



# *Manager* Business magazine

*nº23 - Noviembre/Diciembre 2008*  
*P.V.P. 10 euros*

## *Gestión de los activos intangibles*

*¿Cómo se construye  
una buena marca?*

*Escuchar con atención  
para entender*

*Cómo dirigir a un equipo campeón*

# La Metodología del Modelo Feelings Management

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

En un primer artículo de octubre, en esta misma revista, presentábamos el modelo de gestión empresarial "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, que concibe a las organizaciones bajo la metáfora de la persona humana que sufre, se frustra, se deprime, se alegra, se enfada o se entusiasma.

El modelo creado por este pensador y conferenciante español -basado en su experiencia de trabajo con cientos de organizaciones de cuatro Continentes- analiza cómo dichos estados emocionales tienen un efecto directo en la productividad de los equipos y como consecuencia, en los resultados de una organización. El modelo propone detectar dichos estados emocionales colectivos de carácter negativo, y transformarlos en sentimientos positivos y proactivos que favorezcan el logro de los objetivos organizacionales.

Toda organización debería considerar y reflexionar sobre la emoción colectiva que caracteriza a sus equipos, y asumir que esas emociones condicionarán los resultados. Por

eso Sunion, bajo la supervisión del creador del modelo, ha desarrollado una metodología que está siendo aplicada con gran éxito.

Con el propósito de favorecer la detección de los sentimientos colectivos, el modelo *Feelings Management* establece cuatro grandes categorías de estados emocionales: *Equilibrio, Entusiasmo, Hostilidad y Renuncia*. La determinación de estos estados depende del grado de aceptación de los individuos respecto a lo que se puede *modificar* o no de la *organización*.

	Cambio imposible	Cambio posible
Aceptación	Equilibrio	Entusiasmo
No Aceptación	Hostilidad	Renuncia

El establecimiento de los cuatro estados emocionales permite delimitar el amplio espectro de posibilidades afectivas que requeriría un proceso de diagnóstico emocional. A través del modelo, la

organización interesada y comprometida con la evaluación emocional de sus equipos, obtendría una primera instantánea del sentimiento colectivo preponderante.

## ¿Cuáles son las características específicas de cada uno de los estados emocionales propuestos por el modelo?

### El Equipo en estado de equilibrio

El equilibrio en el equipo representa la estabilidad. Dicho estado es fruto de la experiencia, el conocimiento y la consolidación. Estos equipos han desarrollado una actitud positiva y leal hacia la organización, y siguen mostrándose orientados al aprendizaje. No obstante, su estado de afianzamiento y madurez en ocasiones se traduce en muy limitada proactividad e iniciativa.

### El Equipo entusiasmado

Los equipos en estado de entusiasmo representan la proactividad, el esfuerzo, el compromiso y la motivación de logro. Su iniciativa y flexibilidad, favorece su orientación al cambio, y su notable motivación determina la búsqueda del desafío constante y el interés por la mejora y la innovación.

### El Equipo en estado de hostilidad

Los equipos hostiles se caracterizan por una elevada conflictividad, oposición y rechazo. Manifiestan conductas de indisciplina hacia la organización e incurrir en críticas constantes hacia las decisiones estratégicas de la compañía.

### El Equipo en situación de renuncia.

Los equipos que renuncian se encuentran desmotivados, se muestran negativos, poco receptivos y pesimistas, además de carecer de iniciativa y procuran eludir retos y desafíos. Los estados de equilibrio y entusiasmo se corresponden con los sentimientos que impulsan y hacen avanzar a los equipos. Los de hostilidad y renuncia limitan el logro de los objetivos organizacionales. A este respecto, el modelo propone que la decisión de reconducir al equipo hacia el equilibrio o bien hacia el entusiasmo, depende de la coyuntura y objetivos estratégicos de la organización. En situaciones de cambios o transiciones como reestructuraciones de plantilla –afirma Fernández Aguado–, el estado de equilibrio determinará equipos con actitudes más comprensivas con las necesidades del proyecto, favoreciendo la aceptación y adaptación a dichos cambios. Por el contrario, en momentos de crecimiento, diversificación o ampliación de productos y servicios, los equipos entusiasmados y ambiciosos representan la opción más adecuada.

