

Experienci@s

ESPAÑA ARGENTINA BRASIL COLOMBIA CHILE EE.UU. MÉXICO PANAMÁ PERÚ VENEZUELA

Feelings Management. Novedades europeas para un Management más humano

La evolución en el pensamiento se produce de forma progresiva y relativamente lenta o de modo turbulento. Actualmente, varios autores españoles están protagonizando una revolución intelectual. Algunos de ellos se encuentran encuadrados dentro del exclusivo Club de pensadores Top Ten Management Spain (www.toptenms.com).

Este artículo reflexiona sobre los puntos más característicos del Modelo de Gestión Empresarial Feeling Management cuyo creador, Javier Fernández Aguado, pertenece a este club, y cuya licencia en exclusiva posee Sunion, empresa perteneciente a Grupo Gesfor.

El modelo mecanicista

Muchas organizaciones carecen de coordenadas para entenderse a sí mismas. A una organización que carezca de un modelo en el cual inspirarse le faltará la urdimbre para comprenderse y dirigirse a un fin valioso.

Los modelos -que los pensadores griegos clásicos denominaban causa formal- son fundamentales a la hora de tomar decisiones. De forma implícita o explícita todos utilizamos paradigmas, tanto para las propias opciones vitales como para enfocar la manera en que actuarán nuestras organizaciones. Si el paradigma que se emplea es, como sucede en muchísimas ocasiones, el de 'máquina', las personas que allí colaboren no pasarán de ser como un tornillo. Si alguien no trabaja bien, se prescinde de él.

Bastantes organizaciones han adoptado ese modelo. Una institución en el que la gente tiene la percepción de ser prescindible no puede reclamar compromiso. Quienes son considerados desechables desarrollarán actitudes de complacencia ante los superiores hasta el momento en que puedan emprender su vida en otra organización.

La gente al sentirse como máquina, trabaja como máquina, lo que los limita a lo más a realizar su labor diaria y en el mundo de hoy lo que se necesita es gente que sea capaz de adelantarse a

los problemas y que de manera creativa pueda, dentro de su puesto, tomar las decisiones más adecuadas día a día. Una organización sin este tipo de personas es una organización lenta, poco dinámica y sobre todo bastante poco productiva.

Organizaciones locas

Con su habitual buen humor, el profesor Fernández Aguado ha hablado del modelo de psiquiátrico que emplean instituciones desbordadas. Parecería que dentro de la burbuja en la que la institución se ha convertido, el sentido común se hubiera perdido. La desconexión con el mundo real es tan notable que la mayor parte de quienes consiguen mantener el equilibrio psicológico abandonan aquel grupo en el que las personas renuncian a pensar.

Como afirma Fernández Aguado, la persona es un fin en sí misma. Las organizaciones tienen carácter instrumental. Nunca debería ser entendida la pertenencia como fin. Implantar esa postura finalista conduciría a 'sacrificios humanos'. El carácter medial, no conclusivo, no debería implicar, explicaba el pensador español que:

- 1.- Se viva como si las iniciales S.A. significasen Sin Alma; y que
- 2.- Su fin pueda ser cualquiera, y concretamente, por lo que a entidades mercantiles y financieras se



refiere, el enriquecimiento indiscriminado de propietarios o directivos.

Organizaciones mentirosas

Fernández Aguado denuncia el peligro de que rutinas paralizantes asumidas por la organización puedan ser dañinas para sus miembros. Al imponer pensamientos obsoletos, bloquean el posible surgimiento y desarrollo de iniciativas.

Asumir que lo hecho hasta el momento es lo que ha de seguir siendo realizado es arcaico. La fuerza paralizante de la indolencia es inmensa. Más, cuando en la organización se implantan sistemas de formación en los que los candidatos han de claudicar ante estructuras burocratizadas, sin vida. Pasado el tiempo, algunos discreparán de imposiciones artificiosas. Si la organización los expulsa, lo más frecuente es que quienes quedan dentro, y se atreven a contemplar la realidad, guarden sus verdades para compartirlas únicamente con quienes se han permitido el lujo de pensar.

