

TOMA DE DECISIONES: EL ROL DE LAS EMOCIONES EN LA EMPRESAS FAMILIAR



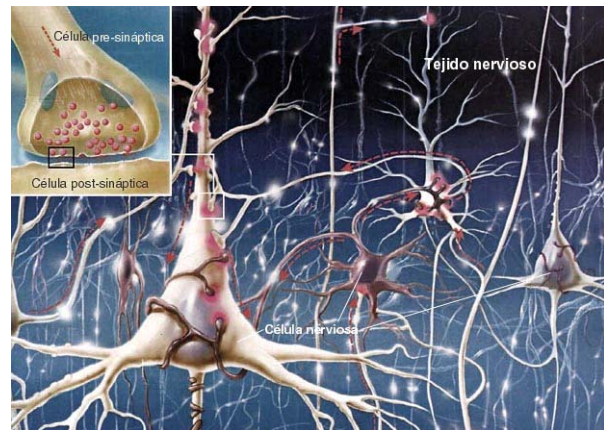
La dinámica organizacional de las empresas familiares posee una característica distintiva frente a las empresas no familiares: las relaciones interpersonales están determinadas por un componente afectivo, generacional y hereditario. Estos atributos presentes en los integrantes de una empresa familiar determinan la particularidad de su gestión organizacional.

En las empresas familiares el estudio de las emociones constituye el pilar para la comprensión del éxito o fracaso que a través de la historia han sufrido estas empresas.

A partir de los múltiples descubrimientos y avances desde la Neurociencia, hemos podido acercarnos mucho más a saber y comprender el rol de las emociones y de los afectos en la conducta y cómo estos influyen en la toma de decisiones.

El campo de la neurociencia afectiva, aplicado al tema empresarial, puede abordar multitud de temas inexplorados, explicando también, algunos fenómenos en toma de decisiones que se presentan en las empresas en general. Por este motivo resulta de especial importancia el vínculo ineludible de la neurociencia para la comprensión de las emociones y ésta en la toma de decisiones.

La Neurociencia nos explica cómo millones de neuronas se interconectan para generar neurocircuitos específicos a una función conformando estructuras cerebrales corticales y subcorticales responsables del funcionamiento neurocognitivo (como la memoria, el pensamiento y la atención, entre otras). Paralelamente, estas funciones cerebrales, son afectadas por los neurocircuitos involucrados en el procesamiento emocional. De tal manera que el nivel de afectividad que se imprime en estas redes neuronales posibilitan y mejoran, o en otros casos dificultan y deterioran, los procesos mentales determinantes en la



conducta y en la toma de decisiones. Por esta razón, las emociones son de mayor importancia a nivel de las empresas familiares ya que se encuentran enmarcadas dentro de un plano afectivo de mayor complejidad, dado por las vivencias afectivas del parentesco y el transcurso largo de una vida, probablemente cercana, en la que los aprendizajes han sido similares. Estas particularidades pueden convertirse en ventaja o desventaja para este tipo de gestión empresarial.

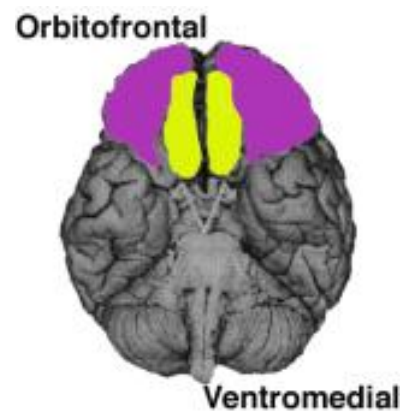
Por otro lado, desde la Neurociencia, la teoría propuesta por Damasio (2004) sobre los marcadores somáticos sostiene que, en parte, estos marcadores también son aprendidos en el núcleo familiar y se les atribuye el hecho de que actúan como dispositivo activador de una emoción.

Los Marcadores somáticos (Bechara, A & Damasio, A, 2004) agilizan y facilitan el proceso de toma de decisiones por medio de un cambio corporal que refleja un estado emocional, positivo o negativo, que anticipa y evalúa las posibles consecuencias de una elección. Esto determina la acción, siendo fundamentales para la toma de decisiones al tener en cuenta los resultados vivenciados por experiencias anteriores, propias u observadas en los progenitores, quienes las transmiten por medio del lenguaje y los genes.

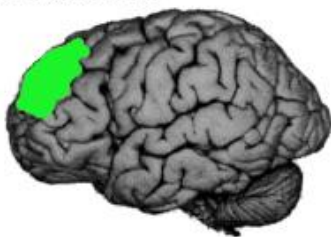
En parte, la lectura no consciente de los marcadores somáticos que hace cada persona, también es aprendida en el ambiente familiar y cuando estos aprendizajes son llevados al marco empresarial repercuten de forma positiva o negativa en las decisiones organizacionales.

