



“Feelings Management”: la gestión emocional de lo imperfecto

Refiere el profesor Javier Fernández Aguado que es posible gestionar lo imperfecto en un triple ámbito: en el entorno, en los colaboradores, y en el interior del propio directivo.

También describe el peregrinaje que toda organización realiza desde “la época carismática a la burocrática”. En la primera, la consecución de un ideal justifica sacrificios, y los emprendedores suelen ejercer un sano y completo ejercicio de liderazgo, presidido por “una voluntad recia, un afán de dejar rastro, capacidad de asumir riesgos y de arrastrar a otros a colaborar”. En la segunda etapa, surge la institucionalización. Las organizaciones requieren líderes, pero también gestores. El problema, sin embargo, surge cuando afloran fenómenos como los descritos por Fernández Aguado: la perspectiva global se pierde y “se olvida que lo importante es definir qué es lo importante”. Los medios se convierten en fines, desembarca la burocratización, los proce-

- No siempre somos responsables de los estados emocionales en los que nos encontramos inmersos. Pero sí lo somos de permanecer en ellos

... sos y normativas *caen a plomo*, se defienden “parcelas de poder”, se dilapidan tiempo y esfuerzos, se gobierna desde la parcialidad, y se impone el pensamiento único.

La organización progresivamente pierde frescura y abandona su vocación de crear

y trascender. “Se fomenta la paz, pero la de los cementerios”. La disciplina y el control sustituyen a la alegría y la ambición. El miedo desplaza a la confianza, y surge el resentimiento o... la resignación.

Emoción y resultados

En el origen de este deterioro podemos encontrar el estilo de ejercer la dirección, o la desmotivación de los profesionales. Pero por debajo de esas realidades viven las emociones y los sentimientos que posibilitan o dificultan, que potencian o limitan, que crean o impiden opciones de hacer y conseguir.

Cuadro 1



Los grandes proyectos comienzan con un sueño. Y su consecución requiere equipos de personas y profesionales ilusionados que sientan y crean en lo que hacen. En ocasiones, la gestión de las emociones se limita a la solicitud de ilusión que la Compañía realiza a sus profesionales. Pero la ilusión no se pide ni se da a cambio de nada. La ilusión se siente y se genera. Y como consecuencia de ella, se entrega esfuerzo, se crean oportunidades, se muestra convicción, y se incide en el empeño por lograr los resultados deseados.

Las emociones y los sentimientos son un denominador común que impregnan todas las actuaciones profesionales y condicionan el logro de resultados. Gestionar la emoción colectiva de un equipo supone actuar en lo que es posible o no en una Organización. Tan peligrosa es la falta de conocimiento y voluntad, como la ausencia de ilusión y pasión por conseguirlo.

Los juicios colectivos y la emocionalidad

Los estados emocionales de un equipo se relacionan con los juicios colectivos que sus integrantes emiten acerca de lo que

ocurre en su entorno profesional. Tienen mucho que ver con las opiniones de las personas sobre los productos o servicios que ofrecen, sobre los proveedores de que disponen, sobre los clientes que gestionan, sobre otros departamentos, sobre la dirección y la organización de la Compañía, sobre el mercado en el que actúan, sobre sus competidores, etc. Opinar que los productos propios no son competitivos ni adecuados genera desesperación y frustración en los vendedores. Sentir desesperación y frustración genera que los vendedores se obsesionen y magnifiquen aquellos elementos menos competitivos de los productos que han de vender.

No siempre somos responsables de los estados emocionales en los que nos encontramos inmersos. Pero sí lo somos de permanecer en ellos. Por eso, resulta preciso conocer cómo los estados emocionales nacen de la concurrencia de dos tipos o categorías de juicios, y trabajar sobre la fundamentación de esos pensamientos y juicios colectivos:

- los juicios de facticidad, emitidos acerca de situaciones que no se pueden cambiar, bien porque forman parte de un pasado que no puede volver a producirse, o bien porque, aunque la situación objetiva-

mente pudiera revertir, nadie duda de que esa reversión no tendrá lugar.

