

Feelings Management[©]

Estudio sobre los estados emocionales en las Organizaciones

CONFIANZA
INDIVIDUO EQUIPO
COMPETENCIA
COMPROMISO
CALMA
SATISFACCIÓN
MIEDO ANSIEDAD
INSEGURIDAD
FORIA DESÁNIMO
INNOVACIÓN
FOCUS GROUP
ANÁLISIS
COMPAÑERISMO
PROFESIONALIDAD
ORGANIZACIÓN
ENFADO
DESMOTIVACIÓN
DELEGAR
CONFORMISMO
RESPONSABILIDAD
EJECUTIVO OBJETIVO

miedo

enfado

tristeza

alegría

estabilidad



autores



Joaquín Oset Fernández

Director Capital Humano
GRUPO GESFOR



Jesús López Hernández

Consultor Senior
SUNION



Pedro Navarro Sainz

Gerente
SUNION

Colaboradores científicos

José Ramón Pin

Director del Proyecto de Investigación, Profesor Ordinario
del IESE y Director del IRCO

Pilar García Lombardía

Investigadora Asociada del IESE

staff

Noviembre de 2010

Publica:

SUNION | www.sunion-gesfor.com

GRUPO GESFOR | www.grupogesfor.com

Copyright GRUPO GESFOR Todos los derechos reservados

Coordinación:

Dirección de Marketing GRUPO GESFOR

Dirección de Arte, Maquetación y Tecnología:

Área Multimedia GRUPO GESFOR

Fotografía:

Galería GRUPO GESFOR

GUARDAR e-BOOK COMO PDF

índice

	Prólogo	6
00	Introducción	12
01	Modelo conceptual : ¿Qué es Feelings Management?	16
02	Metodología Feelings Management SUNION	28
03	Estudio Feelings Management IESE/IRCO - SUNION	40
04	Una Experiencia práctica con la metodología Feelings Management	60
05	Bibliografía	80
	Epílogo	86



La felicidad tiene un ámbito privado, intransferible, pero sólo es plena cuando es colectiva”

Emilio Lledó

Prólogo

**Introducción al estudio sobre
los estados emocionales de
las organizaciones**



José Aguilar
Socio Director de MIND VALUE

[7]

En todas las ciencias se suceden periodos de evolución con otros de revolución. También en la del Gobierno de personas y organizaciones, más habitualmente conocida, por su término inglés, como Management.

Durante mucho tiempo, España ha sido tributaria del pensamiento generado en otros países, fundamentalmente Alemania, Gran Bretaña y Estados Unidos. Hace algo más de una década, sin embargo, las tornas cambiaron. Nuestro país ha pasado de ser mero receptor —muchas veces acrítico de teorías ajenas— a ser un actor principal en esta ciencia, como antes acaeciera en otras.

La mayoría de los autores, tanto en las revistas especializadas (Executive Excellence, Manager Business Magazine, Capital Humano, Observatorio de RR.HH., etc.) como en la prensa (ABC, El Mundo, El País, etc.) coinciden en señalar que uno de los protagonistas de esa transformación —para muchos, el adalid— es Javier Fernández Aguado, autor del modelo objeto del Estudio que el lector tiene ante su vista.

Las obras de Fernández Aguado no han supuesto una mera evolución del pensamiento; él es fundamentalmente un intelectual revolucionario, capaz de saltar obstáculos y de plantear coordenadas de acción que hasta hace poco eran totalmente inéditas. Y eso lo ha hecho no sólo desde un punto de vista teórico, sino también vital. Eso explica las arriesgadas decisiones que ha venido tomando a lo largo de su existencia y que —cuando se conocen— permiten entender mucho mejor el profundo trasfondo de sus reflexiones.

La invitación a que redacte estas líneas de introducción procede primordialmente de que soy la persona que conoce más de cerca, en lo intelectual y también en lo experiencial, el recorrido del profesor Fernández Aguado. No en vano llevo ya casi tres lustros siendo su principal colaborador. Son miles los estudiosos y los profesionales que en todo el mundo siguen y esperan sus aportaciones. Por mi parte, además de ser uno de ellos, soy quien ha vivido con mayor proximidad su desarrollo intelectual.

Así lo expliqué con detalle en la conferencia inaugural del I Symposium Internacional que sobre su pensamiento tuvo lugar el 25 de fe-



Javier Fernández Aguado, Socio Director de MIND VALUE

[8]

brero de 2010 en el Parque Ferial de Madrid, con asistencia de más de 600 Congressistas procedentes de una docena de países de Europa y América.

Todos los modelos de gestión creados por Fernández Aguado, y por supuesto también Feelings Management, proceden de dos fuentes. En primer lugar, la propia experiencia directiva y empresarial que durante tantos años ocupó a este profesional. En segundo término, a su reflexión sobre esos sucesos que había vivido en primera persona.



[9]

El marco intelectual en que se encuadran sus modelos de gestión es el paradigma antropomórfico. Como ha repetido en diversas ocasiones, las metáforas y los mitos son los dos elementos que movilizan a los grupos humanos. Él propuso hace algo más de una década el paradigma de la persona humana como modo de entender, analizar y transformar las organizaciones.

Dentro de ese marco conceptual, Feelings Management propone que las organizaciones, al igual que las personas, cuentan con sentimientos. Las corporaciones, tanto las públicas como las privadas, tanto las grandes como las pequeñas, sienten colectivamente. Fernández Aguado explica que, al igual que un individuo, un grupo humano puede sentirse animado o hundido, alegre o triste, motivado al esfuerzo o desfondado...

Desde hace años, son numerosos los autores que vienen insistiendo en el fuerte impacto que tienen las emociones en los comportamientos profesionales y en el desempeño laboral. Conceptos como el de Inteligencia Emocional han dado lugar a una abundante bibliografía. Y habilidades emocionales, como la empatía, están ya en las relaciones de competencias que utilizan muchas organizaciones. La originalidad de las propuestas de Javier Fernández Aguado reside en que pasa del concepto de emoción individual al de emoción como característica de un grupo humano. La emoción del grupo es algo más que la mera agregación de las emociones de cada uno de sus miembros, y cuenta con dinámicas propias.

Cuando Fernández Aguado afirma que las organizaciones “sienten” hace algo más que emplear una figura literaria. Se está refiriendo a una realidad supuestamente simple, pero en realidad muy profunda. Y, sobre todo, llena de aplicaciones prácticas. La aparente simplicidad de su afirmación originaria ha llevado a que algunos hayan dicho: ¡cómo es posible que no se me haya ocurrido antes a mí...! Y es que los grandes saltos conceptuales se fundamentan, en muchas ocasiones, en la capacidad de unos pocos por ver lo que todo el mundo tenía delante pero no era capaz de vislumbrar.

Con gran acierto, Fernández Aguado, puso en manos de Sunión (Grupo Gesfor) el desarrollo para su aplicación práctica del modelo Feelings Management. Dirigidos por Joaquín Oset y con el soporte de Jaime del Rey, un grupo de gran-

[10]

des profesionales de la consultoría han venido desarrollando herramientas prácticas en muy diversas organizaciones, los principios transformadores propuestos por el pensador español.

La relevancia del modelo, y el buen hacer de los profesionales de Sunion llevó a que el IESE, una de las Escuelas de Negocios más reconocidas a nivel internacional por sus estrechas relaciones con Harvard Business School, decidiese colaborar en la realización de un estudio de campo aplicando los principios intelectuales de Fernández Aguado según las herramientas desarrolladas por Sunion.

Animo al lector a disfrutar del Estudio realizado conjuntamente por Sunion y el IESE durante muchos meses, en empresas de diferentes sectores, y que fue presentado en la sede del IESE en Madrid hace pocas fechas.

Como bien se señaló tanto en las jornadas hispano americanas sobre el modelo Feelings Management organizadas por Sunion junto a la Universidad de Alcalá de Henares (septiembre de 2008), y también en el recién mencionado Symposium Internacional sobre el pensamiento de Fernández Aguado, los numerosos estudios –incluidas tesis doctorales– que vienen realizándose sobre las propuestas del pensador español no son un punto de llegada, sino más bien una etapa más del desarrollo de sus originales planteamientos.

En la actualidad, nuestro pensador más internacional sigue trabajando en la profundización de los modelos por él creados, con la colaboración de esos destacados partners (varias de las mejores consultoras internacionales y nacionales), para que la mejora de las organizaciones siga siendo una realidad. En esta ocasión, esa transformación positiva no procede de idiosincrasias ajenas, sino del acervo de talento nacional que en muchas áreas —medicina, biotecnología, economía...— están devolviendo a España a través de pensadores y profesionales nacionales al lugar que les corresponde en el panorama internacional.



GESFOR

Con gran acierto, Fernández Aguado, puso en manos de Sunión (Grupo Gesfor) el desarrollo para su aplicación práctica del modelo Feelings Management.

00

Introducción

[13]

En el actual marco empresarial, en el que la gestión de las emociones de los individuos y de los equipos está cobrando cada vez una mayor relevancia, SUNION, Consultora de Recursos Humanos y Organización, perteneciente a Grupo Gesfor, bajo el paradigma del modelo Feelings Management desarrollado por Javier Fernández Aguado y con la colaboración y soporte metodológico de IESE – IRCO, ha diseñado un modelo de **diagnóstico e intervención en las emociones de los equipos que conforman una organización.**

Este modelo supone un paso adelante en los sistemas de management aportando un enfoque innovador y es una muestra más del compromiso, de Grupo Gesfor, con la innovación y la creación de nuevas herramientas de gestión y desarrollo.

Para comprobar la robustez, validez y fiabilidad del modelo se puso en marcha un proceso de investigación dirigido, coordinado y desarrollado por un equipo de profesionales (consultores, asesores y especialistas en esta materia) de IESE y SUNION, a la vez que ha contado, en todo momento, con la aprobación y el aporte conceptual de Javier Fernández Aguado.

Este proyecto tubo como **objetivos principales:**

1. Comprobar que la metodología de trabajo definida por Sunion, para diagnosticar el estado emocional de un equipo, mide lo que pretende medir (validez de contenido).
2. Comprobar que existe un estado emocional del equipo que es diferente de las emociones y sentimientos de los miembros del equipo, tal como sostiene el modelo de Feelings Management y que estos se pueden clasificar en los estados que se han señalado (validez teórica).

Además como objetivo subyacente, se planteó realizar un proceso de investigación que permita ilustrar los estados emocionales que priman en los equipos, su intensidad, sus principales causas y los aspectos que los apoyan a fin de poder establecer un mapa de los principales es-

[14]

tados emocionales que identifican a un equipo y las principales líneas de actuación.

En las siguientes páginas el lector encontrará, de forma detallada, todo el proceso que se ha seguido para conseguir los objetivos anteriormente mencionados, así como un ejemplo concreto, con resultados y líneas de actuación, de un equipo de trabajo al que se le ha aplicado la metodología Feelings Management.

En primer lugar, en este libro se explica el Modelo Conceptual “Feelings Management”, desarrollado por el pensador español Javier Fernández Aguado. Este Modelo se enmarca, según su creador, dentro de la idea antropomórfica, por él mismo defendida, de que las organizaciones, igual que las personas, sienten, de la misma forma que piensan y quieren.

A continuación, se presenta el trabajo realizado por SUNION, empresa de Consultoría de Organización y Gestión de Personas del Grupo Gesfor, con el que se pretende dotar al Modelo Conceptual de una base metodológica y práctica que le permita ser utilizado por las diferentes organizaciones para identificar el Estado Emocional de los Equipos que las conforman, así como las causas que provocan los estados emocionales asentados en los equipos.

Esta metodología se complementa con el estudio realizado, a instancias de SUNION, por el IESE/IRCO. El objetivo de este estudio era contrastar, contando con una Institución de prestigio como es el IESE, la fiabilidad y la validez de las herramientas empleadas en el diagnóstico del estado emocional de un equipo que habían sido diseñadas metodológicamente, como se ha indicado anteriormente, por SUNION. Los resultados de este estudio se presentaron el pasado mes de noviembre en las instalaciones del IESE en Madrid y son los que han servido de base para la preparación de este libro

Por último, se presenta una experiencia concreta, realizada con un equipo de una organización española de primer nivel en el sector de seguros, de la que muestran los siguientes resultados:

[15]

- El estado emocional del equipo concreto estudiado.
- La relación entre el estado emocional del equipo y la de los individuos que lo componen.
- El análisis de las causas que provocan el estado emocional detectado.
- Y por último, el proceso de intervención que se debería llevar a cabo con este equipo para incidir en el estado emocional, tanto en el plano grupal, como en el individual y el organizacional.

Antes de comenzar la lectura no queremos dejar pasar la oportunidad de expresar nuestro agradecimiento a las diferentes personas y organizaciones que han prestado su apoyo, colaboración y disposición, a la hora de atender los diferentes requisitos que desde SUNION les hemos planteado.



01

**Modelo conceptual :
¿Qué es Feelings
Management?**

[17]

Como se apuntaba anteriormente, la importancia de la dimensión humana en las empresas se ha convertido en lugar común para los expertos en recursos humanos. Hace algunas décadas, sin embargo, no era infrecuente encontrar una rígida separación entre vida personal y vida profesional. Se suponía, partiendo de una errónea visión de la persona como ente fragmentado, que tener en cuenta las circunstancias personales, los sentimientos o la personalidad de un empleado era una invasión intolerable del ámbito profesional por parte de otro tipo de cuestiones que no habían de ser tenidas en cuenta.

Hoy sabemos, y prácticamente nadie negaría, que factores como la motivación o el liderazgo, esenciales para alcanzar un cierto nivel de excelencia organizativa, serían irrealizables bajo ese paradigma mecanicista.

En este escenario se presenta "Feelings Management" como un Modelo Conceptual, creado por el pensador español Javier Fernández Aguado en el marco de su Modelo Antropomórfico (que incide en cómo las organizaciones Sienten, de la misma forma que Piensan y Quieren).

Este modelo de gestión de los sentimientos en la organización se define como un modelo de diagnóstico e intervención de las emociones en la organización, que aporta soluciones para alinear sentimientos y conductas con las estrategias de la organización.

Feelings Management plantea que los Equipos o Departamentos de las diferentes organizaciones, lo mismo que las personas, tienen sentimientos, y que la Gestión de los Sentimientos Colectivos en el seno de las organizaciones es un factor determinante en los procesos de transformación.

Este novedoso modelo propone que las organizaciones se emocionan, se enfadan o entusiasman con un efecto directo en la productividad de sus equipos y por tanto en la cuenta de resultados.

Cambiar los sentimientos colectivos negativos y reactivos en positivos y proactivos es el objetivo del Modelo "Feelings Management", que se

[18]

enfoca en recuperar la ilusión en las organizaciones, diagnosticando y movilizándolo el estado de ánimo de los equipos que las conforman.

Los sentimientos y las emociones potencian o frenan la consecución de los objetivos, porque los sentimientos determinan los estados emocionales colectivos y la emoción impulsa la acción. Por este motivo es de suma importancia plantearse la necesidad de analizar e impulsar o modificar los sentimientos colectivos del grupo afectado, en función de la situación y necesidades específicas de la organización.

La Gestión de los Sentimientos Colectivos pone de manifiesto la emoción colectiva que subyace en la organización. Lo primero ha de ser identificarla y asumirla, y a continuación conocer en qué razones se fundamenta. Sólo posteriormente podrá actuarse de forma eficaz sobre la potenciación y/o generación de los Estados Emocionales más idóneos para afrontar la transformación necesaria.

La gestión del estado emocional colectivo se realiza desde la modificación de la percepción que se tiene de los sucesos que tienen lugar en la organización y que causan determinados estados emocionales. La gestión del estado emocional colectivo permitirá modificar los comportamientos y las acciones que realicen los miembros de una organización.

En los grupos, además, la interacción de emocionalidades individuales conforma una emocionalidad colectiva propia e independiente de la de los individuos. Aun más: la emocionalidad colectiva retorna sobre los individuos y generalmente acaba imponiéndose.

¿Y dónde se encuentra el origen de los sentimientos de los equipos? Fundamentalmente en cómo actúan las organizaciones y en cómo las acciones corporativas inciden en la forma de satisfacer las necesidades de cada uno de los individuos, especialmente en momentos complejos y de incertidumbre como el actual. Si conocemos la forma en la que se satisfacen las necesidades y en qué medida se integran de forma colectiva y mancomunada, podremos determinar el Estado Emocional que condiciona el funcionamiento de la organización, e inferir qué com-

portamientos fomenta. Es lo que hemos llamado "**Proceso de Creación del Estado Emocional de los Colaboradores**".



