



---

# La brecha emocional

Porqué todos nuestros esfuerzos  
conducen a resultados contrarios

Marcelo Manucci

## El punto débil de los sistemas productivos

El diseño organizacional y la gestión de los sistemas humanos, desde su concepción en la Era Industrial, han tenido un principio mecanicista basado en la eficiencia de los procesos, pero aislados de la dinámica de su contexto. Este diseño autorreferencial, que generó el gran desarrollo de la industrialización, en este siglo XXI, está colapsando por tres factores: a) por los conflictos en su funcionamiento, b) por las dificultades en la capacidad de respuesta, y c) por la imposibilidad de sustentabilidad de los modelos de gestión. En el primer caso, el diseño mecanicista es un diseño rígido que resulta conflictivo para la naturaleza de los sistemas humanos: abiertos, dinámicos y paradójales. La dinámica de las máquinas no se corresponde con la dinámica de los procesos humanos y esto genera profundos conflictos en el desempeño. En segundo lugar, en este contexto de volatilidad creciente el diseño rígido de las máquinas no tiene capacidad de respuesta frente a velocidad de los cambios del entorno. La rigidez autorreferencial no garantiza respuestas adecuadas, lo cual profundiza las dificultades de funcionamiento y desempeño. Y por último: los modelos clásicos están pensados para *“ganar o ganar”*, no están pensados para *“desarrollar las potencialidades”* del sistema en todas sus dimensiones. Este principio de sometimiento define las decisiones y los movimientos que se focalizan en la exclusión de actores (del mercado o la comunidad) y la explotación de recursos del entorno en base a un beneficio exclusivo.

En la actualidad, estos tres factores generan una profunda brecha de desempeño entre la volatilidad del mundo con su vorágine de cambios inéditos e imprevistos y la capacidad estructural de las organizaciones para responder y actuar en este contexto de transformación. Los modelos organizacionales colapsan por una *“brecha emocional”* que aparece como consecuencia de personas que trabajan bajo la presión de cumplir con los resultados de un proceso que no se corresponde con su dinámica de funcionamiento, que está fuera de contexto y que solo se focaliza

en la apropiación y explotación.

Esta brecha emocional es el costo de un sistema que sustenta su competitividad en la fuerza y la presión. Por lo tanto, frente a las dificultades para responder a las exigencias del contexto, las organizaciones presionan sobre el desempeño de las personas para cumplir metas más allá de las condiciones y las posibilidades de concreción. El costo de esta presión es el colapso de la calidad emocional, lo cual también tiene consecuencias en bajos rendimientos en el desempeño y productividad. El resultado es un círculo vicioso de desesperación, stress y deterioro de las condiciones laborales que agranda la brecha emocional.

Esta brecha emocional es el punto débil en los sistemas humanos, más allá de su tamaño y orientación productiva. Estamos encerrados en una visión de desarrollo limitada y excluyente. En la dinámica actual de acontecimientos, esta visión sesgada amplía la percepción de amenazas y la sensación de un contexto cada vez más hostil y conflictivo. Esta brecha es el “punto débil” de los sistemas productivos porque el costo de vivir “bajo amenazas” permanentemente implica un deterioro en la calidad de vida, en las relaciones y en el desempeño cotidiano de las personas. La sensación de vivir bajo amenazas genera un estado neurobiológico que reduce a la mitad la capacidad de desempeño cognitivo (decisiones, proyección y creatividad) de las personas. En estos casos, el problema de rendimiento no está en las habilidades de las personas, sino en sus condiciones de vida laboral. Aunque la rentabilidad sea del 100%, las personas están trabajando al 50% de su desarrollo personal.

Ahora bien, ¿por qué esta vulnerabilidad emocional se ha tornado un factor crítico de desempeño en la actualidad? ¿Por qué un proceso que evolutivamente nos ha protegido, hoy se está tornando autodestructivo? Si bien la vulnerabilidad emocional no es producto de la globalización, lo que sí han generando estas décadas del nuevo siglo es la permanencia de la inestabilidad estructural en

las condiciones de vida. El entorno de vida ha cambiado drásticamente y para muchas personas dramáticamente. Estos es lo que ha generado una percepción personal de vulnerabilidad e inercia frente a la sucesión de acontecimientos inéditos que vivimos.

