocional), en una integración que reúne aspectos de los dos paradigmas contemporáneos dominantes: el imperio de la razón y el del caos.

The aim of this paper is to analyze and describe the strategic decision making process in organizations relating the individual level to the organizational one, in its rational and emotional dimensions through a model. The theoretical work frame is built, starting from the Organizational Theory and some new contributions out of the discipline (emotional intelligence), in a blending which gathers aspects of the two dominating contemporary paradigms: the Empire of Reason and the Empire of Chaos.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS

Decisiones, identidad, fluidez, emoracionalidad

Decisions, Indentity, Fluidity, Emorationality

* Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

INTRODUCCIÓN

La emoción¹ se ha encontrado siempre presente en la toma de decisiones, aún dentro del rigor profesional y a pesar de que tengamos el pensamiento entrenado racionalmente para gestionar organizaciones.

Lo realizado por la Teoría de la organización y en el terreno de la **razón** (de la racionalidad dada tentativamente en el hemisferio izquierdo), permite hoy intentar avanzar en el terreno de lo **emocional** (el hemisferio derecho del cerebro humano).

En los últimos diez años comenzaron a proliferar, tal vez como resultado de lo que podemos englobar como el posmodernismo iniciado en el pensamiento de los países centrales, los estudios sobre los sentimientos y que desembocaron en el descubrimiento de distintas inteligencias, entre ellas la conocida como **inteligencia emocional**.

Esto merece que se le preste la debida atención en el sentido de transitar la posibilidad de hacer estructurables y por lo tanto posible de ser aprehendidos estos aspectos para que lleguen, en algún momento, a tener la categoría de conocimientos.

Las emociones tienen un peso importante cuando diagnosticamos, analizamos, evaluamos y seleccionamos una alternativa de acción, sobre todo si la decisión es estratégica, ya que la ambigüedad y la incertidumbre constituyen el ambiente natural que amplifica el fluir de las emociones.

Sin embargo, este vital aspecto no fue introducido en un modelo acerca del proceso de toma de decisiones. Existen razones para que así sea. No se consideran elementos que puedan ser estructurables, identificables, las variables intervinientes, resultando dificultosa la descripción de sus comportamientos y relaciones.

En este trabajo, se partió del enfoque de las organizaciones como instrumento para la solución de problemas a través del proceso de información para la toma de decisiones, lo que se encuentra en línea con la Teoría de la organización.

A partir de ello, se aborda el nivel estratégico de decisiones con una metodología utilizada para la solución de problemas, tomados de la matemática y tal como lo hace Federico Frickknetch, (1993).

Incluimos la escala **individual** de análisis en la **dimensión racional**, como paso previo para completar la propuesta con la **dimensión emocional** tanto a escala **individual** como **organizacional**.

La consigna guía de nuestro análisis se relaciona con el cuestionamiento acerca de ¿cuáles son los componentes de comprensión del proceso estratégico, que tenemos que contemplar para tener en cuenta

en forma conjunta, lo racional y lo emocional en la toma de decisiones?

El enfoque propuesto, acompañando a los procesos racionales y políticos, intenta contribuir al proceso de aprendizaje generativo en la toma de decisiones estratégicas. Hacer el sentimiento y la emoción debatibles a través de la razón, y que no queden en el plano de las creencias, posibilita un crecimiento cualitativo en el liderazgo y la conducción de las organizaciones, ya que se logra trascender de alguna manera la razón para llevarlos al plano ético de la convicción y responsabilidad, dando valor y sentido al comportamiento que genera aprendizaje común.

MARCO TEÓRICO

Partiendo del concepto de organización (Simon, 1947), como complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones que se pueden producir en un grupo de seres humanos, denominado en sociología como “sistema de funciones”, se analiza el estudio de las organizaciones a partir del enfoque de Federico Frischknecht, (1993).

El autor propone estudiar las organizaciones como los sistemas de procesamiento de información (*software*) de las empresas (*hardware*), a partir de la comunión de ideas con Simon (1947) acerca de la adopción de una teoría psicológica que ofrece un lugar al comportamiento racional, subrayando que el comportamiento de las empresas no puede explicarse por la causalidad física y natural de su *hardware* sino por la intencionalidad simbólica y artificial de su *software*.