Estructuras cerebrales complejas tienen que ver con la asociación de las emociones a los marcadores somáticos y en general a la toma de decisiones (McClure, 2004).

La Corteza Prefrontal Orbitofrontal Ventromedial: Integra los estados somáticos con la información presente de la toma de decisión, incluye el aprendizaje de situaciones anteriores (familiares) y permite evaluar las consecuencias a largo plazo de la elección realizada. La corteza derecha está más implicada que la izquierda en la conducta social, en las emociones y en la toma de decisiones.



Dorsolateral

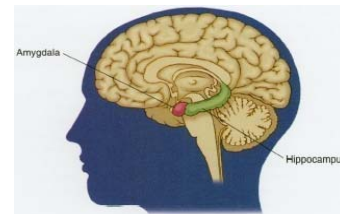


La corteza prefrontal dorsolateral: desempeña un papel importante en el funcionamiento ejecutivo (incluyendo la memoria de trabajo) y atencional. Se destaca por su

importancia en integrar datos sensoriales de diferentes fuentes de información y planificar la conducta.

La Amígdala (Haselhuhn, M., mellers, B 2005) por su lado, interviene en detectar señales anticipando peligro o amenaza. De esta manera se asocian estímulos con sus consecuencias, si son negativas, y esta información se utiliza para la toma de decisiones en situaciones semejantes. Procesa el contenido emocional en las decisiones desventajosas e interviene en el aprendizaje de esas decisiones.

La corteza cingulada anterior también tiene participación, se asocia a la anticipación de las consecuencias de una elección y se activa en situaciones que requieren resolver conflictos entre opciones, interviene en el monitoreo de la propia conducta evaluando e inhibiendo las respuestas inapropiadas.



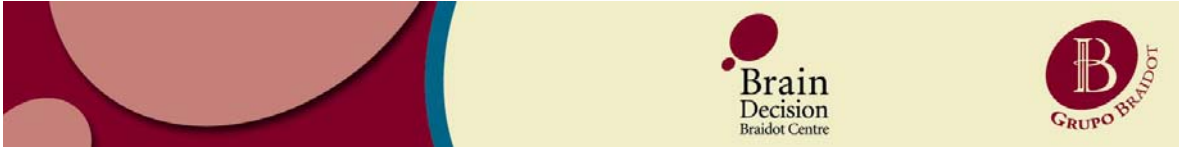
En conclusión, el alto nivel de participación emocional en la empresa familiar hace de esto un asunto que requiere de mayor comprensión y atención. Por esta razón desde diferentes enfoques profesionales se sugiere como clave de aprovechamiento de esta situación la capacitación enfocada en el control de las emociones.

Esta propuesta constituye un método de prevención que se basa en el uso inteligente de las emociones, educando a las personas para que sean más concientes de sus sentimientos y acciones.

El objetivo es capacitar a las personas involucradas en adquirir un mejor conocimiento de las propias emociones, desarrollar habilidades para controlarlas y generar emociones positivas, prevenir los efectos de las emociones negativas y manejar eficientemente los conflictos. Desde las neurociencias, este objetivo se traduce en activar la corteza prefrontal, regulador por excelencia de las emociones.

Muchos de los problemas que afectan la dinámica de las empresas familiares, tienen un fondo emocional. Por lo tanto se requiere una educación emocional para responder ante estas situaciones. Esta educación debe proveer las bases para una conciencia implícita que ayude a guiar la conducta en la toma de decisiones, constituyendo un proceso adaptativo y logrando un equilibrio cognitivo-emocional durante los momentos claves de toma de decisiones.

La modulación de la emoción facilita la toma de decisiones, influye en el aprendizaje y provee de motivación para la interacción con el medio ambiente (Davidson, 2002).



BIBLIOGRAFÍA

1. Sanfey , A.G. Neuroeconomics: cross-currents in research on decision-making. *TRENDS in Cognitive Sciences* 10, 108-116. (2006)
2. Haselhuhn, M., mellers, B. Emotions and cooperation in economic games. *Cognitive Brain Research, Berkeley*.24-33 (2005)
3. McClure, S.M. Separate neural systems value immediate delayed monetary rewards. *Science* 306, 503–507(2004)
4. Bechara, A. Damasio , A. The somatic marker hypothesis: a neural theory if economic decision. *University of Iowa*. 1-37 (2004)
5. Sanfey , A.G. The neural basis of economic decision making in the Ultimatum Game. *Science* 300, 1755– 1758(2003)
6. Davidson R. Anxiety and affective style: role of prefrontal cortex and amygdale. *Biol Psychiatry*, 51: 68-80. (2002)