De aquí la importancia de analizar y trabajar los sentimientos en los equipos. Una vez identificados los sentimientos colectivos podremos detallar qué reacciones generan esos sentimientos. Desde ahí identificaremos qué "palancas" actúan como promotoras de sentimientos positivos o como inhibidoras de negativos. A su vez identificaremos qué palancas activar o potenciar para modificar estos estados emocionales de modo que promuevan sentimientos que generen actitudes positivas y proactivas en los equipos de cara a conseguir el alineamiento entre los equipos de la organización y la estrategia de transformación deseada.

Una vez identificadas las "palancas" que pueden conseguir el alineamiento del equipo con las necesidades de la organización deberemos activarlas y observar los resultados.

Esas acciones corporativas se hallan en el origen de la motivación de los colaboradores, ya que determinan cómo se satisfacen las motivaciones de los empleados de la organización. Por tanto, operando sobre ellas podremos cambiar la satisfacción y el Estado Emocional global y

[20]

reorientarlo para que ayude en la transformación competitiva que actualmente tanto necesitan las organizaciones.

A modo de conclusión podríamos decir que el modelo conceptual Feelings Management abre una puerta dentro de las metodologías de management que nos permite investigar sobre diferentes áreas de información relevante y propone herramientas de intervención necesarias para diseñar políticas y acciones que ayuden a la organización a recuperar la ilusión en momentos de desánimos, la unión y la confianza en momentos de cambio, etc,... a través de la movilización de los estados de ánimo de los equipos.

Por esta serie de razones, el modelo de Feelings Management va un paso más allá y se presenta como una herramienta de diagnóstico e intervención en el terreno de las emociones colectivas. Como decíamos anteriormente, no se trata de actuar sobre el individuo particular, sino sobre los equipos y sobre los individuos, ya sea de manera conjunta o por separado.

En este punto debemos añadir que la fructífera relación que desde Sunion mantenemos con el profesor Fernández Aguado, nos ha permitido conocer su modelo en profundidad y lograr su confianza para convertir este modelo conceptual en un modelo aplicable a la realidad de los equipos dentro de las organizaciones.

Dentro de este proceso de conversión, en Sunion nos dimos cuenta que para transformar este modelo conceptual en una herramienta de consultoría, manteniendo intacto su espíritu - diagnóstico e intervención de las emociones en la organización y aportar soluciones que permitan alinear sentimientos y conductas con las estrategias de la organización – convenía dar un paso hacia adelante e identificar los diferentes elementos de análisis que debíamos explorar.

Desde una óptica maximalista y con el objetivo de identificar los estados emocionales dentro de los equipos, esta serie de elementos quedan enclavados en cuatro grandes áreas de análisis:

[21]

- 1.Emociones Básicas a tener en cuenta.**
- 2.Dimensiones que conforman cada una de las emociones.**
- 3.Planos de actuación de las emociones en los equipos:**
 - a.Individual**
 - b.Grupal**
- 4.Contesto de desarrollo de los equipos: características de los equipos eficaces de Harvard.**



1.- CINCO EMOCIONES BÁSICAS

Después de analizar en profundidad las diferentes corrientes y teorías, tanto clásicas como modernas, relacionadas con el estudio de las emociones hemos llegado a una serie de conclusiones clave que fundamentan nuestro posicionamiento con respecto a las emociones y a los estados emocionales básicos y que nos permiten centrar éstos en los cinco que trabaja el modelo Feelings Management.

Esta serie de conclusiones son:

[22]

- Actualmente se observa un agrupamiento y una reducción del número de estados emocionales, pasando de las 17-18 que promovían las teorías clásicas hasta las 4-7 que promueven las teorías más actuales.
- Este proceso de agrupamiento se ha producido de manera sistemática y paulatina, generando una especie de proceso sinérgico y de contagio en el resto de teorías y autores que trabajan estos aspectos.
- En la actualidad, la mayor parte de las teorías se mueven entre los 4 y los 7 estados emocionales básicos.
- Un gran número de ellas coinciden en **cuatro emociones básicas (miedo, enfado -rabia lo definen algunas de estas teorías-, tristeza y alegría).**
- Dentro del grupo de emociones en las que no se coinciden aparecen el asco, el amor filial, el amor erótico, la curiosidad, la vergüenza, etc,... pero el gran avance que se ha producido en este sentido lo han dado las teorías gestálticas. Estas hablan de un estado emocional en el que la serenidad es el elemento principal y que está caracterizada por elementos de tranquilidad y equilibrio, que Sunion ha considerado como una **quinta emoción básica, la estabilidad.**

A todo lo anteriormente dicho debemos añadir, que si bien los autores están de acuerdo en la existencia de esta serie de emociones, las definiciones que realizan de las mismas tienen, como no podía ser de otra manera, un gran abanico de coincidencias y algunas pequeñas divergencias.

Después de analizar este conjunto de coincidencias y divergencias, y contando con la ayuda de diferentes expertos en la materia hemos llegado a una completa definición de estas cinco emociones, generadoras de los cinco estados emocionales básicos:

[23]

- **MIEDO:** el miedo determina que los equipos se muestren incapaces de manifestarse con libertad (indefensión). Demuestran un exceso de precaución y desconfianza (inseguridad). Como consecuencia, no se sienten libres de comunicarse, ni de proponer, plantear o sugerir nuevas ideas, tareas o proyectos (frustración)
- **ENFADO:** los equipos en estado de enfado se caracterizan por una actitud de irritación, conflictividad, oposición y rechazo (rechazo y ansiedad). Manifiestan conductas de indisciplina hacia la organización e incurrir en críticas hacia las decisiones estratégicas de la compañía (ira).
- **TRISTEZA:** los equipos en estado de tristeza se encuentran desmotivados (resignación), se muestran negativos, poco perceptivos y pesimistas (desánimo), además de carecer de iniciativa y de eludir retos y desafíos (abatimiento).
- **ALEGRÍA:** los equipos en estado de alegría representan la proactividad, el esfuerzo, el compromiso (optimismo) y la motivación de logro (satisfacción). 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 (euforia).
- **ESTABILIDAD:** los equipos estables se caracterizan por la experiencia, el conocimiento y la consolidación (confianza). Estos equipos han desarrollado una actitud positiva y leal hacia la organización y siguen mostrándose orientados al aprendizaje (bienestar). No obstante, su estado de afianzamiento y madurez en ocasiones se traduce en muy limitada proactividad e iniciativa (calma).

A toda esta serie de reflexiones debemos añadir que este conjunto de estados se pueden manifestar en dos diferentes planos de actuación:

[24]

- **Estados Emocionales Primarios.** Aquellos que se manifiestan de una manera directa, tienen un carácter permanente, y en la actualidad conforman la base del mapa emocional del equipo.
- **Estados Emocionales Subyacentes.** Aquellos que se manifiestan de una manera indirecta, se presentan con un carácter transitorio, y que aparecen como reminiscencias del pasado o bien como ejes del mapa emocional futuro del equipo.

2.- DIMENSIONES DE LAS EMOCIONES

Por otro lado, estos estados emocionales no son planos, sino que están conformados por una serie de dimensiones diferentes, como se desprende de las propias definiciones realizadas. De manera que se crea un esquema conceptual que permite captar y medir la casi totalidad del espectro emocional colectivo.

Los estados emocionales de los equipos y sus dimensiones derivadas se reflejan en el siguiente cuadro.

Estados	Miedo	Enfado	Tristeza	Alegría	Estabilidad
Dimensiones	Indefensión	Rechazo	Resignación	Optimismo	Confianza
	Inseguridad	Ansiedad	desánimo	Satisfacción	Bienestar
	Frustración	Estrés	Abatimiento	Euforia	Calma

3.- PLANOS DE ACTUACIÓN DE LAS EMOCIONES

Además, y como ya hemos apuntado anteriormente, el estado emocional se presenta en dos planos de actuación: niveles **individual** y de **equipo**.

Por eso , para el estudio, diagnóstico y posterior intervención, en cada uno de los estados emocionales, el Modelo Feelings Management recoge la siguiente información:

[25]

Estados	Miedo	Enfado	Tristeza	Alegría	Estabilidad
Dimensiones	Indefensión	Rechazo	Resignación	Optimismo	Confianza
	Inseguridad	Ansiedad	desánimo	Satisfacción	Bienestar
	Frustración	Estrés	Abatimiento	Euforia	Calma
Niveles	Individuo				
	Equipo				

- **Individuo:** media de las valoraciones de los miembros del equipo respecto a sus propias emociones (“cómo se sienten”)
- **Equipo:** media de las valoraciones de los miembros del equipo respecto al propio equipo (“lo que les inspira el equipo”)
- **Media:** media de ambas valoraciones, para todos los individuos.

4.- ELEMENTOS DE UN EQUIPO DE ÉXITO

Toda esta serie de aspectos quedan enmarcados dentro de otro de los elementos clave del modelo, el equipo. Para ello nos ocuparemos de determinar el grado de eficiencia del equipo o, mejor dicho, cómo perciben sus miembros la eficacia del mismo. Para ello, encuadramos el proceso de trabajo dentro de las características de los equipos eficientes de Harvard Business Essentials, recogidas en “**Las Herramientas del Directivo**”.

Estas características son:

- **COMPETENCIA:** Cada miembro del equipo debe tener el talento, el conocimiento, la experiencia y el saber técnico para realizar el trabajo requerido.
- **META CLARA Y COMÚN:** Es imprescindible que todos los miembros del equipo tengan una y la misma idea clara de cuál es la meta a lograr.
- **COMPROMISO:** Tener una meta clara y común es una condición indispensable de cualquier equipo. Los equipos eficientes van más

[26]

allá y comparten, además de la definición de la meta, un fuerte grado de compromiso con el logro de la misma.

- **BENEFICIO MUTUO Y COMPARTIDO:** Todos los miembros del equipo contribuyen al logro y se benefician de los resultados en una medida justa y equitativa.
- **APOYO DE LA ORGANIZACIÓN:** Un equipo, aunque tenga un amplio grado de autonomía, funciona dentro de una organización, que es responsable de ofrecer el apoyo necesario a través de un adecuado sistema de evaluación y retribución del equipo.
- **ALINEACIÓN:** Las metas del equipo deben estar alineadas con las de la organización y esta alineación debe ser percibida por los miembros del equipo. De esta manera la percepción de la contribución del equipo a los objetivos de la organización será coherente y será la base de la justificación del trabajo del equipo y de su remuneración.

Con todos estos elementos tenemos una visión integrada e integral del proceso de análisis de los estados emocionales dentro de un equipo.

Toda esta serie de elementos haN permitido a Sunion dar vida al modelo conceptual de Feelings Management y convertirlo en un modelo de consultoría:



[27]

- **Eficaz.** Actúa sobre diferentes planos de la organización, sin dejar vacíos.
- **Eficiente.** Los resultados se consiguen en un periodo de tiempo muy reducido.
- **Sólido.** Contrastado (IESE/IRCO)
- **Fiable.** Con una alta robustez de los resultados que aporta.
- **Innovador.** Aporta una visión novedosa para la gestión de equipos.
- **Impactante.** Resultados muy llamativos y esclarecedores de la realidad de los equipos.



02

Metodología
Feelings Management
SUNION

La metodología de trabajo Feelings Management definida por Sunion permite conocer el **Estado Emocional de un Equipo** a través de tres fuentes de información diferentes: el cuestionario de identificación de estados emocionales, la entrevista con el responsable del equipo y la observación directa en el focus group con el equipo. Con el cruce de estas tres fuentes de información se consigue eliminar el efecto de los posibles sesgos introducidos por cada una de las técnicas utilizadas independientemente.

Durante el desarrollo del estudio, realizado junto a IESE/IRCO, y como uno de nuestros aprendizajes clave, añadimos una cuarta fase al Modelo Feelings Management que consiste en acceder a una cuarta fuente de información, los participantes.



Veamos a continuación los fundamentos metodológicos de cada una de ellas.

1.- CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE ESTADOS EMOCIONALES

El diseño original de nuestro cuestionario parte de lo que se quiere medir: estados emocionales, tanto de un individuo como de un equipo. Por ello, resulta necesario distinguir, desde el punto de vista de la me-

[30]

metodología, qué tipología de “hecho” es un estado emocional para, partiendo de ahí, aplicar las técnicas más adecuadas.

De acuerdo con el diseño pentadimensional de Gallup (1947) se puede dibujar un cono invertido (García Ferrando, 2000) con cinco niveles, que recogen los diferentes niveles de conciencia:

Cono de conciencia



Dependiendo de la profundidad del elemento o dimensión estudiada, las técnicas a aplicar varían. Es a partir de los dos últimos niveles cuando se han de aplicar técnicas proyectivas para conocer aquellos aspectos menos accesibles del individuo. En nuestro caso, nos encontramos entre los niveles 2 y 3: procesos perceptivos y actitudes conscientes.

[31]

El estado emocional propio y del equipo al que uno pertenece no se puede incluir en el campo del inconsciente, pues el estado emocional propio es plenamente consciente para el individuo, que sabe sin necesidad de proyección si está alegre, triste o miedoso, al estar estos estados basados en emociones básicas.

Lo mismo sucede respecto al estado emocional del equipo, que podemos conocer por la declaración de los miembros del mismo. Podemos tener dudas sobre si el estado emocional del equipo es objetivo o subjetivo, es decir, si un observador externo puede tener acceso a él o hay que conocerlo por medio de las declaraciones de las personas implicadas (Berger y Luckman, 1984). Pero en cualquiera de los dos casos, es obvio que lo podemos conocer por la declaración que los sujetos hagan sobre el mismo.

En este sentido, la pregunta directa es un método adecuado para conocer el estado emocional del equipo, del mismo modo que lo es para conocer el estado emocional del individuo, ya que a este es plenamente consciente de ambos. Por todo ello, el cuestionario se presenta como un método plenamente adecuado para su estudio.

No obstante, que el cuestionario sea un instrumento adecuado no arroja de suyo cómo ha de ser este. Las opciones básicas que se presentan a la hora de diseñar un cuestionario son la elaboración de preguntas abiertas, preguntas cerradas y, dentro de estas, preguntas de respuesta alternativa dicotómica y respuestas de elección múltiple.

Dado que la finalidad del cuestionario es preferentemente clasificatoria (averiguar qué estado emocional de entre los definidos es el que caracteriza al equipo), se impone la pregunta cerrada (García Ferrando, 2000). Y, dado que el estado emocional admite diferentes grados de intensidad, estas preguntas cerradas deben construirse con respuesta múltiple.

Así, por todo ello, tenemos que es posible averiguar el estado emocional de un equipo y de un individuo mediante un cuestionario construido

[32]

con preguntas cerradas de respuesta múltiple. Concretamente se opta por cuatro niveles de respuesta (Likert 4).

Como se ha señalado al comienzo de este epígrafe, una vez comprobado que el método escogido es adecuado a los objetivos de la investigación, resulta necesario comprobar que medía lo que tenía que medir (validez lógica). Para la comprobación de la validez lógica se revisaron las preguntas con las que se contaba. Para ello, se partió de la literatura sobre los estados emocionales ya mencionada y se comprobó que efectivamente las preguntas se referían a los estados emocionales señalados, que es el método habitual para la comprobación de la validez lógica (Latiesa, 2000: 421). Una vez hecho esto, el cuestionario fue revisado por un grupo de personas conocedoras del modelo para comprobar por segunda vez esta correspondencia.

Por último, se llevó a cabo un pretest con un grupo piloto. Este pretest tenía como finalidad, entre otras, comprobar el grado de adecuación de las preguntas y su no equivocidad. De hecho, este proceso de comprobación no se llevó a cabo sólo con el primer grupo, sino que estas comprobaciones se hicieron al finalizar cada uno de los casos estudiados.

En siguiente lugar había que comprobar la validez teórica del cuestionario, es decir, se debían acumular evidencias de que los conceptos sobre los que se construía el cuestionario (los conceptos del Feelings Management) eran correctos para explicar una serie de fenómenos ya señalados.

El método habitual para la comprobación de la validez teórica es la validación convergente (Campbell y Fiske, 1949). Esta consiste en medir un mismo concepto mediante varios procedimientos distintos. Este en el fondo, era, como ya se ha dicho, uno de las cuestiones básicas de este estudio. Para ello, se comprobaron los resultados del cuestionario mediante dos técnicas más: la entrevista en profundidad y, sobre todo, la discusión grupal (focus group).

De este modo, se constataría que los resultados arrojados por el cuestionario mediante los conceptos y relaciones en que se basa el modelo Feelings Management eran correctos y en qué medida.

