

Manager Business magazine

nº 27 - Julio/Agosto 2009
P.V.P. 10 euros

A photograph of a broken light bulb lying on a surface of shattered glass. The bulb is inverted, showing its internal filament and base. The glass is fragmented into many sharp, irregular pieces, creating a stark contrast with the white background.

¿Por qué fracasan los proyectos?

El vendedor del siglo XXI

La negociación casi perfecta

Hacia un nuevo modelo de Gestión de los Cobros

Persiguiendo Emociones

Por **Joaquín Oset Fernández**. Director de Capital Humano de Grupo Gesfor y Director de Sunion y **Jesús López**. Consultor Senior de Sunion.

Hay días que me siento como *"Indiana Jones en busca de la emoción perdida"*.

Del mismo modo que las luces del tablero de mandos de un automóvil se encienden e indican que queda poco combustible, que ha subido la temperatura o que tenemos problemas con alguno de los sistemas de seguridad, cada sentimiento organizativo que se produce en el seno de un equipo presenta una luz, de tonalidad específica, que se enciende e indica que existe un tema al que debemos prestar nuestra atención.

El miedo, la ira, la culpa, la felicidad, la seguridad etc., son estupendas y delicadas señales, que nos alertan acerca de la existencia

de un problema particular dentro del equipo y su función principal consiste en darnos las indicaciones de alerta que nos remitan a ese problema.

Es por ello, que solamente podemos aprovechar el potencial de las emociones como instrumentos de diagnóstico del estado de nuestros equipos de forma completa, cuando descubrimos y aprendemos a interpretar qué conjunto de problemas específicos detecta y genera cada emoción y cuáles son las diferentes capas de actuación e intervención que debo pulsar para la resolución del problema detectado.

Cuando esto ocurre, cuando poseemos

herramientas y habilidades que nos facilitan el acercamiento a los mapas emocionales de nuestros equipos, comienza el verdadero proceso de aproximación al problema y a su resolución.

Y es en este punto cuando solemos cometer el error de creer que las emociones son el problema. Que el miedo, la alegría, la culpa, etc., son los problemas que nos acosan, que acosan a los equipos, que les afectan y que les impiden desarrollarse y comportarse de la manera adecuada.

Y no es así. Se convierten en problemas cuando no sabemos cómo aprovechar la información que nos están brindando, cuando nos «enredamos» en ellas y nuestra ignorancia emocional las convierte en un problema más y no en una fuente de oportunidades con su propia importancia y con sus características propias. Entonces sí, entonces cada uno de estos estados emocionales agrega más sufrimiento improductivo a la experiencia que vivimos como equipo, definiendo un nuevo escenario irracional, en el que los elementos racionales tienen una cabida muy limitada y en el que los esfuerzos por recuperar las emociones perdidas no siempre están alineados con las necesidades demandadas por el equipo.

Cuando somos capaces de encontrar y leer las emociones allí donde parece que no están es



cuando se devuelve a cada emoción su sentido más profundo. Es cuando puede accederse al mapa de emociones colectivas de un equipo.

Y esto es lo que hace el modelo Feelings Management, desarrollado conceptualmente por el pensador español Javier Fernández Aguado dentro de su modelo Antropomórfico de gestión de los equipos dentro de las organizaciones, y metodológicamente por SUNION, empresa de consultoría del Grupo Gesfor, a la que Fernández Aguado ha cedido el modelo en exclusiva.

En palabras del autor: "con el Feelings Management estamos frente a un modelo de diagnóstico e intervención dentro de las organizaciones y dentro de los equipos que las conforman".

El objetivo principal de este modelo de diagnóstico se centra en la idea que hemos desarrollado en los últimos cinco artículos publicados en esta revista y que pone su foco en *ayudar a nuestros Indianas Jones particulares, a ser capaces de leer los estados emocionales de sus equipos para que de esta manera tengan una herramienta eficaz que les permita intervenir de forma adecuada, pautada y definida en los estados emocionales de estos, transformando dichos estados improductivos en estados emocionales alineados con los objetivos de la organización.*

Pero volviendo con nuestros Indianas Jones cotidianos, los que están todos los días inmersos en la dinámica de los equipos, los que son parte muy importante de este proceso transformador de los estados de ánimo de los equipos, volviendo a ellos ... ¿Creo que todos ustedes habrán averiguado a que emoción "perdida" me refería anteriormente? ¿No es así?

