

# *Manager*

Business  
magazine

nº 25 - Marzo/Abril 2009  
P.V.P. 10 euros

## *Vamos a contar mentiras*

*Marketing contemporáneo*

*Gestión del Capital Humano Individual*

*Comunicar como Obama*

# Del miedo a la ilusión en un equipo. Feelings Management como modelo de intervención emocional en las organizaciones.

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

Ayer quedé con una amiga para comer...

Nos conocimos hace ya bastantes años en Galicia. La plaza del Obradoiro estaba repleta de turistas haciendo fotos a este maravilloso conjunto arquitectónico santiagués.

Frente a la fachada de la catedral, un grupo de más de 350 personas ataviadas con monos de diferentes colores chillones se afanaban en estirar su músculos, apaciguar sus nervios, poner en orden sus estrategias como equipo y en definitiva prepararse para una competición que durante tres días y 6 etapas les llevaría a recorrer, en bicicleta, corriendo, escalando, etc... diferentes puntos de la geografía coruñesa.

Mi amiga pertenecía a uno de esos equipos. Unos meses antes, alguien a quien no conocía de nada, le había dicho que la veía en buena forma, que la había visto salir a correr algunos días, bajar al gimnasio de la oficina, asistir a las competiciones deportivas internas... y que estaban organizando un equipo para apuntarse a una competición de estrategia y multiaventura en la que tendría que defender los colores de su compañía.

La preselección de los seis componentes del equipo puso de manifiesto cómo iban a ser las cosas en adelante.... *"no pienses, no sientas, no creas, simplemente colabora, haz lo que te pedimos, de la estrategia nos encargamos nosotros"*, les habían transmitido los dos responsables del equipo al resto de componentes... *"y por cierto estudiaros esto y lo que no entendáis nos los preguntáis"*

Aún con estas premisas, la aventura le atraía y se mantuvo en el grupo. Los primeros días de entrenamiento fueron un caos y poco a poco las excusas aparecieron y las bajas en el equipo eran una realidad cada vez más palpable.

Pero a pesar de todas estas cosas habían decidido defender los colores de su compañía en esta competición y allí estaban aquella tarde en la Plaza del Obradoiro de Santiago de Compostela, con sus ilusiones, sus miedos, sus semejanzas y diferencias dispuestos a enfrentarse al reto que se les abría ante sus ojos.

Su voluntad, su ilusión, sus expectativas y en definitiva sus principales temores no tardaron en aparecer, una hora después de dar comienzo la primera etapa de la competición llegaban a la meta con caras de enfado, disgustados, con ciertos enfrentamientos personales y ni los aplausos, ni los ánimos cambiaron ese semblante serio que inundaba sus rostros.

¿Qué les pasa a éstos?, ¡Vaya enfado que traen!... ¡Mañana no salen!... estas y otras cuestiones quedaban en el aire para todos aquellos que vimos sus rostros.

Pero lo más importante ¿Cómo es posible que un grupo de 6 directivos de una misma compañía, con un mismo objetivo -al menos en teoría- no sean capaces de vencer este reto?. ¿Dónde han quedado esa serie de habilidades y competencias que les han llevado hasta sus puestos de responsabilidad?

Siempre he creído que ni ellos mismos en ese momento sabían cómo responder a estas preguntas, sólo sabían que estaban enfadados, molestos, y con un estado emocional como equipo que no les permitía mostrar su talento, que les alejaba de la realidad y que estaba sacando todo lo más negativo que llevaban dentro. A este estado emocional sin duda estaba contribuyendo de una manera muy importante la relación que el grupo tenía con sus dos capitanes y con su idea de... *"no pienses, no sientas, no creas, simplemente colabora, haz lo que te pedimos, de la estrategia nos encargamos nosotros"*.

La mañana siguiente no fue mejor, el desánimo se había instalado en el grupo, desconfianza, inseguridad, frustración, insatisfacción, cierto grado de hostilidad, etc... eran las emociones que manifestaban todos los componentes del equipo y que estaban condicionando sus comportamientos hasta llegar al extremo de no parecerse a ellos mismos.

