

# Manager

Business  
magazine

nº 26 - Mayo/Junio 2009  
P.V.P. 10 euros

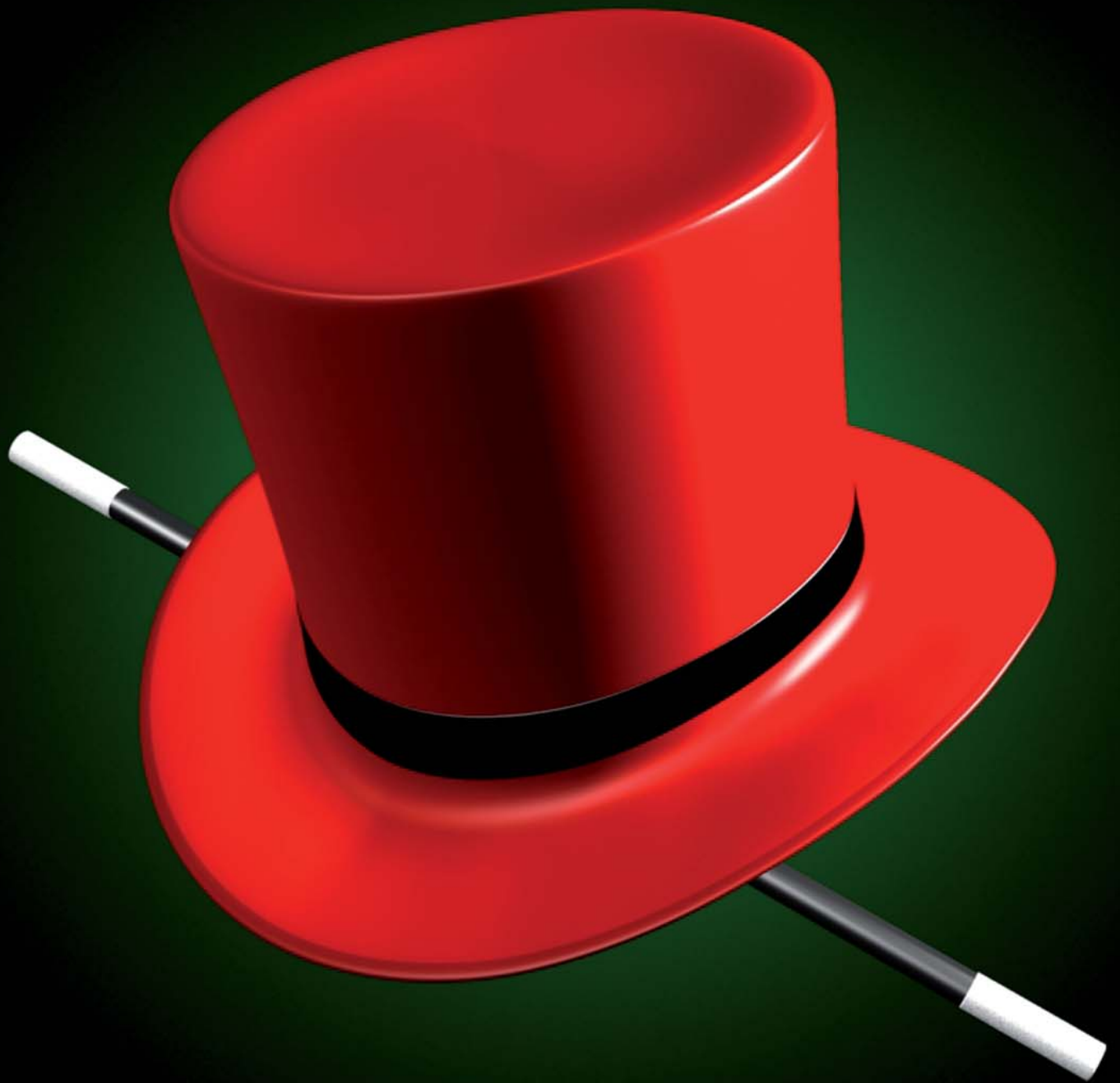


## Gestión financiera: cuestión de supervivencia

*Redes sociales y marketing*

*Odisea 2025: el futuro de la gestión de personas*

*Retos de las pymes*



# **Feelings Management:** **La “Ilusión” de la** **Felicidad en un** **Equipo**

**Por Joaquín Oset Fernández**

**Director de Capital Humano de Grupo Gesfor y Director de Sunion**

**Por Jesús López**

**Consultor Senior de Sunion**

Probablemente hoy es uno de los días más felices de mi vida....

