

# *Manager* Business magazine

nº24 - Enero/Febrero 2009

P.V.P. 10 euros

## *La Nueva Dirección por Con(s)ciencia*

*Amenazas sobre mi proyecto*

*Marketing Experiencial*

*Medio día para pensar*



# ***“Mi equipo tiene miedo”:*** ***Feelings Management como modelo de*** ***intervención emocional en las*** ***organizaciones***

**Joaquín Oset Fernández.** Director de Capital Humano de Grupo Gesfor y Director de Sunion.  
**Cristina Casado Lumbreras.** Consultora de Sunion.

En los dos artículos previos que publicamos en esta Revista, efectuamos una introducción teórica y metodológica al Modelo Feelings Management, desarrollado conceptualmente por Javier Fernández Aguado (reciente premiado en Estados Unidos con el premio Peter Drucker a la Innovación en Management) dentro del marco de su modelo antropomórfico, y diseñado metodológicamente por Sunion (Grupo Gesfor) que tiene la exclusiva de uso de dicho Modelo. En ambos, pusimos de relieve que *Feelings Management* permite el diagnóstico, intervención y evaluación emocional de un equipo u organización. La capacidad integral del Modelo permitió abordar un caso concreto de un equipo en el que el miedo, la ansiedad y desconfianza se habían instalado. Las características esenciales del caso las describimos a continuación:

*Alfredo había sido nombrado hacía cuatro meses gerente de un equipo editorial de doce personas en una multinacional norteamericana. Este joven gerente procede de otra compañía, aunque del mismo sector. Su conocimiento de su nueva organización es aún muy escaso. Él sabe que el equipo que ahora tiene que dirigir ha pasado por un periodo cuajado de tensiones y conflictos. Alfredo, en un principio, estaba convencido de que su llegada representaría una nueva etapa y conseguiría relanzar al equipo en todos los sentidos. Pero después de cuatro meses, no consigue comprender la actitud de sus colaboradores, ni logra inducir en ellos la energía necesaria para alcanzar sus objetivos.*

*Alfredo entiende que era un equipo que había vivido tensiones y conflictos antes de su llegada. Sin embargo, aseguraba sentirse sorprendido por el ambiente que él percibía en el equipo. Con independencia de sus puestos y personalidades, existía una inquietante y generalizada actitud de precaución, desconfianza e inseguridad. Alfredo se veía incapaz de comunicarse con ellos: se mostraban apocados, esquivos y silenciosos. Su desempeño era correcto, pero no mostraban iniciativa, entusiasmo ni energía. Comportamientos alejados de las conductas, actitudes y cifras que caracterizaron al equipo*

*en la etapa anterior. Los responsables editoriales planteaban planes de publicaciones conservadores, no arriesgaban, ni proponían nuevos proyectos. Los responsables comerciales se conformaban con presupuestos poco ambiciosos e implícitamente transmitían inseguridad y desconfianza a los vendedores.*

*Este joven gerente se encontraba desconcertado. Él podía entender que todavía era un desconocido, y trataba de empatizar con un equipo que había experimentado cambios muy importantes. Hablaba con cada miembro del equipo y comprobaba que la apariencia de miedo colectiva también se encontraba presente en cada persona. Entendía que la emoción de miedo colectiva afectaba a cada individuo, y cada persona a su vez, contribuía y fortalecía el miedo del grupo.*

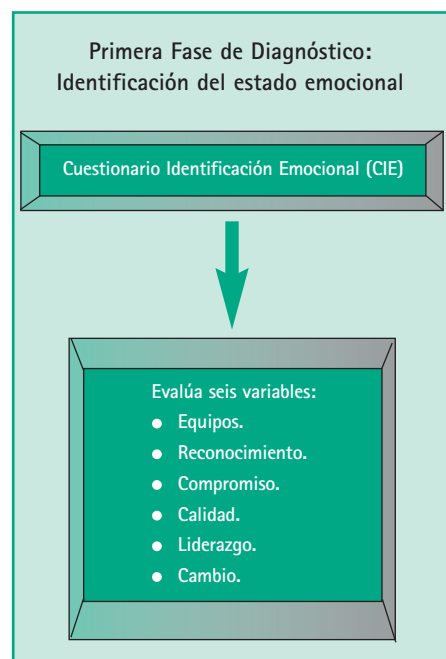
*Finalmente Alfredo, decidió ponerse en contacto con nosotros después de conocer nuestra experiencia de intervención emocional en las organizaciones a través del Modelo Feelings Management.*

### **Nuestra propuesta de diagnóstico emocional**

Alfredo, nuestro gerente desconcertado ante el estado anímico y emocional de su equipo, nos consultó cómo podría entender el estado emocional del equipo y cómo podría cambiarlo.