## Fase de Diagnóstico

### Etapa 1. Identificación del estado emocional

Con el propósito de identificar los sentimientos colectivos, el modelo propone la aplicación de una herramienta cuantitativa: un cuestionario que mide seis variables. A saber, equipos, compromiso, liderazgo, cambio, reconocimiento y calidad de vida en el trabajo. Estos seis factores se valoran con respecto al individuo, el equipo y la organización.

Las variables seleccionadas constituyen –según destaca José Aguilar– una relación de factores que posee una indiscutible influencia sobre los estados emocionales de los individuos y de los grupos en las organizaciones. La caracterización u operativización de las variables comprende los siguientes componentes: El cuestionario incluye también una escala general de satisfacción vinculada con cada una de las seis variables.

El análisis de las respuestas al cuestionario permite averiguar en qué estado emocional se encuentra el individuo, el equipo y la organización en todas y cada una de las variables analizadas.

Se obtiene así información muy valiosa sobre

las diferencias entre la percepción que el trabajador tiene de sí mismo, del equipo al que pertenece o gestiona, así como sobre su organización.

### Etapa 2. Identificación de causas y efectos

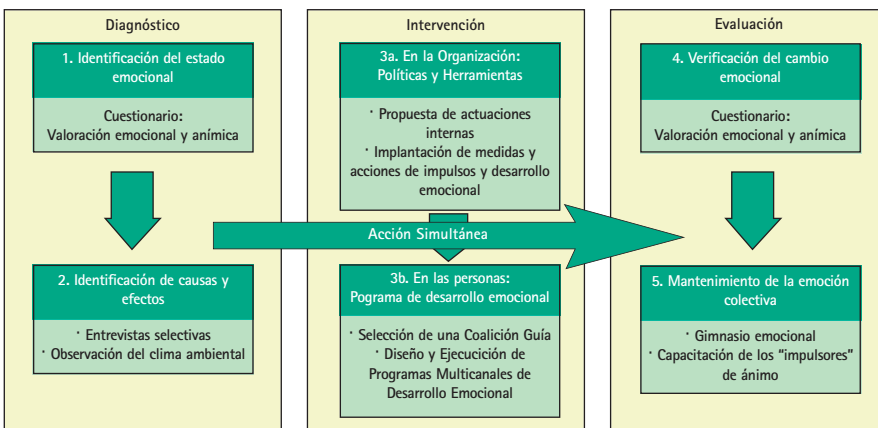
Una segunda parte de esta fase de diagnóstico consiste en establecer el origen y causas de los estados emocionales obtenidos. Para ello se llevan a cabo una serie de entrevistas semi estructuradas a una muestra representativa de quienes han cumplimentado el cuestionario. La información se complementa con el desarrollo de *focus group* y con la observación y medida del clima ambiental. Estas tres principales fuentes de información representan herramientas cualitativas de primer orden para acceder a la información decisiva sobre la etiología de los estados emocionales.

Sin duda, el principal aspecto que constituye el valor añadido del modelo es la posibilidad de obtener los orígenes y las causas de los estados emocionales. Una vez identificado el estado emocional preponderante y el origen del mismo, se trata de reconducir los estados negativos como el de hostilidad y renuncia, hacia estados más acordes con los objetivos y la estrategia de la organización.

