



EL CAMBIO ORGANIZATIVO Y LOS SENTIMIENTOS COLECTIVOS: CÓMO GESTIONARLOS

El éxito de cualquier proceso de cambio organizativo depende en gran medida del grado de compromiso y apoyo de los empleados, y esa implicación no se consigue gestionando inquietudes y necesidades de manera individual, sino que también es imprescindible no olvidarse de las emociones colectivas que existen en cualquier organización.

Las empresas que se han enfrentado a cambios de todo tipo a lo largo de su existencia, y que han sido conscientes de la importancia de gestionar éstos con la suficiente celeridad y coherencia, han puesto el foco de su actuación no sólo en el objeto del cambio (la cultura, los procesos, la integración con otra compañía, la reorientación del negocio...), sino en las personas a las que dicho cambio afecta.

Joaquín Oset Fernández,
Director de SUNION Consultoría (Grupo Gesfor).

Para ello, no han dudado en hacer el análisis de las resistencias que podrían producirse contra ese cambio por parte de los individuos

afectados. Es común afirmar que los obstáculos suelen proceder de: resistencias debidas a la falta de conocimientos sobre “lo nuevo” (No se sabe); resistencias por falta de habilidades para realizar “lo nuevo” (No se puede); resistencias actitudinales para afrontar “lo nuevo” (No se quiere).

Hecho este análisis, rápidamente han puesto en marcha planes concretos para vencer esas barreras. En ocasiones, a base de comunicación y formación sobre lo que hay que hacer, por qué y cómo, para contrarrestar las resistencias derivadas del “No saber”. En otras circunstancias, formando y entrenando en nuevas habilidades para lo que hay que hacer, con el objetivo de vencer las resistencias derivadas del “No poder”. O, por último, poniendo en marcha acciones concretas orientadas a la motivación, el reconocimiento y la recompensa, para con ellas superar las resistencias debidas al “No querer”.

Todas estas acciones han sido y son pertinentes, pero, ¿dónde queda la dimensión de los sentimientos en esta gestión del cambio? Por lo general, y desde nuestra experiencia, las empresas se limitan a pedir confianza e ilusión a sus empleados de manera individual, sin arbitrar mecanismos enfocados a generar de forma colectiva esa ilusión reclamada. Igual que ocurre con el entusiasmo, en los equipos que conforman las empresas conviven emociones colectivas positivas (alegría, esperanza, orgullo,...) y negativas (apatía, escepticismo, indolencia,...) que deben ser consideradas en cualquier proceso de transformación.

Conseguir un alto compromiso y apoyo de los empleados ante el cambio es uno de los principales aspectos a tener en cuenta para optimizar resultados. Bajo nuestro punto de vista, las organizaciones en procesos de cambio deben esforzarse por identificar las inquietudes de sus miembros ante éste, ya que es el

único mecanismo que puede llevar a involucrarles en el proceso. Ante cualquier transformación que afecte al negocio debemos poner el foco en la necesidad de generar un clima de cooperación, comunicación y confianza en la organización que promueva y facilite la mejora. La empresa debe preocuparse, entre otras cuestiones, por la emoción colectiva bajo la que va a ocurrir ese cambio. Las emociones generadas en los empleados van a condicionar notablemente el resultado del proceso.

MODELO “FEELINGS MANAGEMENT”

El modelo “*Feelings Management*” o de Gestión de los Sentimientos Colectivos creado por Javier Fernández Aguado entiende que las empresas llegan a ser como organismos vivos que sufren, se emocionan, se enfadan o se entusiasman con un efecto directo en la productividad de sus equipos y, por tanto, en la cuenta de resultados. Cambiar los sentimientos colectivos negativos y reactivos en sentimientos positivos y proactivos es el objetivo de este modelo, que se enfoca a recuperar la ilusión en las organizaciones, diagnosticando y movilizándolo el estado de ánimo de los equipos que las conforman.