La recursión, el axioma básico que define el procesamiento de información, equipara ideas y acciones por medio de un lenguaje común que sigue a un ciclo de tres niveles a través del cual la organización y la dirección deben converger para que la empresa pueda sobrevivir; construyendo un discurso que relaciona la organización y la dirección mediante la información a través de tres niveles de cierre del lenguaje, del conocimiento y de la decisión: estratégico, administrativo y operativo.

En el modelo planteado, Frischknecht (1993) distingue la motivación no simbólica y natural, de la racionalidad simbólica y artificial. La motivación enciende y apaga los diferentes niveles racionales respectivamente en tres niveles de satisfacción: disconformismo, tensión y frustración; señalando que éstos son cognitivamente impenetrables, es decir, son procesos no simbólicos que, por eso, carecen de connotación.

Acompañando lo anterior puede citarse el concepto de racionalidad (Simon, 1947), ya que según el enfoque propuesto, dos personas, con las mismas capacidades, los mismos objetivos y valores, el mismo conocimiento

y la misma línea de información sólo pueden decidir racionalmente la misma línea de acción, por lo que éstos son los "límites" de la racionalidad con que tienen que entenderse los principios de la administración. El individuo está limitado, de una parte, por capacidad, hábitos y reflejos que no pertenecen ya al dominio de lo consciente.

La motivación es la realimentación que cierra el sistema autoorganizante, autolingüístico y teleológico planteado por Frischknecht (1993), en el cual la motivación² sólo pertenece a los individuos, nunca a las organizaciones porque las organizaciones no tienen existencia real; sólo existen en nuestras mentes y computadoras, señalando que la motivación nos aleja de las acciones que sentimos amenazantes y nos acerca a las que nos gustan.

A partir de lo anterior, consideramos que el término motivación se vincula con el de intuición expuesto en "La Inteligencia Emocional aplicado al liderazgo y las organizaciones" (Cooper y Sawaf, 1998), donde se cita a Carl Jung el cual recordó que el término intuición "no denota algo contrario a la razón, sino algo que está afuera del campo de la razón".

Por otra parte y para reafirmar la consideración acerca de la pertinencia del enfoque planteado, el ambiente en que hoy se llevan a cabo los negocios integra conflicto y cooperación, caos y colaboración creativa, denominado estos ambientes por James Moore (Schvarstein, 1998) como ecosistemas de negocios, especie de caos organizado y coevolución crucial parecida a lo que ocurre en los ecosistemas biológicos.

En situaciones complejas, no analizables, con oportunidades ocultas, condiciones cambiantes, nunca de rutina (Cooper y Sawaf, 1998), las compañías sólo podrán seguir teniendo éxito si sus líderes pueden dominar estas circunstancias que requieren más que análisis técnico, inteligencia emocional y, concretamente, flujo intuitivo, enfoque que determina la aplicación de la alta inteligencia emocional, ya que, en lugar de fiarse tanto de planeación y predicción, se exploran los efectos del diálogo y la influencia, la anticipación de oportunidades y cambios, y acogen iniciativas de responsabilidad y propósitos compartidos.

EL ABORDAJE

El enfoque metodológico utilizado es el de resolución de problemas aplicado a la gestión de organizaciones.

Partiendo de hechos y valores, se transitan los pasos establecidos por Federico Frischknecht, (1993) que son: enunciado (problema), planteo

(modelo), solución (programa de resolución), respuesta (conocimiento o resultado obtenido) y prueba (grado de satisfacción y realimentación).

Se puede hacer una analogía entre estos pasos y la secuencia que surge de entender a la organización como un ente que procesa información, a través de los procesos de: información /datos, planeamiento/análisis, decisión, comunicación /influencia y control /realimentación, por lo que cada paso responde secuencialmente a cada una de las funciones.

UNIÓN DE CONOCIMIENTO Y DECISIÓN

De acuerdo con el marco teórico y la metodología expuesta y creyendo en la naturaleza constructiva del conocimiento y la decisión humana, se toma el pensamiento de Federico Frischknecht (1993) y por lo tanto la recursión como el sistema de decisión que enlaza ideas y acción en un ciclo evolutivo de realimentación. Seguramente se interpretan algunos de los conceptos por él vertidos de una determinada forma, que hace a la libertad intelectual que nace de la metodología que adoptamos.

Tomamos como base los niveles de decisiones (estrategia, planeamiento y operación), a partir de la consideración de los pasos de enunciado, planteo, solución, respuesta y prueba.