Por último, una vez comprobado que el método medía lo que tenía que medir (validez lógica) y que el estado emocional del equipo era diferente del individual y que se podía clasificar en los estados emocionales señalados, era necesario comprobar la fiabilidad del cuestionario. La fiabilidad consiste en que el instrumento de medida arroje unas medidas más o menos exactas. El método que más habitualmente se utiliza para comprobar la fiabilidad de una herramienta es el de test-retest (Latiesa, 2000). Este consiste en comprobar que la medición obtenida es la misma en un primer test que en un segundo.

No obstante, para comprobar la fiabilidad se llevaron a cabo varias estrategias: de un lado, se comprobaban los resultados del test con la realización del grupo de discusión. En segundo lugar, se introdujeron una serie de preguntas de control que pretendían minimizar el sesgo. Cada estrategia se utilizó para una parte del test:

1. Las preguntas sobre el estado emocional individual y grupal eran comprobadas mediante el grupo de discusión, cuya constitución se explica a continuación.
2. Las preguntas sobre las características de los equipos era comprobadas mediante preguntas de control. Estas preguntas de control se introdujeron en el cuestionario. Los análisis de coeficiente de correlación entre respuestas y de desviación arrojaron unos resultados satisfactorios al respecto.
3. Por último, se llevó a cabo un estudio de la consistencia interna del cuestionario mediante un análisis de contrarios. El análisis de contrarios estudia la coherencia de las respuestas mediante la contraposición de resultados a preguntas inversas, es decir, una puesta en positivo y la otra en negativo. Por ejemplo, “veo cumplidas mis expectativas profesionales” y “no veo cumplidas mis expectativas profesionales”. Lo mismo, respecto a estados emocionales contrapuestos, del tipo alegría-tristeza.

[34]

En resumen, se construyó una metodología que siguiendo los estándares de la investigación en ciencias sociales, aunando métodos cuantitativos y cualitativos, sometía a todo tipo de pruebas a las herramientas de medición de que se disponía, para poder constatar lo adecuado de estas desde diferentes puntos de vista. De este modo, más allá de los resultados concretos de la investigación, se obtendría un cuestionario adecuadamente construido y con un grado de validez elevado, para poder arrojar unos resultados fiables sobre el estado emocional de un equipo.

2.- ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON RESPONSABLE DEL EQUIPO

Una de las pruebas de contraste que se realizaron, como ya se ha indicado, fue una entrevista en profundidad con el responsable o responsables del equipo. Esta entrevista se realizó en paralelo con el cuestionario y la discusión de grupo.

Los objetivos de esta entrevista son dos:

1. Conocer la “biografía” del equipo con datos sobre el tiempo que llevaban trabajando juntos, sus principales funciones y los avatares por los que habían pasado en el último tiempo. Conocer esta biografía permite:
 - a. Acotar determinados sesgos que se puedan producir por elementos ajenos al propio equipo, tales como incorporaciones recientes, personas poco integradas, etc. Esas personas cumplimentan el cuestionario igual que el resto, pero debido a su menor nivel de integración se puede entrever que no “sienten” el estado emocional del grupo del mismo modo que el resto.
 - b. Contrastar la existencia de equipo. En ocasiones se produce que un equipo no es tal, ya que aunque en el organigrama conste como tal, su dinámica de trabajo no permite afirmar

[35]

que las interacciones entre sus miembros den lugar a un equipo. Este hecho puede distorsionar los datos pues no se obtendría un estado emocional uniforme, si no varios estados emocionales confusos, que el cuestionario no es capaz de discernir.

2. Contrastar los datos del cuestionario y/o del grupo de discusión, ofreciendo un punto de vista no inmerso en el grupo. El contraste en este caso no es de los resultados cuantitativos del grupo, sino más bien de los resultados cualitativos y en ocasiones del análisis causal.

La conversación adopta la forma de una entrevista abierta directiva (Ortí, 2000) en la que se repasaba la biografía cronológica del equipo. En ella no se abordan temas sobre los estados emocionales del mismo, y aunque estos salgan de modo coyuntural, no se tienen en cuenta más allá que con fines de comprobación.



[36]

3.- DISCUSIÓN DE GRUPO (FOCUS GROUP)

La discusión de grupo se adopta como método de contraste fundamental del cuestionario y para afianzar el análisis de las causas que se apuntan en el cuestionario. Los fines que dirigían la discusión de grupo eran:

1. Confirmar los datos sobre los estados emocionales obtenidos del cuestionario. Esta confirmación se realizó por tres medios:

a. Contraste directo del estado emocional declarado en el cuestionario y del declarado en la discusión. Este contraste se hace de modo ciego, ya que no se les informa de los resultados obtenidos en el cuestionario hasta el último momento. Se pide al equipo que identifique el estado emocional en el que se encuentra en la actualidad. Este posicionamiento se llevaba a cabo mediante la realización de dos preguntas directas.

- Cuál crees que es el estado emocional principal del equipo.
- Cuál crees que es su estado emocional subyacente.

El moderador conoce de antemano los resultados del cuestionario, siendo la misma persona que ha tratado e interpretado dichos datos. Además en la discusión se cuenta con un observador no participante que toma nota de lo acaecido, tanto de lo dicho, como de las actitudes y maneras adoptadas durante la discusión.

En ningún caso el moderador introduce ni juicios de valor, ni pistas sobre los resultados del equipo, ni sobre el cuestionario. La dinámica es abierta, iniciando la discusión con el estado emocional y siguiendo por las posibles causas atribuidas a dicho estado emocional.

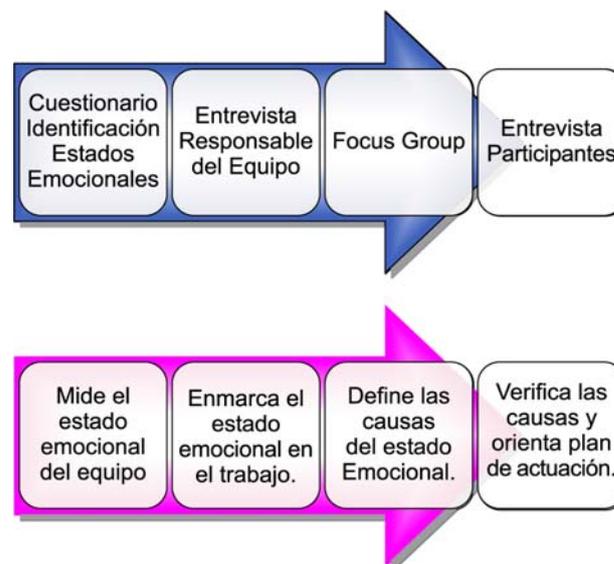
[37]

- b. **Análisis de causas.** Uno de los métodos de contraste de la existencia de un fenómeno es la existencia de sus causas. Es una técnica predictiva (Latiesa, 2000: 422), que permite inducir un estado mediante una inducción analítica. Se supone que si la causa del estado emocional es declarada por el grupo, su consecuencia (el estado emocional) también tiene que darse. Esta técnica por sí misma carece de valor, pero unida a lo visto en el punto a), permite contrastar la validez del cuestionario, sobre todo si las causas son las recogidas en el propio cuestionario. Este análisis causal se realiza de manera semi-intervencionista, indagando sobre las distintas causas que surgen, buscando sus puntos clave, aunándolas en familias y dotándolas de importancia y ejes conductores, pero nunca induciéndolas, ni dirigiéndolas.
- c. **Análisis del discurso.** Por último, aunque en menor medida se analiza el discurso para ver hasta qué punto los estados emocionales están presentes de modo velado en el propio discurso que hacen los participantes, el papel del observador resulta clave en este momento.
2. **Avance en el análisis causal.** En consonancia con lo recogido en el punto 1.b), se llevaba a cabo un análisis de causas, alcanzando más profundidad que la lograda mediante el cuestionario. Este análisis se llevaba a cabo mediante la técnica de “espina de pez”.
3. **Detección de palancas de intervención.** Aunque en esta investigación no se ha llevado a cabo intervención posterior al diagnóstico, en condiciones normales, el focus group permite mediante el análisis de causas entresacar palancas de intervención sobre el estado emocional del equipo.

[38]

4.- DINÁMICA DE LAS PRUEBAS

Las actividades anteriormente expuestas se estructuran, para su realización, según el siguiente proceso:



Y su materialización práctica es la que se expone a continuación:

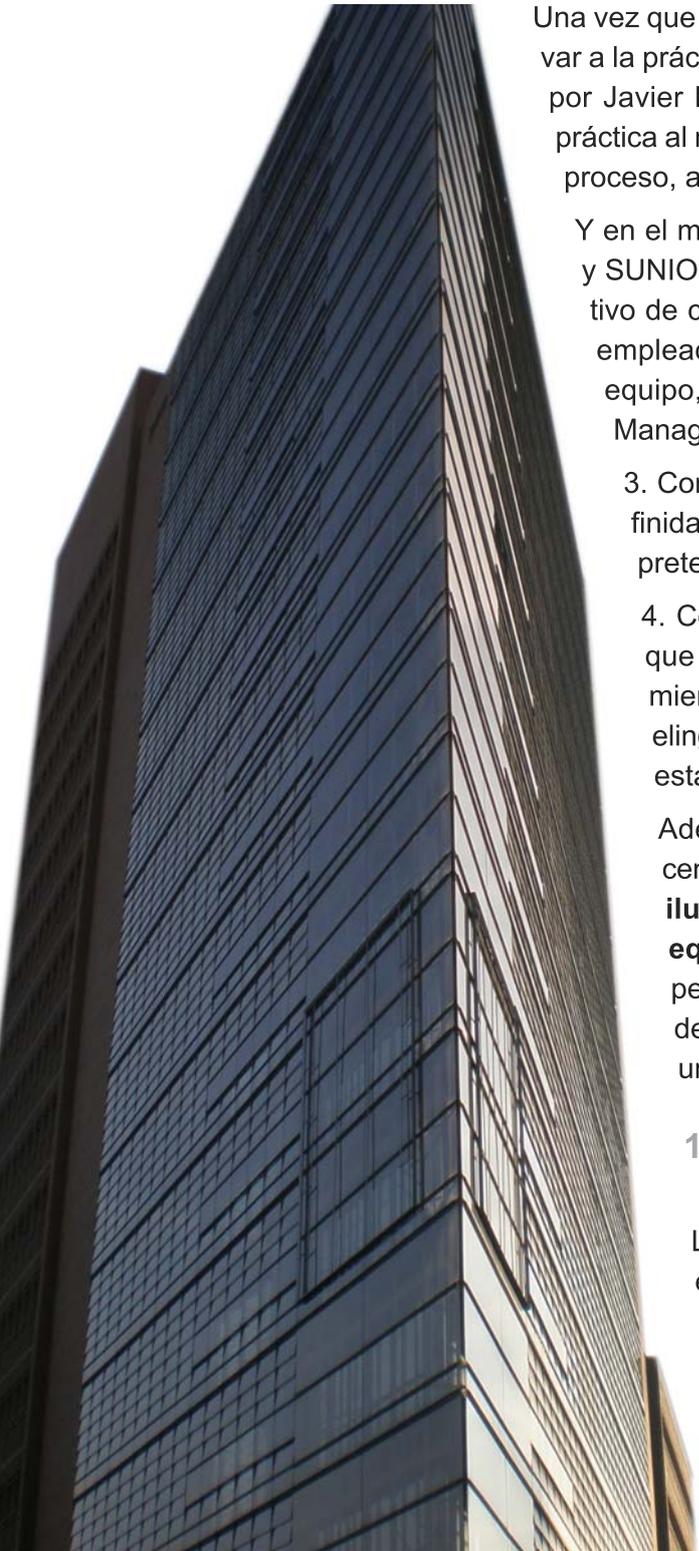
1. **Presentación del cuestionario.** Previamente a pasar el cuestionario, se les informa de los objetivos que se persiguen. En todo momento se señala los fines de la investigación. Se asegura el anonimato de los cuestionarios. Además se les hace a los participantes una breve introducción sobre el modelo Feelings Management para familiarizarles con el cuestionario y con el concepto de estado emocional.
2. **Cumplimentación del cuestionario.** Inmediatamente después y todos al mismo tiempo en una misma sala, se pasa el cuestionario. En todo momento, dos miembros del equipo de investigación están presentes para aclarar posibles dudas y comprobar que todo se comprende adecuadamente.

3. **Tratamiento de datos.** Se tratan los datos del cuestionario, entresacando los principales resultados a contrastar y se grafican para su mejor interpretación.
4. **Entrevista biográfica.** Esta puede realizarse en cualquier momento de la investigación, ya que corre en paralelo con el resto. Su duración es de una hora, aproximadamente. En ella no se da ningún resultado de la investigación al entrevistado.
5. **Discusión de grupo.** En una sala cerrada se llevaba a cabo con un moderador y un observador, que va tomando nota sobre diferentes elementos, siguiendo el proceso ya indicado.



03

**Estudio
Feelings Management
IESE/IRCO - SUNION**



Una vez que Sunion hubo definido la metodología a utilizar para llevar a la práctica el modelo Feelings Management, conceptualizado por Javier Fernández Aguado, quiso darle solidez académica y práctica al modelo y solicitó al IESE/IRCO su colaboración en este proceso, a lo que el IESE aceptó gustosamente.

Y en el marco del complejo entorno laboral actual IESE / IRCO y SUNION han llevado a cabo un estudio empírico con el objetivo de contrastar la fiabilidad y la validez de las herramientas empleadas en el diagnóstico del estado emocional de un equipo, en el marco teórico del modelo de gestión Feelings Management. Este objetivo se concreta en los siguientes:

3. Comprobar que, en efecto, la metodología de trabajo definida por Sunion, y presentada anteriormente, mide lo que pretende medir (validez de contenido).
4. Comprobar que existe un estado emocional del equipo que es diferente de las emociones y sentimientos de los miembros del equipo, tal como sostiene el modelo de Feelings Management y que estos se pueden clasificar en los estados que se han señalado (validez teórica).

Además esta investigación tiene como objetivo subyacente **realizar un proceso de investigación que permita ilustrar los estados emocionales que priman en los equipos**, su intensidad, sus principales causas y los aspectos que los apoyan a fin de poder establecer un mapa de los principales estados emocionales que identifican a un equipo y las principales líneas de actuación.

1.- DISEÑO DE LA MUESTRA

Las características de los equipos a estudiar consistían en:

[42]

- Equipos de **diferentes tipos de organizaciones** empresariales.
- De tamaño medio (**5 - 8 personas**).
- Que **trabajen juntos de modo habitual** durante un periodo de al menos un año (consolidados como equipo).

En cuanto a la muestra, en esta fase de la investigación se decidió utilizar un reducido número de casos, y analizarlos en profundidad, siguiendo la metodología de estudios clínicos. Se escogieron empresas de diferentes sectores, todas ellas de tamaño mediano o grande. Además, se tuvo en cuenta que estas empresas estuvieran afectadas de modo desigual por la crisis. Algunas de ellas estaban dañadas por ella, mientras que otras estaban obteniendo buenos resultados. Los equipos se escogieron de diferentes tipos, tanto de estructura como equipos de trabajo para un proyecto determinado.

Los tamaños de los equipos eran diferentes, sumando en total 55 personas las que pasaron el cuestionario. Desde el punto de vista de prueba piloto o pretest definitivo, este número es más que suficiente, pudiendo arrojar incluso resultados globales, si bien provisionales, como más adelante se verá.

Se realizaron un total de siete pruebas. Este número era suficiente para los fines de la investigación, ya que en análisis clínico, como ya se ha ido señalando se adoptaron métodos propios de la inducción analítica (Znaniacki, 1939) y del método de contraste continuo (Glaser y Strauss, 1967). Según el primero de estos métodos se puede constatar teoría a partir de un número limitado de casos, analizados en profundidad siguiendo pruebas cualitativas. Para el segundo, esto se puede hacer mediante la acumulación de datos, orientándolo hacia la saturación. De este modo, si bien no se asegura la certeza universal, sí se avanza en el camino de una cierta certidumbre, cada vez más segura. La combinación de ambos métodos permite, con un limitado número de casos, obtener una información relevante para los fines que se perseguían en esta investigación.

[43]

Por tanto, dados los fines, la necesidad de un contraste fiable y la cantidad de datos que era necesario analizar para confirmar unos niveles adecuados de validez y fiabilidad, se optó por este tamaño de muestra.

A continuación se pasan a presentar los datos obtenidos en el estudio. Se presentan datos de los equipos, por un lado, y datos globales por otro. Estos últimos no son del todo concluyentes, dado el tamaño de la muestra, aunque sí son interesantes, y quedan para ser comprobados en futuras investigaciones. Los primeros, como se ha ido señalando son del todo concluyentes por todas las comprobaciones habidas. En este apartado se presentan los datos cuantitativos, para en el epígrafe posterior presentarlos en forma de caso.