Cuantas veces he querido decir esta frase y sobre todo... ¿Cuántas veces he deseado que tuviera sentido para mí? Pero ¡¡¡ hoy estoy feliz!!!, me siento libre, relajado, motivado, con unas enormes ganas de enfrentarme a los retos que aparecen en mi futuro personal y profesional más cercano, con una motivación que no sentía desde hace mucho tiempo, me siento Feliz.

Pero esta situación no ha sido siempre así, aunque durante mucho tiempo he estado pensando que estaba bien, que las cosas caminaban acorde a los senderos que había definido, conforme a mis ideas, creencias, valores, etc...

Creencias y valores que contemplados desde la óptica caleidoscópica que te confieren el tiempo y la distancia estaban influenciados por una serie de emociones y estados emotivos, que en la mayor parte de las veces, no me permitieron ver la realidad en toda su crudeza y dimensión.

Siempre he pensado que son las personas las que conforman y definen los equipos y las que hacen que éstos nazcan, crezcan, se desarrollen y desaparezcan, pero lo que nunca había pensado es que estos equipos, al igual que las personas, tienen sentimientos y emociones que afectan a su manera de ser, de sentir, de actuar y en definitiva de comportarse.

Esta es la historia de un equipo que nació, creció, se desarrolló y desapareció, y que nunca fue capaz de darse cuenta de que las emociones individuales y sobre todo la emocionalidad colectiva que entre el conjunto de sus integrantes construyeron se convirtió en una de las principales causas de su desaparición...

*Risas...* eso es lo primero que escuché nada más entrar en aquella oficina, risas sinceras, de felicidad, auténticas carcajadas descontroladas, sin pudor alguno. *Dinamismo...* la gente se movía a una velocidad de vértigo, no paraban quietos, el ir y venir era continuo. *Pasión...* se notaba que el trabajo les gustaba, estaban haciendo aquello que realmente les hacía sentir bien. Veinte minutos en aquella recepción esperando

a ser entrevistado y ya casi había tomado una decisión... aquel equipo me gustaba, me transmitía buenas vibraciones, había buen "rollito".

El tono informal de la entrevista, la naturalidad con la que se produjo y el alto grado de conexión que hubo con mis tres entrevistadores hizo el resto.... *Me quedo!!...* acepto la propuesta *-respondí-* ....

Creí que ese era el entorno ideal para continuar mi carrera profesional, un equipo sólido, con experiencia, con un ambiente excelente, con un estilo de dirección y de relación interpersonal que encajaba de manera perfecta con mi concepción de lo que debe ser un equipo, con risas, dinamismo, pasión, etc...

La realidad de los primeros meses de trabajo no distaba mucho de esta primera buena impresión, - en estos momentos siempre me acuerdo de una de esas grandes lecciones que te da la vida, aunque después las repercusiones de la misma no sean siempre positivas, *solamente tienes una única oportunidad para crear una primera buena impresión-*. El trabajo, aunque intenso, era distendido, poco monótono, varias veces a la semana nos reuníamos para definir nuevos productos, diseñar nuevas metodologías, variar lo que ya teníamos en nuestro portafolio, las tormentas de ideas se convertían a menudo en un sinnúmero de ideas creativas, de diferentes formas de enfocar los mismos aspectos, en una sesión de aprendizaje continuado en la que cada uno aportaba sus conocimientos y los ponía al servicio de los demás, era toda una experiencia de enriquecimiento y crecimiento profesional.

Se trataba de un momento en el que no existían rangos, ni jerarquías, era un momento para compartir, para crear nuevas oportunidades, para crear equipo. Siempre había risas, siempre había disputas, siempre había pequeños comentarios más o menos hirientes que provocaban la hilaridad del resto, siempre había reconocimiento sobre las buenas o las malas ideas, siempre había una palabra de cariño para alguna persona del equipo que se encontrase más baja de ánimo, siempre había algún roce y algún pequeño conflicto que te indicaba que el equipo estaba vivo, que nos movíamos, que....