Hasta las últimas décadas del siglo pasado, la velocidad y profundidad de las transformaciones del contexto histórico estaban contenidas, por la misma dinámica de los hechos acotados geográficamente (con conexión limitada en el espacio y distanciada en el tiempo); o bien por movimientos políticos de contención (por ejemplo ordenamiento del mundo a partir de “La Guerra Fría”). En definitiva, real o ilusoriamente, el contexto estaba ordenado. Esto generaba una percepción de estabilidad que permitía cierta proyección y linealidad de la vida cotidiana.

En la actualidad el nuevo orden que aparece totalmente desordenado, sumado a la interdependencia global que genera repercusiones inmediatas de los movimientos en diferentes latitudes, sumando a las redefiniciones productivas como resultados de las sucesivas crisis vividas en estos años, sumado a las redefiniciones geopolíticas como resultados de nuevos ejes productivos, entre otros aspectos de transformación, han redefinido un marco de referencia cotidiano sin mayores referencias. La transformación del contexto, no solo ha relativizado el marco de referencia el orden cotidiano, sino también ha despojado la validez a los garantes sobre los cuales se había justificando históricamente las garantías de un orden cotidiano. Por lo tanto, entramos en este nuevo siglo con una posición defensiva sobre nuestro entorno de vida. A pesar de la calidad técnica de nuestras condiciones de vida, estamos tan vulnerables como en otras eras históricas. Esta percepción de vulnerabilidad tiene un impacto emocional que marca nuestros pasos cotidianos. Más allá del rol o responsabilidad que cada uno de nosotros tenga en su espacio de trabajo, no es lo mismo moverse bajo una percepción de amenaza o de un entorno de posibilidades.

## La mediocridad del desempeño

¿Por qué todos nuestros esfuerzos generan resultados contrarios? Porque hemos enfocado las características del contexto solo en su aspecto amenazante. Bajo esa perspectiva, la capacidad adaptativa está centrada en solamente sobrevivir. La mediocridad de las respuestas es la naturalización de la supervivencia y está relacionada con la inercia de los sistemas en un “modo automático” de vida. El punto medio o punto de equilibrio es un círculo “sin fin” que sólo lleva a una estabilidad forzada sin transformación.

En este sentido, el modelo clásico de gestión se transforma en un modelo mediocre cuando subsiste bajo una perspectiva excluyente de someter a los enemigos del territorio. Bajo la perspectiva de un contexto amenazante, los otros actores son enemigos. Por lo tanto, todos los movimientos están destinados a sobrevivir, no está focalizado en ampliar las posibilidades de crecimiento y desarrollo. El resultado es que todos nuestros esfuerzos están destinados a luchar o refugiarnos en escalas menores de producción.

Los sistemas humanos (grupos, organizaciones, sociedades), no responden de la misma manera que las máquinas. Las personas no responden a un conjunto de instrucciones. La estructura de las relaciones humanas es simbólica, no es mecánica. Todas las interacciones humanas tienen un “subtexto emocional” que marca el clima de las relaciones.<sup>1</sup> Esta “transacción tácita” es lo que define la modalidad de intercambio. Las relaciones humanas son un entramado cognitivo-emocional complejo y paradójal, muy lejos de la previsibilidad y objetividad de los sistemas mecánicos. Este entramado cognitivo-emocional es subestimado en las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Goleman, Daniel. *Social Intelligence. The revolutionary New Science of Human Relationships*. Bantam Dell. New York, 2007. P.14.

Las organizaciones están centrando sus esfuerzos en aumentar la potencia, el tamaño y el poder para conquistar el territorio. Todas sus inversiones están concentradas en incrementar lo físico-estructural del sistema, aunque paradójicamente el punto de vulnerabilidad donde fracasa el desempeño del sistema es emocional. Las organizaciones invierten dinero, esfuerzos, tiempo y demás recursos para fortalecer la estructura física del sistema, cuando el punto de vulnerabilidad de su desempeño es emocional. Gran parte de las inversiones (por no decir la totalidad) está destinada a mantener la “fuerza” productiva de manera mecánica y burocrática; con muy poca inversión en la calidad de vida de quienes sostienen los procesos productivos. Por ello, los costos emocionales se transforman en una de las variables de mayor impacto laboral que aún siguen siendo subestimados o reducidos a problemas personales.<sup>2</sup>

Ahora bien, ¿qué significaría invertir en emociones? Este postulado implica generar condiciones en el clima emocional que posibilite sostener y ampliar la capacidad de respuesta del grupo o la organización frente a un contexto que amplía la brecha de inestabilidad e incertidumbre. Significa generar un contexto de desarrollo para darles a las personas que integran el sistema productivo un espacio con perspectivas de posibilidades.