2.- CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES.

Las variables que se estudian en el cuestionario y en los métodos cualitativos se pueden agrupar en tres conjuntos:

1. **Variables de estados emocionales.** Estas variables se han tomado de la parte teórica del modelo, que se presentó anteriormente. Se han estudiado tanto respecto al equipo, como al individuo. Se ha preguntado al individuo sobre su percepción de su estado emocional propio y por la percepción que tiene del estado emocional del equipo al que pertenece. Se han realizado varias preguntas sobre cada uno de los estados emocionales, agrupando los resultados de las preguntas. Esta agrupación se ha llevado a cabo por medio de agregación simple, sin mediar ponderación alguna. En este sentido, los estados emocionales están compuestos por factores que se asocian de modo simple. A la hora de llevar a cabo la validación convergente, se han validado en tanto que variables únicas, de un lado, como de variables agregadas, comprobando los diferentes elementos que las componen.
2. **Variables de equipo.** Estas variables, como ya se ha indicado, se tomaron de la definición de Harvard de las características de los

[44]

equipos. Se analizaron por una pregunta directa sobre cada una de ellas, dando la definición de la variable, más una pregunta de control, como ya se ha explicado. La pregunta directa, a diferencia del resto del cuestionario se construyó sobre un likert 10, mientras que la pregunta de control se construyó sobre likert 4.

El motivo de que la pregunta directa se construyera de este modo fue que se consideró que al ser una sola pregunta se obtendría una información más “ajustada” en la medida en que se discernieran más posibles grados, para luego poder comprobarlos. Además, así se hacía evidente al encuestado la diferente naturaleza de estas variables.

3. **Variables secundarias de estados emocionales.** Para caracterizar cada uno de los estados emocionales, se definieron una serie de variables secundarias. La función de estas variables consistía en agregar y denominar subgrupos de preguntas para cada estado emocional. No pretendían ofrecer una definición factorial de cada estado como si cada uno de ellos estuviera definido por varios factores.

A continuación se presenta la tabla de estas dimensiones emocionales:

1. Miedo	4. Alegría
1. Indefensión	1. Optimismo
2. Inseguridad	2. Satisfacción
3. Frustración	3. Euforia
2. Enfado	5. Estabilidad
1. Rechazo	1. Confianza
2. Ansiedad	2. Bienestar
3. Estrés	3. Calma
3. Tristeza	
1. Resignación	
2. Desánimo	
3. Abatimiento	

3.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados empíricos y cuantitativos de la investigación. Estos resultados, como ya se ha indicado, se fueron analizando equipo a equipo, porque de hecho el sentido primario de Feelings Management es analizar los equipos habituales de trabajo. Por ello mismo, en primer lugar presentaremos los resultados cuantitativos obtenidos de los cuestionarios aplicados a cada equipo. A la luz de esos datos, podremos sacar una serie de conclusiones globales.

Por último, a modo de conclusión global, se presentarán los resultados totales. Estos resultados son interesantes en cuanto reflejo de algunos estados emocionales comprobados en la muestra, así como para establecer algunas dinámicas equipo-individuo. Esta segunda parte se acometerá la final de este epígrafe.

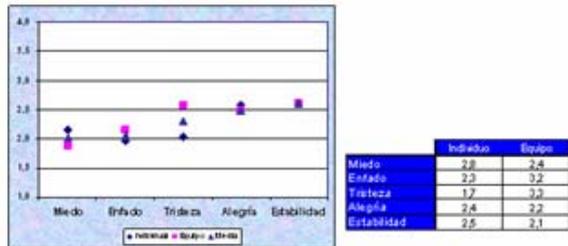
3.1. Diagnóstico a partir de cuestionarios: estados emocionales

Como ya se ha indicado, se han realizado pruebas a siete equipos, cuyos resultados permiten inferir, en primer lugar, que la herramienta diseñada discrimina diferentes estados emocionales, con valores significativamente distintos en cada uno de los equipos. Además, discrimina también entre los resultados referidos al individuo y al equipo. Para mostrar esto, en primer lugar se presentan los gráficos que se refieren a tales resultados:

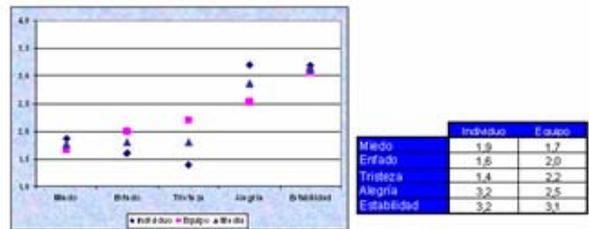
Lo primero que cabe destacar a la vista de los resultados por grupos es que los equipos y los individuos manifiestan estados emocionales totalmente independientes los unos de los otros. Si bien es cierto que en los individuos los estados emocionales tiene una media más alta, esto no siempre es así.

[46]

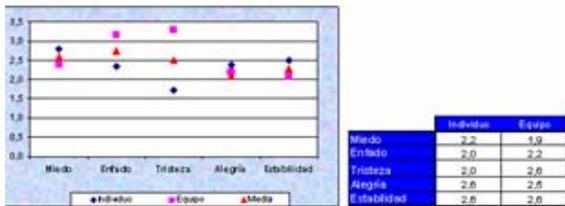
EQUIPO 1



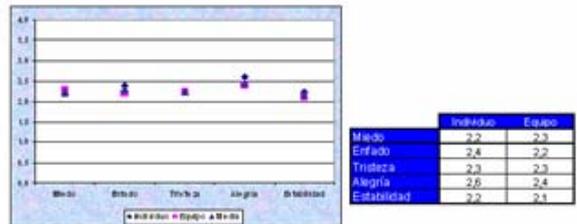
EQUIPO 4



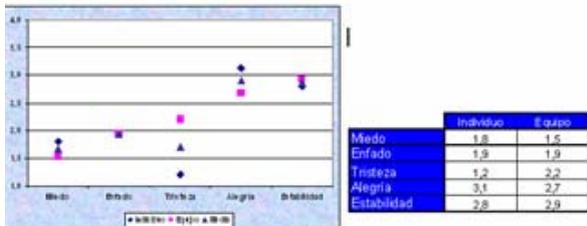
EQUIPO 2



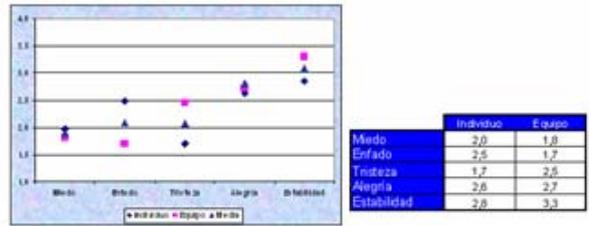
EQUIPO 5



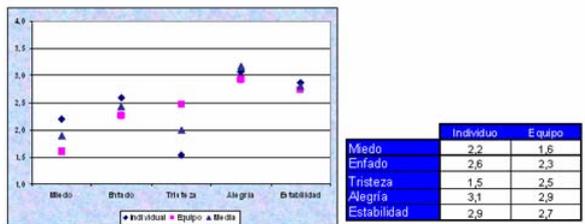
EQUIPO 3



EQUIPO 6



EQUIPO 7



[47]

Además seguramente esto es reflejo de que los estados emocionales en el individuo están más marcados, que al ser declarados por el grupo. Está aquí claro que el modo de sentir un estado emocional es más claro en uno mismo que con respecto al propio equipo.

Para corroborar esta independencia, que por la simple representación gráfica, salta a la vista, se hizo además una análisis de correlación entre todas las preguntas de todos los cuestionarios, no arrojándose ningún resultado que denotase dependencia de uno y otro estado emocional.

Llama la atención la constatación de un hecho de sentido común pero que confirma también la validez del cuestionario, como es la dinámica inversa entre la alegría y la tristeza, siendo la primera predominante en los equipos. Comentaremos esto más adelante respecto a los resultados globales.

3.2. Análisis de valoración del equipo respecto a las seis características de los equipos eficientes de Harvard

Antes que nada recordar que la valoración de las características del equipo según las categorías de Harvard parte de dos fuentes de datos:

- la valoración directa sobre las características, en un anexo del cuestionario,
- preguntas incluidas en el cuestionario (valoración indirecta).

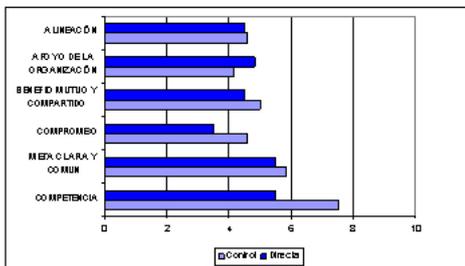
Por su interés se reflejan las dos valoraciones:

Respecto a estos resultados, cabe destacar las siguientes cuestiones:

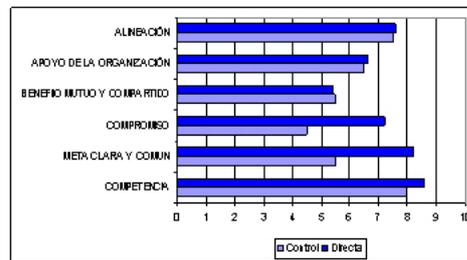
1. No se puede hacer un análisis de los resultados obtenidos de manera global, ya que la realidad de cada grupo y el grado de preeminencia de un estado emocional sobre los demás influye de una

[48]

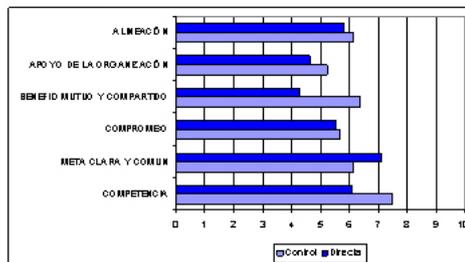
EQUIPO 1



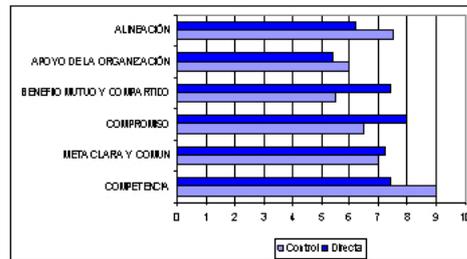
EQUIPO 5



EQUIPO 2



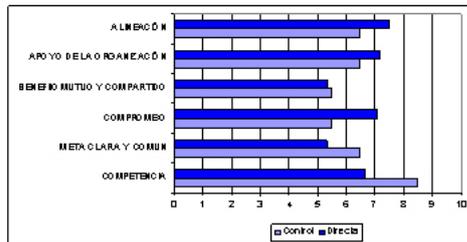
EQUIPO 6



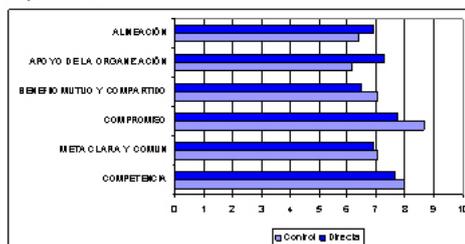
EQUIPO 3



EQUIPO 7



EQUIPO 4



manera muy importante en las apreciaciones que los componentes de cada equipo hacen a la hora de valorar estas cuestiones.

2. Se puede apreciar un elemento muy importante y significativo, cada uno de los equipos estudiados maneja su propia idiosincrasia, tiene sus propias normas, procedimientos, percepciones, etc,... en definitiva es único y mas allá de una imagen que lo califique existe un conjunto de causas que hacen que esa imagen sea única y característica de ese equipo.

3.3. Resultados metodológicos

Los objetivos metodológicos que se habían planteado en esta investigación se lograron de modo adecuado. Se ha comprobado la validez lógica y la validez teórica del cuestionario y, en general, de la metodología propuesta.

De hecho, como ya apuntábamos anteriormente, las intervenciones han tenido como objetivo comprobar la validez del cuestionario y la metodología de análisis causal (focus group) para medir los estados emocionales de un equipo y su relación con las emociones individuales. Se trata, por tanto, de una metodología de análisis clínicos, y no de una prueba estadísticamente representativa.

Del análisis cualitativo de estos siete casos se desprende que la herramienta de diagnóstico diseñada ha resultado eficaz en seis de los siete equipos estudiados, es decir, que el diagnóstico respecto a la determinación del estado emocional del equipo basada en el análisis de los cuestionarios ha coincidido en un 85% de los casos con el autodiagnóstico realizado en el focus group por el equipo (método ciego, es decir, antes de dar a conocer al equipo los resultados de los cuestionarios).

El caso en el que no hubo coincidencia existieron problemas metodológicos, al no tratarse propiamente de un equipo sino microgrupos, lo que motivó que los participantes expresaran su acuerdo-desacuerdo respecto a estos microgrupos y no respecto al equipo.

[50]

Por otra parte, respecto a la fiabilidad del cuestionario, se puede señalar que si bien los datos exactos que arroja no se puede decir que sean totalmente fiables, en lo que respecta a la medida que emite, sí lo son respecto a la posición relativa de los estados emocionales.

Por todo ello, se puede decir que se ha constatado la validez de la metodología utilizada, tanto por el cuestionario, como por la combinación de esta técnica con la del focus group y la entrevista biográfica. Esto deja ver que esta metodología es fiable y válida para emitir un diagnóstico sobre el estado emocional de un equipo. Además se comprueba la existencia de un estado emocional grupal diferente del individual, que se puede conocer con la metodología propuesta. Y, también, permite conocer las causas de este estado emocional.

Con todo ello podemos decir que la metodología del modelo Feelings Management es plenamente fiable y útil, permitiendo conocer el estado emocional de los equipos y sus causas, dando armas para una intervención en dicho estado.

3.4. Resultados globales

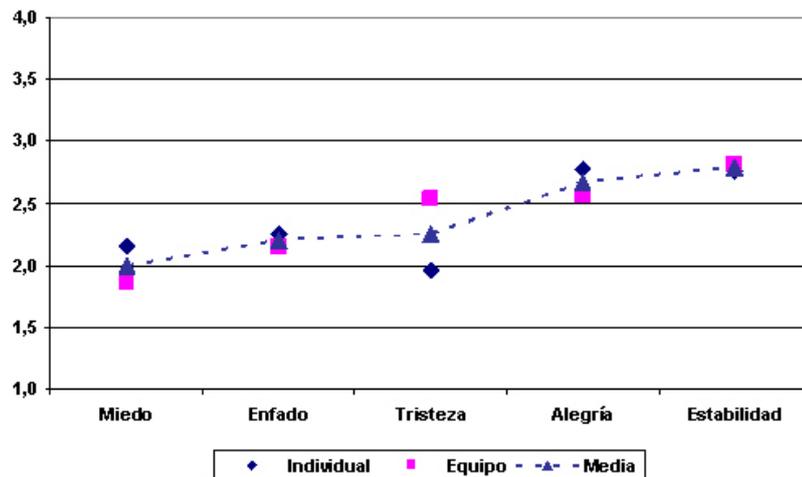
A la hora de valorar los resultados de los diagnósticos realizados, además del análisis por equipos, se ha llevado a cabo un análisis de los datos agregados.

A continuación se presentan las principales conclusiones de este análisis que, si bien no tiene representatividad estadística suficiente, ofrece información relevante sobre la relación entre los diferentes estados emocionales y sobre la interrelación entre las percepciones respecto al equipo y respecto al propio individuo, en lo que se refiere a estados emocionales e individuos.

1. **El estado emocional preponderante es el de estabilidad.** Esta, como ya se ha dicho, se puede entender de varias formas. Comparando los resultados con los otros estados emocionales, podemos concluir que más bien se trata de una estabilidad con matices

[51]

negativos, que oculta un cierto nivel de distrés. Esto lo podremos afirmar con más fundamento cuando veamos los estados emocionales secundarios o matices de las diferentes dimensiones de cada uno de los estados emocionales.



2. Destaca que si bien en individuo prima el estado emocional de Alegría, en el equipo prima la Estabilidad. Este aspecto además de poner nuevamente de manifiesto la coexistencia de ambos estados emocionales, nos plantea su complementariedad e individualismo. Factores relacionados con la cultura del equipo y sus intangibles y relacionados con la individualidad de la persona frente al grupo se asientan en la base de ambas conclusiones.
3. Además, respecto a la tristeza, vemos que es el estado en el que hay más diferencia entre el nivel individual y el del equipo. Se trata de una diferencia muy significativa y que redonda en la idea comentada en el párrafo anterior. Necesitamos asentar nuestra propia identidad como individuos dentro del grupo y es en las emociones con un componente más negativo donde este fenómeno se manifiesta de manera más clara. Está demostrado científicamente que nuestro cerebro aísla los recuerdos negativos y

[52]

los elimina por un proceso de higiene mental y esta conducta es la que repetimos como individuos para separarnos de los estados emocionales de los equipos a los que pertenecemos.