Los sentimientos y las emociones potencian o frenan la consecución de los objetivos que se plantean las empresas, porque los sentimientos determinan los estados emocionales colectivos, y la emoción impulsa la acción. Por este motivo, es de suma importancia para las organizaciones plantearse la necesidad de analizar e impulsar o modificar los sentimientos colectivos del grupo o equipo afectado, en función de la situación y necesidades específicas de la organización.

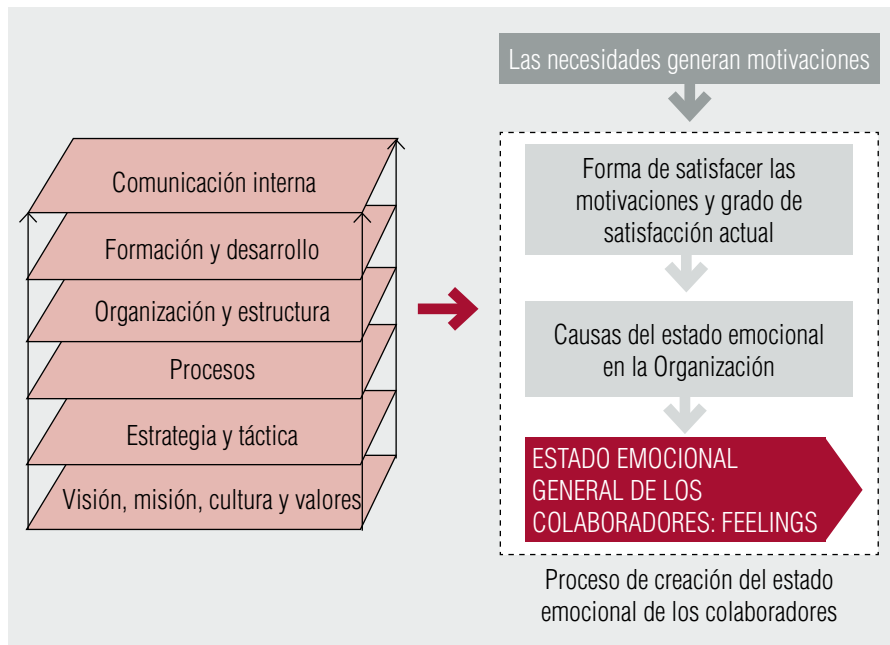
BASE DEL MODELO

La gestión de los sentimientos colectivos para hacer frente al cam-



Ante cualquier transformación que afecte al negocio debemos poner el foco en la necesidad de generar un clima de cooperación, comunicación y confianza en la organización que promueva y facilite la mejora)

CUADRO 1. CONFIGURACIÓN DE LAS PALANCAS



bio organizativo pasa por poner de manifiesto la emoción colectiva que subyace en la organización. Para esto, lo primero es identificarla y asumirla, y, a continuación, conocer en qué razones se basa dicha emoción. Sólo posteriormente podrá actuar-se de forma eficaz sobre la potenciación y/o generación de los estados emocionales más idóneos para afrontar el cambio anunciado.

El modelo de Gestión de los Sentimientos Colectivos se basa en cuatro bloques de estados emocionales que describen diversas situaciones colectivas que llevan a las personas de una organización a actuar de una forma u otra en un proceso de cambio.

■ El primer bloque representa equipos que se caracterizan por entender que cualquier cambio es negativo y que, por tanto, el cambio que se está planteando no puede salir bien, profecía que termina cumpliéndose habitualmente si la visión que se tiene de la realidad es pesimista y derrotista. Estos equipos se caracterizan por su falta de iniciativa y su actitud de renuncia.

Los sentimientos y las emociones potencian o frenan la consecución de los objetivos que se plantean las empresas, porque los sentimientos determinan los estados emocionales colectivos, y la emoción impulsa la acción)

■ El segundo bloque está formado por equipos presididos por una alta conflictividad e indisciplina. Están contra todo y contra todos, especialmente si de un cambio se trata, y los sentimientos que más los representan suelen ser el resentimiento y el resarcimiento.