La capacidad de respuesta de los sistemas humanos es emocional. Aún cuando los integrantes de un grupo tengan habilidades técnicas desarrolladas, lo que garantiza su desempeño es la calidad emocional del sistema. El entramado químico-simbólico que generan las emociones, consolidan los comportamientos. Este es el punto crítico del desempeño porque: a mayor presión sobre el sistema, mayores probabilidades de colapso. El factor crítico para salir del círculo vicioso de la mediocridad tiene relación con generar otras condiciones de desarrollo abordando la gestión de las

---

<sup>2</sup> El informe 2013 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) denominado *"La prevención de las enfermedades profesionales"*, registra 2,34 millones de muertes anuales relacionadas con el trabajo, 2,02 millones son causadas por enfermedades profesionales. 160 millones de casos de enfermedades profesionales no mortales. Reporte OIT – 25 de Marzo 2013.

emociones que definen el marco de adaptativo de las respuestas. De acuerdo a las emociones que se despliegan en el sistema, la adaptación puede tener características de desarrollo o de autodestrucción. De acuerdo a las emociones que se despliegan en el sistema, se pueden generar transformaciones de crecimiento o síntomas estructurales como condiciones de adaptación.

## La encrucijada del crecimiento

En este libro se focaliza en “la brecha emocional” que nos ha llevado a un momento histórico de desempeño paradójal y contradictorio que lleva a las organizaciones a una carrera de deterioro interminable. ¿Porqué hablamos de un desempeño paradójal y contradictorio? Porque todos los esfuerzos para mejorar la capacidad de respuesta terminan generando resultados contrarios, por lo tanto un funcionamiento absolutamente paradójal. Es decir, pretendemos avanzar, haciendo todo lo necesario para retroceder. Este círculo de deterioro emocional tiene tres niveles de impacto en el desempeño:

1. LAS ORGANIZACIONES INEFICIENTES SUELEN SER MÁS EFICACES. Este postulado tiene relación con el diseño estructural de las organizaciones. Frente a las características del contexto actual, el diseño mecanicista colapsa. Los sistemas ineficientes tienen más libertad para generar alternativas estructurales adaptativas que le permiten a las organizaciones moverse y ensayar respuestas posibles. Este postulado no pretende ser una defensa de la ineficiencia. Por el contrario, procura reflexionar sobre el modo en el que estamos trabajando: ¿cómo llegamos a este punto? Cuanto más eficientes pretendemos ser, más ineficaces nos convertimos en nuestra capacidad de respuesta. ¿Cómo llegamos a este punto, donde (a la inversa de cualquier criterio lógico) trabajar de manera disfuncional es la forma más adecuada para sobrevivir?

2. LOS SÍNTOMAS SON FUNCIONALES A LA INERCIA DEL SISTEMA. Este postulado está relacionado con las dificultades de integración en los grupos humanos. Lo que comúnmente llamamos “síntomas”, son disfunciones estructurales que tienen una función en el sistema. Es decir la sintomatología “es útil para mantener la estructura del sistema”. Desde este punto de vista, el síntoma es una respuesta alternativa para prevenir el colapso del sistema (su desaparición), por eso se mantiene esa disfuncionalidad estructural. ¿Cuál es la función del síntoma?, mantener la integridad del sistema. Frente a la imposibilidad de generar otras condiciones estructurales de vida que le permita mantener su dinámica de respuesta, el síntoma es un factor de organización interna. Los síntomas entretienen al sistema que se focaliza en la disfunción ante la imposibilidad de abordar su propia transformación. Por esta misma razón, es una instancia previa, de alarma, de aviso, que en cierta medida nos muestra el paso previo al colapso del sistema. Toda disfunción tiene límites en su función.
3. LA FORTALEZA DE LA PRECISIÓN COLAPSA POR EMOCIONES. Este postulado está relacionado la motivación de las personas y su compromiso a un proyecto común. Los procesos productivos y la dinámica de gestión, no están pensado para que sean ejecutados por personas. Todo se reduce a un conjunto de instrucciones que termina colapsando por la disponibilidad emocional de las personas para ejecutar o desarrollar esas instrucciones. Las emociones dependen de una ecuación química que prepara al cuerpo para una respuesta definida. Las emociones se activan a partir del reconocimiento de determinada situación. Esa ecuación química cuando se mezcla con pensamientos, genera experiencias personales que definen las respuestas y las conductas cotidianas. Los procesos técnicos, colapsan por las condiciones de este entramado químico-simbólico. Por ello, forzar la implementación de las instrucciones no garantiza una ecuación química