Esta herramienta, por tanto, permite conocer el estado emocional que caracteriza al individuo, al equipo y a la organización en las diversas variables analizadas. La consecuencia es que –según la experiencia que hemos adquirido en la realización de estos proyectos– podemos encontrar estados emocionales diferentes, tanto en la persona como en la organización, en función de una u otra variable. Por ejemplo, puede suceder que desde la perspectiva del trabajador, la organización obtenga un estado de *equilibrio* en lo que respecta a la variable equipo, pero mostrar *hostilidad* en lo relativo al factor *reconocimiento*. Esos resultados indican que el trabajador percibe que en la organización los equipos son estables, consolidados y maduros, pero sus mecanismos de reconocimiento y valoración del rendimiento son escasos o insatisfactorios, y por tanto,

## Método para el diagnóstico de los estados emocionales

### Estructura del Modelo



Alineamiento de Estrategia y Estado Emocional



### **Equipos:**

- Sentimiento de equipo
- Relaciones interpersonales
- Calidad de la comunicación (objetivos, responsabilidades)
- Valores del grupo y de la organización

### **Compromiso:**

- Sentimiento de identidad y orgullo de pertenencia
- Capacidad de generar compromiso (comunicación de objetivos, estrategia, visión, valores)
- Acciones destinadas a generar compromiso (reconocer esfuerzo, fomentar buen desempeño, feedback...)

### **Liderazgo:**

- Estilo de liderazgo
- Calidad de la relación con los superiores
- Autonomía en la toma de decisiones
- Calidad de la comunicación colaboradores-superiores
- Transmisión y acceso a información relevante
- Importancia dada al desarrollo y formación

### **Cambio:**

- Sentimientos y actitudes frente al cambio
- Manera de actuar en situaciones nuevas
- Tipo de cultura de la organización y valores que fomenta en relación al cambio

### **Reconocimiento:**

- Grado de reconocimiento personal percibido
- Percepción de equidad y justicia (valoración, reconocimiento, compensaciones, beneficios)
- Actitud de la empresa frente al desarrollo y crecimiento de empleados
- Políticas puestas en marcha para fomentar el desarrollo

### **Calidad de vida en el trabajo:**

- Percepción sobre la calidad de vida en el trabajo
- Satisfacción de los trabajadores
- Autonomía y confianza proporcionadas, libertad en la organización, tiempo libre
- Cultura de la organización que favorece la calidad (flexibilidad, conciliación)

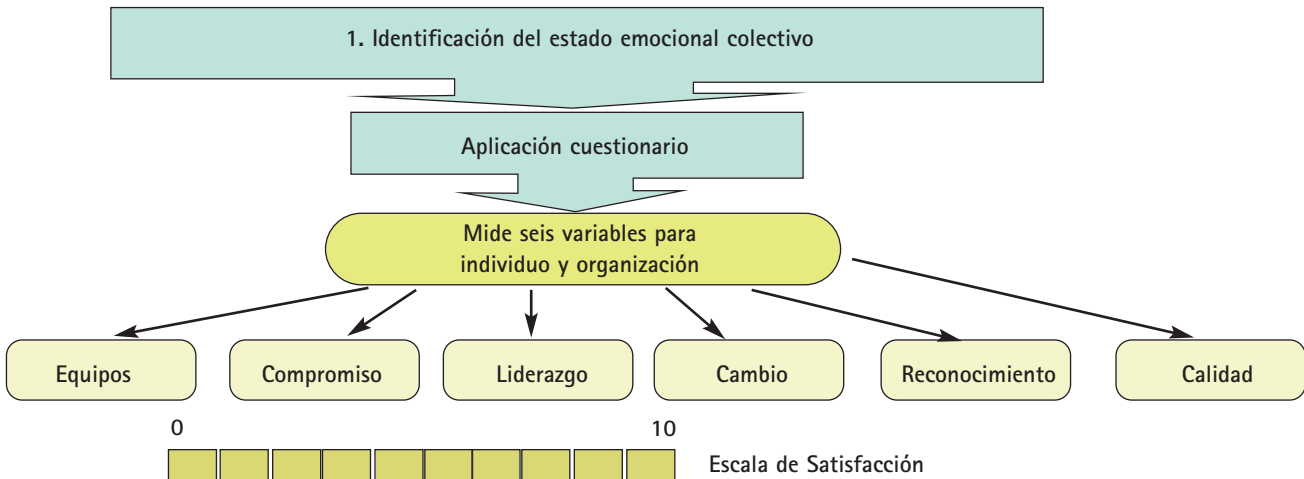
las personas se sienten cómodas en equipos estables, pero no se sienten reconocidas por la organización.

