Revista de Ciencias Sociales

Transdisciplinar

Vol.1 Núm. 1 Julio-Diciembre 2021

UANL®

CENTRO
ESTUDIOS
HUMANÍSTICOS

Transdisciplinar

Revista de Ciencias Sociales

Emociones y competencias conversacionales en las
empresas

Emotions and conversational skills in companies

Rogelio Segovia González
Universidad Autónoma de Nuevo León
<https://orcid.org/0000-0003-3151-7662>

José María Infante Bonfiglio
Universidad Autónoma de Nuevo León
<https://orcid.org/0000-0003-2678-546X>

Fecha entrega: 05-5-2021 Fecha aceptación: 13-7-2021

Editor: Beatriz Liliana De Ita Rubio. Universidad Autónoma de Nuevo León, Centro de Estudios Humanísticos, Monterrey, Nuevo León, México.

Copyright: © 2021, Segovia González Rogelio. This is an open-access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution License [CC BY 4.0], which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

DOI: <https://doi.org/10.29105/transdisciplinar1.1-4>

Email: rogeliosegovia@gmail.com / jose.infantebnf@uanl.edu.mx

Emociones y competencias conversacionales en las empresas

Emotions and conversational skills in companies

Rogelio Segovia González¹
rogeliosegovia@gmail.com

José María Infante Bonfiglio²
jose.infantebnf@uanl.edu.mx

Resumen: Las conversaciones reflejan a quien las hace; la cultura de una empresa se refleja a través de su estructura conversacional. Para tener conversaciones efectivas se requiere contar con ciertas competencias conversacionales; en el presente trabajo nos centraremos en tres: escucha, indagación y los actos del habla. ¿Qué hay detrás de una conversación? Un individuo con una coherencia ontológica compuesta por su lenguaje, su cuerpo y principalmente sus emociones. No hay acto

1 Es abogado (UANL); master en derecho corporativo (UANL); master en administración de empresas (UDEM); y doctorando en filosofía y cultura, Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Vicepresidente de Recursos Humanos para Latinoamérica de CHRISTUS Health. Correo electrónico: rogeliosegovia@gmail.com, ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3151-7662>

2 Profesor titular en el Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Línea de investigación: comportamiento electoral / calidad de la democracia. Correo electrónico: JOSE.INFANTEBNF@uanl.edu.mx, ID ORCID: 0000-0003-2678-546X

del habla o corporalidad exenta de emoción. Este artículo tiene como objetivo identificar y entender las emociones de los empleados para adecuar el lenguaje de la organización y, como resultado, crear espacios de acción que permitan gestionar las capacidades organizacionales de la empresa. Entre las limitaciones del estudio, ha sido que, desde la perspectiva de la empresa, las emociones se encuentran circunscritas en el ámbito personal del empleado al ser consideradas “irracionales”. Sin embargo, se concluye que las conversaciones confeccionan el elemento “bienestar del empleado” y lo forman en un trinomio de seguridad: física, emocional e intelectual.

Palabras clave: Emociones, lenguaje, conversaciones, ser, ontología.

Abstract: Conversations reflect who makes them; The culture of a company is reflected through its conversational structure. In order to have effective conversations, certain conversational skills are required; In the present work we will focus on three: listening, inquiry; and speech acts. What is behind a conversation? An individual with an ontological coherence composed of his language, his body and mainly his emotions. There is no act of speech or bodily excess of emotion. This article aims to identify and understand the emotions of employees to adapt the language of the organization and, as a result, create spaces for action that allow managing the organizational capabilities of the company. Among the limitations of the study, it has been that, from the perspective of the company, emotions are circumscribed in the personal sphere of the employee as they are considered “irrational”. However, it is concluded that the conversations make the element “employee well-being” and form it in a trinomial of security: physical, emotional and intellectual.

Keywords: Emotions, language, conversations, being, ontology

Introducción

En este trabajo se describen las dinámicas que se desarrollan en la empresa, entendida ésta como un universo interconectado de conversaciones, y de la importancia que en dichas conversaciones tienen, justamente, el lenguaje, las competencias conversacionales y las emociones, para generar una cultura; un cierto tipo de cultura en la cual, de manera sustantiva, el empleado es primero.

La cultura de la organización se refleja y se vuelve performativa a partir de la manera en la que se conversa o se deja de conversar. Los silencios también son parte importante de la conversación. Existen muchos tipos de conversaciones, pero en las empresas encontramos cuatro con mayor prevalencia: conversaciones de retroalimentación; conversaciones para coordinar acciones; conversaciones para reclamar y conversaciones para construir relaciones. Toda conversación es sostenida por individuos, las conversaciones son precisamente lo que nos define como seres humanos y permiten al individuo ser-en-el-mundo. En el individuo que sostiene una conversación confluyen tres elementos de su ser-ontológico: *cuerpo*, *lenguaje*, y *emociones*. El lenguaje es propiamente la conversación, es el *lenguajear* (Maturana y Dávila, 2018) sostenido por las emociones que siente el individuo.

Tres de las competencias más importantes en una conversación son: la *escucha*, la *indagación*, y los *actos del habla*. Al referirnos a competencias, no lo hacemos desde una visión lingüística sino organizacional, es decir, cuando comprendemos por *competencia* aquellas habilidades o comportamientos medibles que marcan una diferencia perdurable en las personas (Barnfield, 2016). Las competencias conversacionales, como lo desarrollaremos en el

transcurso del presente trabajo, se refieren a aquellos factores, es decir, habilidades o comportamientos de los individuos para sostener conversaciones efectivas en diversos entornos (familiares, personales, profesionales).

Uno de los retos que enfrentan las organizaciones hoy en día, es entender cómo las emociones repercuten en el accionar de sus miembros y, por ende, en sus resultados; ya que éstas producen cambios psicológicos en las personas y afectan su desempeño y rendimiento de forma positiva o negativa. Uno de los primeros estudios llevados a este respecto son los de Elton Mayo en la década de 1920 a 1930. El sociólogo Elton Mayo, considerado el precursor de la teoría de las relaciones humanas a nivel organizacional y profesor de investigación industrial en la escuela de negocios de la universidad de Harvard, lo llevó a cabo en la ciudad de Chicago de los Estados Unidos de Norte América en la fábrica de Western Electric en Hawthorne donde se estudió a esta empresa en términos de su cultura organizacional (Tharp, 2009).