El aspecto central para la dirección de las organizaciones, y por lo tanto para su liderazgo y conducción, es que equivocarse en la naturaleza de la situación a acometer significará pérdida de eficiencia organizacional y por lo tanto, se puede decir con conceptos actuales, pérdida de competitividad organizacional.

Explicando sintéticamente el modelo propuesto por Frischknecht (1993), como para dar continuidad a nuestro fin de incorporar la escala individual y la dimensión emocional, afirmamos que el proceso de nivel de decisión estratégico persigue la cohesión. Ningún plan puede pensarse ni implementarse con efectividad si ésta no se logra. Los valores de los actores son procesados en la coalición organizacional, ya que ésta es un sistema primordialmente político, luego ante los conflictos entre ellos se pasa a una etapa de negociación, donde los recursos y el poder junto con la identificación/sumisión dan como resultado una respuesta de influencia en la estructura organizacional. Todo esto es realimentado en el ámbito organizacional por un control social de la coalición, que será reforzador o compensador de acuerdo con la mayor o menor satisfacción de los fines.

Si esto no se encuentra debidamente procesado y no se establecen criterios políticos suficientemente cohesionados, el nivel siguiente de de-

cisiones, o sea el de planeamiento, no se puede dar o sufrirá fuertes condicionamientos.

Siguiendo las etapas establecidas para una metodología de solución de problemas, en el nivel de planeamiento hay que contar como *input* con la información administrativa, que se integra en un modelo de representación, para posteriormente hacer los análisis y evaluaciones necesarias para la selección de la alternativa que es la decisión. La salida son las directivas que se imparten a los individuos que conforman la estructura de tareas organizacionales, obrando como mecanismo realimentador del sistema, el control administrativo, también denominado de gestión.

Sin el siguiente nivel de operación no se puede llevar adelante la tarea de la dirección, que es llevar el pensamiento a la acción. En el nivel estratégico existe ambigüedad, en el de planeamiento incertidumbre y en el operativo riesgo, con respecto a la información o conocimiento a procesar.

Las organizaciones que no aprenden tratan el nivel de planeamiento como estratégico y el operativo como de planeamiento, cuando no el operativo como estratégico.

En este nivel decisorio la finalidad a lograr es la efectividad después de trabajar con los datos registrados y detectados, los que se consideran necesarios para la operación, registrándose el cálculo programado consiguientemente. Con las instrucciones se da la salida al sistema, siendo el control operativo el mecanismo realimentador recursivo.

Se expusieron los pasos metodológicos de la estrategia de abordaje que trata de resolver el problema planteado, en el próximo apartado se comienza con la incorporación de la escala individual como procesador primario del conocimiento en la dimensión racional.

EL INDIVIDUO SATISFACTORIAMENTE RACIONAL.

LAS RAZONES DE LA RAZÓN

El esfuerzo de la Teoría de la organización consistió en la demostración de los límites cognitivos sobre la racionalidad humana y organizacional. En este trabajo se apela a un vector diferente de la racionalidad. Porque la emoción no es sólo un "límite" a la razón, sino una dimensión propia que además de condicionar la razón, la modela y le da sentido. Empeñada en descubrir las limitaciones de la razón humana y de vislumbrar estrategias de potenciación de la misma, la "Teo-

ría de la administración trata de controlar lo no-racional y si lo no-racional es poco importante, la organización es también poco importante” (Simon, 1947).

Elster (1996) señala en este sentido que las emociones importan porque nos conmueven y perturban porque mediante sus vínculos con las normas sociales estabilizan la vida social. En *El Error de Descartes*, Antonio Damasio (2000) utiliza sus trabajos para enfrentarse a la vieja concepción de que las emociones son un obstáculo para la adopción racional de decisiones. En su teoría, “las emociones emergen más bien como una precondition esencial para la racionalidad”, concluye diciendo que “nuestra capacidad para adoptar decisiones rápidas cuando el tiempo es lo decisivo, se debe a nuestra dependencia o confianza en ciertos marcadores somáticos o, en sentido tradicional, a una cuestión de entrañas o sentimientos viscerales”.

El espacio apropiado por la emoción es el de las decisiones estratégicas, en el que los conflictos resultan no sólo de las limitaciones a la razón o la denominada racionalidad limitada sino también de factores ajenos a la razón, y por ello no categorizables como simples “limitaciones” a ella. La emoción es un vector diferente que se hace presente desencadenando conflictos (redefinición de la teoría del conflicto de Simon) que no siguen pautas “racionales”, pero que tampoco deberíamos juzgar como “irracionales” en sentido estricto: la que allí prima es la “razón” de la emoción.