4.- CONCLUSIONES.

1. Los **estados emocionales individuales son diferentes de los estados emocionales colectivos**, presentando su propia dinámica, más allá de una mera agregación de estados individuales. Esto implica que para intervenir en un estado colectivo no basta con intervenir en los estados emocionales individuales.

Si tomamos, por ejemplo, los estados emocionales que salen del global de resultados, vemos que pueden dar estados de alegría en el individuo, junto con estados de tristeza en el equipo. Y no por incrementar la alegría en el individuo, disminuirá la tristeza en el equipo.

Esta tristeza seguirá produciendo desmotivación y un estado de difícil solución, si no se interviene directamente sobre él. Sobre todo si tenemos en cuenta que los individuos están alegres y optimistas, con lo que es difícil intervenir sobre ellos directamente.

2. La **investigación empírica demuestra la validez de la metodología del modelo Feelings Management**, conformada por un cuestionario, una entrevista biográfica y un grupo de discusión, siguiendo la metodología de focus group.

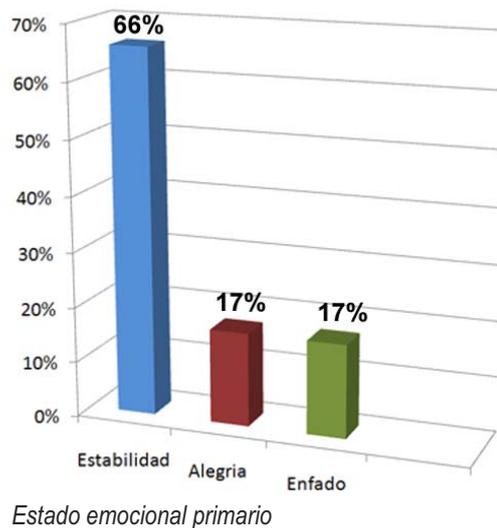
Se ha comprobado la validez en varios niveles (que la metodología mide lo que tiene que medir), así como la fiabilidad (que las mediciones son correctas).

La fiabilidad se puede afirmar desde el punto de vista del peso relativo de cada uno de los estados. El cuestionario se ha mostrado fiable en grado suficiente y con una validez del 85%.

[53]

La investigación demuestra, además, que el cuestionario por sí mismo es una herramienta válida y fiable para establecer el estado emocional de un equipo. Si a ello se le añaden los resultados del resto de métodos utilizados, el diagnóstico de un equipo es plenamente eficaz y arroja información de las palancas sobre las que actuar en una futura intervención.

3. El **66 % de los equipos analizados muestra un estado emocional primario de ESTABILIDAD**, quedando en porcentajes residuales el estado emocional de ALEGRÍA y ENFADO. Otra lectura de esta situación nos invita a afirmar que los estados de MIEDO y TRISTEZA, no han aparecido nunca definidos como estados emocionales primarios.



4. **Las principales causas que generan este estado emocional de ESTABILIDAD en los equipos son:**

- **Compañerismo.** La mayor parte de los equipos que se encuentran en este estado han apuntado de una manera u otra esta causa como uno de los aspectos más significativos del mismo.

[54]

- **Compromiso.** Los equipos han apuntado esta causa con mayúsculas. Además se trata de una causa cuya presencia en el equipo genera estabilidad y cuya ausencia también. Entrando a analizar la afirmación con mayor detalle, la presencia del compromiso hace que los componentes del equipo crean en él, aporten valor añadido, se impliquen, crean en el proyecto y hagan lo posible para conseguir los retos que se les planteen. Por otro lado, la ausencia de compromiso, hace que los componentes del equipo se refugien en sus propias emociones, creen pequeños grupos, se replieguen sobre su área de confort y en ella y desde ella, conviven y se relacionan con los demás. Se genera entonces, una cierta pseudosensación de estabilidad apoyada en aspectos individuales y no tanto en el sentir colectivo del equipo. La presencia o ausencia de esta causa genera actitudes proactivas y reactivas que desembocan en estabilidad.
- **Equipo sólido.** Al hablar de equipos sólidos principalmente se refieren a equipos contruidos hace tiempo, con un bagaje conjunto importante, que han pasado por diferentes fases de desarrollo y que generan cierto grado de confianza y seguridad al resto de los componentes. Ha resultado significativo el hecho de observar como en algunos equipos la ausencia de esta causa y la manifestación de la opuesta – equipos no sólidos- aparece como un rasgo distintivo de un estado emocional de miedo.
- **Profesionalidad.** Esta causa ha sido definida de múltiples maneras, capacidad técnica, formación, experiencia, etc... Bajo esta raíz se encuentra, igual que en la causa anterior, otra de esas funciones espejo que tantos problemas crean en las organizaciones, su presencia es motivo de creación de estados proactivos y de ESTABILIDAD, su ausencia se convierte en un factor facilitador de estados emocionales reactivos y con un componente de MIEDO importante.

[55]

- **Entorno empresarial estable.** Aparece como otra de las causas pero de una manera menos consolidada que las anteriores.

Resulta significativa la ausencia de una serie de causas a las que siempre hemos tenido como generadoras de estabilidad y que en los manuales de gestión y dirección de equipos aparecen destacadas.

Nos estamos refiriendo a:

- Un liderazgo fuerte y claro.
- Políticas de comunicación de objetivos y metas claras.
- Estrategias de gestión de RR.HH en las cuales quedan claras las funciones y las responsabilidades de tu trabajo.
- Sistemas eficaces de reconocimiento y motivación.

Analizando las razones del por qué de su ausencia encontramos dos explicaciones satisfactorias:

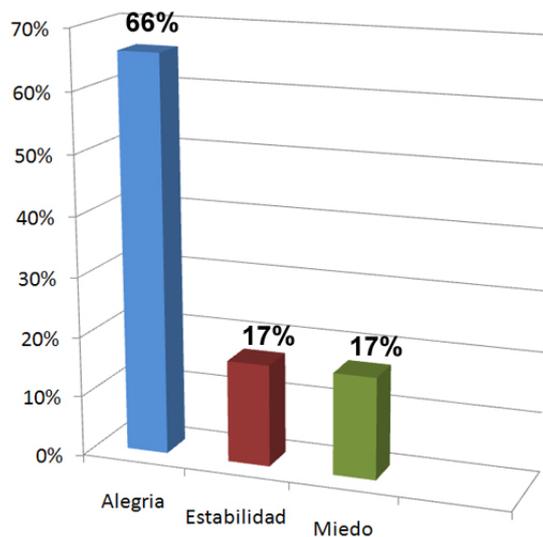
- Se trata de sistemas que tenemos tan dentro que su presencia nos da una seguridad a la cual ya no le damos el valor que realmente le corresponde.
- Se han convertido en factores higiénicos, utilizando la terminología de Herzberg, y su presencia no crea ningún tipo de emoción, mientras que su ausencia facilita la aparición de emociones negativas.

Solamente hemos encontrado una familia causal que hace referencia a los temas tratados en esta conclusión y hacía referencia al carácter humano y relacional del jefe.

5. En lo referente a **los estados emocionales subyacentes** la situación ha sido muy similar a la anterior ya que el estado emocional de **ALEGRÍA** aparece **en el 66 %** de los equipos analizados, mientras que los estados de ESTABILIDAD y

[56]

MIEDO, quedan en una posición secundaria. La TRISTEZA y el ENFADO no aparecen nunca reflejados en esta categoría.



Estado emocional subyacentes

6. **Las relaciones interpersonales son la principal causa de que un equipo se encuentre en un estado emocional de ALEGRÍA.** La mayor parte de los equipos que mostraban estados emocionales de ALEGRÍA altos o algunas de sus dimensiones destacadas manifiestan como causa de las mismas la buena sintonía con el resto de componentes del equipo
7. **No existe una causa clara que defina** dentro del equipo, el estado emocional en el que se encuentra inmerso, pero sí que existe una serie de causas que unidas generan el mismo.
8. **Cada estado emocional es único.** Las dimensiones de cada uno de los estados emocionales hacen que estos adquieran su propia identidad y manifiesten la idiosincrasia del

[57]

equipo, sus procesos y la tendencia, en cuanto a la idea de dirección, que puede seguir en el futuro.

9. Los estados emocionales grupales son más complejos de gestionar que los estados emocionales individuales.

Esto se debe principalmente a que vamos a utilizar los procesos de relación interpersonal como herramienta de intervención en los estados emocionales del equipo y su eficacia a nivel individual y grupal no es la misma. Mientras que a nivel individual se convierte en una herramienta eficaz y de acción inmediata, a nivel de estados emocionales grupales las relaciones interpersonales pierden gran parte de su eficacia y son otras las herramientas de intervención. A esto debemos añadir que los plazos de intervención en los estados emocionales grupales adquieren otra dimensión.

10. La gestión de los estados emocionales colectivos debería incluirse en los procesos de gestión del cambio.

Gran parte de los equipos que hemos analizado en este trabajo se encuentran en estado de cambio. Salidas y entradas de componentes del equipo, cambios de responsables, nuevos estilos de gestión, nuevos procesos de trabajo, reestructuraciones departamentales, etc.... son las causas

De izquierda a derecha: Joaquín Oset, José Ramón Pin, José Manuel de Riva, en la presentación del estudio IESE-IRCO





Nuestras últimas experiencias en tecnologías aplicadas a la colaboración en entornos de trabajo nos sitúan en condiciones de plantear actuaciones mas allá del diagnóstico

[59]

principales de que estos equipos se encuentren en situación de cambio.

Realizando un análisis de las metodologías clásicas de gestión del cambio nos damos cuenta de que presentan un triple plano de intervención:

- Procesos organizativos.
- estructura formal de la organización.
- Individuos.

Pero en todo este proceso de gestión del cambio se nos olvida que como fruto del mismo, se modifica el estado emocional colectivo que se sitúa por encima de los estados emocionales individuales y que afecta a los comportamientos y actitudes de los componentes del equipo.

04

**Una Experiencia práctica
con la metodología
Feelings Management**

[61]

Para dotar a este libro de un aporte práctico y real, presentamos una de las experiencias de trabajo que hemos desarrollado durante la realización de este proyecto.

El presente caso corresponde a un equipo de estructura de una empresa del sector de seguros. Se trata de un equipo multifuncional compuesto por 30 personas, con perfiles bastante diferentes y a la vez complementarios.

Es un equipo que comienza a consolidarse y que surge de la unión de múltiples equipos más pequeños, que lleva junto poco tiempo, pero con un grado de conocimiento entre sus componentes, tanto a nivel personal como profesional, muy alto.

El responsable del equipo se incorpora hace unos 3 años procedente de otro departamento y sin ningún tipo de experiencia en las nuevas funciones que se le habían encomendado.

El equipo sufre en ese momento un “stop and go” y comienza un periodo de cambio y reestructuración bastante significativo. Surgen nuevos procesos de trabajo, se modifican otros de los ya establecidos, se plantean múltiples retos al equipo, el proceso de cambio es continuo.

Se plantean pasar, de un proceso de trabajo en el que se dejen de gestionar aspectos concretos del día a día y que aportan poco valor añadido al departamento y a la compañía, a una visión integral del trabajo del equipo y a una gestión por proyectos, aportando de esta manera visibilidad al departamento y al equipo y contribuyendo a la consecución de los objetivos de la compañía.

Este nuevo escenario plantea una serie de retos muy importantes a los integrantes del equipo, que con buena voluntad, persistencia y empuje desde todos los estamentos del departamento y de la compañía consigue llegar a buen puerto.

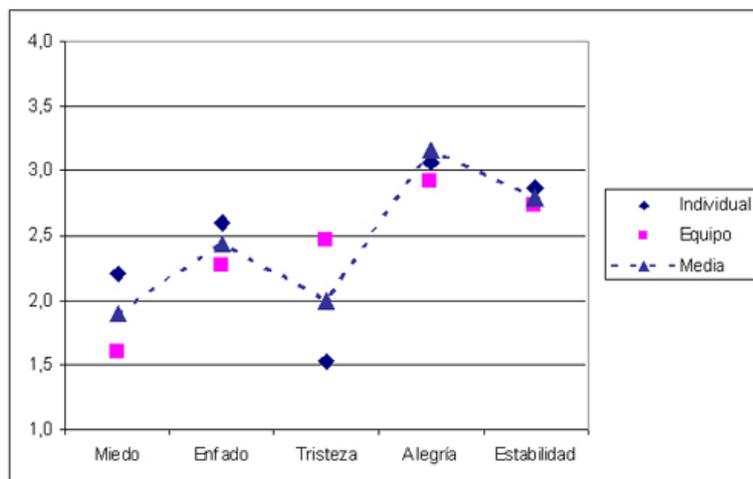
Con el paso del tiempo la situación se estabiliza y surgen áreas claras de trabajo con una estructura definida en cada una de ellas.

[62]

Hace 5 meses, por diferentes motivos, el equipo sufre una nueva reorganización, por la integración de otro departamento, que generó diferentes escenarios de tensión, incertidumbre, conflicto, etc...

En la actualidad el equipo se encuentra inmerso en este proceso de cambio y de integración de las funcionalidades y procesos de trabajo de ambos equipos.

1.- ¿CUÁL ES EL ESTADO EMOCIONAL DE ESTE EQUIPO?: CUESTIONARIO.

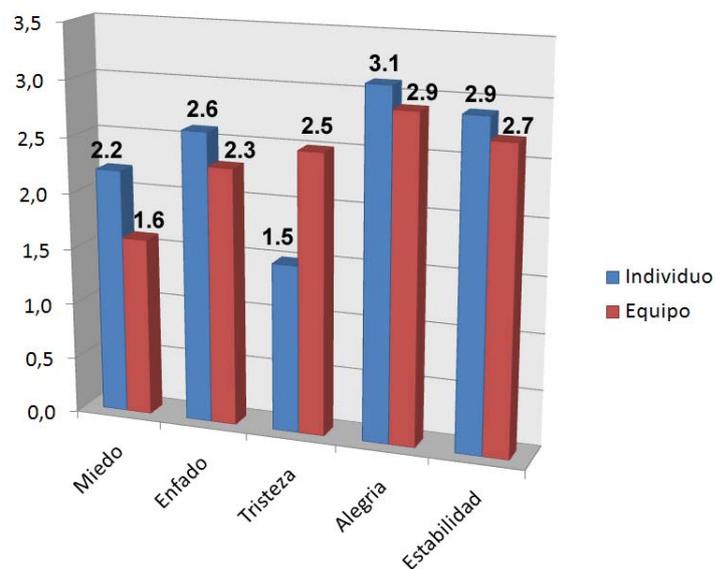


El estado emocional de este equipo a la luz de los datos obtenidos del análisis del cuestionario realizado, es de una mezcla de ALEGRÍA Y ESTABILIDAD.

El resto de estados emocionales se encuentran a una distancia tan significativa, que no deberían tener un reflejo importante dentro del equipo.

Si bien resulta necesario destacar el considerable gap que aparece en el estado emocional de TRISTEZA en las percepciones de equipo e individual.

[63]



Gráfica de resultados individuo - equipo

Si descendemos nuestro nivel de análisis a los datos obtenidos de la gráfica de resultados comparativos entre la percepción del plano emocional individual y el del equipo, vemos que se corrobora de manera fiel la percepción anterior:

- En el estado emocional de ALEGRÍA apenas existe diferencia de percepción en ambos planos, lo mismo sucede en el estado emocional de ESTABILIDAD. Estos resultados nos indican la veracidad y la solidez de los datos obtenidos, además de mostrarnos la preeminencia de ambos estados.
- El estado emocional de ENFADO muestra unos valores relativamente altos, sobre todo en el plano individual, lo cual hace referencia a su presencia dentro del mapa emocional del equipo y puede convertirse en una posible fuente de conflictos si no se aborda de una manera adecuada.
- El estado emocional de TRISTEZA muestra unos valores muy dispares. En el plano individual los componentes del equipo no manifiestan encontrarse tristes, pero cuando se analizan los datos

[64]

desde el plano del equipo la realidad es completamente diferente y los datos nos muestran cierto grado de TRISTEZA. Por otro lado el gap entre ambos planos es muy significativo. Este gap nos hace pensar en la presencia de este estado dentro del mapa emocional del equipo.

- Con respecto al estado emocional de MIEDO los valores que obtiene no resultan significativos.
- Nos encontramos, por tanto, ante un equipo que manifiesta encontrarse en su plano individual muy alegre, bastante estable, con cierto grado de enfado y miedo y muy bajo de tristeza.
- Mientras, en su plano como equipo, se muestran alegre, estable y con cierto grado de tristeza, enfado y escasa sensación de miedo.