Junto a las inercias institucionales, se extienden, recuerda Fernández Aguado, las mentiras organizacionales. Es sencillo falsificar, por ejemplo, los sucesos de la historia de la organización. Así, se llegan a crear falsos mitos. Habitualmente lo hacen los miembros de la central, con el consentimiento de los altos directivos, que son objeto de desproporcionado ensalzamiento público.

Las mentiras institucionales corren el riesgo de irse haciendo connaturales. Aunque las falsedades fueran calificadas como tales, con el tiempo acaban incorporándose al acervo institucional. Quien se atreve a denunciar es reprendido, porque el mejor modo de defensa en un sistema débil es acallar a quienes discrepan. Se constituyen estructuras mentirosas. Uno de los imponentes riesgos de toda institución es el 'pensamiento grupal', considerando como enemigo a quien no se pliega a normativas añosas y carentes de sentido.

El modelo antropomórfico

Para soslayar todos estos problemas, Fernández Aguado propone el modelo antropomórfico: aplicar el paradigma de persona humana a las organizaciones. Cuando se asume este modelo -explica-, cada miembro de la organización puede empezar a ser tratado con dignidad.

El respeto con que habría que comunicarse con

los miembros de una organización debería ser equivalente al que se aplica a las partes de un cuerpo humano.

Al igual que la persona asume hábitos, también las organizaciones. De ahí surge, por ejemplo, la Dirección por Hábitos, creada y desarrollada por el pensador español, y a la que numerosos autores han dedicado libros y ensayos. El más reciente, de Díaz, S. y García, M. (2008): Escuela de desarrollo de hábitos. Vencer las rutinas para conseguir hábitos directivos saludables, Díaz de Santos.

El aspecto en el que deseaba centrarme es el siguiente: Fernández Aguado recuerda que al igual que una persona conoce, quiere y siente, también en una organización es preciso gestionar el conocimiento, los sentimientos y la voluntad organizativa.

La emocionalidad en las organizaciones

La emocionalidad es fundamental en la toma de todo tipo de decisiones, sobre todo en las más importantes. La Gestión de los Sentimientos Organizativos o Feelings Management es imprescindible: los equipos pueden emocionarse, exultarse y deprimirse.

Es evidente -recuerda el pensador español- que moverse en el ámbito de la incertidumbre no es grato para los más rígidos. El profundo desafío que subyace a toda Dirección humanizada es la aceptación de la dignidad de cada persona.

Al igual que las personas, las organizaciones tienen carácter biográfico. Anclarse en el pasado -concluye en uno de sus estudios Fernández Aguado- es condenarse a la artrosis. No significa esto que el cambio por el cambio sea deseable, pero sí que sin asumir las transformaciones del entorno, las organizaciones quedan fuera del mercado, por exceso de empeño en parecerse demasiado a sí mismas.

Gestionar sentimientos

En sentido estricto, los sentimientos son arracionales, es decir, no aplican la lógica propia de un razonamiento. Su manifestación puede ser relativamente espontánea, en función del entrenamiento que razón y voluntad hayan recibido.

El mundo de la sensibilidad resulta esencial. Durante largas épocas, los sentimientos fueron

proscritos. En la actualidad, por el contrario, han adquirido una carta de naturaleza tal que da la impresión de que fueran ellos los que han de decidir todo.

Un ser sin sentimientos -una organización que careciese de ellos- sería inhumano. Los sentimientos no admiten encadenamientos ni racionalizaciones: se tienen, y pueden ser expresados, pero no son archivables o, con sentido pleno, explicables. Quizá sí puedan ser explicitadas sus causas, pero en sí mismos, al ser plenamente subjetivos, no consienten aclaraciones conceptuales definitivas. Sistematizar sentimientos sería tanto como abarcar un océano.

Los sentimientos -tanto los personales como los colectivos- se retroalimentan. Ante el temor, cualquier nueva noticia se recibe con miedo. De forma paralela, ante la alegría y el optimismo, las novedades son inicialmente percibidas de forma creativa, con entusiasmo e ilusión. Esa retroalimentación hay que cuidarla. Llevado al extremo, el sentimiento de temor llega a producir un carácter asustadizo, que haría percibir cualquier realidad o innovación como una amenaza, y no como una oportunidad. Unos sentimientos optimistas, por el contrario, conducen a una percepción creativa y los obstáculos son vivenciados por los audaces como apasionantes desafíos.