Los estudios Hawthorne fueron uno de los primeros y más famosos experimentos de la historia industrial que marcó un hito en el análisis del trabajo y de la productividad. Estos estudios sitúan a la persona en un contexto social, estableciendo que el desempeño de los empleados está relacionado y afectado por el entorno y las personas con las que trabajan. El proyecto de Mayo, destinado a estudiar el bienestar de los obreros en su trabajo como masa de individuos, llegó a especificar con claridad la relación entre los grupos de trabajo y la administración como uno de los problemas fundamentales de la industria en gran escala (Hassard, 2012). Uno de los principales descubrimientos fue

que más que las condiciones físicas, lo que motiva a los trabajadores es el interés que se muestra por ellos como personas, lo que desde la perspectiva ontológica es la coherencia del ser en cuerpo, lenguaje, y emociones.

Se podría argumentar la complejidad de entender las emociones de los empleados en el ambiente hiperconectado y de alto manejo de información en el que vivimos, sin embargo, las emociones reflejan cambios internos biológicos y mentales que suceden en el individuo y que nos alertan de cosas, tanto en la felicidad, como en el miedo o la angustia. Un ejemplo sencillo en el que podemos observar cómo las emociones influyen en una persona es cuando habla en público. Ya sea que pararse frente a una audiencia le produzca felicidad o miedo al empleado, la emoción se mostrará, en uno o en otro sentido, de manera clara en su cuerpo y, por lo tanto, en su lenguaje. El cuerpo, nuestra corporalidad, es lo que sostiene la conversación, es la manera en la que andamos. Con el cuerpo, como vimos en el ejemplo anterior, el individuo sostiene el lenguaje y sus emociones. Finalmente, encontramos en esta coherencia ontológica a la emoción. Entender las emociones de los empleados por parte de la alta gerencia de la organización es clave para una mejor toma de decisiones.

La comprensión adecuada de las emociones como parte integral del individuo, más allá de una mera reacción biológica, es aún reciente. Aristóteles tiene en su *Retórica* amplias reflexiones sobre el concepto, pero su incorporación al estudio del comportamiento de manera sistemática podría situarse en Freud. Todavía en el siglo xx se pensaba en las emociones como algo subsidiario, supeditado a la razón y que debían manejarse (educarse)

para controlar el daño que pudiesen causar. Y uno de los errores o defectos de Freud fue tratar de darle racionalidad a las emociones (en el sentido de explicarlas racionalmente); este es un complejo problema epistemológico. Hoy en día la teoría económica, todavía considera la existencia de una criatura ficticia denominada *Homo economicus* que en oposición al *Homo sapiens*, es un ser sin emociones para la toma de decisiones, sobre todo las de carácter empresarial (Thaler, 2015, p. 29). De hecho, Richard Thaler (2015) ha desmitificado el hecho de la existencia del *Homo economicus* al señalar que también “las empresas se están poniendo al día” (p. 36) en la necesidad de una comprensión más profunda del comportamiento humano y, por lo tanto, apuntamos nosotros, de sus emociones.

Maturana (1988) critica que con frecuencia se les pide a las personas controlar sus emociones y comportarse de manera racional ya que vivimos en una cultura que contrapone emoción y razón como si se tratase de dimensiones antagónicas del espacio psíquico, “hablamos como si lo emocional negase lo racional, y decimos que lo racional define a lo humano” (p. 3). Enfocarse en las emociones de los colaboradores de una empresa es, en general, entrar en la subjetividad intrínseca de lo que cada uno entiende por emoción, pero en particular, es entrar en la misma subjetividad de los empleados, ya que éstos, como individuos, siempre se hallan inmersos en una emoción, y muchas veces enfrascados en un estado de ánimo. Mientras que las emociones son efímeras y superficiales, y se suceden con rapidez al depender de una situación específica, los estados de ánimo son recurrentes y profundos, y no siempre es posible señalar la situación que los ha desencade-

nado. Los estados de ánimo son emociones atrapadas que definen al sujeto, quien suele definirse con un “así soy yo” (Olalla, 2017b). Entender las emociones y estados de ánimo de los colaboradores representará para la alta gerencia de una organización un factor diferencial en la administración y productividad de la empresa, al tiempo que adquiere un enfoque humanista en la gestión de su talento humano.

La empresa, como lo referiremos más adelante, al ser una ficción jurídica de carácter económico tiene existencia real, como en el imaginario, por las personas que la integran, es decir, por los accionistas, miembros del consejo de administración, directores, gerentes, empleados, obreros, operarios, etc., y la relación que se da entre todos ellos es a partir del lenguaje y específicamente del conversar. Fernando Flores (1997, como se citó en Solari, 2013), fue uno de los precursores en definir a las organizaciones como “redes de conversaciones recurrentes” (p. 258). En 1997, en su libro *Inventando la empresa del siglo XXI*, Flores afirma que la transición de fábrica a *oficina electrónica del futuro* cambiará la forma de trabajo habitual que conocemos en una fábrica a una mayor integración de la comunicación y la multifuncionalidad de roles (p. 79).

La manera en la que se entendía la forma de operar de una fábrica era por la organización científica de Taylor (Pacheco, 2010), en la que el trabajo se organizaba para evitar la ineficiencia y la simulación, con énfasis en la medición de tiempos, demoras, movimientos, etc., y en la remuneración al empleado por unidad de trabajo. Bajo la perspectiva de Flores, (1997) ahora “los pedidos pueden aparecer en cualquier momento, las promesas implícitas requieren ser tomadas en cuenta, etc... no es fácil reconstruir

la participación de los trabajadores y del gerente” (p.73), por lo que la comunicación en las empresas migrará de ser racionalista-mecanicista hacia un lenguaje ontológico. Esto es, “una serie de distinciones y que nos permiten vivir y actuar juntos en un mundo que compartimos, [ya que la acción humana] ocurre en el lenguaje en un mundo constituido a través del lenguaje” (p.87), lo que convierte a las organizaciones en redes de conversaciones recurrentes. Por lo tanto, al ser la empresa una red de conversaciones colectivas recurrentes generadas por sujetos emocionales que definen la forma en la que las cosas se hacen ahí, el elemento tangible de la interacción de los empleados es precisamente el lenguaje, ya que este es el que nos caracteriza como seres humanos en nuestro modo de vivir y convivir (Maturana y Dávila, 2018).