adecuada que sustente la interpretación, la comprensión y la aceptación de determinadas tareas. La claridad y rigurosidad técnica de un proceso no garantiza la efectividad de la ejecución. Entre el diseño y la implementación existe un proceso emocional, cognitivo, subjetivo que define la brecha de desempeño.

Una vez más, en la historia económica-productiva, volvemos a estar en una encrucijada respecto de la transformación de las condiciones de vida para alcanzar un desarrollo y crecimiento sustentable. La mayoría de estos momentos históricos se ha resuelto profundizando los viejos paradigmas y forzando los sistemas a un mayor mecanicismo. Las consecuencias están a nuestro alrededor. Pero toda encrucijada también deja abierta la posibilidad de transformar nuestro destino. Este es el fundamento esencial de este libro, hacia donde focalizar el cambio en nuestras condiciones laborales para sostener un crecimiento productivo con calidad de vida.

Esta “multiplicación del desorden”, anunciada hace años, converge actualmente en un nuevo punto de inflexión histórico de apertura estructural del contexto que condiciona la vida de las empresas en tres factores de transformación. El primero es la multiplicación de actores que influyen en la dinámica del contexto. Estos actores tienen distintas escalas de recursos y estructura que diversifican el nivel de intereses involucrados en un sector económico, más allá de los protagonistas clásicos. El segundo factor de transformación está marcado por una mayor diversidad y, al mismo tiempo, volatilidad de las reglas de interacción que genera un entramado muy profundo de interdependencia. Esta dinámica amplía los impactos de efectos mutuos tanto en el espacio (los efectos pueden aparecer en diferentes lugares), como en el tiempo (la rapidez en las repercusiones y consecuencias de estos efectos). Y finalmente, el tercer factor de transformación, que surge como consecuencia de los anteriores, es la apertura exponencial de cambios en las condiciones de

vida de las organizaciones. Esto significa la multiplicación de “lo nuevo” que se manifiesta en una serie de rupturas cada vez más veloces (en la secuencia de apariciones) y profundas (en su nivel de transformación en la dinámica del contexto).

Hemos iniciado el siglo con profundo deterioro institucional marcado por escándalos políticos, situaciones de manejos inescrupulosos en las organizaciones y crisis globales con diferentes niveles de manifestación. ¿Cómo es que llegamos a este punto de vulnerabilidad? ¿Cómo es que paradójicamente a mayor comportamiento autodestructivo la respuesta es mayor desesperanza individual o indiferencia social? ¿Cómo salir de la inercia para generar nuevas condiciones de vida? ¿Cómo abordar los síntomas institucionales para transformar las condiciones de vida?

El objetivo de este libro es abordar esta brecha emocional como punto de transformación para el desarrollo alternativas y posibilidades de crecimiento en los grupos humanos. Estamos encerrados en un desempeño mediocre porque abordamos el contexto desde las limitaciones, rodeado de enemigos por lo tanto todas nuestras intervenciones han quedado relegadas a la supervivencia, no al desarrollo de potencialidades en un sistema. Al mismo tiempo, esta inercia de supervivencia ha sido rentable para muchos sistemas (económicos, políticos y sociales) por eso se sostienen disfuncionalmente. Frente a un contexto de mayor interdependencia, la vulnerabilidad aumenta con la percepción de nuevas “amenazas y enemigos” como actores y procesos emergentes de un contexto en transformación.