A este respecto, propusimos a nuestro cliente comenzar nuestra actividad con un diagnóstico detallado del estado anímico del equipo a través de nuestro **Cuestionario de Identificación Emocional (CIE)**. El CIE, permite establecer con detalle no sólo los posibles estados emocionales, sino también, aquellas variables intervinientes que explican el estado emocional en cuestión. Es decir, por un lado, podemos diagnosticar, pongamos por caso, frustración en un equipo y al mismo tiempo, determinamos las variables o factores que explican esa frustración (por ejemplo, el origen de la frustración de un equipo se debe principalmente a la ausencia de reconocimiento percibido). Las variables

mencionadas que evaluamos con la herramienta CIE son **equipo, compromiso, liderazgo, cambio, reconocimiento y calidad**. El cuestionario se compone de cinco ítems por variable y el tiempo invertido en cumplimentarlo es relativamente breve, unos 15 minutos aproximadamente.



### **Segunda Fase de Diagnóstico: Identificación de causas y efectos**

La segunda fase de diagnóstico permite conocer la etiología o el origen de los estados emocionales. Es decir, mediante esta segunda fase, conseguimos averiguar cuál o cuáles son las razones últimas que explicaban el miedo que experimentaba el equipo editorial. De esta manera, completamos la información obtenida a través del cuestionario. Este proceso de identificación de causas, se llevó a cabo a través de entrevistas con una muestra del equipo, además de la realización de grupos de discusión en los que se debatió y reflexionó sobre la situación anímica del equipo y sus posibles causas.

### **Resultados del Diagnóstico**

A través de la aplicación del cuestionario y de la realización de las entrevistas para determinar las causas, comprobamos que los

factores de liderazgo y cambio estaban implicados en mayor medida en el estado emocional de miedo del equipo. La forma en que se habían relacionado hasta el momento con sus responsables además de los cambios experimentados en el pasado, determinaban un estado emocional fundamentado en el miedo, la ansiedad, la inseguridad y la desconfianza. Los factores tanto internos como externos que estaban determinando el estado emocional se explicaban por un pasado cuajado de conflictos interdepartamentales, gerentes iracundos que utilizaban el amedrentamiento como sistema de gestión, y mensajes constantes de crisis que contribuían al miedo y a la ansiedad. Asimismo, los aspectos vinculados con la indefinición de objetivos y funciones estaban influyendo igualmente en el estado anímico del equipo. La indefinición de funciones favorecía la incertidumbre constante: las funciones de los editores se solapaban con las de los responsables de marketing. Los primeros se lamentaban además de tener una carga de trabajo administrativo que no podían asumir y que nadie parecía poder asumir. Dicha indefinición de funciones generaba, irremediablemente, fricciones y conflictos en el seno del equipo. Además, los objetivos no sólo eran conservadores sino también imprecisos.

La información que obtuvimos tras la aplicación del cuestionario y la realización de las entrevistas explica la situación de ansiedad y miedo del equipo.

*El gerente anterior, Miguel Ángel, era un hombre directo, visceral y en ocasiones, iracundo. Elevaba la voz e incluso gritaba a sus colaboradores. Pero no impedía que éstos se manifestaran con libertad, y defendieran con firmeza argumentos contrarios a los suyos. Además, defendía a su equipo en todo momento frente a las fricciones con el Departamento de Producción, aspecto que su equipo valoraba.*

*A pesar de la intensidad emocional y los frecuentes conflictos con Producción, la situación era relativamente estable y el presupuesto se alcanzaba con éxito. En*