Asimismo, las conversaciones confeccionan el elemento “bienestar del empleado” para formarlo en un trinomio de seguridad para el colaborador: físico, emocional e intelectual. Es por medio de este trinomio de seguridad que las emociones, como “ingrediente vivo” del comportamiento humano y de la organización, se constituyen como elemento real y tangible de la gestión que realizan los empleados al mismo nivel que los procesos de aprendizaje o capacitación (intelectual) y los procesos de identificación de actos o condiciones inseguras o peligrosas en el área de trabajo (físico).

Maturana (1988) sostiene que entender la participación del lenguaje y las emociones en lo que la vida cotidiana se connota con la palabra conversar, es central para la comprensión de lo que significa ser humano, tanto en lo psíquico como en lo somático. De ahí que nosotros postulemos que las emociones dan forma a

la interacción de los miembros de una empresa e inciden directamente en los resultados de ésta. Tener la habilidad de identificar y entender las emociones de los empleados, para adecuar el lenguaje de la organización en consecuencia, se convierte en una necesidad apremiante, y esto se logra con el desarrollo de competencias conversacionales que den forma a las emociones vivas, creen espacios de acción y posibilidad, y permitan gestionar las capacidades organizacionales de la empresa.

1. Empresa

La empresa es un concepto de carácter económico que existe de una ficción jurídica. Desde una perspectiva jurídica, la empresa se define como “casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo negocios o proyectos de importancia” (Diccionario Jurídico Mexicano UNAM, 1998, p. 1262). Esta misma, como unidad económica contrata “factores de producción y los organiza de acuerdo con la tecnología que emplee para producir y comercializar en los mercados bienes y servicios” (Astudillo, 2012, p. 71).

De esta manera, una empresa por antonomasia es un agente económico que produce bienes y servicios, que utiliza trabajo y capital para la obtención de un beneficio económico. Sin embargo, al hablar de empresa no hablamos solamente de la empresa, hablamos de: (a) los sujetos que la componen (sus conversaciones y sus emociones); (b) su cultura (es decir, su sistema de valores compartidos) ya que “toda obra de cultura tiene por fin esencial, al menos en último término, al hombre en cuanto tal” (García, 1957/2006, p. 6), y, (c) su forma de utilizar el lenguaje y por lo tanto, sus emociones. Maturana (1991), sostiene la idea de que

las organizaciones no existen más allá del espacio humano que las produce y las hace posible. Si no hay empresa, no existe organización. Debe entenderse a la organización como un ecosistema de personas interactuando entre sí, y con otras personas, precisamente a través de una red de conversaciones interconectada.

Entonces, una organización como ficción jurídica per se, está constituida por las personas que la integran, que accionan mediante sus emociones y estructuran sus relaciones a partir de sus conversaciones. No obstante, partimos de la idea de Maturana y Dávila (2019) sobre las organizaciones, una organización no es un sistema vivo, aunque resulte de la interacción de los seres humanos. Una organización es un sistema de procesos entrelazados en los cuales se conserva una cierta configuración de relación entre los componentes que la realizan. Con las conductas y relaciones de las personas que lo integran, es una red de procesos, pero no se produce a sí misma, pues está producida por la conducta de la persona y sus emociones. De lo anterior colegimos que una organización por su naturaleza *de jure* como ficción jurídica, no es un ser u organismo biológicamente vivo (por eso se le llama persona moral); pero también podemos apuntar que una organización sí es un ente integrado por sus empleados (seres humanos), con todo lo que el ser-humano lleva, ontológicamente, implícito.

2. Emociones

2.1 ¿Qué es una emoción?

Desde una perspectiva biológica, las emociones humanas básicas priman en la amígdala. Este núcleo de neuronas recibió su nom-

bre en 1819 por su descubridor, el anatomista alemán Karl Friedrich Burdach, debido a su forma de almendra (Plamper, 2015, pp. 1-3). En esta área del cerebro tienen lugar los procesos neuronales que responden a las amenazas (ataque de algún animal, por ejemplo) y que en general, son descritas como miedo y ansiedad. Esto fue corroborado hasta principios de 1980 a través de estudios con tomografía computarizada. La idea de que la amígdala es responsable sólo de las emociones negativas es hoy obsoleta, ya que la amígdala también es responsable del sentido del olfato, percepción visual, y otras capacidades musicales (Plamper, 2015).

La pregunta que planteamos en el presente numeral 2.1 fue formulada por William James (1884/1985) en su libro *What Is an Emotion?* donde afirmó que una emoción es una mera expresión o manifestación de cambios en nuestra fisiología. En 1872, Charles Darwin, en su libro *The Expression of Emotions in Man and Animals*, presenta una descripción de las expresiones físicas de cuatro de “las sensaciones y emociones más fuertes”. Sus cuatro ejemplos son la ira, la alegría, el terror y la agonía del dolor físico (Fisher, 2003, p. 17). Hoy en día no existe una definición genérica que sea aceptada de manera consistente. Escribir acerca de las emociones no es sencillo, y tratar de encontrar una definición se vuelve complejo pues habría que abordar el tema desde diversas perspectivas, ya sea desde la teología, filosofía, hasta la biología o psicología.

Entonces, cuando hablamos de *emociones* ¿de qué estamos hablando? ¿Nos referimos a lo mismo cuando alguien habla de emociones que cuando otro lo hace? No se puede hablar de emociones sin abordar, aunque sea brevemente, a Descartes,

quien en el siglo xvii promovió la dicotomía razón-sentimiento y sostuvo que los sentidos ofrecían información poco digna de crédito. Para Descartes, una emoción o pasión es algo que se siente de un modo infalible, pues no es posible sentir una pasión y equivocarse respecto a ella (Vicente, 1991, p. 293). La razón por la cual Descartes impulsó esta dicotomía fue porque las emociones siempre van acompañadas de cambios corporales (a veces apenas perceptibles) tan provisionales y dependientes del contexto como son también el rubor, el sudor o las palpitaciones (Grijalba, 2018); esto hace que las emociones no formen parte del principio de racionalidad y los relega al orden corporal. De hecho, para Descartes las pasiones son “las percepciones, o los sentimientos o las emociones del alma, que se refieren particularmente a ella, y que son causadas, mantenidas y fortificadas por algún movimiento de los espíritus animales” (Vicente, 1991, p. 294). Con esto, Descartes concluye que las emociones son pasivas y no responden a la voluntad de la persona que las experimenta.