Que sí..., que es esa..., la que están pensando... esa emoción o conjunto de emociones que algunas veces nos hace sentirnos invencibles, indestructibles como equipo, que hace que demos el 200 %, que nos enfrentemos a los retos con una actitud optimista –según estudios recientes en este campo, una persona que manifiesta actitudes optimistas en su puesto de trabajo presenta un nivel de

desempeño un 50% superior al de aquellas personas que muestran sentimientos y emociones negativas -, actitud positiva que nos lleva a unas cotas de éxito superiores y sobre todo, que actúa como agente catalizador de las sinergias que se producen entre las personas que componen el equipo.

Quiero realizar en este momento un inciso porque esta situación, que en la actualidad nos resulta a todos de lo más natural, no siempre ha sido así, las emociones han sido durante mucho tiempo uno de los aspectos a los que se les ha prestado menos atención como herramientas de gestión de equipos, a pesar que desde el foco de los procesos motivacionales siempre ha tenido su propio peso específico, pero más como elementos singulares que como un proceso global de gestión.

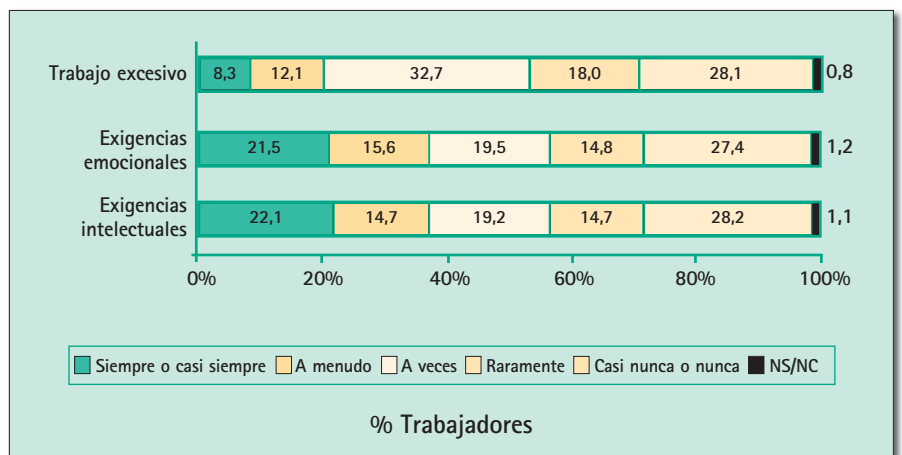
Sobre este punto me gustaría destacar los datos que muestra, a este respecto, la VI Encuesta de las Condiciones de Trabajo 2007 realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en la que aparece recogido como uno de los ítems que integran la carga global de trabajo, *las exigencias emocionales.*

De tal modo que según los datos de dicha encuesta las exigencias emocionales suponen una carga de trabajo que se encuentra prácticamente al mismo nivel que las exigencias intelectuales, representando un 21,5% frente a un 22,1% respectivamente en la categoría de frecuencia "siempre o casi siempre".

En la actualidad existe una complicada combinación de mapas emocionales en los equipos y en las organizaciones a las que pertenecemos, estamos inmersos en un cierto entorno de emocionalidad positivo-negativa, no paramos de escuchar en los medios de comunicación, foros, en la calle, etc... noticias de todo tipo sobre la crisis, ... *"comienzan a verse ciertos brotes verdes,... pero son amapolas, ... ha descendido el paro por primera vez en 15 meses... sube en un x % el índice de morosidad de las familias españolas... el beneficio de las empresas bajó el 21,5% en el primer trimestre..."*

Estos comentarios también los encontramos en nuestras organizaciones, en nuestros entornos de trabajo, en nuestros equipos, nosotros somos partícipes de ellos, pero este tipo de comentarios reflejan nuestra percepción de una realidad que es cada vez más compleja, más cambiante y llena de recodos.

Y es en ella, donde nuestros Indianas desarrollan su trabajo, a veces con habilidades y herramientas de épocas pasadas e intentando aplicar los mismos procesos que en otros tiempos resultaron exitosos. Otras veces, la mayoría, improvisando, poniendo toda su voluntad y esfuerzo por mantener el equilibrio en sus equipos, a la vez que pelean contra todo tipo de laberintos misteriosos, pruebas de supervivencia, enemigos implacables, miedos, frustraciones, riesgos no calculados, etc...



Fuente: VI Encuesta de las Condiciones de Trabajo 2007. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Aquí, en este entorno, es donde realmente tiene su escenario ideal Indiana Jones, desplegando esas habilidades y ese espíritu que convierten a un profesor universitario en un superhéroe.