Toda esta serie de aspectos unidos a una perfecta política de puertas abiertas, en la cual podías compartir tus inquietudes con cualquiera de las personas del equipo, a políticas de comunicación muy ágiles y dinámicas, a una estructura que permitía cercanía y proximidad y a la continua voluntad de ayuda y servicio que desde los diferentes ámbitos de la organización se impulsaba y se practicaba, habían creado el caldo de cultivo adecuado para que la relación entre los componentes del equipo trascendiera el mero ámbito laboral.

Excursiones, competiciones interempresas, eventos de diferentes tipos, encuentros deportivos, formaban parte del calendario de actividades conjuntas que se realizaban. Pero no era tanto

la realización de las actividades lo que hacía que la gente se moviese, ese aspecto era, si cabe, el de menor importancia. Las semanas previas a algunos de estos actos eran lo verdaderamente importante, el afán y la dedicación con la que se preparaban, el cuidado a los detalles, los comentarios, las expectativas,... eso era lo verdaderamente interesante, lo que



perduraba en el recuerdo, lo que se comentaba posteriormente, el evento era meramente el fin, su planificación era el medio para crear el equipo, para disfrutar.

No quiero comenzar este párrafo con un... *pero...* por que no existió tal... *pero...* no sabría determinar ni el momento, ni el lugar, ni las causas, ni los cambios, ni.... Me es imposible situarlo en algún momento espacio-temporal, sin embargo como una mancha de aceite que de manera sigilosa va cubriendo todo lo que se encuentra a su paso ciertas sensaciones de tristeza, melancolía, depresión se fueron instalando en el equipo.

No se había producido un cambio significativo en ninguno de los ordenes de la organización, ninguna persona había salido del equipo, las personas que habían entrado habían aportado al mismo mayor dinamismo, pasión, motivación y trabajo de lo que ya se estaba viviendo y sintiendo previamente. El estilo de dirección permanecía estable, con su política de cercanía, de ayuda, de escucha, de apoyo, basado en los mismos principios de trabajo y profesionalidad.

Las bromas entre los componentes del equipo seguían existiendo, las puyas seguían sobrevolando las cabezas hasta ir a parar a la persona que las debía recibir. Los números de la compañía eran excelentes, el ambiente continuaba inalterable, los objetivos del trabajo a realizar estaban claros, eran bastante precisos y en continuo movimiento. El reconocimiento de los éxitos obtenidos era continuo, los componentes del equipo reconocíamos la labor desempeñada por los demás, sus esfuerzos, sus resultados, sus ideas, era

un reconocimiento global y no meramente resultadista, la flexibilidad y el margen de actuación, de adecuación y de apoyo era el mismo, más allá de pequeños momentos de tensión y de rigidez organizativa por motivaciones de todo tipo.

Sin embargo, ese ser tan despiadado, tan inexorable, tan implacable que es el tiempo hizo florecer algo que comenzó a destruir al equipo desde su propia raíz. De manera silenciosa el equipo se fue consumiendo, desde su propia identidad como equipo, no hubo un gran cataclismo, no se produjo un gran problema que afectase a la naturaleza del equipo, no se produjeron grandes cambios en el estilo de dirección, ni una salida masiva de componentes clave, pero sí se produjeron infinidad de pequeños detalles, de pequeñas actitudes, de pequeñas decepciones, de pequeñas tensiones no resueltas, de pequeños momentos de relajación, de... Detalles, actitudes, decepciones, tensiones, momentos que vistos de manera aislada no suponían un cambio significativo, pero que vistos en conjunto estaban atentando de manera muy importante sobre la moral y la naturaleza profunda de este equipo.

Esa etapa de mi vida ya ha finalizado y durante mucho tiempo intenté analizar lo que había pasado a ese equipo, desmenucé todos y cada uno de los aspectos importantes para la conformación, desarrollo, motivación, dinamización, etc... de un equipo y más allá de un puñado de conclusiones que no terminaron de dar explicación a todas las preguntas que en mi cabeza existían, no fui capaz de encontrar una respuesta sólida y con consistencia.

Pero como os decía... ¡¡¡Hoy estoy Feliz!!!

Por fin he sido capaz de encontrar toda esa serie de argumentos que responden de una manera certera a cada una de las preguntas que bullían en mi cabeza, he sido capaz de cerrar este capítulo que permanecía abierto desde hace ya demasiado tiempo.