Klaus Scherer (como se citó en Reisenzein, 2007) señala que las emociones son procesos de elementos mentales (valoración, tendencia a la acción, experiencia subjetiva) y conductuales (reacciones fisiológicas, expresión facial y vocal) causalmente vinculados. Paul Ekman (1972) menciona que las emociones son un proceso, un tipo particular de evaluación automática influida por nuestro pasado evolutivo y personal, en el que sentimos que ocurre algo importante para nuestro bienestar, y un conjunto de cambios psicológicos y comportamientos emocionales comienzan a lidiar con la situación. Para Maturana (1988), al hablar de emociones en la vida cotidiana, connotamos disposiciones corporales

(sistema nervioso incluido), dinámicas que especifican en cada instante el dominio de acciones en las que se mueven las personas; pues éstas, como tales, existen en un continuo fluir emocional propio que a cada momento especifica el dominio de acciones en las que el individuo se mueve cuando opera en el lenguaje. Para Reisenzein (2007), una definición adecuada del vocablo *emoción* ni es necesaria para una investigación ya que no es posible definir las emociones correctamente antes de la investigación empírica. Con tener una descripción aproximada para demarcar el vocablo, es suficiente.

Nosotros, para efecto de esta investigación, trabajaremos con la definición propuesta por Scherer respecto a que las emociones son elementos mentales (valoración, tendencia a la acción, experiencia subjetiva) y conductuales (reacciones fisiológicas, expresión facial y vocal) causalmente vinculados, puesto que se generan a partir del contexto de vida (constructo social) del individuo que las experimenta y las reacciones corporales (conductuales) que genera la emoción experimentada en el individuo. Es decir, y en este orden de ideas con el fin de contextualizar nuestra selección de la definición de Scherer, cuando un individuo experimenta (siente) una emoción determinada, como puede ser enojo en respuesta de algo que él en su diálogo interno, contexto personal y constructos sociales (experiencia subjetiva) considera una injusticia o traición, en su cuerpo se generan reacciones conductuales específicas como lo es la tensión física que, a su vez, desencadena respiración acelerada e incremento del ritmo cardíaco, entre otros, que al verbalizarlas (al lenguaje) se traducen en conversaciones con

carácter defensivo que denotan impotencia, centradas en los juicios internos de quien siente el enojo.

2.2 Emociones básicas y emociones cognitivas

Silenzi (2019) menciona dos tipos de emociones, las básicas o primarias y las cognitivas. Las primeras, de tipo perceptivo, son las reacciones emocionales de carácter universal e innato, y abarcan alegría, tristeza, asco, sorpresa, miedo y enojo; las segundas no poseen una expresión facial o corporal identificable dado que se encuentran asociadas a variaciones culturales y al aprendizaje, y abarcan culpa, orgullo, celos, desprecio y vergüenza, entre otras (p. 77).

Suele hacerse una diferenciación puntual entre las emociones básicas y las cognitivas, principalmente en aquellos casos que las emociones inciden en la toma de una decisión o la solución de un problema. De Sousa sostiene que las emociones cognitivas son juicios de tipo valorativo y que son de naturaleza personal, es decir, que provienen del mismo sujeto, lo cual permite al individuo enjuiciar el mundo en el que se encuentra inmerso con relación a sus propios intereses y creencias (Silenzi, 2019, p. 79). Nosotros rechazamos lo anterior y sostenemos que este enfoque epistemológico es el que ha causado una disociación (física y emocional) de las emociones y del individuo en su “rol-profesionista”, puesto que reduce en extremo las emociones y las racionaliza, otorgando al sujeto un papel activo en el control de las emociones, es decir, las emociones pasan a formar parte de los elementos racionales del *homo economicus*, un ser racional, egoísta, falto de empatía, centrado en la maximización de sus beneficios.

Ya Richard H. Thaler, Premio Nobel de Economía 2017, señaló que “las decisiones de las personas no siempre obedecen a criterios racionales y se ven sujetas a la racionalidad limitada, la percepción de justicia, y la falta de autocontrol” (como se citó en Maqueda, 2017, párr. 2). A nuestro juicio, en esta racionalidad limitada abarcamos las emociones, sean básicas o cognitivas, y no sólo estas últimas, puesto que, en general, las emociones llevan a la acción. El individuo se comporta en todos sus roles (“rol-empleado” al “rol-persona o “rol-padre de familia”) como “humano real” y no como *homo economicus*, porque experimenta emociones básicas y emociones cognitivas todo el tiempo.

2.3 Emociones, predisposición a la acción en cuerpo y lenguaje

Lo que las emociones mueven en el ser-humano es su cuerpo y su lenguaje, pero no podemos obviar algo que, a primera vista, puede resultar evidente. Cuando hablamos de algún tipo de amor, rabia, tristeza, hablamos de reacciones fisiológicas y conductas específicas, es decir, de una alteración orgánica en el individuo que experimenta una reacción determinada. Una emoción se liga a un cambio en la corporalidad de la persona y en su lenguaje.

Olalla (2017a) afirma que las emociones son poderosas en todo sentido ya que consisten en cambiar la disposición de la persona que las experimenta: “no hay pensamiento ni acción sin emoción” (2017b, p. 4). El propio Olalla, en su guía *El mundo de las emociones* (2017b), muestra, basado en los estudios de Susana Bloch, los comportamientos posturales de las emociones a partir de distintas emociones básicas (Figura 1) donde se observa la relajación o tensión muscular y el balance del cuerpo hacia adelante o atrás (p.20).

Figura 1:
Comportamientos posturales de las emociones.

Fuente: (Olalla, 2017b).

Las emociones son expresiones corporales que se enuncian a través del lenguaje. Primero se siente en el cuerpo lo que más tarde sale por la boca (Belli, 2009, p. 16). Al momento que el individuo experimenta una emoción, ya sea por un evento externo o por fenómenos como un accidente repentino, celebración de un resultado deportivo o de un acto del habla perlocucionario, su cuerpo experimenta un comportamiento postural, y mediante el lenguaje estructura frases o conversaciones de esa emoción. Así, si el individuo experimenta miedo, emitirá frases como: “¡Yo

no puedo!"; en un momento de rabia podría expresar: "¡Basta!, ¡no más!", con la alegría diría: "¡Celebremos!"; y así podríamos ejemplificar con cada emoción. Para condensar lo expuesto, podemos decir que la emoción, al convertirse en lenguaje, da pie a las conversaciones donde el receptor experimentará del lenguaje del emisor ciertas emociones que se reflejarán en su corporalidad y que se expresarán a través del lenguaje.