- los juicios de posibilidad que, centrados en el futuro, valoran situaciones que aún no han sucedido.

En uno y otro caso, los juicios pueden ser positivos y negativos, y los sentimientos y estados emocionales de ellos derivados, expansivos o restrictivos.

Los juicios positivos valoran las facticidades como algo asumido y se centran en cómo gestionar la nueva situación generada. Los juicios positivos de posibilidad piensan que hay capacidad de influir en el futuro. En uno y otro caso, la emoción derivada es expansiva, invita a la acción, y abre posibilidades de hacer y lograr.

Los juicios negativos sobre las facticidades se empeñan en no aceptar lo que pasó, y se revuelven insistentemente contra algo que ya no se puede cambiar. Y los juicios negativos de posibilidad insisten en que nada de lo que se haga puede afectar al futuro, y que el destino ya está escrito de manera irremediable. En uno y otro caso, la emocionalidad derivada es restrictiva, "desinvita" a la acción, cierra posibilidades y niega la capacidad de hacer y más aún la de lograr.

Cuadro 2

		LO QUE NO PUEDE CAMBIAR (juicios de facticidad)	LO QUE PUEDE CAMBIAR (juicios de posibilidad)
ESTADOS EMOCIONALES QUE IMPULSAN	SERENIDAD	El juicio colectivo acepta los hechos acaecidos, asume con tranquilidad el presente y el futuro, y vive con sensación de estabilidad en la nueva realidad generada. Hay una profunda sensación de armonía, y una placentera sincronización entre personas, procesos y negocio. Equipos estables, con orgullo de pertenencia, fieles y positivos, abiertos al aprendizaje, pero con escasa iniciativa propia.	EXPANSION El juicio colectivo siente el crecimiento como la nota definitoria de su evolución, y cree en sus posibilidades. El ánimo vital del equipo está presidido por una ambición bien entendida. Su máxima expresión es la de hacer del afán de superación su principio inquebrantable de actuación. Equipos motivados y dispuestos al desafío, muy orientados a resultados y al cambio. No miran el reloj.
	ESTADOS EMOCIONALES QUE LIMITAN	RESENTIMIENTO Teñido de fuertes dosis de resistencia y violencia, el juicio colectivo está anclado en un pasado que no ha digerido. El interior del equipo respira el rencor y la rabia, busca siempre víctimas, y personaliza culpables. Genera sufrimiento a quienes lo sienten, y cierra posibilidades de hacer y lograr que no persigan satisfacer la venganza deseada. Equipos con elevada conflictividad, fuertes dosis de indisciplina, y críticos con las decisiones estratégicas.	RESIGNACIÓN El juicio colectivo genera sumisión y renuncia. Según los casos, puede ser la emoción más limitadora. Los profesionales resignados se sienten títeres de un destino contra el que nada pueden hacer, y su pensamiento, en múltiples ocasiones, se erige en profecía autocumplida. Equipos desmotivados, con sensación de derrota, sin iniciativa, eluden retos y se les cae el lápiz a la hora.

De la combinación del criterio de facticidad y posibilidad, y el efecto expansivo o restrictivo, surgen cuatro estados emocionales, que encuentran su origen en experiencias pasadas concretas, pero que definen el futuro espacio de posibilidades.

La gestión de la emoción individual y colectiva

Indica Fernández Aguado que “los directivos deben realizar un esfuerzo, a veces significativo, por *“llevarse bien”* con la realidad”. En efecto, el primer reto es identificar el estado emocional desde el que se actúa. Y el segundo, reconocerlo y asumirlo. No siempre queremos aceptar la emoción que nos domina. La formación y la exposición de una medición objetiva e incontestable, obtenida a través de herramientas contrastadas, generan situaciones dolorosas en muchos profesionales, pero necesarias a la hora de asumir una realidad emocional que tiene y debe cambiarse.