Compañeros suyos de trabajo comentaban que no eran capaces de reconocerles, que era como si algo hubiese anulado sus capacidades, hubiese abducido lo que eran hasta haberles convertido en un recuerdo de lo que realmente son.

Al finalizar una de las etapas una imagen y una frase se me quedó marcada en el recuerdo para siempre, uno de los componentes del equipo le comentaba a otro... *"¿has visto como salen los obreros de la fábrica de montaje de la película Tiempos Modernos de Charles Chaplín?"*... No -

respondió el otro- ... cómo nosotros vamos ahora... como borregos!!!".

Era el comentario de una persona resignada, abatida, con un cierto punto de desánimo y con un toque de esperanza. Creo que en ese momento algunos de los componentes del equipo se habían dado cuenta de que estaban tocando fondo.

El resultado obtenido en la etapa disputada había sido positivo, sin embargo el balance realizado por el grupo era negativo y pesimista, no habían disfrutado del trabajo en equipo y de la relación con los compañeros, se sufría en la toma de decisiones, los conflictos no se solucionaban, todo se enfocaba como ataques personales, la comunicación era un sueño casi imposible de alcanzar.

La siguiente etapa se celebraba en horario nocturno, era la más esperada, la que todos los participantes consideraban como la más interesante y excitante de todas las pruebas de la competición.

A las 23:00 todos los equipos ya habían finalizado la prueba, todos no... el de mi amiga aún no había regresado. Activamos el protocolo de búsqueda y pasadas casi dos horas aún no les habíamos encontrado.

En torno a las 2:00 de la madrugada todo el equipo llegaba a la zona de meta, éramos unas pocas personas de la organización las que les esperábamos, estaban cansados, rendidos, desorientados, congelados, estaban abrazados unos a otros y sonreían, algo había cambiado, estaban ALEGRES!!!!

Se sentían satisfechos, en estado de euforia, entusiasmados, con un grado de confianza que hasta ese momento no había sido sino solamente un bonito deseo.

Quedaban dos días de competición y vaya dos días!!!

A partir de ese momento comenzaron a disfrutar de las pruebas, de los retos y de los resultados obtenidos.

Año tras año les vi participar en la competición y el espíritu de aquella noche no se había perdido, siempre estaban sonrientes, satisfechos, se esforzaban por ayudar a los demás, existía entre ellos un alto grado de compromiso y de sentido de la responsabilidad, la motivación era otro de los condimentos importantes y característicos de este equipo. Estaban alegres y se reconocían y les reconocían en esta alegría.

Alegría que contagiaban a otros equipos a los que animaban, a los que ayudaban, a los que tendían una mano y en definitiva a los que intentaban transmitir y trasladar su estado de ánimo.

Durante la comida me contó lo que había pasado esa noche... los dos capitanes del equipo estaban indecisos, nerviosos, desorientados, no sabían donde se encontraban, ni cual era la dirección que debían seguir. Sus nervios, miedos e indecisiones se las estaban transmitiendo al equipo, a un equipo acomodado, a un equipo resignado que había aceptado ser solamente un mero ejecutor de lo que le decían y que no tenía voluntad ni ánimo de aportar ideas, buscar soluciones, etc... a un equipo que había adecuado su comportamiento al estado emocional reinante y al estilo de gestión y relación que les habían impuesto desde el mismo día de su creación como equipo.

Este sentimiento de miedo fue aumentando de manera paulatina, los capitanes no sabían cual era la ruta a seguir, no tomaban ningún tipo de decisión y las pocas que habían tomado no sólo no habían resultado ni eficaces, ni satisfactorias, sino que habían contribuido a generar un mayor grado de disgusto e indignación.

Esta emocionalidad fue aumentando hasta crear un entorno emocional y afectivo hostil y llegar a trascender al ámbito personal, con enfrentamientos directos entre diferentes componentes del equipo.