Conocemos sobradamente las implicancias organizacionales de esta “militancia conductista”, ya no podemos sostener la automatización creciente de las decisiones soslayando los factores situacionales y su impacto en la percepción del hombre. Por lo demás, es trillado ya el argumento de la necesidad de descentralizar ante las presiones de un entorno complejo en el que la competencia se exagera, frente a la razón centralizadora de los programas.

No se puede seguir nuestro desarrollo conceptual de la escala individual en la dimensión racional sin mencionar la decisión de participar de los individuos en las organizaciones como parte de la teoría del equilibrio organizacional expuesta por Simon (1947). Este equilibrio refleja que la organización obtiene sus objetivos remunerando a sus integrantes con incentivos adecuados (materiales o no materiales) y motivándolos a continuar participando en la misma, garantizando con esto la supervivencia.

Iniciamos el análisis del proceso racional de toma de decisiones a es-

cala individual con un enunciado que parte de las necesidades de los individuos en que basan su supervivencia, que es la finalidad buscada con su participación en la organización.

Estas necesidades no pueden ser satisfechas en su totalidad por la inexistencia de recursos totales, y además porque hay competencia sobre los mismos. Por lo tanto, el planteo es que hay situación de conflicto, interno del individuo y externo con respecto a los demás individuos en competencia. Ello lleva al imperioso establecimiento de prioridades.

Estas prioridades, que significan por otro lado la existencia de tolerancia, son las que deciden el grado de voluntad de participar como resultado de una evaluación. Ésta es la solución para satisfacer las necesidades prioritarias con la finalidad de supervivencia. La respuesta a través de la tolerancia, con respecto a la teoría de equilibrio, es la que permite el rango de amplitud necesario para que el sistema organización/individuo funcione. La realimentación recursiva estará dada por los resultados controlados de las acciones consiguientes bajo el denominado control de expectativas.

EL INDIVIDUO EMOCIONAL. LAS RAZONES DE LA EMOCIÓN

Complementamos al proceso de decisión racional individual con el proceso individual emocional que lo acompaña como un metaproceso. Frischknecht (1993) considera que el proceso racional es simbólico, lingüístico, verbal, consciente y asociativo, en tanto que la motivación – emoción– trata con procesos discriminatorios, no simbólicos, no está codificada en lenguaje, es ilegible e inconsciente, por eso para tratar de hacerlo simbólico tomamos las salidas del sistema en el abordaje establecido en este trabajo.

La discriminación controla la asociación; la motivación controla la racionalidad (Simon, 1947), pero no es tan importante saber qué es lo primero porque, como dice Frischknecht (1993), el proceso conforma el ciclo cibernético, sin fin y autocorrección.

El concepto propuesto como enunciado es el de sensaciones, sentimiento al que posteriormente se le da significado a través de los valores, lo que implica (Ortega y Gasset, 1983) que los valores no se perciben con los sentidos; los sentimos (Scheler, 1973), pero no con un sentimiento habitual, sino con un sentimiento especial, por lo que podría asimilarse a la intuición, como lo hace la escuela fenomenológica de Husserl.

En relación con lo propuesto en el párrafo anterior, se distingue en

nuestro modelo entre enunciado y planteo, coincidimos con Elster (2000), cuando afirma que “en buena medida las emociones se desencadenan por las creencias” (Elster, 2000) y cuando señala que “las emociones, lo mismo que los deseos y las creencias son intencionales: son sobre algo. Difieren en este aspecto de otros sentimientos viscerales” (Elster, 2000).

No hay que desconocer por otra parte, lo recursivo del proceso, “Una vez que la emoción se convierte en un elemento cognitivo puede provocar nuevas emociones o metaemociones... La relación entre las emociones y las normas sociales es, de hecho, un camino de doble sentido. Las emociones regulan las normas sociales, pero también pueden ser el objetivo de dichas normas” (Elster, 2000).

El por qué se considera como planteo la significación dada por la integridad es porque ésta es, como la llaman Cooper y Sawaf (1998), “integridad aplicada” y se puede observar como **consultar uno con su conciencia y tener el valor de actuar de acuerdo a ella**, requiriendo tres elementos centrales: discernimiento (distinción entre lo correcto e incorrecto), actuar de acuerdo a éste (aun a costa personal) y decirlo claramente.