En un análisis gráfico de la situación podemos comprobar, de una manera muy visual, cada uno de los aspectos destacados hasta el momento. Al mismo tiempo que nos permite acreditar el grado de dispersión de las respuestas y las percepciones reflejadas en el cuestionario.

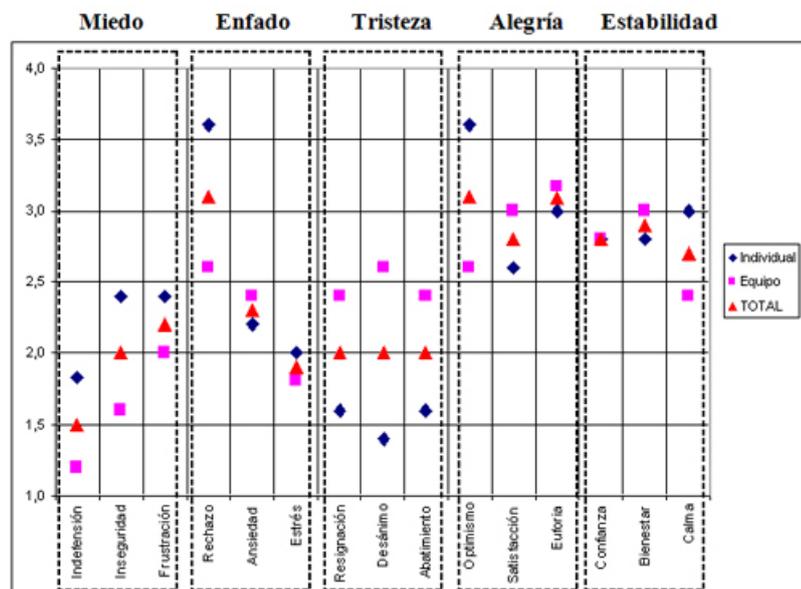


Tabla de dispersión de resultados globales

[65]

Entre los datos más significativos encontramos:

- El estado emocional de ALEGRÍA nos muestra dos caras diferentes: del equipo y del individuo. La ALEGRÍA del equipo se manifiesta en las dimensiones de Euforia y Satisfacción, con unos valores altos, homogéneos y estables. Valores sólidos y que conforman la base de este estado emocional. Son los que nos permiten afirmar que el equipo se encuentra alegre. La ALEGRÍA del individuo se manifiesta en la dimensión de Optimismo, con unos valores muy altos, muy heterogéneos e idénticos a la dimensión de Rechazo (ENFADO). Esto nos indica que el equipo está Alegre y percibe que lo podría estar más, pero existen ciertos aspectos en la Organización que le generan un alto grado de Rechazo.
- La homogeneidad de los datos es la característica más significativa del estado emocional de ESTABILIDAD. Homogeneidad en una doble dimensión: en la apreciación de los datos y en los valores de los mismos. Ambos aspectos nos indican la solidez del resultado y de la presencia e influencia de este estado dentro del equipo.
- En ésta misma línea encontramos dos datos muy significativos en el estado emocional de TRISTEZA. Todas sus dimensiones muestran un gap muy significativo entre el plano individual y el del equipo. Podríamos decir que nos encontramos ante un colectivo que en su plano como equipo se encuentra TRISTE.
- En el estado emocional de ENFADO se dan dos fenómenos muy importantes. Homogeneidad en las dimensiones de Ansiedad y Estrés, situándose sus valores en posiciones medias y sin una gran influencia en el estado emocional del equipo. Heterogeneidad en la dimensión de Rechazo, con un gap entre el plano individual y de equipo enorme. Los componentes del equipo sienten un alto grado de rechazo a los procesos, desarrollos, políticas, metodologías, etc... que se están desarrollando dentro del propio equipo, afirmación que se corrobora en el análisis causal. A esto debemos unir que nos encontramos frente a la puntuación más alta de todas las existentes en el estudio.

[66]

- Los valores obtenidos en el conjunto de dimensiones que configuran el estado emocional de MIEDO solamente aportan un elemento de análisis destacable. En todas sus dimensiones es el plano individual el que obtiene unos valores más importantes. Esto nos indica que si bien los individuos pueden tener una pequeña sensación de MIEDO, el conjunto del equipo no la vive como tal.

2.- FOCUS GROUP: ANÁLISIS CAUSAL.

Para confirmar los resultados obtenidos del análisis del cuestionario y tener un segundo elemento de análisis de los mismos realizamos, tal y como está previsto en nuestra metodología, un Focus Group.

La sesión comienza sondeando la percepción que los participantes tienen del estado emocional del equipo mediante dos preguntas directas:

- ¿Cuál es el estado emocional del equipo en estos momentos?
- ¿Cuál sería el estado emocional subyacente que percibís?

Los resultados obtenidos como respuesta a la primera pregunta resultaron bastante contundentes, todos los integrantes del equipo apuntaron hacia la TRISTEZA.

Ante la segunda pregunta, la respuesta no lo fue menos, ESTABILIDAD.

A la luz de los resultados del cuestionario, las respuestas no dejan de ser claras a la vez que con un punto de sorpresa.

Esta sorpresa inicial que provoca ver como estado emocional principal:

- ALEGRÍA. Si tomamos como referencia el cuestionario.
- TRISTEZA. Si tomamos como referencia las respuestas a las preguntas directas formuladas durante el Focus Group.

Y como estado emocional subyacente la ESTABILIDAD queda plenamente justificada por varios datos comentados y obtenidos del análisis

[67]

del cuestionario y por otra serie de ellos que aparecen como causas del estado emocional de este equipo.

Esta serie de datos se centran principalmente en:

- EL Gap existente en la dimensión de TRISTEZA entre las percepciones del individuo y del equipo. Se trata de una diferencia de percepción bastante significativa, en la que el plano de equipo obtiene unas valoraciones relativamente importantes y que inciden en el estado emocional de éste, como respuesta automática y primer elemento vivido. Además, al tratarse de un sentimiento negativo tiene una incidencia muy directa en el ánimo colectivo del equipo.
- El paralelismo entre las dimensiones de Optimismo y Rechazo. Son dos dimensiones casi opuestas y con unas puntuaciones idénticas. Analizando el conjunto de datos relacionados con ambas dimensiones podemos afirmar que el equipo se siente optimista en cuanto a su futuro, pero en la actualidad se están produciendo una serie de situaciones que les generan ENFADO, cansancio, dejadez y en definitiva, TRISTEZA.
- Trabajo. La desorganización del trabajo, no ver reflejado su desempeño en el resultado final y no sentir la responsabilidad como un elemento intrínseco a su trabajo y desempeño diario, generan dentro de los componentes de este equipo, cansancio, malestar y resignación (“no se puede cambiar nada”, “todo necesita aprobación”...)
- Sentirse el final de la cadena y no alineados con los objetivos de la organización, es otro de los aspectos que generan tristeza a este equipo, además de la poca visibilidad que consideran tiene su trabajo. Su orientación a la acción, la falta de conocimiento del objetivo que hay detrás de cada tarea que realizan y manejar poca información para la realización de su trabajo, son otros elementos que influyen.

[68]

- La sensación continua de cambio está generando procesos de adaptación continuados, situándose en un primer plano de atención y permitiendo que en ciertos momentos y situaciones se posicionen los sentimientos más negativos (Enfado, Tristeza) por encima de los positivos (Alegría).

A estos datos debemos añadir una serie de elementos que se produjeron durante el desarrollo de la sesión de Focus Group y que ayudarán a definir de una manera más precisa el estado emocional del equipo.

Resultó muy significativo durante el desarrollo de esta sesión que si bien aparecieron un conjunto de causas que definirían los estados emocionales de TRISTEZA y ESTABILIDAD como los más destacados dentro del equipo, siempre en todos ellos aparece su “función espejo”, es decir, un conjunto de causas paralelas y que nos permiten deducir que un mismo tema abordado tiene aspectos positivos y negativos. Esta función espejo se manifestó tanto en el trabajo desarrollado y recogido de manera formal, como en el debate y análisis de cada uno de los elementos trabajados durante la sesión.

A modo de ejemplo en la Familia de desmotivación, que veremos a continuación, los componentes del equipo nos comentan que existe cierto grado de desmotivación y de mantenerse dentro de su área de confort dado que no se les permite poner en práctica sus ideas, sin una aprobación previa, por parte de los responsables, pero a la vez nos comentan que es un tema en el que van a seguir insistiendo ya que lo consideran muy importante para el desarrollo futuro del equipo.

También nos hablan de ausencia de sentimiento de equipo ligada a pocos proyectos comunes, falta de flujo de comunicación, etc... y a continuación nos hablan de orgullo de pertenencia en su doble dimensión: informal, por la buena relación entre los integrantes del equipo y formal, por el apoyo de la organización.

Así podríamos seguir con más ejemplos que nos permiten ver que estos tres estados están conviviendo como estados emocionales del equipo y desde nuestra óptica creemos que la mezcla de los estados

[69]

emocionales de ALEGRÍA y ESTABILIDAD son los que priman en este equipo, pero en este momento, por diferentes elementos de corte estructural y formal del equipo cierto grado de TRISTEZA se ha instalado en el mismo.

3.- CAUSAS DEL ESTADO EMOCIONAL

Las causas por las que los componentes de este equipo piensan que el estado emocional principal es de **TRISTEZA** y el estado emocional subyacente es de **ESTABILIDAD** son:

- **ORGANIZACIÓN.** Relacionada con la pérdida de control sobre los trabajos que se hacen, la ausencia de objetivos concretos, la no definición de funciones y un conjunto más de elementos, que convierten a esta causa en la más comentada y analizada durante el proceso de trabajo. En esta familia de causas se definieron varias líneas principales de reflexión:

Desorganización y falta de planificación. Ambos aspectos fueron bastante comentados y analizados. Se trata de dos aspectos clave dentro del equipo y que generan un cierto grado de malestar.

Pérdida de control sobre lo que se hace. Bien por razones de tiempo, bien por razones de reparto de tareas, por malos procesos de delegación, por no acabar las cosas, por no saber para qué se está haciendo un determinado trabajo, los componentes del equipo manifiestan una importante pérdida de control sobre el trabajo que realizan.

Pocos proyectos conjuntos. Los integrantes del equipo echan en falta no realizar más proyectos conjuntos, con los objetivos definidos, estructurados y con una línea de actuación clara.

Los continuos cambios y la falta de una política clara de gestión del departamento aparecen como aspectos importantes.

[70]

Sentirse por detrás del negocio, en lugar de ir alineado con sus necesidades, genera en el equipo cansancio y malestar.

- **DESMOTIVACIÓN.** Centrada principalmente en dos aspectos: conformismo y acomodación. En esta familia de causas se analizaron dos aspectos:

Acomodación. Bajo la idea de no poder cambiar nada, ya que son demasiados los pasos que tengo que dar y los niveles que tengo que superar, la actitud que se toma es la de acomodarse y limitar sus aportaciones.

Conformismo. Los componentes del equipo manifiestan situarse dentro de su zona de confort y realizar trabajos conocidos, ya que sus aportaciones de ideas no son tenidas en cuenta. A esto debemos unir la sensación existente de no poder cambiar las cosas. Sin embargo nos manifiestan que van a seguir insistiendo en este tema.

- **CLIMA.** Se trata de un conjunto de elementos que conforman el clima del departamento y entre los cuales podemos destacar el individualismo, la remuneración, y la ausencia de un cierto sentimiento de pertenencia. En esta familia se analiza el clima laboral desde una amalgama de aspectos que pueden o no tener relación con el ambiente laboral. La mayor parte de estos aspectos se encuentran contrapuestos:

Buenas relaciones interpersonales vs individualismo.

Compromiso con la organización vs no sentirse parte de un todo.

Objetivos comunes vs cada uno por su cuenta.

- **DELEGAR.** Principalmente relacionada con el mal uso de la delegación. En lo referente a la delegación se produjo una mezcla muy interesante.

[71]

Comunicación e información. Se habló principalmente de ocultismo y de falta de fluidez en la comunicación e información necesaria para la realización de los proyectos encomendados.

Jerarquía. Se manifiesta cierta falta de aprecio a la jerarquía centrada en el control que ejercen sobre su trabajo, la falta de confianza hacia el mismo y el no aprovechamiento del talento individual.

Responsabilidad. Se centra este aspecto en la ausencia de responsabilidad y en la no asunción de la misma por los responsables.

- **OTROS.** Bajo esta familia se apuntan dos ideas: favoritismo, por parte de los responsables, y que éstos no quieren ver los problemas existentes dentro del equipo.

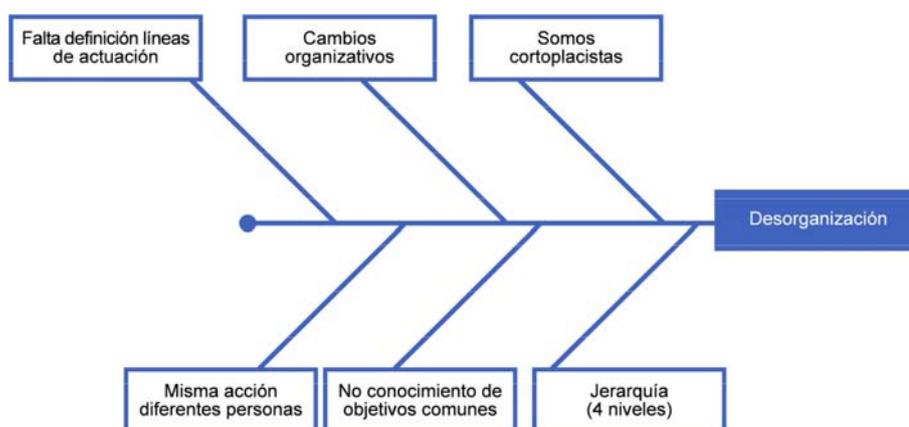
4.- DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Una vez realizado todo el análisis de causas y definidas el conjunto de familias en las que agrupábamos las mismas comenzamos a trabajar sobre aquellos aspectos que eran centrales y nucleares en cada una de estas familias.

Los temas que se definieron son:

Familia	Causa
Organización	Desorganización
Desmotivación	Desmotivación
Clima	Poco sentimiento de Equipo
Delegar	Todo necesita aprobación

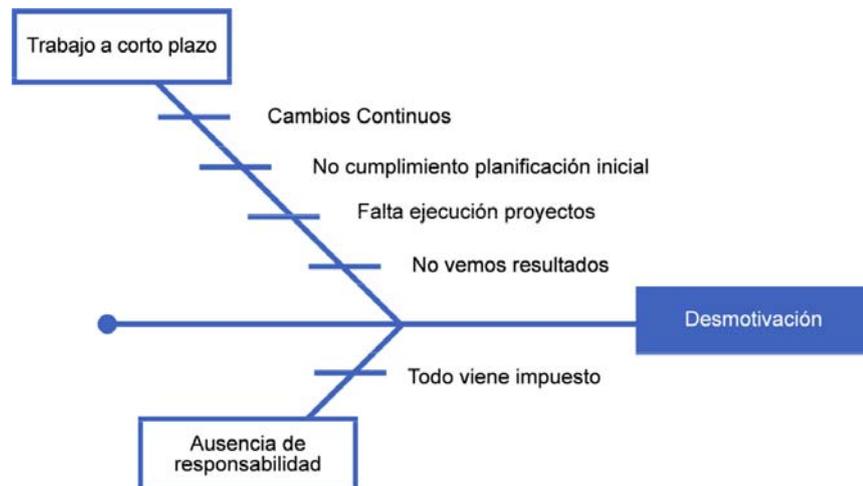
[72]



La percepción de **desorganización** queda definida por:

- Falta de definición de líneas de actuación claras que permitan situarse a todos los componentes del equipo y que les sirvan de marco de referencia. Esto hace que, a veces, dos personas puedan realizar el mismo trabajo o que se realicen retrabajos de tareas ya realizadas.
- No conocer los objetivos comunes incide, aun más, en la idea anterior y se convierte en otro elemento a tener en cuenta.
- A esto se une la sensación de tener una visión cortoplacista de los procesos de trabajo realizados y una alta orientación a la acción y a la inmediatez. Esto genera malestar, ejecución de las tareas planteadas y despreocupación sobre las mismas, ya que alguien las mirará y me dirá lo que debo variar.
- Los continuos cambios están contribuyendo de una manera importante a esa sensación de desorganización.