Después de una de estas acaloradas discusiones uno de los capitanes reconoció su culpa por todo lo que había sucedido, pidió disculpas públicamente al resto de

componentes del equipo por cómo les había tratado durante todo el tiempo que llevaban juntos y sobre todo les pidió disculpas por lo que les podía haber hecho sentir en este tiempo.

Les reconoció que ciertos miedos suyos le habían hecho comportarse de ese modo y que en más de una ocasión había pensado en hablar con todos ellos y hacer lo que estaba haciendo en ese momento, pero que la falta de valor, el miedo a perder su jerarquía, la falta de coraje para enfrentarse a la opinión del equipo, la no conexión con el equipo y en definitiva su escasa actitud para implicarse y dar un paso más en la relación con el equipo, le habían llevado siempre a enrocarse más y más en su realidad y a no valorar las capacidades del resto de integrantes del equipo, a no escuchar sus aportaciones, a ignorar sus planteamientos, a...

Les comentaba que eso es lo que había aprendido en los otros equipos con los que había realizado la competición y que el resultado siempre había sido bueno, llegando a estar varias veces en posiciones de podium y eso es lo que le valía. Había pensado que eso también les valdría a los actuales componentes de su equipo y que aunque en más de una ocasión había visto muestras y manifestaciones de que no era así, las había ignorado.

Ante esta manifestación del capitán, mi amiga, me comentaba que se habían producido todo tipo de reacciones, desde el ..podías haberte dado cuenta antes!!!!. al... tranquilo, no pasa nada, todos nos podemos equivocar y ahora vamos a ver cómo salimos todos de ésta.

Desde ese momento hasta que llegaron a la meta habían transcurrido varias horas, se habían perdido, se habían cansado, se habían equivocado, se habían encontrado... y lo habían hecho todos juntos.

Mi amiga me dijo posteriormente, que lo que habían pasado esa noche es algo que no se le olvidará y que una vez que resolvieron sus conflictos poco a poco comenzaron a disiparse los prejuicios, los malos humores y

el mal rollo colectivo en el que estaban inmersos y que cegaba sus propias percepciones de la realidad para transformarse en algo más natural, en algo más cercano a lo que eran, a lo que sentían, a su forma de vivir los retos y de enfrentarse a ellos. Se convirtieron en un equipo de VERDAD.

1. Visión compartida.
2. Enfoque profesional.
3. Roles complementarios.
4. Desarrollo de la confianza.
5. Aprendizaje conjunto.
6. Dinamismo del entorno.

En la comida me comentaba que echaba de menos esa vieja sensación de equipo de VERDAD. Aunque no me lo ha reconocido lleva un tiempo con una mezcla de resignación y disgusto. Emociones que se han instalado desde hace un año en su organización y que se han extendido como una mancha de aceite por todos los estamentos de la misma.

La ausencia de un liderazgo claro y definido, la volatilidad de los planes de trabajo, la incertidumbre del mercado, la ambigüedad de los mensajes, la falta de líneas claras de actuación, la salida de personas clave de la organización que en ciertos momentos actuaron de catalizadores y gestores de los procesos han contribuido de manera definitiva a generar un estado emocional dentro de la compañía que ha ido descendiendo en cadena y ha generado un entorno emocional muy negativo y hostil.

La conversación se había deslizado hacia el terreno de las emociones, de los sentimientos, de las vivencias, de todos aquellos aspectos que configuran los entornos emocionales. Entornos en los que a veces olvidamos lo importante que es gestionarlos bien, cuidarlos, alimentarlos, prestarles atención y que muchas veces sin querer o por no saber como manejarlos somos verdaderos "killers".