2.4 Emociones en la empresa

Aunque el estudio de las emociones en las empresas ha cobrado mayor importancia en los últimos años, lo cierto es que se ha llevado a cabo desde una perspectiva organizacional, ya que desde el punto de vista de la teoría económica, el examen del impacto que las emociones tienen en los resultados financieros de las empresas es aún limitado.

A partir de la revolución industrial (1760), pero principalmente con Frederick Taylor (1903), el estudio de la efectividad del empleado se centró en la razón, esto es, la *estandarización científica del trabajo* y la creación del *trabajador funcional* fungen como bandera de la gestión del empleado. Fue a partir de Elton Mayo (1933), Peter Drucker (1974), Edgar Schein (1985), y Daniel Denison (1996), que las emociones de los empleados empezaron a adquirir un rol fundamental para entender las causas motivantes que inciden en la productividad de los empleados y empezaron a relegar la visión empleado-máquina a un segundo plano. En la actualidad, las emociones dejaron de desempeñar un papel pasivo en la racionalidad del sujeto, donde ya no se conciben solamente como sensaciones

que se limita a padecer, sino que juegan un papel activo y determinante (Silenzi, 2019).

Más reciente, autores como Daniel Goleman, (como se citó en Cano Murcia y Jiménez, 2012), quien define emoción como “un sentimiento y sus pensamientos característicos a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias e impulsos a actuar” (p. 59); y, la inteligencia emocional como la “capacidad de resolver problemas de carácter emocional, que involucra el control de los impulsos que sentimos ante determinada situación” (p. 60), han explorado el estudio de las emociones en los individuos y en las empresas; sin embargo, los primeros acercamientos a las emociones desde el punto de vista de la teoría económica son aún limitados, ya que la economía ortodoxa de tradición neoclásica, según Conthe, defiende la posición de que los consumidores son plenamente racionales (o “a-mocionales”), esto es, que los consumidores son capaces de hacer a un lado sus emociones en la toma de decisiones de carácter económico y personal: el matrimonio, la elección de la universidad donde estudiar, e incluso la carrera profesional a estudiar son decisiones de carácter económico según ejemplifica el propio Thaler (2015, p. 14).

Los primeros estudios que se animan a salir de la tradición económica neoclásica datan de los años setenta con Amos Tversky y Daniel Kahneman, quienes se interesaron en conocer cómo es la toma de decisiones de los seres humanos. Thaler (2015) en sus investigaciones parte del estudio del individuo como ser humano, pero extiende a las empresas (la alta gerencia) en su estudio de la racionalidad limitada de los seres humanos, al afirmar que después de todo, son los humanos los que están al frente de

las compañías, y sus empleados y clientes también lo están (p. 36). Además, desmitifica la mano invisible del mercado de Adam Smith y el hecho de que “los mercados” corrijan la racionalidad limitada de las personas al aseverar que no existe ninguna forma lógica de llegar a la conclusión de que los mercados transforman a las personas en agentes racionales (Thaler, 2015, p. 93). De hecho, los estudios hechos hasta el momento no se hacen del enfoque de las emociones, sino más bien de la racionalidad limitada de los individuos. Es por ello que los economistas aún no abordan el estudio de resultados financieros en las empresas a partir del nivel emocional de sus empleados y prefieran hacerlo a partir de lo que llaman *juicios bajo incertidumbre y racionalidad limitada*.

El concepto de juicios bajo incertidumbre fue desarrollado a partir de 1974 por Tversky y Kahneman quienes mostraron claramente que la gente no actúa “como si” tomara decisiones conforme al modelo económico racional (Thaler, 2015, p. 85), es decir, las personas no parecen seguir los cálculos para el azar o la teoría estadística para la toma de una decisión, sino que comprenden, para la toma de decisiones cotidianas, una gran variedad de procesos y experiencias (Cortada, 2008, p. 70). Como podemos observar, estos autores (economistas) aún no hablan de emociones, sin embargo, reconocen que el ser-humano, en su toma de decisiones, involucra una amplia variedad de procesos y experiencias. Mientras que la racionalidad limitada fue utilizada por vez primera por Herbert Simon al afirmar que las personas carecen de capacidad cognitiva para resolver problemas complejos y por tal motivo sus decisiones no son racionales, sino que se toman sobre la base de intuiciones y juicios (Thaler, 2015, p. 53).

Nosotros afirmamos que detrás de las intuiciones y juicios, está el contexto histórico de cada individuo (educación, creencias, familia, etc.), y, por ende, sus emociones.

El hecho de que de la perspectiva económica aún no se estudie la toma de decisiones económico-empresariales a partir de las emociones de los empleados (y se le llame juicios bajo incertidumbre, racionalidad limitada u algún otro) es en cierto punto entendible si partimos del hecho de que ni siquiera aún podemos ponernos de acuerdo en “qué es” exactamente una emoción. Pero también es innegable que en el campo de la psicología y de los recursos humanos, el estudio de las emociones como parte de la cultura organizacional de una empresa es cada vez mayor y más amplio.

En ocasiones se postula que las emociones son fuerzas ciegas e irracionales que arrastran al sujeto sin que él pueda hacer nada para controlarlas (Silenzi, 2019, p. 81). Actualmente existe un rechazo a la irracionalidad de las emociones, ya que las emociones son (y no son) el producto de la razón por la que se deriva cómo valoramos lo que sucede en nuestras vidas (Lazarus, 2000, p. 98). La riqueza implícita en las emociones es la gran cantidad de características y elementos que contiene, discordantes entre sí, y que varían de un individuo a otro según su contexto de vida (como lo es su racionalidad limitada, percepción de justicia, entre otros), es decir, sus capacidades socio-afectivas y éticas restringidas por sus vulnerabilidades cognitivas y sociológicas. Donald Calne (como se citó en Olalla, 2017b) apuntó que “la diferencia esencial entre emoción y razón es que la emoción lleva a la acción, mientras la razón lleva a conclusiones” (p. 1), esto es, la emoción del individuo acciona y tamiza el lenguaje de éste. Un cambio

emocional en mí hace mover mi pensamiento hacia una dirección diferente. Mi emocionalidad es crucial en la forma como pienso, como veo, como privilegio ciertas acciones sobre otras (Olalla, 2017b, p. 2). Las emociones guían nuestro pensamiento (adjetivo-descriptivo) y nuestro lenguaje (sustantivo-performativo), en nuestra predisposición a la acción.