El siguiente hito supone identificar las experiencias que originaron en el pasado estados emocionales actuales no deseados. Por último, sólo resta gestionar esa ¿imperfecta? realidad emocional. Hay que provocar nuevas experiencias en el orden interno del equipo, y fundamentar, difundir e interiorizar nuevos “juicios colectivos maestros” surgidos desde la convicción y la fortaleza, y no desde la manipulación o la hueca petición de ilusión. Este proceso ha de ser

■ **Los grandes proyectos comienzan con un sueño. Y su consecución requiere equipos de personas y profesionales ilusionados que sientan y crean en lo que hacen**

fruto de una reflexión colectiva, y no de la imposición del pensamiento de unos pocos.

A través del modelo “Feelings Management”, cuya arquitectura lógica se describe en el cuadro anexo, nos hemos afanado en intentar sistematizar, simplificar e ilustrar este proceso.

Programas de Desarrollo Emocional

Destaca en el modelo el “Programa de Desarrollo Emocional”. Su estructura combina multiplicidad de canales, permite una flexibilidad asombrosa y asegura, como ninguna otra fórmula, los objetivos pretendidos. Su filosofía no se limita al dominio emocional. Es preciso conocer el dominio del lenguaje: cómo hablamos, pensamos, afirmamos, opinamos, callamos, escuchamos, prometemos, pedimos, perdonamos... y después de todo ello, comprender cómo sentimos y cómo nos emocionamos.

No es un curso aislado, sino un Programa que genera efectos sinérgicos y activa mecanismos de transmisión expansiva. Los profesionales, alumnos en su inicio, terminan convirtiéndose en líderes y protagonistas de sus propias enseñanzas. A través de ejercicios prácticos, desarrolla y entrena comportamientos con elevada potencialidad de contagio en dirección ascendente, lateral y descendente, y también hacia el exterior de la propia Organización: clientes y proveedores.

Su lectura ambivalente, aplicable tanto al ámbito privado e íntimo de cada persona, como al plano colectivo y estrictamente profesional, genera fuertes compromisos en la asunción principios y valores como la ilusión, la humildad, el cambio, el respeto, la generosidad, la confianza, el equipo, el carácter, la voluntad, la sencillez, la pasión, la innovación, el talento y el valor.

Este tipo de Programas provocan cambios profundos, y genera personas que se conocen mejor a sí mismas. Personas y equipos coherentes e íntegros, que hacen lo que dicen, y que dicen lo que piensan. Equipos comprometidos e ilusionados.

Indica Javier Fernández Aguado que “somos lo que quisimos ser ayer”. Hay que sentir que influimos y hacemos el futuro. Un equipo ha de ser dueño de su propio destino. Hoy, desde la pasión y la ilusión, podemos empezar a construir lo que queremos ser mañana. ■

Cuadro 3		
ARQUITECTURA DEL MODELO		
DIAGNÓSTICO	DISEÑO Y DESARROLLO	EVALUACIÓN
1. Identificación del estado emocional Herramienta VEA: Valoración Emocional y Anímica	3 a. En la Organización: Políticas y Herramientas Propuesta de actuaciones interna Implantación de medidas y acciones de impulso y desarrollo emocional	4. Verificación del cambio emocional Herramienta VEA: Verificación Emocional Y Anímica
ACCIÓN SIMULTÁNEA		
2. Identificación de causas y efectos Entrevistas selectivas Observación del clima ambiental	3 b. En las Personas: P.D.E. Programa de Desarrollo Emocional Selección de una Coalición Guía Diseño y ejecución de Programas Multicanales de Desarrollo Emocional	5. Mantenimiento de la emoción colectiva Gimnasio emocional Capacitación de los “impulsores” de ánimo
ALINEAMIENTO DE ESTRATEGIA Y ESTADO EMOCIONAL		