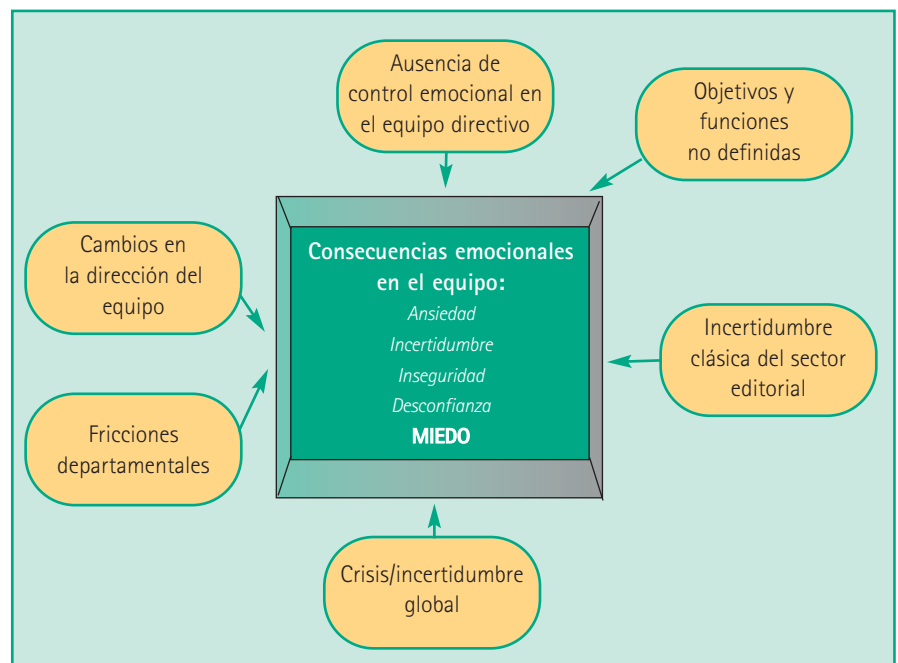
*cualquier caso, los objetivos y especialmente las funciones, nunca estuvieron bien definidos para la mayoría de los componentes del equipo. Sin embargo, las circunstancias cambiaron cuando su gerente anunció que había sido fichado por una compañía competidora. En ese momento, el Director General, decidió hacerse cargo del Departamento editorial sin abandonar sus funciones como Director General. Todos los miembros del Departamento tenían conocimiento de su fuerte carácter y de sus prácticas poco ortodoxas, tanto gerenciales como relacionales. En el mejor de los casos, el trato que brindaba a sus colaboradores era distante; en el peor, despectivo, grosero y burlón.*

*Parecía generalizado en el equipo directivo de la organización: los responsables practicaban un estilo de comunicación caracterizado por la ausencia absoluta de autocontrol emocional. Y el principal garante de dicho estilo era el máximo responsable de la compañía. Y su actitud, al frente del Departamento editorial, no fue muy distinta. El primer día que se comunicó con el equipo mencionó que su política editorial estaba equivocada, que habían perdido mucho tiempo en hacer las cosas mal y que no pararía hasta convertirlos en auténticos*

*trabajadores. Además, decidió prescindir de los servicios de dos de los responsables del Departamento.*

En el caso de nuestro equipo editorial, el miedo les impedía manifestarse con libertad, mostrando un exceso de precaución y desconfianza. Como consecuencia, no manifestaban iniciativa en proponer o plantear nuevos proyectos, además de mostrarse muy conservadores en la elaboración de presupuestos y objetivos de negocio.

De hecho, la influencia del estado de miedo del equipo editorial era muy importante en el conjunto de la organización. Las decisiones de este departamento constituían la columna vertebral del funcionamiento del negocio. Como consecuencia, los resultados de la organización constituían un reflejo de los objetivos conservadores y poco ambiciosos del departamento editorial. Además, debido a que el miedo estaba instalado en el centro neurálgico del negocio, determinaba que se eludiera la toma de decisiones y que incluso, se diluyeran las responsabilidades a este respecto. La innovación y la creatividad, indispensables para la actividad de la empresa, se habían reducido de tal manera que se consideraban riesgos difíciles de



asumir. En general, la organización se caracterizaba por la ausencia de ambición generalizada.

### **Nuestra propuesta de intervención.**

La propuesta de intervención que planteamos a nuestro cliente se fundamentaba en el diseño de un Programa de Desarrollo Emocional destinado a los miembros del equipo. El Modelo Feelings Management contempla la posibilidad de intervenir tanto en la organización, a través de sus políticas y herramientas, como en los individuos, a través de un programa diseñado ad hoc dirigido a las personas. El propósito de este programa consiste en minimizar el estado emocional del equipo, en este caso el miedo, e inducir estados emocionales positivos de confianza y seguridad, reduciendo el estrés y la ansiedad crónicas que experimentaban.