3. Competencias conversacionales en la empresa

Sapir (1966) señala que el lenguaje es un componente exclusivamente humano, no instintivo, de comunicar ideas, emociones y deseos por medio de un sistema de símbolos, ante todo auditivos, producido de manera deliberada (p. 14); mientras que John Searle, en su libro *Actos del habla, filosofía del lenguaje* (1969), pregunta como apertura del capítulo primero, “¿Cómo se relacionan las palabras con el mundo?” (p. 13). La filosofía del lenguaje propuesta por Searle aborda el estudio de los actos de habla, actos lingüísticos o actos de lenguaje y sostiene la hipótesis de que hablar un lenguaje es formar parte de una conducta gobernada por reglas que consiste en realizar actos de habla tales como enunciados, órdenes, preguntas, promesas, etcétera, y estos actos son posibles porque se realizan de acuerdo con ciertas reglas.

Maturana (1998), define el lenguaje como el operar en coordinaciones conductuales consensuales que constituye el dominio en la que se dan todas las conductas y acciones humanas (p. 1). Maturana en los años setenta acuña el término *lenguajear*, para expresar las acciones que surgen y afectan al ser humano a partir del lenguaje. Al ser el individuo una forma biológico-cultural, el lenguajear, al igual que conversar y reflexio-

nar, es la diferencia substancial entre los otros seres vivos (Maturana y Dávila, 2018).

Por lo tanto, ¿por qué lenguajear y no lenguaje? Lo sustantivo, oculta verbos, oculta hacerse. Cuando uno dice que sabe, contesta con hacer. Lo humano, el vivir y el convivir, surge con el lenguajear, y el lenguajear y reflexionar ocurre en el fluir consensual recursivo de nuestras coordinaciones de sentire, haceres y emociones (Maturana y Dávila, 2018); lo que refuerza Echeverría (2016) al afirmar que el lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos, por lo cual es un fenómeno social del cual surge un dominio consensual, un dominio donde los participantes comparten el mismo sentido de signos (p. 50). Y es partir de estos dominios consensuales que se genera la cultura. El mismo Giddens (1987) señala que la cultura incorpora muchos tipos de lenguajes, ya sea en la actividad práctica, rituales, juegos o arte, y estos lenguajes tienen mediaciones en su representación, instrumentalidad y simbolismo.

El ser, desde una perspectiva ontológica, es esencialmente un conjunto de aspectos lingüísticos, emocionales y corporales. Al hablar de ontología procuraremos evitar hacer uso de este término desde una perspectiva metafísica y más bien referenciándolo a la ontología fundamental de Heidegger y el *Dasein*, expresión alemana que significa ser-ahí (ser-en-el-mundo), y que Heidegger “la expresa para comprender la existencia humana, ser en el mundo, ser uno mismo” (Ramírez-Pérez, Cárdenas-Jiménez y Rodríguez-Jiménez, 2015, p. 146). Echeverría (2016) señala, con base en la ontología fundamental de Heidegger, que la ontología “hace referencia a nuestra comprensión —nuestra interpre-

tación— de lo que significa ser humano” (p. 28) y dado que “ser humano” es el lenguajear es que “a partir de aquí se pueden generar ontologías no metafísicas, es decir ontologías del lenguaje” (Echeverría, 2016, p. 28). En otras palabras, es por medio de la ontología del lenguaje que se crean competencias conversacionales ontológicas.

Entre los postulados de Rafael Echeverría en su *Ontología del lenguaje* (2016), recuperamos tres: (i) Los seres humanos son seres lingüísticos; (ii) El lenguaje es activo generativo; y, (iii) los seres humanos se crean y recrean a sí mismos en el lenguaje.

Al decir que los seres humanos son seres lingüísticos se parte de que no hay lugar, fuera del lenguaje, desde el cual podamos observar nuestra existencia. Echeverría (2016), plantea que el lenguaje, al ser generativo, hace que sucedan las cosas (p. 33). En el planteamiento tradicional o “contable” el lenguaje es de manera fundamental pasivo/descriptivo; esto es, que sólo permite hablar sobre las cosas, ya sea describir lo que se percibe (mundo exterior) o expresar lo que se siente (mundo interior), con lo que se asume que la realidad antecede al lenguaje y éste se limita a “dar cuenta” de ella. Para Echeverría, el lenguaje, al ser generativo, no sólo permite describir la realidad, sino que el lenguaje crea realidades, altera el curso espontáneo de los acontecimientos. A través de lo que se dice, de lo que se calla, de lo que se escucha, la realidad se moldea en un sentido o en otro.

A nuestro entender, Echeverría toma de John Austin el carácter perlocucionario del habla, esto es, el acto que se logra realizar *a partir de* decir algo, para postular al lenguaje como “generativo”; también los trabajos de Butler en referencia al acto

perlocucionario van en este sentido, en donde la autora apunta que al momento que el individuo dice algo, produce efectos y consecuencias en los sentimientos y acciones del emisor y del receptor (Belli e Iñiguez, 2008, p. 3). Finalmente, los humanos se crean en el lenguaje, puesto que, con éste, se crean posibilidades y mundos futuros. Con anterioridad, señalamos que la empresa es una red de conversaciones dinámicas, esto es, que la manera en que los integrantes de la empresa conversan hacia adentro y hacia fuera de la misma, determina lo que perciben y creen posible.

3.1 Competencias conversacionales ontológicas

A través de la medición de competencias específicas se puede determinar el nivel de dominio que una persona tiene sobre ciertos factores. Las competencias conversacionales se refieren a aquellos factores como las habilidades o los comportamientos de los individuos para sostener conversaciones efectivas en diversos entornos (familiares, personales, profesionales). Cada organización debe definir la combinación de competencias y grado de dominio que sus miembros deben tener para asegurar el éxito de aquella. Para nosotros, son tres las competencias básicas que un individuo debe dominar para sostener conversaciones de alto desempeño: escucha, indagación y actos del habla.

Escuchar requiere apertura, Maturana menciona que uno escucha la pregunta que escucha, y nunca la pregunta que hace, mientras que Dávila, refiere que lo externo no especifica lo que nos sucede (Maturana y Dávila, 2019). Pasa lo mismo con la escucha, es un hecho biológico en el que uno no puede especificar lo que el otro escucha de lo que uno dice, ya que somos responsables de lo que

decimos, pero no responsables de lo que el otro escucha de lo que nosotros decimos. En la escucha se pone en juego lo que Maturana llama el respeto del otro como un legítimo otro (Ortiz Ocaña, 2015, p. 183). Aceptar al otro como un legítimo otro es aceptar al otro tal cual es, es reconocerlo por lo que dice, y por lo que le pasa. Es por la escucha que validamos al otro como un legítimo otro, es decir, me hago cargo de su hablar. Escuchar no es quedarse callado: el silencio, como parte de la escucha, es reverencial, ya que callar, como rutina defensiva, es un hablar sustraído.

