

FEELINGS MANAGEMENT

En los últimos años se ha hablado mucho de inteligencia emocional. Los autores han incidido en ella desde una óptica individual. El profesor Javier Fernández Aguado, uno de los mayores expertos contemporáneos en Management y director del MBA en liderazgo Estratégico de la Escuela de Negocios San Pablo, propuso hace algunos años que esta realidad debe tratarse desde una óptica colectiva: "las organizaciones se entusiasman y se deprimen, se alegran y se entristecen". Desde el paradigma antropomórfico, otra de las propuestas de este reconocido pensador, "las organizaciones —como las personas— piensan, quieren y sienten. Llegan a constituirse una realidad superior

con entidad propia, que trasciende el saber, el querer y el sentir de sus integrantes".

A lo largo de la obra *Feelings Management. Una aplicación práctica*, se ofrece un recorrido por el mundo de las emociones individuales y colectivas, y las posibilidades que se abren en este terreno para el mundo empresarial. Esta es una de las grandes novedades del libro. Con el rigor académico y profesional que caracteriza al profesor Fernández Aguado, en la primera parte se sientan los fundamentos de la gestión de los sentimientos organizativos. En la segunda, Ovidio Peñalver propone una metodología sencilla e incisiva, desarrollada con el asesoramiento del creador del modelo.

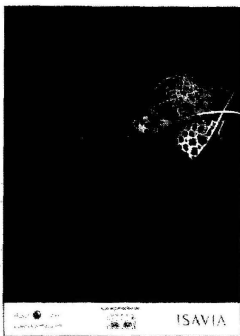
Buenas Prácticas

Gestión de los sentimientos

El resultado logrado por una organización empresarial no sólo depende del saber y el querer. Existe otra variable que tiene un efecto multiplicador sobre las dos anteriores, e impulsa o limita poderosamente sus posibilidades: al sentir. El estado emocional de un equipo influye en su desempeño. Parece lógico aspirar a gestionar esas emociones colectivas. Esto nada tiene que ver con manipular sentimientos personales. Una institución donde se extiendan mayoritariamente envidias, celos, pereza, falta de sentido y desilusión tendrá distintas posibilidades que aquella en la que se respira confianza e ilusión. Pero la ilusión no se da a cambio de nada. Como consecuencia de ella se entrega esfuerzo y se incide en el empeño por lograr resultados. La emocionalidad colectiva debe ser valorada e integrada como un condicionante crítico en el devenir de una Compañía.

La gestión de los sentimientos organizativos exige hacer consciente y racional la emoción colectiva. Lo primero es identificarla y asumirla. En este libro se presenta una medición rigurosa de sesenta sentimientos, como expresión de un pensamiento y una emoción. Es posible precisar el estado emocional colectivo. En segundo lugar ha de indagarse en las bases racionales sobre las que se fundamenta una determinada emocionalidad. Sólo después se actúa de manera efectiva sobre la generación de estados emocionales adecuados a la estrategia. Los equipos profesionales han de sentir que, aunque no siempre son responsables de los estados emocionales colectivos, sí lo son de permanecer en ellos. Interpretamos los sucesos en virtud de cómo nos sentimos.

La emocionalidad es contagiosa. La generación de experiencias que generen una sucesión de sentimientos negativos de forma recurrente



origina la aparición de un estado emocional restrictivo. La secuencia de sentimientos positivos puede provocar estados emocionales expansivos. Esta manera consciente de actuar sobre los estados emocionales resulta pertinente, pero en muchos casos no es suficiente. Los estados emocionales de un equipo también se relacionan con los juicios colectivos que sus integrantes emiten acerca de lo que ocurre.

“EL RESULTADO LOGRADO POR UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL NO SÓLO DEPENDE DEL QUERER Y EL PODER, SINO TAMBIÉN DEL SENTIR”

La metodología de Gestión de los Sentimientos Organizativos propone un doble plano de actuación. Por un lado, generar sentimientos positivos en la Organización. Y es la propia Organización quien protagoniza esta actuación. Para esto, el Programa de Desarrollo Emocional que, centrado en las personas, trabaja la difusión e interiorización de "juicios colectivos maestros" alumbrando el nacimiento de estados emocionales

deseados. Basado en los estudios del profesor Fernández Aguado, y en la experiencia de Ovidio Peñalver y sus colaboradores, el Programa de Desarrollo Emocional supone algo radicalmente nuevo. Su estructura metodológica permite una notable flexibilidad.

En este libro, el profesional es invitado a participar en un viaje de descubrimiento, en el que se siente inmerso, sin que por ello deje de vivir su actividad diaria. Como consecuencia del Programa propuesto en esta obra, e implantado por ISAVIA, las personas logran disfrutar con más intensidad ese día a día, y son capaces de reflexionar multitud de pequeños detalles que antes les pasaban inadvertidos. Además, genera un efecto sinérgico que activa mecanismos de transmisión expansiva. Sus contenidos permiten entrenar comportamientos. A través de sus ejercicios prácticos, el contagio se produce en dirección ascendente, lateral y descendente, y también hacia el exterior.

Su lectura ambivalente, aplicable tanto al ámbito privado, como al estrictamente profesional, genera fuertes compromisos con la Compañía, sus valores y sus resultados. Las numerosas experiencias muestran cambios profundos, duraderos y altamente satisfactorios. A nivel colectivo y también a nivel individual. Este modelo de gestión genera personas que se conocen mejor a sí mismas. Personas y equipos coherentes e íntegros, que hacen lo que dicen, y dicen lo que piensan. Y, con ellos, nuevos estados emocionales colectivos. Se logran, en fin, equipos comprometidos e ilusionados.

José Aguilar
Profesor de la E.N. San Pablo-CEU
José Manuel Chapado
Socio Director de
ISAVIA Consultores