Por tanto, nuestra propuesta de intervención se fundamentó en sesiones de sensibilización y formación, además de talleres orientados al fortalecimiento de la confianza y seguridad, y a la reducción de la ansiedad.

#### **Sesión de sensibilización:**

Consistió en una sesión en la que se explicaban los resultados sobre el estado emocional del equipo, obtenidos en las diferentes pruebas aplicadas en la fase de diagnóstico. Asimismo, en dicha sesión se mencionó la metodología diseñada para alcanzar los estados emocionales idóneos: confianza y seguridad. El objetivo de esta sesión fue mentalizar sobre la necesidad de modificar el estado emocional de miedo que caracterizaba al equipo.

#### **Sesiones presenciales:**

Constituye un formato más clásico de curso en el que se abordó la naturaleza e influencia de las emociones en las personas, en los grupos y en las organizaciones. Su objetivo consistió en analizar con mayor detalle la situación emocional colectiva de miedo que estaban experimentando los participantes (su origen, evolución, características...). El formato de la acción formativa consistió en:

- Sesión teórica sobre el concepto de

emoción y el concepto de miedo/ansiedad y su influencia sobre las actitudes y conductas de los miembros del equipo.

- Análisis funcional elaborado con ayuda de los participantes, a modo de taller, con el propósito de establecer factores causales, intervinientes y consecuentes del estado de miedo del grupo.

#### **Talleres:**

Como hemos mencionado, desarrollamos varios talleres destinados a sustituir el estado de miedo del equipo por estados positivos que favorecieran el ánimo y funcionamiento del grupo: **confianza, seguridad, reducción del estrés y la ansiedad.**

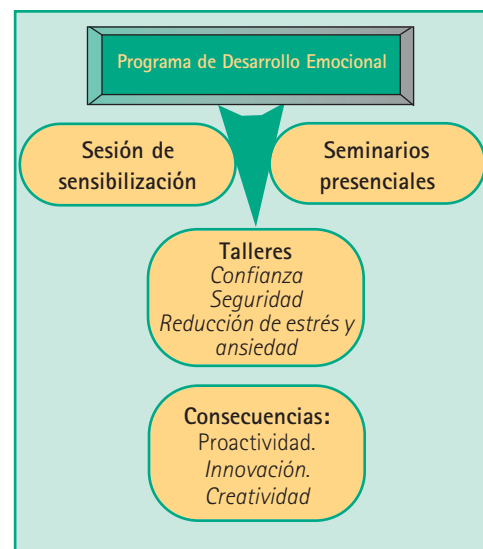
#### **Taller de "Confianza" y Taller de "Seguridad"**

Consistió en el desarrollo de dinámicas, ejercicios y actividades diversas destinadas a afianzar la confianza y seguridad en el equipo.

#### **Taller de "Reducción de estrés, ansiedad y relajación"**

Consistió en identificar las situaciones que determinan estrés/ansiedad y las reacciones contraproducentes para minimizar sus efectos mediante la relajación.

La consecuencia directa de inducir confianza y seguridad en el equipo, a través de nuestro método de intervención, fue un incremento de las conductas y actitudes de **proactividad, innovación y creatividad.**



### **Mantenimiento de la emoción positiva.**

Por último, con el propósito de afianzar y mantener el estado emocional de seguridad y confianza, propusimos a nuestro cliente dos métodos principales para mantener la emoción colectiva positiva: entrenamiento emocional y actualización de "impulsores" del ánimo.

Por un lado, el entrenamiento emocional, consiste en entrenar con asiduidad los aprendizajes emocionales positivos, a través de diversos procedimientos. Por su parte, la actualización del Grupo de Referencia o "impulsores" emocionales, representa a las personas impulsoras o garantes del cambio emocional. Son personas con cualidades interpersonales y emocionales, valoradas y con capacidad de influencia. Este grupo debe garantizar que se mantenga el cambio emocional, y permanecer atentos ante cualquier atisbo de evolución emocional negativa.

Insistimos a nuestro cliente que el mantenimiento de la emoción positiva es una responsabilidad de la organización para evitar la involución hacia estados emocionales contraproducentes, que pueden afectar de nuevo al equipo. **M**