Indagar es tratar de llegar al conocimiento de lo que el otro habla; es un resultado de escuchar. Se indaga por medio de preguntas para hilar la conversación del otro, poder legitimarla a partir de nuestro contexto, pero principalmente entender lo que no se está diciendo, es decir, la conversación interna del otro. En la indagación es donde mejor se representa la danza entre emisor y receptor, dar vueltas juntos en un ambiente reflexivo al tiempo que el receptor puede emitir sus juicios (valoraciones) de manera genuina y constructiva.

La premisa de la que parte la concepción de los actos del habla es que por medio del lenguaje no sólo describimos el mundo, sino que también lo creamos al realizar acciones determinadas como enunciar, preguntar, ordenar, describir, explicar, pedir, etc. Los actos del habla han sido desarrollados en épocas recientes como menciona Soler (2010) a partir de los estudios de Austin (1962) y su caracterización como locucionarios, ilocucionarios y perlocucionarios. La locución es una expresión con un significado, la ilocución incluye la intención del hablante y la perlocución la acción resultante (Soler, 2020, p. 365). Searle (1969) continuó

la obra de Austin, pero difirió del primero al considerar que toda emisión contiene un indicador de su fuerza ilocucionaria como parte de su significado y, por tanto, todos los actos son ilocucionarios. Finalmente, Habermas (1987) trabajó a partir de la obra de ambos (Soler, 2010, p. 366).

Hablar es el resultado de la escucha y de la indagación. Para Echeverría (2016), el habla es un fenómeno social, se valida en la escucha que obtenemos frente a lo que decimos. De acuerdo con el propio Echeverría, dos de las principales competencias del habla son la proposición y la indagación. En el habla encontramos en su máxima expresión la emoción del emisor.

4. Conversaciones

Al ser la organización una red de conversaciones, podemos encontrar muchas clases y tipos de éstas, de manera ejemplificativa enumeramos cuatro tipos de conversaciones que para nosotros son fundamentales en una empresa: conversaciones de retroalimentación; conversaciones para coordinar acciones, conversaciones para reclamar y conversaciones para construir relaciones. Para llevarlas a cabo de manera efectiva, cada una de ellas requiere de un hábil manejo de las competencias conversacionales que mencionamos y una coherencia ontológica específica.

5. Discusión

Las empresas deben cambiar el enfoque epistemológico de la cultura organizacional y poner al individuo (empleado) como centro del negocio, pero no desde la postura Taylorista en la cual la responsabilidad del empleado se limita a ejecutar lo que se le

instruye, dejándolo como un factor de producción. Al hablar de un cambio epistemológico de la cultura de las empresas no hacemos una crítica a la corriente impulsada por Taylor, ya que es importante resaltar que su propuesta de administración científica fue concebida y elaborada como respuesta a las condiciones sociales y económicas que marcaron la época, como las migraciones masivas de personas sin calificación alguna para incorporarse al mercado laboral (Montaño, 2010). La denostación al principio taylorista de la organización y medición del trabajo obedece en el mejor de los casos, y a nuestro juicio, a un desconocimiento de su obra, puesto que Taylor propuso que al trabajador había que pagarle bien, porque sólo así estaría interesado en seguir al pie de la letra los métodos de trabajo que se le indicaran (Pacheco, 2010).

Nosotros consideramos que las condiciones sociales, económicas y tecnológicas actuales requieren hacer dicho cambio epistemológico en la manera en la que estudiamos a los empleados y que este cambio responda al actual ambiente laboral. Es decir, debe establecerse un nuevo pacto entre los actores sociales (más allá de la visión positivista donde el empresario busca utilidades y el empleado un salario), donde lo humano regrese al ámbito empresarial y que el empleado pueda (dentro de la empresa donde labora) ser-en-el-mundo. Situar al trabajador como centro de la empresa es entender que una empresa es una ficción jurídica per se que tiene relevancia por la emocionalidad de la organización, esto es, las emociones de los individuos que la componen, y por consecuencia, de su lenguaje, lo cual funge como potenciador de las capacidades organizacionales de la empresa, aportándole un valor único y distintivo. Centrar la administración de una em-

presa en los empleados, entender su coherencia ontológica (lenguaje, cuerpo y emociones) conlleva el reconocimiento que como personas (seres humanos) tienen en la organización y, por medio de los parámetros ontológicos de sus competencias conversacionales, se puede llegar a (i) impulsar los resultados de la organización; (ii) promover la movilidad económica y social del empleado; y, (iii) condicionar el comportamiento de los individuos en los procesos, normas y políticas de la empresa.

6. Conclusiones

Si eliminamos las conversaciones de una empresa, ésta desaparece, el alma de una organización es la capacidad con la que conversan sus empleados. Las empresas nacen de una conversación-diálogo particular, de una conversación fundacional (Scheinsohn, 2011), es decir, a partir de una conversación donde una persona (empresario) decide poner un conjunto de bienes (factores de producción) con el fin de obtener un beneficio económico (razón de ser) mediante la producción de actividades mercantiles, por lo tanto, los límites y posibilidades de la empresa son esencialmente conversacionales.

El ser humano no está determinado genéticamente, por lo cual no está atrapado en un destino predeterminado, y puede modificar su realidad por el lenguaje (Ortiz-Ocaña, 2015), y por las emociones, ya que precisamente las emociones accionan el tipo de lenguaje de una organización (Echeverría, 2016). Del lenguaje surgen coordinaciones consensuales y de las coordinaciones consensuales de los individuos surge la cultura. Las emociones juegan un rol cíclico y continuo en las empresas, ya que de ellas

se crea el lenguaje de un grupo de individuos con coordinaciones consensuales que se juntan para crear una organización (o nuevos individuos que comparten esos dominios se incorporan a una organización existente), y se construye una cultura que se sostiene de la emocionalidad de la empresa. Con esto, el lenguaje pasa de ser un mero instrumento de comunicación a uno performativo, esto es, con capacidad de construcción y sostenibilidad del sentido de la empresa.

