

Por ESTHER CAMBRA
Fotos: FERNANDO SAUCE

Entender las empresas como organismos vivos que sufren, que se emocionan, se enfadan o se entusiasman es algo que, en un principio, puede parecer algo complicado. Javier Fernández Aguado, empresario, catedrático y miembro del Top Ten Speakers, es el creador de un modelo de gestión empresarial, el método de Gestión de los Sentimientos. Éste se basa en tener en cuenta los sentimientos colectivos que, al final, son lo que mueven las empresas. Este modelo ha sido cedido en exclusiva a Sunion Consultoría, la empresa de recursos humanos y organización de empresas del Grupo Gesfor, que lo está empezando a lanzar a todos sus clientes, ya probado y mejorado. Joaquín Oset, director de capital humano y desarrollo profesional de Grupo Gesfor y director del área de Consultoría de Sunion, ha explicado con más detalle esta nueva forma de entender las empresas.

¿De qué trata el modelo de Gestión de Sentimientos?

El modelo de Gestión de Sentimientos Organizativo plantea que las empresas, al igual que las personas y los equipos, tienen sentimientos, voluntad y piensan. Dentro de esta idea global, lo que este modelo plantea es cómo alinear los sentimientos de los equipos de trabajo con la estrategia de la empresa, esa es la clave. Todas las estrategias piensan en alinear recursos, productos, dinero, planes de acción comerciales, etc. Sin embargo, no es habitual pensar en cómo están los equipos, que son los que van a implantar esas estrategias. Este modelo apoya el alineamiento de los sentimientos de los equipos, en las organizaciones, con la estrategia que se quiere plantear. Si voy a lanzar un nuevo producto, necesitare un equipo con esa ilusión y con esa ambición de lanzar un producto determinado. Si lo que quiero es mantener un producto porque soy el mejor que lo hace y soy reconocido en el mercado, lo que necesitare será un equipo alineado con esa filosofía, un equipo con un estado de ánimo equilibrado que permita seguir asentando ese tipo de actividad.

¿Quién gestiona mejor: una persona temperamental o sentimental?



Joaquín Oset

Director del Área de Consultoría de Sunion

Las empresas tienen sentimientos, voluntad y piensan

Depende. En este modelo y en los procesos de gestión nunca hay una cosa buena o mala, depende del entorno en el que se esté aplicando. Un equipo con unos sentimientos ambiciosos e innovadores está bien siempre que el entorno en el que se vaya a desarrollar la actividad admita esos sentimientos. Sin embargo, también es válido para la gestión un equipo con un estado

de ánimo equilibrado, incluso conservador si el entorno y la empresa así lo necesita. Habitualmente tendemos a pensar que todos aquellos que son innovadores, que tienen iniciativa y aman el cambio son los que mejor gestionan pero depende, porque hay organizaciones estables que lo que tienen que plantearse es hacer bien lo que hacen, en vez de estar buscando novedades sin sentido.

¿Cómo se gestionan los egos dentro de las empresas?

El objetivo para gestionar empresas es plantearse la necesidad de contar con todos los egos y con todos los diferentes comportamientos. No es positivo tener solamente equipos con un tipo de perfil ya que eso lleva a una línea determinada de actuación. Lo ideal es encontrar la complementariedad. Por tanto, el esfuerzo que tenemos que hacer los que gestionamos a las personas en empresas es primero diagnosticar muy bien el estado emocional en el que está y adaptar nuestro estilo de dirección a esas necesidades de esas personas. También tenemos la obligación de reorientar los estados emocionales. Cuando alguien está sumido en la desilusión tenemos que detectar qué cosas son las que les pueden estar impactando en esa desilusión y tratar de modificarlas.

¿Qué tipo de ventajas va a tener ahora Sunion Consultoría con respecto a su competencia?

Ponemos el foco en algo que, hasta ahora, no se estaba poniendo. Habitualmente las empresas ponen el foco en detectar los comportamientos y los sentimientos individuales de las personas y en hacer mejoras sobre esos comportamientos individuales, actuando sobre la necesidad personal de cada uno. En este caso estamos dando un salto más allá, que es plantearnos el qué ocurre cuando hay equipos que cuando se habla de comportamiento no funcionan adecuadamente. La diferencia la marcamos ahí, en poner el foco en el equipo, no sólo en el individuo, que también lo ponemos.

Entonces, ¿cuál es el antes y el después en Sunion Consultoría?

El después es vernos como una consultora de negocio, innovadora en los modelos de gestión de personas y de gestión de equipos. Lo que demostramos también con la aplicación de este modelo metodológico es que los resultados cambian, se tangibilizan. Cuando tra-

bajas con el individuo es mucho más difícil buscar un resultado palpable porque el resultado es lo que hace todo el equipo, no sólo la persona.

¿A través de qué medio analizan estos estados de ánimo?

A través de cuestionarios y entrevistas grupales. Con este análisis detectamos el estado emocional de ese grupo y el motivo de

ese estado. El equipo tiene percepciones de cosas que están pasando en la organización que pueden ser verdad o no, pero esa percepción es lo que les lleva a tener unos sentimientos determinados que a su vez le lleva a actuar de una manera determinada. Detectamos por qué tienen esa percepción y por qué les lleva a actuar de esa manera. Nuestro plan de acción irá encaminado a cambiar esas percepciones. Si son reales se modifican con un programa concreto y si son irreales, trabajar para que se vea que no es una percepción real, es decir, si ellos perciben que la empresa no comunica bien, trabajaremos para mejorar la comunicación, si lo que perciben es que hay una cultura que no es la que se dice que es y es una percepción de ellos, trabajaremos para cambiar esa percepción.

¿Cómo ve el sector de los Recursos Humanos a raíz de este nuevo modelo?

Yo lo veo como un camino nuevo en el que la persona empieza a tomar ese peso y la organización empieza a poner foco en las personas y equipos como un factor más para apoyar la estrategia y el desarrollo de la empresa.

Sunion tiene la exclusividad en España, ¿pero este tipo de modelo se ha aplicado ya en otros países?

El primero ha sido aquí en España. Se conoce en otros países de Centroamérica y Sudamérica, bien a través de artículos de Javier Fernández Aguado, de conferencias o a través de nosotros. El Grupo Gesfor lo presentó en enero en unas jornadas técnicas a todos los responsables de las filiales que tiene en toda América dónde se dio a conocer como algo que se iría introduciendo poco a poco allí.

¿Por qué le podría interesar a un directivo gestionar sentimientos organizativos?

Porque están íntimamente ligados con los resultados que la organización consigue. Impactan directamente sobre la rentabilidad y la productividad. **e**

“Lo que este modelo plantea es cómo alinear los sentimientos de los equipos de trabajo con la estrategia de la empresa. Ésa es la clave”