La solución se establece a través de la intuición, apoyando nuestras ideas en el significado de intuición como de “alto rendimiento” con las características descritas por Cooper y Sawaf (1998), como elemento motivador, fortalecedor de la razón, proveedor de información vital y de retroinformación además de generador de creatividad e innovación; traduciendo la movilización de las intuiciones en un compromiso con la organización, el que es evaluado a través del control de bienestar emocional por parte del individuo, en la búsqueda constante de su identidad.

La expresión de las emociones como un comportamiento aceptado culturalmente resulta promotora de un clima que favorece la innovación, ya que disminuye el sentimiento de vergüenza ante los impulsos individuales. No puede existir un buen clima organizacional sin que sea vea facilitada la expresión de las emociones.

La identidad se consigue a partir del fundamento de honestidad emocional en la expresión de las “intuiciones” de cada uno de los individuos que conforman la organización. La identidad no debe contraponer al cambio, ya que se la puede definir (Nozick, 1981) como la cualidad de un ser en virtud de la cual resulta el más próximo al que él mismo era antes de cambiar.

Se parte del proceso de toma de decisiones a escala individual, que integra las dimensiones racionales y emocionales, desde la perspectiva de

actitudes que tenemos que llevar a aptitudes, o sea valores positivos para la dirección organizacional facilitando la conducción y el liderazgo hacia los objetivos organizacionales. Se continua con la construcción de la denominada dimensión emocional de la toma de decisiones a escala organizacional, enunciando y describiendo los elementos del proceso que se considera necesario tener en cuenta para superar la calidad decisional en las organizaciones. Esto es producto de un intento de redefinición de la teoría del equilibrio de la teoría de la organización.

Los conceptos a los que se llega son el resultado del comportamiento “emorracional” del individuo integrado, desarrollado en este trabajo, más la conjunción de los procesos de decisiones racionales descritos que se originan en la Teoría de la organización en general y de Federico Frischknecht (1993) en particular. Se llega entonces a una escala organizacional de otra dimensión, que revisa y complementa, fusionándose, las tipologías de decisiones expuestas.

Se parte de los Principios estableciendo un comportamiento que se basa en ellos y que nace de los valores. El modelo de liderazgo centrado en los principios (Covey, 1997) hace que la gente encuentre significado y realización. Es ese significado el que se mencionó en el planteo de la dimensión emocional individual cuando hablamos de integridad, lo que permitiría reducir la brecha entre lo “predicado “ y cómo se vive.

Con los principios basados en los valores (interrelacionando las dimensiones emocional y racional) tendremos integridad, obtendremos significado como para mantener una visión tanto personal como organizacional. Basados en los principios tendremos honestidad, y esto es lo necesario para llegar a una cultura³ en donde confluyen todos estos valores.

De acuerdo con Elster (2000) en que “debido a las variaciones cognitivas entre diversas culturas, no podemos asumir que estas expresiones sean universales y fijas entre los humanos. Sin embargo, tampoco deberíamos aceptar que esas expresiones sean indefinidamente maleables. Aunque la cultura pueda modular y conformar las emociones y las ansias esta misma afirmación ya presupone que existen tendencias preculturales o transculturales que son las que hay que modificar y conformar”.

Una cultura en este marco debe contener alta **confianza**, y ello es posible porque “la confianza proviene de los principios” (Covey, 1997). Es la forma de lograr competitividad, ya que no se puede lograr excelencia y calidad sin una cultura en la cual confluyan estos conceptos.

La cuestión es no poner más el énfasis inicial en la tecnología, las

estructuras, los sistemas y los procesos, sino que éstos permitirán alcanzar mayor desempeño en las organizaciones si ponemos el énfasis en los principios y la confluencia⁴ de ellos en la cultura adecuada, brindando una naturaleza organizacional con este "sentido común". Las modernas tecnologías, los nuevos términos no son más que "cosméticos" y después vuelve la desilusión y ésta lleva al descreimiento.

Esto no significa anclarse, sino que deben constituirse en los elementos del aprendizaje generativo, de la innovación, ésta es la solución, la innovación es herética y se basa en la tolerancia como ésta en la confianza. Para innovar y obtener un aprendizaje organizacional en las organizaciones actuales hay que delegar, ¿cómo podemos delegar sin tener confianza?, éste es el concepto de solución que identificamos en el proceso. Como resultado se debe obtener la transformación, el cambio.