Esta reflexión sobre los estados emocionales me llevó al modelo Feelings Management, desarrollado conceptualmente por Javier Fernández Aguado (recientemente premiado en Estados Unidos con el premio Peter Drucker a la Innovación en Management) dentro del marco de su modelo antropomórfico y que ha concedido en exclusiva para su explotación metodológica a SUNION, empresa del Grupo Gesfor, y más concretamente a tres aspectos destacados de dicho Modelo:

1. Dimensión Bidimensional basado en su valencia dinámica y la valencia afectiva, las cuales dan lugar a cuatro estados emocionales, todos ellos con una zona de estabilidad (Fig 1) :

a. Dinámica. Valencia relacionada con los estados de acción o inacción.

b. Afectiva. Valencia relacionada con el placer o el displacer.

2. Dimensión espacial. Basada en la intensidad con que se viven, muestran y manifiestan las múltiples emociones que conforman cada unos de éstos estados emocionales. (Fig 2)

3. Representación gráfica. Basada en la conjunción de las dos anteriores.

Yo ya he identificado en qué estado emocional se encuentra mi organización... ¿Sabes tú en cuál se encuentra la tuya?. **M**

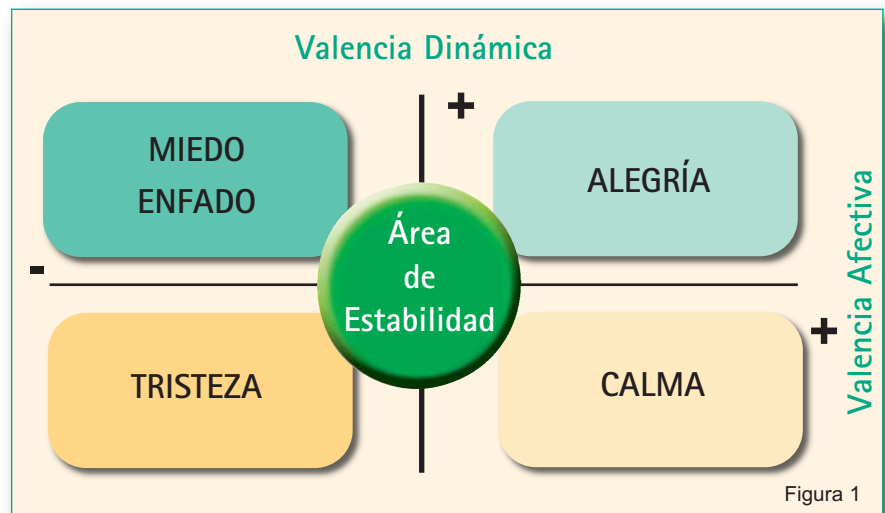


Figura 1

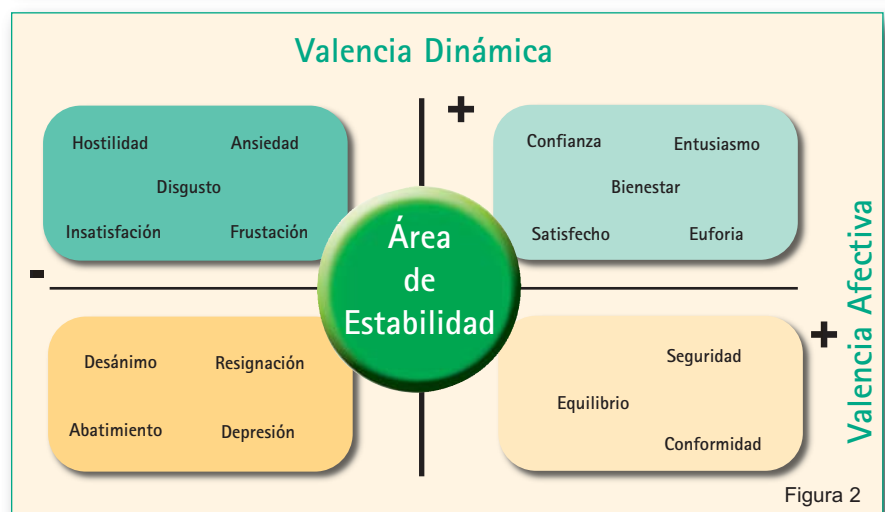


Figura 2