Todas las respuestas estaban ahí, al alcance de la mano, pero un oscuro velo no me dejaba verlas, no me dejaba percibir las y sobre todo no me dejaba sentir las. De eso se trata, de sentir, de sentimientos, un equipo como un organismo vivo y dinámico que es, tiene sentimientos, tiene emociones que configuran su estado emocional.

Estado emocional que es mucho más que la suma de estados emocionales de sus componentes, estado emocional que supera este conjunto de emocionalidades individuales hasta adquirir vida propia y afectar a las actitudes y comportamientos de todas las personas que se encuentran bajo su manto de influencia, convirtiéndolas en zombies emocionales (yunkies emocionales) que necesitan su dosis diaria y que se limitan dentro de su estado a mantener sus actitudes y conductas de manera automatizada, olvidándose de la esencia de las mismas y de su naturaleza originaria.

Dentro de este estado de aparente felicidad podemos vivir mucho tiempo, conseguir los objetivos que nos marcan, adaptarnos a las necesidades del equipo y de la organización para la que trabajamos, mantener unas relaciones de trabajo positivas, lograr un grado de desempeño adecuado, reconocer el trabajo bien hecho y en parte sentirme orgulloso de pertenecer a este equipo y a esta organización, pero todos estos sentimientos se producirán de manera

automatizada, sin esencia, sin una idea que los soporte más allá del siempre ha sido así o debe ser así.

Cuando planteé a todos los componentes de aquel equipo analizar las causas por las cuales el equipo desapareció como posible caso de estudio con el Modelo Feelings Management – modelo de diagnóstico e intervención de las emociones en la organización que aporta soluciones para alinear sentimientos y conductas con las estrategias de la organización, desarrollado por Javier Fernández Aguado –, la respuesta fue unánime... ¡¡Adelante!!

Después del desarrollo de todo el proceso metodológico:

1. *Presentación del Proyecto.*
2. *Facilitación de los aspectos conceptuales más destacados del modelo.*
3. *Aplicación del Cuestionario de Identificación del Mapa Emocional del Equipo.*
4. *Entrevista de contraste con el responsable del equipo.*
5. *Realización de un Focus group:* tratando de recoger los elementos cualitativos que determinan el mapa emocional del equipo y tratando de identificar el conjunto de causas y la intensidad de las mismas que afectan al entorno emocional del equipo.

Las conclusiones nos conducían a que de un estado emocional inicial de Felicidad, euforia y búsqueda de retos habíamos pasado a un estado emocional de Tristeza, apatía y depresión. Fue algo que

nos sorprendió a todos, no había pasado nada lo suficientemente importante como para haber llegado a ese estado, pero sí habían pasado infinidad de cosas lo suficientemente insignificantes, vistas desde un prisma microscópico y centrado en el día a día, que por su insignificancia no fueron atendidas y poco a poco fueron variando el ánimo y la percepción del equipo.

Resulta curioso como la óptica temporal te permite hablar de ciertos temas sin que las emociones y las actitudes que los alimentaron se conviertan en un obstáculo. Las sesiones de trabajo se convirtieron en una fuente increíble de causas, de porqués, de hipótesis, de las cuales todos aprendimos muchísimo y de las que recibimos una lección que nos debe servir para mejorar.

La principal conclusión que obtuvimos queda reflejada en este párrafo: *“Las motivaciones del equipo son la suma de motivos que me conducen y me empujan a realizar ciertas acciones y yo quiero que mi equipo maneje esas motivaciones no tanto desde la responsabilidad automática como desde la responsabilidad sentida, vivida y practicada, no quiero tener un equipo feliz dentro de un estado emocional colectivo apático y deprimido provocado por nuestro instinto de adaptación y conformismo-, quiero tener un equipo Feliz dentro de un estado emocional de Felicidad”.*

En este artículo hemos querido reflejar las principales ideas de uno de los casos de trabajo, que desde SUNION hemos realizado dentro de la identificación del mapa emocional de los equipos y de las organizaciones, que realizamos tomando como base el Modelo Feelings Management creado, como dije anteriormente, por Javier Fernández Aguado. **M**

**La óptica temporal permite hablar de ciertos temas sin que las emociones y las actitudes que los alimentaron se conviertan en un obstáculo**