Este es un tema organizacional que tiene incidencia en lo individual. Como dice Covey (1997), "los líderes del mañana apreciarán más sus principios que sus organizaciones". En el paradigma del trabajo actual no debe considerarse esto como malo, siendo leales a sí mismos será la mejor manera de servir a las organizaciones. Estarán comprometidos con su desarrollo personal y profesional.

Raciocinio y emoción están conectados de manera inseparable y no somos un mecanismo que juega con nuestro cuerpo. La física también se ha separado del mecanicismo para llegar a la incertidumbre, el caos y la complejidad.

Elster (2000) de acuerdo con Williams y Spacks observa que, "una vez que la emoción se conceptualiza, dicha emoción también cambió. Una emoción puede existir en un nivel conductual y fisiológico, incluso aunque la emoción no esté conceptualizada como tal. En estos casos podemos decir que la emoción existe como **protoemoción**. Cuando una emoción se conceptualiza, podemos decir que existe como una **emoción propiamente dicha**".

Adherimos a la opinión de Covey (1997) sobre que una misión empresarial no se puede anunciar como si se tratase de un informe, tiene que venir de la emoción de la gente, porque de no ser así será dejada de lado por completo y se transformará en fuente de críticas dentro de la propia cultura.

La realimentación llamada prueba es justamente la confirmación sostenida de la cultura. Evaluar constantemente que no se pierda el radio de confianza⁵. Con ello se alcanzará la finalidad organizacional propuesta: la fluidez (flujo intuitivo), componente indispensable de la emorracionalidad.

CONCLUSIONES

Los conceptos del proceso de decisiones en la dimensión emocional se constituyen en aspectos a tener en cuenta en la **conducción** y el **liderazgo**, fundamentalmente por las adecuaciones teóricas que se observan y que se deben constituir a la postre en acción.

En la dimensión emocional que se propone incorporar, sostenemos la finalidad del individuo de perseguir la identidad, lo que se integra con la supervivencia del mismo individuo en la dimensión racional.

Esta integración, denominada emorracionalidad, llevada a la escala organizacional se constituye en la búsqueda de fluidez (inteligencia emocional), y la retrocesión a esa escala supone la mejora de la calidad de los procesos de decisión estratégica, administrativa y operativa, incorporada posteriormente en la estructura organizacional conduce a un sostenido aprendizaje generativo.

El objetivo final es reconocer la emoción, y por lo tanto su canalización en lo que se conoce como "inteligencia emocional", en el estudio de la Teoría de la organización, con la expectativa de que tenga a la postre un desarrollo que permita mejorar las ideas y la acción.

BIBLIOGRAFÍA

- Cooper, Robert K. y Sawaf, Ayman (1998), *La inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones*, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1998.
- Covey, Stephen (1997), "Los Principios primero", en Gibson, Rowan (1997), *Repensando el Futuro*, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1997.
- Cyret, Richard M. y March, James G., (1965), *Teorías de las Decisiones Económicas de la empresa*, México, Herrero Hermanos Sucesores S.A. Editores.
- Damasio, Antonio R. (2000), *Sentir lo que sucede*, Chile, Editorial Andrés Bello.
- Echeverría, Rafael (1994), *Ontología del Lenguaje*, Chile, Dolmen.
- Elster, Jon (2000), *Sobre las pasiones*, Barcelona, Ediciones Paidós.
- Elster, Jon (1996), *Tuercas y Tornillos*, Barcelona, Gedisa Editorial.
- Friscknecht, Federico (1993), *Dirección Recursiva*, Buenos Aires, El Ateneo, 1993.
- Goleman, Daniel (1996), *La Inteligencia Emocional*, Buenos Aires, Javier Vergara Editor.
- Goleman, Daniel (1997), *La Psicología del Autoengaño*, Buenos Aires, Ediciones Atlántida.
- Goleman, Daniel (1999), *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, Buenos Aires, Javier Vergara Editor.
- March, James J. y Editorial Ariel.