De igual forma, el trabajador puede sentirse en estado de *renuncia* en lo que respecta a *calidad* de vida en el trabajo porque la posibilidad de conciliar vida laboral y personal no es posible, o no hay opción de

una mayor flexibilidad horaria... No obstante, puede sentirse en *entusiasmo* en lo relativo a *liderazgo*, porque valora una relación jerárquica flexible que favorece la comunicación con los superiores.

Como es obvio, el análisis permite una comparativa entre lo que el trabajador percibe sobre sí mismo y sobre la forma en

## Diagnóstico



**Análisis:** permite averiguar en qué estado emocional (desarrollo, equilibrio, conformismo u hostilidad) se encuentra el individuo y la organización en las seis variables analizadas

que percibe a la organización a la que pertenece. Dicha comparación informa de las convergencias o discrepancias entre la institución y las personas que la conforman.

### Fase de Intervención

Después de la identificación de los estados emocionales y de determinar sus causas, el siguiente paso se corresponde con la fase de intervención. Ésta se produce precisamente sobre aquellos factores que se han identificado como los principales responsables de la génesis y mantenimiento de los estados emocionales obtenidos en la fase de diagnóstico. **Un primer paso para abordar el cambio, consiste en intervenir en las políticas y herramientas de la organización, como las políticas de evaluación del desempeño; planes de formación y desarrollo; comunicación interna, etc.**

Un segundo paso, se fundamenta en la intervención en las personas a través de un Programa de Desarrollo Emocional. La intervención se fundamenta en sesiones de mentalización, seminarios presenciales,

talleres de corporalidad o búsqueda de bienestar; coaching, equipos de trabajo, grupos de aprendizaje, jornada de outdoor...

### Fase de Evaluación

Por último, la fase de evaluación representa la verificación del cambio emocional. Se aplica de nuevo el cuestionario aplicado en la fase de diagnóstico con el propósito de corroborar que el cambio emocional colectivo se ha producido. La clave de esta fase no es la etapa de evaluación, que siendo importante puede quedar sólo en una medición más si no se continua con la **etapa de mantenimiento de la emoción colectiva conseguida y deseada que es finalmente la que da sentido al modelo Feelings Management.**

Durante esta etapa final del proceso de gestión de los sentimientos organizativos el foco debe ponerse en lo que hemos denominado "gimnasio emocional" y en la capacitación de los "impulsores" del ánimo, conceptos estos que trataremos en los siguientes artículos que aparecerán en los próximos números de esta revista, y que

permitirán mostrar el potencial del modelo *Feelings Management* para la gestión de las organizaciones.

Como ha escrito Rogelio Leal, uno de los más significados profesionales de la consultoría americana, el modelo Feelings Management creado por Fernández Aguado e implantado por Sunion bajo licencia, supone una revolución en el modo de concebir el Management. Es congruente, por eso, que cuando en México se plantean enfrentar modelos de origen norteamericano y europeo (octubre de 2008, en Los Cabos) los elegidos sean de un lado David Norton (cocreador del Balanced Scorecard) y Javier Fernández Aguado, como europeo. Durante varios días debatieron y enfrentaron propuestas ante un numerosísimo grupo de altos directivos de organizaciones públicas y privadas latinoamericanas. Muchos de los asistentes aseguraron que la complementariedad de las propuestas hará que en los próximos años los modelos propuestos por Fernández Aguado se sigan extendiendo por todo el mundo. **M**