Aunque la gestión de los sentimientos organizativos pueda ser particularmente responsabilidad de los directivos, también los subordinados han de atender a la cuestión. Ellos también contribuyen a formar el ambiente, positivo o deprimente, que se extiende por una organización.

Conclusiones

Las organizaciones, enseña Fernández Aguado, se entusiasman y se deprimen; se alegran y se entristecen; exultan y se hunden. Todo eso, independientemente de sus resultados económicos en un momento determinado, o de cómo se presente el próximo ejercicio. Y lo hacen también al margen del estado de ánimo de uno o de otro. Al igual que se afirma en la gestión del conocimiento, los sentimientos organizativos son algo más que la suma de los sentimientos individuales de quienes allí trabajan.

Cualquier lector avezado en temas de Management entenderá que lo apuntado aquí, siguiendo el pensamiento del pensador español Fernández Aguado, es revolucionario. Reclama asumir esa revolución intelectual que él está liderando, y en la que otros pensadores -José Aguilar- y expertos como Joaquín Oset, director de SUNION, del grupo GESFOR, están colaborando. En México, al igual que en muchos otros países del mundo, estamos siendo testigos del interés que estas cuestiones suscitan. Son múltiples las instituciones que han solicitado conocer con detalle esta revolución del Management, que en esta ocasión no viene del norte, de Estados Unidos, sino del Este: de España. SUNION es en la actualidad la encargada de trasladar a muchas organizaciones, siempre con el asesoramiento de su creador, las inmensas posibilidades que se encuentran en la metodología propia del Feelings Management o gestión de los sentimientos organizativos.

Este artículo escrito por Rogelio Leal Zavala ha sido publicado en XXXX, y reflexiona sobre el Modelo de Gestión empresarial Feelings Management, creado por Javier Fernández aguado y desarrollado metodológicamente para su puesta en práctica en en organizaciones privadas y públicas por Sunion Consultoría, empresa del Grupo Gesfor.

Si precisa más información sobre su contenido puede ponerse en contacto con el Departamento de Comunicación y Márketing de Grupo Gesfor en marketing@gesfor.es.

Rogelio es Ingeniero Industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico de Monterrey y "Master in Business Leadership" por la Escuela de Negocios de la Universidad San Pablo-CEU en Madrid. Además está certificado por la empresa norteamericana Target Training International TTI como consultor para la selección, promoción y formación de personas en aspectos comportamentales y de perfil personal. Ha trabajado con la consultora Mind Value asesorando empresas en diversos proyectos. Actualmente es Socio de la consultora Perzonas especializada en servicios para gerentes y directivos en desarrollo con alto potencial.

Ha publicado artículos en revistas internacionales como Manager Business Magazine, Executive Excellence y La Gaceta de los Negocios, entre otras.



...También nos ocupamos de lo que **no se ve**



En **Grupo Gesfor** estamos convencidos de que es importante ocuparnos de lo que "no se ve", porque puede comprometer la continuidad de su negocio. Por eso Gesfor cuenta con el equipo de expertos en seguridad lógica de sistemas y redes IP de **Germinus**, la empresa especialista en Seguridad IT del Grupo. Para que esté siempre seguro, en **Grupo Gesfor** ponemos todo nuestro conocimiento a su servicio.

- Planes Directores de Seguridad TIC
- Elaboración de Métricas y Cuadros de Mando
- Simplificación y Racionalización de Infraestructuras de Seguridad
- Mitigación del Riesgo Tecnológico
- Sistemas de Filtrado y Control de Contenidos
- Hacking Ético
- Despliegue de Redes y Sistemas Trampa
- Consolidación de Registros
- Gestión de Información de Elementos de Seguridad (SIM)
- Sistemas de Gestión de Identidad
- Protección de Fugas de Información
- Monitorización, Operación y Administración de elementos de Seguridad



GRUPO GESFOR
Encontramos soluciones tecnológicas

Tfns: (34) 91 304 80 94 - Fax: (34) 91 754 50 52 | www.gesfor.es - www.grupogesfor.com

ESPAÑA ARGENTINA BRASIL COLOMBIA CHILE EE.UU. MÉXICO PANAMÁ PERÚ VENEZUELA