Habilidades para:

- Observar a su equipo. (Busca en quien apoyarse)
- Realizar un uso creativo de las herramientas de las que dispone. (Distintos usos vs mismas herramientas)
- Analizar el contexto en el que se encuentra. (Siempre sabe dónde está y actúa acorde a las circunstancias)
- Tener como plano de actuación los retos y objetivos. (Alineado con el objetivo a conseguir)
- Percibir el extenso repertorio de emociones que existe a su alrededor. (Se conoce y eso le permite saber cómo se sienten los demás en cada situación).
- Comprender y entender la función social de cada emoción. (Adaptación y sentido de la supervivencia)

Espíritu para:

- Mantener la esperanza. (Optimista)
- Buscar soluciones en lugar de crear problemas. (Práctico)
- Ver oportunidades en lugar de impedimentos. (Posibilista)
- Sobreponerse a la frustración. (Perseverante)
- Apoyar a sus colaboradores. (Comprometido)
- Leer la situación. (Realista)

Y en definitiva espíritu para buscar la emoción perdida

Por eso, nuestros Indianas, los cotidianos,... nuestros líderes, responsables, jefes, directivos,

etc... en definitiva todos aquellos que tienen responsabilidades de gestión y desarrollo de equipos de trabajo, necesitan contar con herramientas que les permitan desarrollar, de una manera eficaz, esas habilidades que les convierten en cierta medida en pequeños héroes y que les ayuden a manifestar y contagiar ese espíritu positivo que tanto añoran ver reflejado en sus equipos y organizaciones.

Feelings Management aparece como una de las principales herramientas que nos ayudan en los procesos de gestión de nuestros equipos poniendo su foco principal, en el diagnóstico e identificación de los mapas emocionales, para a partir de esta base realizar procesos de intervención eficaz en los mismos.

Feelings Management ayuda, a nuestros Indianas, no solamente a leer las emociones de los equipos, sino que también les permite interpretarlas y pulsar las palancas adecuadas que permitan a sus equipos recuperar la emoción perdida.

Para ello, y ante las diferentes emociones básicas de sus equipos, responderán de manera ordenada, pautada y teniendo como principal objetivo transformar aquellos estados emocionales negativos en entornos positivos y dinámicos:

- **MIEDO:** Orientará al equipo hacia la **protección** y la comunicación como herramienta de buscar elementos que aporten seguridad a los componentes del mismo. Se centrará tanto en el proceso de aportar seguridad desde un punto de vista racional – datos, cifras de negocio, etc...– y desde un punto de vista relacional –estando presente y manifestando apoyo a los componentes del equipo–, ya que la única manera de conseguirlo y mediante la combinación de ambos aspectos.
- **SORPRESA:** Ayudará al equipo a **orientarse** frente a la nueva situación, desarrollando procesos de gestión y adaptación a los cambios. Las sorpresas son pasajeras, pero generan emociones de gran intensidad que normalmente alteran el pulso del equipo y

este es el momento de orientar ese impulso para convertirlo en algo positivo y generador de sinergias.

- **AVERSIÓN:** Reconducirá el **rechazo** ante aquello que tenemos delante hacia la búsqueda de soluciones positivas y no reactivas de manera que los procesos de proactividad generen entornos de trabajo dinámicos.
- **IRA:** Reconducirá la idea de **destrucción** de aquello que nos genera la emoción hacia la búsqueda de la raíz de la emoción, eliminando el impacto de los estados emocionales negativos.
- **ALEGRÍA:** Nos inducirá hacia la **reproducción** de aquel suceso que nos hace sentir bien, generando sinergias positivas. El reconocimiento y motivación de este tipo de situaciones y las emociones y actitudes que las han generado hace que este tipo de conductas se repitan, generando un entorno dinámico y positivo.
- **TRISTEZA:** Nos motiva a acoger la tristeza como un sentimiento más, favoreciendo una nueva **reintegración** de los aspectos más tangibles de las emociones. Buscando las causas de la tristeza y centrándose en la búsqueda de soluciones.

En la actualidad SUNION, en colaboración con IESE – IRCO y con la supervisión de Javier Fernández Aguado, está realizando un estudio de identificación de los mapas emocionales existentes en diversos equipos de diferentes organizaciones, con el objetivo de dar a conocer el modelo Feelings Management, su potencialidad y la repercusión del mismo como modelo de intervención en los equipos.

Los resultados del estudio saldrán a la luz en el último trimestre del año. **M**