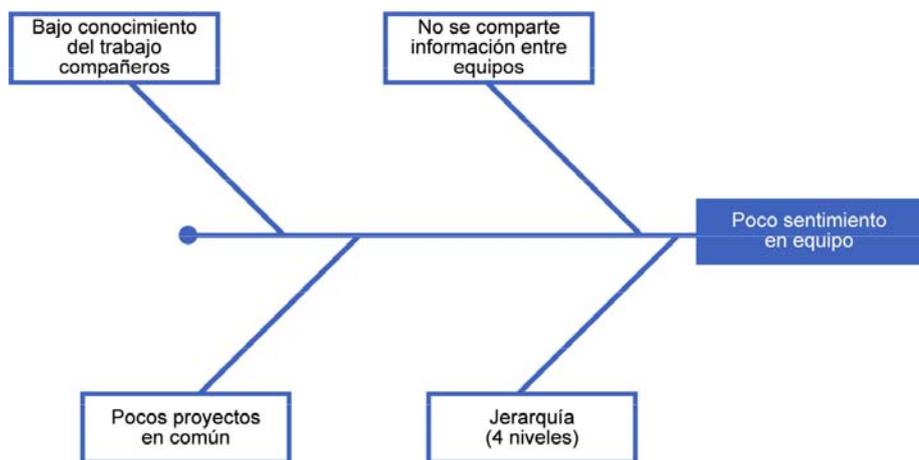
[73]



La **desmotivación** como causa del estado emocional de este equipo asienta planteamientos en dos aspectos comentados anteriormente:

- Trabajo a corto plazo. La falta de comunicación clara y precisa, no ver el resultado de mi trabajo y los continuos cambios, tanto en la organización, como en el enfoque del trabajo que me plantean realizar, generan hastío, cansancio y un alto grado de enfado.
- Ausencia de responsabilidad. Si todo me viene impuesto y sólo me dedico a ejecutar, no tengo una gran responsabilidad sobre el trabajo que realizo, el cual, además, es supervisado por mis responsables y si está mal ya me comentarán que es lo que debo de cambiar. Esta situación genera desilusión, enfado y cierto grado de tristeza. Tristeza que principalmente se manifiesta en el plano del equipo ya que las personas, de manera individual, se centran en su área de confort para afrontar estos aspectos.

[74]



Sobre esta causa debemos señalar un aspecto comentado anteriormente, el enfado latente en el equipo hace que se elija esta causa como elemento de análisis, pero en esta familia de causas aparecen todas ellas ligadas a su opuesta.

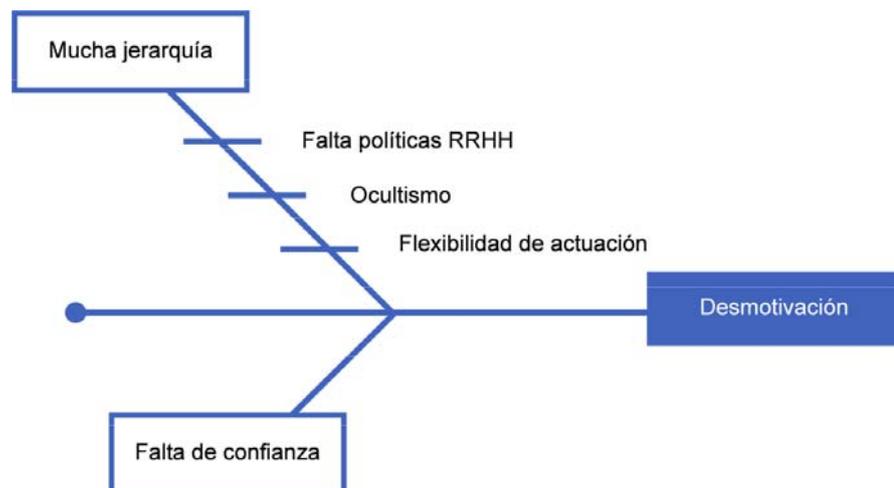
El **poco sentimiento de equipo** viene determinado por:

- Bajo conocimiento del trabajo que realizan los compañeros ya que tenemos pocos proyectos en común y cada uno se centra en lo suyo, existiendo una falta importante de manejo y difusión de la información.
- La existencia de cuatro niveles jerárquicos no facilita la sensación de equipo produciendo la situación contraria.

Ligado al tema de la jerarquía, la ausencia de fluidez en el proceso de trabajo y en la circulación de la información aparece la causa de que todo necesita aprobación, todo es supervisado y analizado por diferentes niveles jerárquicos, con diferentes opiniones, ideas, etc...

Se plantea la necesidad de confiar más en el trabajo de las personas que lo ejecutan y de sacar partido a su talento, planteándoles objetivos claros, aportándoles la información que precisen, definiendo sus procesos de trabajo y acompañándoles en la realización de las tareas.

[75]



5.- CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE ÉXITO

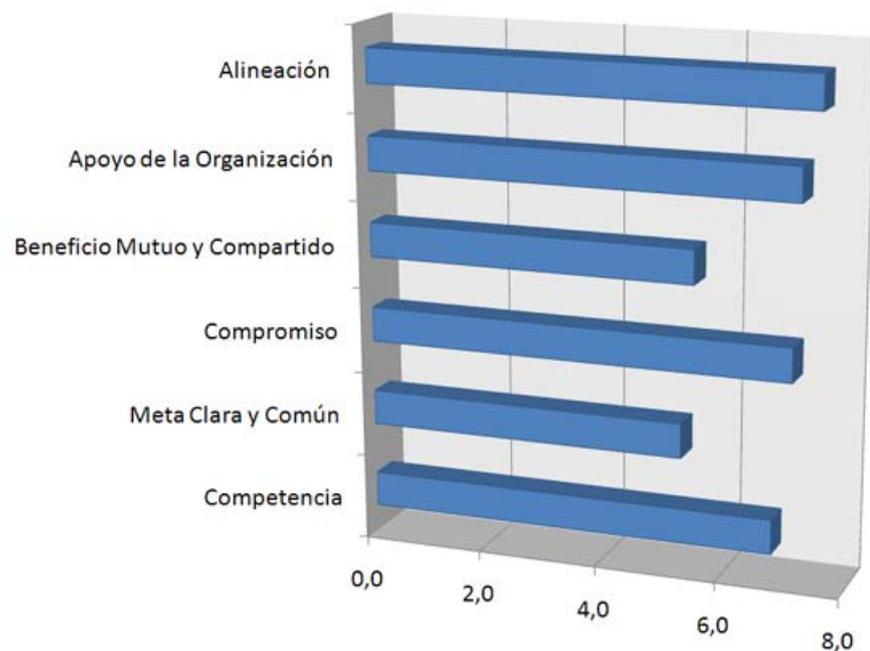
El cuestionario nos aporta otro tipo de datos que si bien no están directamente ligados a los estados emocionales y a sus causas, sí que son un reflejo de los mismos, a la vez que se convierten en una especie de barómetro que nos permite medir la temperatura del equipo como un equipo de éxito.

Estas características son:

- Alineación.
- Apoyo de la organización.
- Beneficio mutuo y compartido.
- Compromiso.
- Meta clara y común.
- Competencia.

El grado de intensidad con el que se manifiestan y se viven este conjunto de características es reflejo del estado emocional del equipo y nos permite tener otro elemento identificador de la imagen actual del mismo.

[76]



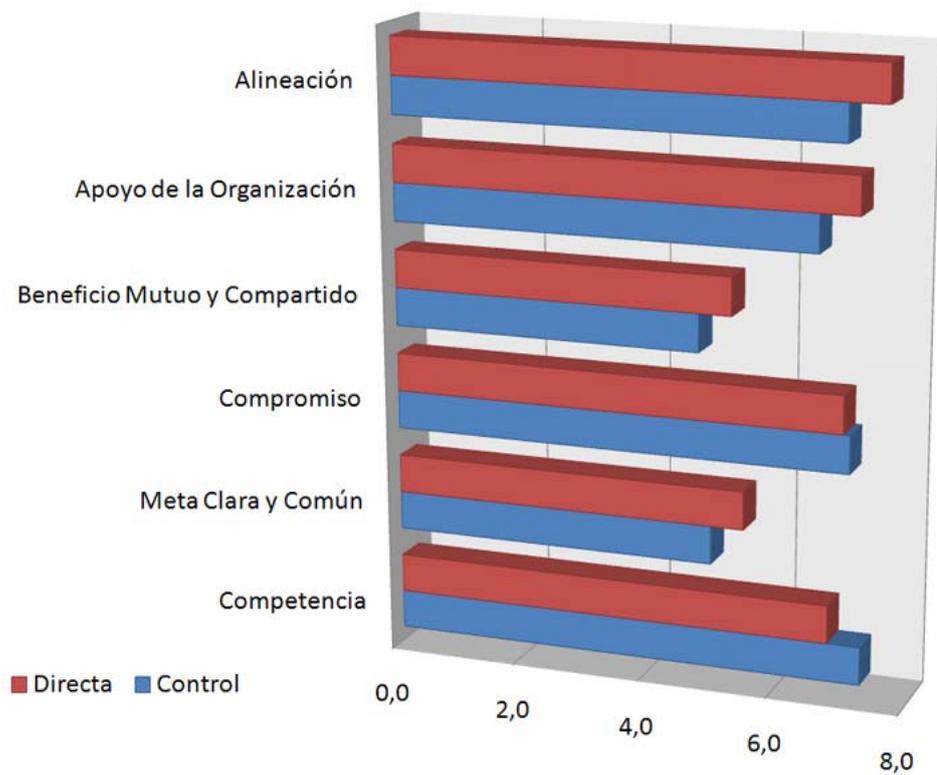
A la luz de los resultados obtenidos de las respuestas a las preguntas formuladas de manera directa sobre cada una de las características de los equipos de éxito, podemos decir que este equipo se encuentra en una fase de construcción.

Cuatro de sus características, compromiso, competencia técnica, alineación y apoyo de la organización se encuentran en una posición de desarrollo. Esto nos indica que sobre ellas se ha realizado un trabajo bastante significativo y que se están sentando las bases para conseguir convertirse en un equipo de éxito.

Las otras dos características, beneficio mutuo y meta clara y común se encuentran en posiciones más retrasadas y requieren de cierta atención por parte de los responsables del equipo.

Esta serie de resultados coinciden con el resto de resultados comentados hasta este momento, excepto en la referencia al apoyo de la organización, pero no resulta un elemento significativo.

[77]



Si analizamos la situación desde los datos obtenidos en las preguntas de control, los valores nos muestran a un equipo en construcción pero con un camino por recorrer un poquito mayor que en la imagen anterior.

Los mismos cuatro aspectos se colocan en valores destacados, compromiso, competencia técnica, alineación y apoyo de la organización, mostrando unos resultados similares en las preguntas de control y en las respuestas directas. Esto es un indicativo de la solidez de estos datos.

El resto de valores se encuentran en posiciones intermedias y bajas y deberán ser tenidas en cuenta como áreas de mejora y de trabajo, por parte de los responsables del equipo.

[78]

Estos datos corresponden más a un equipo que se encuentra en proceso de conseguir los objetivos planteados que uno que está a punto de alcanzarlos.

Para finalizar, y a la luz de todos los datos y aspectos expuestos, podemos concluir que la mezcla de los estados emocionales de ALEGRÍA y ESTABILIDAD son los que priman en este equipo, pero en este momento, por diferentes elementos de corte estructural y formal del equipo (aspecto que queda reflejado tanto en las causas del estado emocional, como en la valoraciones de los diferentes elementos que conforman las características de un equipo de éxito), cierto grado de TRISTEZA se encuentra muy presente en el mismo.

6.- PLAN DE ACTUACIÓN

Por todos estos aspectos comentados anteriormente creemos que el proceso de intervención en este equipo debería realizarse en tres planos:

- **Individual.** Respecto a las personas mejorar la percepción que se tiene sobre algunos aspectos ya comentados, trabajar más coordinados, potenciar la relación mandos-trabajadores, fomentar los procesos de relación interpersonal, empujar y estimular el desarrollo de iniciativas e ideas, facilitar la comunicación, fomentar la generación de ideas, reconocer la labor de cada uno de los integrantes de este equipo, etc...
- **Grupal.** Potenciar la cohesión, la relación, que se vea un proceso de trabajo integrado en el que todos son partícipes, desarrollar proyectos comunes y con un hilo conductor claro, aprovechar el talento del equipo, elevar el ánimo del equipo y transmitir la importancia que su desempeño tiene dentro del funcionamiento de la organización.
- **Organizacional.** Intentar comprobar los gap que el equipo ha manifestado que existen y actuar sobre ellos definiendo un grado de profundidad mínimo.



Las organizaciones que sean capaces de explotar los conocimientos del comportamiento de sus equipos, para adoptar una metodología propia de implantación de las herramientas Web 2.0, alcanzaran ventajas notables que además podrán hacer sostenibles evaluando periódicamente los sentimientos del grupo.

05

Bibliografía

[81]

-
- Berger, P. y Luckman, T. (1984) **La construcción de la realidad social.**
-
- Campbell D.T. y Fiske, D.W. (1959), **The convergent and discriminant validation by multitrait-multimethod matrix.**
-
- Davidoff, L. (1980), **2a. Introducción a la Psicología,**
McGraw-Hill. México.
-
- Fernández Aguado, J. (2002) **Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno,**
Ariel.
-
- Fernández Aguado, J. (2004): **Feelings Management. La Gestión de los sentimientos organizativos,**
la Caixa.
-
- Fernández Aguado, J. (2004): **La soledad del directivo,**
Lid.
-
- Fernández Aguado, J. (2005): **Liderar en tiempos de incertidumbre,**
Mindvalue, edición en inglés, español e italiano.
-
- Fernández Aguado, J. (2005): **Progreso directivo y Coaching empresarial,**
Eunsa.
-
- Fernández Aguado, J. (2006): **Fundamentos de organización de empresas. Breve historia del Management,**
Narcea.
-
- Fernández Aguado, J. (2007): **Diccionario de Patologías organizativas**
(en prensa)
-

[82]

Fernández Aguado, J. (2009): **El Alma de las Organizaciones.**

Freitas-Magalhães, A. (2007). **The Psychology of Emotions:
The allure of human face.**
Oporto: University Fernando Pessoa Press.

Gallup, G. (1947), **The Quintamensional Plan of Question Design**

García Ferrando, M. (2000) **La encuesta** en García Ferrando,
M., Ibáñez, J., Alvira, F. (2000)
El análisis de la realidad social.

García Ferrando, M., Ibáñez, J., Alvira, F. (2000) **El análisis de la realidad social.**

Glasser, B.G. y Strauss, A.L. (1967) **The Discovery of Grounded Theory.**

Goleman, D. (1999). **Inteligencia Emocional.**
Círculo de Lectores.

Goleman, D. (1999), **La Inteligencia Emocional en la Empresa.**
Vergara. Argentina.

Latiesa, M. (2000) **Validez y fiabilidad en las observaciones
sociológicas** en García Ferrando,
M., Ibáñez, J., Alvira, F. (2000)
El análisis de la realidad social.

Moya, J., García Vega, L. y Valiente González, P. **La teoría de las
emociones de James-Lange.**

Ortí, A. (2000) **La apertura y el enfoque cualitativo o
estructural: la entrevista abierta semidirectiva y
la discusión en grupo,**
en García Ferrando, M., Ibáñez, J., Alvira, F. (2000)
El análisis de la realidad social.

[83]

Oset, J. (2008): **La metodología Feelings Management.**
Revista Manager Magazine
Noviembre - Diciembre.

Oset, J. (2008): **Mi equipo tiene Miedo.**
Revista Manager Magazine
Enero - Febrero.

Oset, J. (2009): **Cómo aportar valor a la organización:
la gestión de los sentimientos colectivos.**
Revista ACES.

Oset, J. (2009): **El Cambio Organizativo y los sentimientos colectivos.**
Observatorio de los RR.HH

Oset, J., López Hernández, J. (2009): **Del miedo a la ilusión en un equipo.**
Revista Manager Magazine
Marzo – Abril.

Oset, J., López Hernández, J. (2009): **La ilusión de la felicidad en un equipo.**
Revista Manager Magazine
Mayo – Junio.

Oset, J., López Hernández, J. (2009): **Persiguiendo emociones.**
Revista Manager Magazine
Julio – Agosto.

Plutchik, R. (1991) **The Emotions.**

Revista Española de Neuropsicología.
Cap 3 .
Mayo 2004.

Revista Española de Neuropsicología.
Cap 5 .
Marzo 2004.

[84]

Sloman, A. (1981).

Why Robots Will Have Emotions.

University of Sussex.

En prensa.

Yagoesky, R.

La psicología del éxito.

ED. Ghanesa.