De aquí la relevancia de dejar de observar a las emociones como elemento irracional de los empleados que se circunscribe en ambientes privados, para empezar a observarlas como pieza clave de la organización, con el fin de crear modelos de competencias conversacionales con una base ontológica. Esto es, la gestión de la coherencia en el lenguajear de sus miembros a partir de las emociones de los sujetos que la componen, ya que al final, éstas son las que le permiten al individuo ser-en-el-mundo.

Bibliografía:

- Astudillo, M. (2012). *Fundamentos de economía*. México: Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, Probooks.
- Barnfield, H. (2016). *FYI for your improvement*. EUA: Editorial Korn Ferry.
- Belli, S. (2009). La construcción de una emoción y su relación con el lenguaje: revisión y discusión de un área importante de las ciencias sociales. *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 18(2), 15-42. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a2h&AN=53071735&lang=es&sitelive=eds-live&scope=site>

- Belli, S., e Iñiguez, L. (2008). Emociones y lenguaje: el concepto de “performance” en el Membership Categorization Analysis. <http://www.lllf.uam.es/clg8/actas/pdf/paper-CLG14.pdf>
- Cano Murcia, S. R., y Jiménez, M. Z. (2012). Manejar las emociones, factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 4(1), pp. 58-67. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=87411268&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Cortada, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Pyschological Research*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2875682.pdf>
- Echeverría, R. (2016). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Ekman, P. (1972). What are emotions? Universal Emotions. *PaulEkmanGroup*. <https://www.paulekman.com/universal-emotions/>
- Fisher, P. (2003). *The vehement passions*. <https://ebookcentral.proquest.com>
- Flores, F. (1997) *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago: Dolmen Ediciones. [Inventando La Empresa - Fernando Flores - VSIP.INFO](http://www.vsip.info/inventando-la-empresa-fernando-flores)
- García, López, J. *Escritos de antropología filosófica*, Eunsa («Colección Filosófica», n. 195), Pamplona 2006, 392 pp.
- Grijalba, M. (2018). ¿Dónde está el error? La epistemología de la verdad en la neurociencia de A. Damasio y la filosofía de R. Descartes. *Recerca*, (22), pp.69-89. <https://ezproxy.udem.edu.mx:2117/10.6035/Recerca.2018.22>

- Hassard, J. S. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. 65, pp.1431-1461. <https://doi.org/10.1177%2F0018726712452168>
- Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM. (1998). *Diccionario jurídico mexicano*. México: Editorial Porrúa.
- James, W. (1985) ¿Qué es una emoción? (Trad. E. Garivia). *Estudios de psicología*, 188-205. (What Is an emotion?, 1884). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/65926.pdf>
- Lazarus, R. S. (2000). *Estrés y emoción*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Maqueda, A. (2017). Richard H. Thaler, Premio Nobel de Economía 2017. *El País*. https://elpais.com/economia/2017/10/09/actualidad/1507532364_821806.html
- Maturana, H. (1988). Ontología del conversar. *Terapia Psicológica*, 8(10). <http://cetepochile.blogspot.com/2018/02/ontologia-del-conversar-por-humberto.html>
- Maturana, H. (1991). *El sentido de lo humano*. Santiago: Dolmen Ediciones.
- Maturana, H., y Dávila, X. (2018). El lenguaje y el lenguajear. *Matriztica*. https://medium.com/@Matriztica_76766/el-lenguaje-y-el-lenguajear-d40ca92b70e5
- Maturana, H. y Dávila, X. (2019). Fundamentos de la biología cultural 2019. Curso online: <https://matriztica.org>
- Montaño, L. (2010). A 100 años de la Administración Científica. Repensando a Taylor. *Gestión y Estrategia*, 19(38).

- Olalla, J. (2017a). *El observador que somos*. Paper de Estudio, Guía núm. 1. ACP.
- Olalla, J. (2017b), *El mundo de las emociones*. Paper de Estudio, Guía núm. 5. ACP.
- Ortiz-Ocaña, A. (2015). La concepción de Maturana acerca de la conducta y el lenguaje humano. *CES Psicología*, 8(2), pp.182-199.
- Pacheco, A. (2010). El taylorismo: implicaciones técnicas y políticas, a cien años de distancia. *Gestión y Estrategia*, (38). <https://core.ac.uk/download/pdf/48395788.pdf>
- Plamper, J. (2015). *History of emotions: An introduction*. <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ramírez-Peréz, M., Cárdenas-Jiménez, M. y Rodríguez-Jiménez, S. (2015), El Dasein de los cuidados desde la fenomenología hermenéutica de Martín Heidegger. *Enfermería Universitaria*, 12(3), 144-151. <http://www.scielo.org.mx/pdf/eu/v12n3/1665-7063-eu-12-03-00144.pdf>
- Reisenzein, Rainer. (2007). What is a definition of emotion? And are emotions mental-behavioral processes? *Social Science Information*. https://www.researchgate.net/publication/229060080_What_is_a_definition_of_emotion_And_are_emotions_mental-behavioral_processes
- Sapir, E. (1966). *El lenguaje*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción*. Buenos Aires: Granica.
- Searle, J. (1969). *Actos del habla, filosofía del lenguaje*. Madrid: Planeta.

- Silenzi, M. I. (2019). El rol de las emociones a la hora de resolver el problema del marco ¿Emociones de tipo cognitivas y/o perceptivas? *Estudios de Filosofía*, 59, pp.65-95.
- Solari, P. (2013), Lenguaje, gestión y poder en la post-dictadura: el caso de la “Filosofía de la administración” de Fernando Flores. *La Cañada*, (4), pp.256-268. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4541281.pdf>
- Soler, M. (2010). Desde los actos de habla de Austin a los actos comunicativos. Perspectivas desde Searle, Habermas y CREA. *Revista Signos*, (43). <https://scielo.conicyt.cl/pdf/signos/v43s2/a07.pdf>
- Thaler, R. (2015). *Todo lo que he aprendido con la psicología económica*. Madrid: Planeta.
- Tharp, B. M. (s. f.). Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the office. RCFGroup. http://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf
- Vicente, J. (1991). Descartes y Wittgenstein sobre las Emociones. *Anuario Filosófico*. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/709/5/4.%20DESCARTES%20Y%20WITTGENSTEIN%20SOBRE%20LAS%20EMOCIONES%2C%20JORGE%20VICENTE%20ARREGUI.pdf>