■ Al tercer bloque pertenecen equipos especialmente motivados a los que los desafíos les parecen la manera normal de vivir, no suele asustarles los cambios y se los plantean como pasos necesarios para el crecimiento. Sus estados anímicos son de entusiasmo y ambición.

■ Por último, el cuarto bloque incluye aquellos equipos que, si bien tienen poca iniciativa propia, viven de forma estable el cambio planteado y se caracterizan por compartir estados emocionales calmosos y equilibrados.

Es evidente que para realizar con éxito un cambio organizativo deberíamos tratar de posicionar a los equipos afectados por dicho cambio en los bloques tercero o cuarto de los expuestos, ya que éstos son los que potenciarán la consecución de los objetivos planteados. La decisión de redirigir al equipo a uno u otro de esos dos estados emocionales dependerá de lo que sea más beneficioso para el proceso de cambio planteado. Así, en caso de tratarse de un cambio por reestructuración en una empresa, será más beneficioso contar con equipos presididos por la comprensión de las necesidades de negocio, la tranquilidad y la armonía, mientras que en el caso de afrontar un cambio por razones de diversificación y crecimiento deberíamos contar con equipos en los que primara la ilusión y la ambición como sentimientos primarios.

Cada cambio organizativo necesita equipos con estados emocionales determinados y cada estado emocional ayuda a realizar modificaciones concretas. Hacer compatibles y

complementarios los cambios y los estados emocionales es el objetivo. De aquí la importancia de analizar y trabajar los sentimientos en los equipos de trabajo. Si ponemos medios para analizar la situación, una vez identificados los sentimientos del grupo, podremos pasar a analizar qué genera esos sentimientos. Este análisis no sólo pasa por llegar a conocer las causas de los estados emocionales negativos que se mantienen en el tiempo, sino que, partiendo de esta base, podremos identificar qué “palancas” actúan como promotoras de sentimientos positivos o como inhibidoras de sentimientos negativos en el grupo. Tendremos que identificar qué teclas activar o potenciar para gestionar y modificar estos estados emocionales de modo que promuevan sentimientos que generen actitudes positivas y proactivas en los equipos.



Una vez identificadas las “palancas” que pueden conseguir un cambio de actitud en el equipo, deberemos activarlas y analizar los resultados alcanzados.

Esas acciones corporativas también son el origen de la motivación de los colaboradores, ya que determinan cómo se satisfacen las mo-

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR LÓPEZ, J. (2003): *La Gestión del Cambio*, Ariel.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2004): *Feelings Management. La Gestión de los Sentimientos Organizativos*; Mind Value-La Caixa.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. y PEÑALVER, O. (2004): *Feelings Management: Una Aplicación Práctica*, MindValue.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. y AGUILAR LÓPEZ, J. (2006): *La soledad del directivo*, Editorial Lid (premio 2006 al mejor libro europeo de gestión, concedido por el MIF, en Gran Bretaña.)

tivaciones de los empleados de la organización. Por lo tanto, operando sobre ellas podremos cambiar la satisfacción y el estado emocional global.)



RRHHDigital

EL PRIMER PERIÓDICO ONLINE DE RECURSOS HUMANOS

- Administración Pública
- Asociaciones
- Coaching
- Consultoría Estratégica
- E Learning
- Escuelas de Negocios
- Formación
- Fundaciones
- Headhunting
- Legal
- Librería de RRHH
- Liderazgo
- Mercado de Trabajo
- Miscelánea
- Quién es Quién
- Recolocación
- Responsabilidad Social
- Seguridad e Higiene
- Selección de Personal
- Tecnología e Innovación
- Test y Cuestionarios
- Trabajo Temporal

www.rrhhdigital.es