Znaniecki, F (1934),

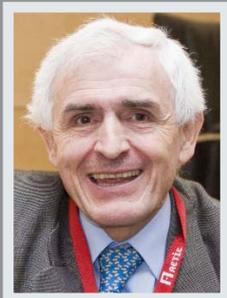
The method in sociology

Con todo ello podemos decir que la metodología del modelo Feelings Management es plenamente fiable y útil.



06

Epílogo



Jaime del Rey Tapia
Secretario General Técnico
GRUPO GESFOR



Beatriz Escobar Sanz Dranguet
Consultora ECM
GRUPO GESFOR

[87]

Una vez más nos enfrentamos a la redacción de un epílogo, en este caso para completar un estudio que hemos seguido con gran interés. Anteriormente hemos escrito artículos sobre algunas de las áreas de actividad del Grupo y reconocemos que hacerlo ahora sobre este tema, para nosotros es al mismo tiempo un desafío y una gran satisfacción

En este caso, hemos querido incluir como punto de partida unas referencias a fuentes históricas de la sociología y de la psicología social y, además de los comentarios sobre el propio estudio, hemos añadido para terminar algunas ideas sobre nuestra experiencia en soluciones tecnológicas para redes sociales. por el interés que tienen en la gestión de los sentimientos de los grupos.

Como menciona en el prólogo José Aguilar, fruto de la colaboración que mantenemos con Javier Fernández Aguado, su modelo conceptual de “Feeling Management” y la metodología que ha desarrollado SUNION se han convertido en una parte importante de nuestra oferta de servicios profesionales. El desarrollo con el IESE-IRCO del estudio que ahora se publica es un paso sin lugar a dudas de gran significado y participar por tanto en esta iniciativa es una satisfacción para nosotros.

El Grupo Gestor, presente en el mercado desde hace más de 25 años, como empresa de servicios profesionales, es conocido sobre todo por su actividad en el sector de las tecnologías de la información. Sin embargo, las características de esas tecnologías, es decir su dinámica intrínseca de innovación, la tremenda capacidad para desencadenar cambios en las organizaciones y las necesidades de formación continuada que todo eso implica, han hecho que desde sus orígenes nuestro Grupo mantenga también una oferta notable en el ámbito de la consultoría organizativa y de los RRHH.

Ya hemos dicho en alguna ocasión que dentro de una cultura tecnológica, como la de nuestro Grupo, disponer de modelos que permiten una aproximación sistémica a las situaciones empresariales es un principio fácil de asimilar. De esta forma, en nuestra actividad de consultoría organizativa, la colaboración con el profesor Fernández Aguado, desde la confianza personal, es un paso que no podemos por menos de mencionar. Efectivamente, en un ámbito, como son los RRHH, donde casi nunca son posibles soluciones únicas y muchas veces es di-

Un grupo son dos ó más personas que se hallan en relación psicológica explícita entre sí; no es una simple colección de individuos, sino una interrelación de personas con un objetivo común



[89]

fácil aportar ideas novedosas suficientemente soportadas en principios sólidos, presentar a nuestros clientes las posibilidades de modelos como los desarrollados por Javier es una oportunidad innegable.

Desde el compromiso de ofrecer mayor valor a nuestros clientes, son precisamente las condiciones del mercado las que nos llevan a innovar y desarrollar nuevos modelos, no sólo en ámbitos tecnológicos sino también en recursos humanos y el trabajo que se presenta en las páginas anteriores es una muestra más de esta inquietud. En este caso es importante resaltar no sólo la colaboración con el IESE sino la participación de diferentes empresas. A partir del modelo conceptual de Javier Fernández Aguado, la iniciativa de contrastar nuestra metodología con un centro académico de gran prestigio, y validar su aplicación con equipos de diversos clientes, es sin duda un magnífico ejemplo de innovación abierta, una estrategia de trabajo que demuestra cada vez un mayor atractivo en el entorno cambiante actual.

No podemos dejar de agradecer aquí de una forma especial la colaboración de nuestros clientes, más aun cuando por razones de confidencialidad no aparecen en el estudio los nombres de las empresas. Acceder a estos profesionales, contar con su opinión y dialogar con los responsables de los equipos, ha sido una satisfacción para los autores del trabajo y es un lujo para el estudio.

José Aguilar en el prólogo nos recuerda que *“la emoción de un grupo es algo más que la mera agregación de las emociones y cuenta con dinámicas propias”*. Sin lugar a dudas el campo en el que se mueve este estudio es apasionante y no exento de dificultades. En su obra *“Cinco tradiciones en psicología social”*, el profesor Amalio Blanco, cita las conclusiones de Kenneth Smoke, quien después de analizar exhaustivamente los contenidos publicados en 1934 en el *Journal of Social Psychology*, decía: *“Los escritos psicosociales son vagos y difusos y nos informan más acerca del autor que sobre el tema que tratan; la psicología social necesita un Newton que reorganice y reoriente”*.

En esta perspectiva histórica nos permitimos citar algunos párrafos de *“Las reglas del método sociológico”*, la obra de referencia escrita en 1895 por Emile Durkheim, porque desde nuestro punto de vista, tienen una relación directa con los principios y con la metodología del estudio que comentamos:

[90]

... Pero se interpretaría mal nuestro pensamiento si se dedujera de lo que precede la conclusión de que la sociedad, según nosotros debe, e incluso puede, hacer abstracción del hombre y de sus facultades. Está claro, por el contrario, que los caracteres generales de la naturaleza humana entran en el trabajo de elaboración del que procede la vida social. Sólo que no son ellos los que la suscitan ni le dan su forma especial, solamente la hacen posible. Las representaciones, las emociones, las tendencias colectivas no tienen por causas generatrices ciertos estados de la conciencia de los particulares, sino las condiciones en que se encuentra el cuerpo social en su conjunto...

Así Durkheim formula como parte de sus reglas que: *“la causa determinante de un hecho social debe buscarse entre los hechos sociales antecedentes y no entre los estados de la conciencia individual...”* y que *“el primer origen de todo proceso social de alguna importancia debe buscarse en la constitución del medio social interno...”*. El enfoque de la metodología de SUNION, contempla el contraste de las opiniones personales sobre el ambiente colectivo (focus group) y la reflexión sobre los antecedentes del grupo (entrevista con el responsable del grupo) y atiende por tanto las formulaciones anteriores. Además, de una forma coherente y respecto a la oportunidad de las acciones posteriores, el estudio reconoce la importancia de la emocionalidad colectiva del grupo porque, como se lee en el texto, *“retorna sobre los individuos y generalmente acaba imponiéndose”*.

Avanzando en nuestro propósito, parece oportuno señalar algunas ideas del libro *“Métodos de la psicología social”* de Jean Grisez, cuando dice que *“los métodos generales de investigación para el estudio psicosociológico de la vida social no son, propiamente hablando originales. Se utilizan como en las otras ciencias sociales la observación, la entrevista y el cuestionario. Lo que constituye su especificidad tiende mas al uso que se hace y a las formas particulares que se adopten para el estudio de los objetos... .. la investigación (la recogida de datos) no puede estar separada enteramente del proyecto de análisis...”*. En este caso, incluir en el estudio el análisis de los elementos de un equipo de éxito de Harvard, orienta la investigación porque da una idea de los objetivos que se persiguen.

[91]

Coincidimos también con este autor cuando señala que *“este análisis, por la naturaleza de los objetos que se consideran (esencialmente mediaciones entre lo individual y lo social) debe privilegiar las relaciones de interacción, los modelos de tratamiento sintéticos, la pluridimensionalidad, y la investigación de estructuras como modelos latentes de organización de los elementos de un sistema”* porque, en efecto, también estas características son las que se traslucen de la metodología del estudio.

Para completar estas referencias, podemos decir que los antecedentes históricos sobre los que se fundamenta el estudio se identifican también con los orígenes mismos de la psicología social, entre los que conviene incluir a autores como Kurt Lewin con su “Teoría de campo” y su “Dinámica de grupo estructurada”, a Serge Moscovici, con su “Teoría de las representaciones sociales” que enmarca la psicología social como la ciencia del conflicto entre el individuo y la sociedad y a Gustave Le Bon, que en su “Psicología de las masas”, (también de 1895), describe los fenómenos básicos relacionados con el comportamiento de las muchedumbres estableciendo las reglas fundamentales de este comportamiento de grupo.

El modelo conceptual de análisis de los sentimientos organizativos de Fernández Aguado sería así, en nuestra opinión, una evolución de las tradicionales teorías de psicología social con una brillante aplicación a los sentimientos de los grupos de las organizaciones entendiendo estos según la definición de Krench y Crutchfield *“Un grupo son dos ó más personas que se hallan en relación psicológica explícita entre sí; no es una simple colección de individuos, sino una interrelación de personas con un objetivo común”*.

El modelo de Fernández Aguado aporta el marco conceptual y SUNION lo completa con un marco metodológico que garantiza su aplicabilidad y su fiabilidad. En concreto el desarrollo metodológico de SUNION identifica cinco tipos de **estados emocionales** del grupo en la organización; miedo, enfado, tristeza, alegría y estabilidad, así como las **causas** que generan dichos estados emocionales; compañerismo, compromiso, solidez del equipo, profesionalidad y estabilidad del entorno empresarial.

[92]

El estudio que venimos comentando, con un enfoque científico, aporta evidencias claras sobre la existencia de un nuevo campo de intervención en la organización basado en los sentimientos del grupo. El valor de dicho estudio consiste en la demostración, sobre la muestra seleccionada, de la existencia de una relación causa efecto entre estado emocional y productividad.

Para nosotros quizás la aportación más atractiva del estudio, es la oportunidad de intervenir sobre esta relación causal, aplicando dinámicas tradicionales de grupo y muy en particular, aplicando las **nuevas tecnologías sociales**, o lo que comúnmente se conoce como herramientas Web 2.0, al ámbito de la organización empresarial y en concreto a la modificación de conducta grupal en la empresa.

Nadie duda de que en estos últimos años estamos asistiendo a un boom de las llamadas “redes sociales”. Comunidades como Facebook, Myspaces o Twitter, atraen más de 100 millones de visitantes cada mes. Según Andrew McAfee, académico de la Universidad de Harvard, somos testigos de la creación de nuevas dinámicas de trabajo, de nuevas interacciones sociales que no sólo informan sino que incluso motivan decisiones y conducen al cambio.

En este sentido coincidimos con Manuel Castells cuando dice que estamos en *“un periodo histórico caracterizado por una revolución tecnológica centrada en las tecnologías digitales de información y comunicación, concomitante, pero no causante, con la emergencia de una estructura social en red, en todos los ámbitos de la actividad humana, y con la interdependencia global de dicha actividad”*.

Sin embargo queda camino por recorrer y no dejan de ser significativos los resultados de un reciente análisis del Estudio de Comunicación que mencionaba el diario El País del pasado 12-9-2010, según los cuales la mayoría de los altos ejecutivos españoles desarrollan su actividad profesional ajenos al fenómeno de las redes sociales.

Según la consultora internacional Gartner Group, las organizaciones desaprovechan frecuentemente las oportunidades de construir el tipo de red que podría realmente aportarles una ventaja competitiva sin haber sido capaces de hacerse eco de esas oportunidades. Las predicciones de esta consultora en 2007,

[93]

apuntaban a que en 2011 las empresas habrían derrochado 100.000 millones de dólares comprando las tecnologías y servicios de networking equivocados.

La especialización del Grupo Gesfor en los dos ámbitos ya mencionados, tecnologías de la información y recursos humanos, nos permite abordar proyectos como el que venimos comentando, con la ambición de ofrecer soluciones tecnológicas que se adecuen correctamente a las condiciones de los equipos y fomenten sus valores positivos. De la misma forma, nuestras últimas experiencias en tecnologías de la información aplicadas a la colaboración en entornos de trabajo al lado del dominio de métodos de diagnóstico como Feeling Management nos sitúan en condiciones de plantear actuaciones mas allá del diagnóstico y además nuevos proyectos de “web social” desde puntos de vista que aseguran la calidad de sus resultados.

Nuestro día a día en estos tres últimos años, corrobora en cierto sentido los términos de la fatalista predicción de Gartner. La realidad es que frecuentemente nos encontramos con proyectos Web 2.0 que se abordan guiados por la moda, sin tener en cuenta como punto de partida los **sentimientos** o el **feeling** específico de la organización. En muchas ocasiones asistimos a implantaciones rápidas donde la inversión es alta y los resultados escasos, por ejemplo, escenarios en los que se ha pretendido simular el éxito de espacios lúdicos populares, desde planteamientos simplistas que no tienen en cuenta los **actores** ni el **ambiente involucrado**.

Las organizaciones que sean capaces de explotar los conocimientos del comportamiento de sus equipos, para adoptar una metodología propia de implantación de las herramientas Web 2.0, alcanzarán ventajas notables que además podrán hacer sostenibles evaluando periódicamente los sentimientos del grupo.

La siguiente tabla, sugiere algunos ejemplos sobre la relación entre herramientas sociales, comportamiento grupal y emociones del grupo. De acuerdo con nuestra experiencia en este tipo de proyectos, entendemos que se abre un nuevo marco de investigación en la intervención de los sentimientos en la organización, complementario de los métodos tradicionales de intervención, como talleres, entrevistas, juegos de rol etc.

[94]

Competencias de Grupo	Causa (estado emocional)	Herramientas Web 2.0
Clima laboral	Fomentar compañerismo	Redes sociales internas
Comunicación informal y formal	Incrementar el compromiso	Webs departamentales con apariencia personalizada, foros departamentales
Sentimiento de pertenencia e identidad de la organización	Consolidar equipo	Comunidades virtuales, tablón de anuncios
Colaboración y conocimiento	Profesionalidad de los miembros	Foros, chat, mensajería instantánea, galerías de imágenes, wikis
Capacidad de liderazgo (influencia social)	Transmitir imagen e entorno empresarial estable	Blog

No podemos dejar de volver a Manuel Castells, porque para completar estos últimos párrafos referidos a las herramientas que proponemos, nos parece muy oportuna su reflexión: *“Las nuevas tecnologías de información no determinan lo que pasa en la sociedad, pero cambian tan profundamente las reglas del juego que debemos aprender de nuevo, colectivamente, cuál es nuestra nueva realidad, o sufriremos, individualmente, el control de los pocos (países o personas) que conozcan los códigos de acceso a las fuentes de saber y poder”*.

Para terminar otro texto anterior citábamos a Emilio Lledó. Poco tiempo después tuvimos la suerte de coincidir con él y escucharle algunas ideas que una vez más nos permiten terminar estas líneas. Recordaba el profesor Lledó el giro maravilloso en la “Apología” de Sócrates, donde el concepto de felicidad cambia, de “tener más”, a “ser más”. Para el profesor, “la cultura y la felicidad moderna tienen que ir por ahí. La felicidad tiene un ámbito privado, intransferible, pero sólo es plena cuando es colectiva”.

CONFIANZA
DIVIDUO EQUIPO
COMPETENCIA
COMPROMISO
CALMA
SATISFACCIÓN
MIEDO ANSIEDAD
INSEGURIDAD
EUFORIA DESÁNIMO
INNOVACIÓN
FOCUS GROUP
ANÁLISIS
COMPAÑERISMO
PROFESIONALIDAD
ORGANIZACIÓN
ENFADO
DESMOTIVACIÓN
DELEGAR
CONFORMISMO
RESPONSABILIDAD
APOYO OBJETIVO
COMÚN RECHAZO
INSEGURIDAD
SENTIMIENTO
CERTAD ANSIEDAD
OPTIMISMO

Fernández Aguado es fundamentalmente un intelectual revolucionario capaz de saltar obstáculos y de plantear coordenadas de acción que hasta hace poco eran totalmente inéditas.

Desde hace años, son numerosos los autores que vienen insistiendo en el fuerte impacto que tienen las emociones en los comportamientos profesionales y en el desempeño laboral.

La originalidad de las propuestas de Javier Fernández Aguado reside en que pasa del concepto de emoción individual al de emoción como característica de un grupo humano.

Con gran acierto, Fernández Aguado, puso en manos de Sunion (Grupo Gesfor) el desarrollo para su aplicación práctica del modelo Feelings Management. Dirigidos por Joaquín Oset y con el soporte de Jaime del Rey, un grupo de grandes profesionales de la consultoría que han venido desarrollando herramientas prácticas para poner por obra, en muy diversas organizaciones, los principios transformadores propuestos por el pensador español.

Animo al lector a disfrutar del Estudio realizado conjuntamente por Sunion y el IESE, una de las Escuelas de Negocios más reconocidas a nivel internacional por sus estrechas relaciones con Harvard Business School.

Feelings Management ©

Estudio sobre los estados emocionales en las Organizaciones