

Título: "Emprendiendo con corazón"

Autor: José Aguilar

He tenido ocasión de leer un original de Javier Fernández Aguado sobre la gestión de los sentimientos en las organizaciones. Este texto de uno de los mayores expertos españoles en Gobierno de personas y de organizaciones estará pronto disponible para el público, pero me ha parecido muy oportuno avanzar algunos puntos de su contenido para los lectores de [emprendiendo.com](http://www.emprendiendo.com). De hecho, el equilibrio entre sentimientos y razón (pasión y cálculo) es una de las claves para el éxito de una nueva iniciativa empresarial.

Como ya comenté en otro artículo publicado en estas páginas ("La innovación emocional"), los proyectos tienen, en su origen, una fuerte carga de entusiasmo, sin la que no podrían hacer frente a las dificultades ordinarias en un proceso de creación de empresa. Con el paso del tiempo, tanto los procedimientos como el empleo de recursos se racionalizan. El potencial emotivo se atenúa y cobra cada vez más importancia la lógica del negocio y una valoración desapasionada de cada nuevo paso. En el artículo citado, abogo por una ruptura ante esa alternativa entre sentimientos sin razón, por una parte; y cálculo sin corazón, por otra. Es preciso que los nuevos proyectos tengan, desde su origen, una adecuada fundamentación técnica y se apoyen sobre planes de negocio rigurosos. Pero también hace falta que las empresas maduras mantengan algo del espíritu que impulsó a sus creadores a soñar y a arriesgar.

El libro de Fernández Aguado desarrolla magistralmente esta idea. Su título es ya toda una declaración de intenciones. Hablar de "sentimientos organizativos" parece casi una contradicción, de acuerdo con las pautas al uso. Los sentimientos residen en las personas físicas, seres humanos que experimentan reacciones no estrictamente racionales de aprobación y rechazo. Estas impresiones adquieren, con frecuencia, una alta intensidad (aunque muchas veces resulten también bastante pasajeras) e intervienen en la toma de decisiones. Los sentimientos introducen en la conducta humana una variable difícil de controlar y de prever, al menos en términos individuales.

Por el contrario, las organizaciones son personas jurídicas. Sus rasgos fundamentales son el fin para el que fueron constituidas (objeto social), su estructura y los recursos de los que disponen. Hasta aquí, los sentimientos no parecen tener mucha cabida. Se podría objetar que, en último término, las organizaciones están formadas por personas, y que éstas sí experimentan ese tipo de impulsos y de percepciones subjetivas a las que llamamos sentimientos. Esta observación resulta obvia, pero no deja de introducir la variable emotiva en un segundo momento, como algo derivado. Los sentimientos no formarían parte del núcleo de una organización, sino que serían una variable accidental (y, con frecuencia, distorsionante), asociada a los rasgos individuales de las personas que se vinculan a ella en un momento dado.

La radical originalidad del texto de Javier Fernández Aguado reside en atribuir cualidades sentimentales no sólo a las personas, sino a la organización misma. En el lenguaje corriente, hablamos a veces de "la vida de una organización". En rigor, de acuerdo con los paradigmas vigentes hasta ahora, deberíamos decir "el funcionamiento de una organización". La aplicación del término "vida" tenía un carácter meramente metafórico. El paradigma propuesto por Javier Fernández Aguado permite hablar con propiedad de las organizaciones como entidades vivas.

Este es el reto para los creadores de empresa: razón en el diseño y corazón en la ejecución de su proyecto.