- Nozick, Robert (1981), *Philosophical Explanations*, Estados Unidos, Harvard University Press.
- Ortega y Gasset (1983), *Introducción a una estimativa. ¿Qué son los Valores?*, Obras completas, Alianza, Revista de Occidente, Tomo VI.
- Scheler, Max (1973), *Formalism in Ethics and Non-Formal Ethics of Values*, Estados Unidos, Northwestern University Press.
- Schvarstein, Leonardo (1998), *Diseño de Organizaciones*, Buenos Aires, Paidós.
- Senge, Peter (1990), *La V Disciplina*, España, Granica S.A.
- Simon, Hebert A. (1947), *Comportamiento Administrativo*, México, Aguilar, 1984.
- Weber, Max (1922). *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.

NOTAS

¹ Se utiliza el término emoción coincidiendo con Antonio Damasio (2000) que expone que, emociones y sentimiento de emociones, respectivamente, son principio y fin de una misma progresión, pero a lo largo del continuo. Resulta muy diferente el carácter casi público de las emociones y la absoluta intimidad de los sentimientos afines. El autor propone que el término sentimiento se reserve a la experiencia privada y mental de una emoción, en tanto que la voz emoción se use para designar una colección de respuestas, mucha de las cuales son públicamente observables.

² Término vinculado al señalado por el mismo autor como **percepción selectiva**: Frente a un estímulo complejo, el sujeto percibe en él lo que está "dispuesto" a percibir; mientras más complejo o ambiguo sea el estímulo, más se decide la percepción por lo que ya está "en" el sujeto y menos por lo que está "en" el estímulo.

³ Se destaca la definición de cultura expuesta por Elster (2000), .. "entenderemos por cultura cualquier patrón de conducta, normas, valores, creencias y conceptos que sea más que individual pero menos que universal... La cultura es el reino de lo particular".

⁴ Según lo propuesto por Robert K. Cooper y Ayman Sawaf (1998) se define "la confluencia" como la reunión de intuiciones, talentos dispares, propósitos y competencias, personas y posibilidades en un todo unificado.

⁵ Radio de confianza: La confianza es una fortaleza emocional que empieza con el sentimiento del propio valor y propósito, que extenderemos a otros como el radio de un círculo de confianza para construir puentes de un problema a otro, de una idea a otra, de una persona a otra.

Anexos

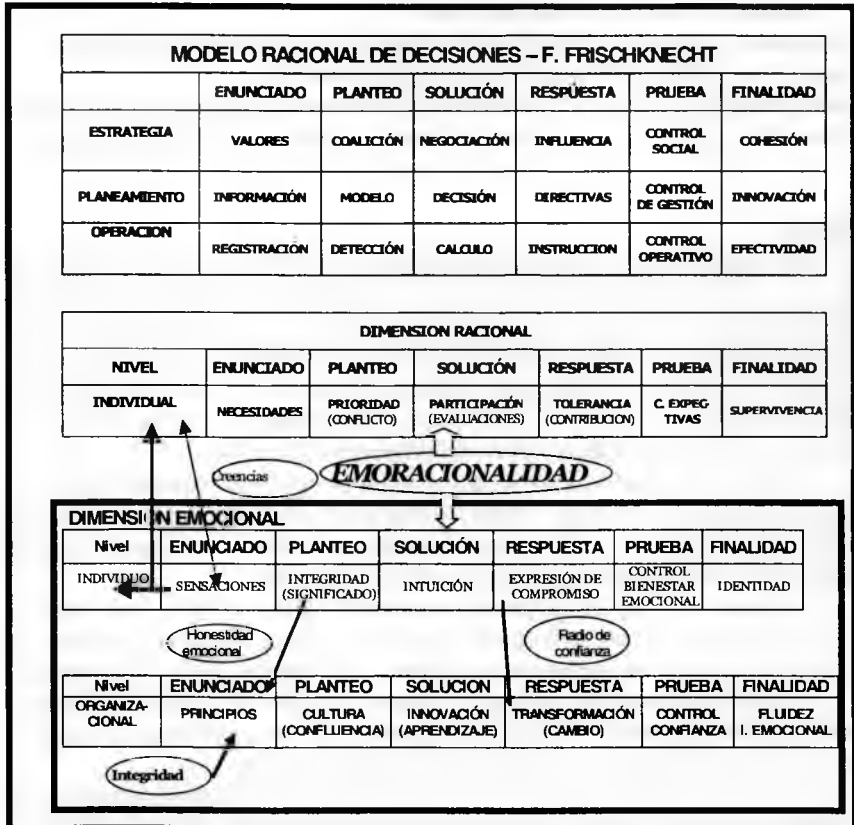


FIGURA 1. EMORACIONALIDAD Y TOMA DE DECISIONES