



# Feelings Management<sup>©</sup>: ESTUDIO SOBRE LOS ESTADOS EMOCIONALES EN LAS ORGANIZACIONES

*“No es cierto, como dicen algunos, que the sky is the limit; existen límites y no tenerlos en cuenta produce frustraciones”*

**Javier Fernández Aguado**



# FEELINGS MANAGEMENT: ESTUDIO SOBRE LOS ESTADOS EMOCIONALES EN LAS ORGANIZACIONES

**Prof. José Ramón Pin.** - Director del Proyecto de Investigación, Profesor Ordinario del IESE y Director del Centro para la Empresa en Latinoamérica (CELA)

**Joaquín Oset Fernández.** - Director Capital Humano Grupo Gesfor.

**Pilar García Lombardia.** - Investigadora Asociada del IESE.

**Pedro Navarro Saiz.** - Gerente SUNION.

**Jesús López Hernández.** - Consultor Sénior SUNION.

# INDICE

- I. INTRODUCCIÓN.
- II. METODOLOGÍA Y RESULTADOS
- III. CONCLUSIONES
- IV. CASOS DE ESTUDIO
- V. BIBLIOGRAFÍA



## I. INTRODUCCIÓN

# I. INTRODUCCIÓN

## MARCO CONCEPTUAL

Las **emociones** son procesos neuroquímicos y cognitivos relacionados con la arquitectura de la mente —toma de decisiones, memoria, atención, percepción, imaginación— que han sido perfeccionadas por el proceso de selección natural como respuesta a las necesidades de supervivencia y reproducción humanas.

### Etimología

Etimológicamente, el término *emoción* viene del latín *emotio*, *-ōnis* que significa *el impulso que induce la acción*. En psicología se define como aquel sentimiento o percepción de los elementos y relaciones de la realidad o la imaginación, que se expresa físicamente mediante alguna función fisiológica como reacciones faciales o pulso cardíaco, e incluye reacciones de conducta como la agresividad y el llanto. Las emociones son materia de estudio de la psicología, las neurociencias, y más recientemente gestión de las relaciones interpersonales en las organizaciones.

### Origen de las emociones

Según Aaron Sloman<sup>1</sup> la necesidad de enfrentar un mundo cambiante y parcialmente impredecible hace necesario que cualquier sistema inteligente (natural o artificial) con motivos múltiples y capacidades limitadas requiera el desarrollo de emociones para sobrevivir.

De acuerdo a Linda Davidoff<sup>2</sup> las emociones se constituyen mediante los mismos componentes subjetivos, fisiológicos y conductuales que expresan la percepción del individuo respecto a su estado mental, su cuerpo y la forma en que interactúa con el entorno, siendo así ¿qué ventajas podría tener un sistema artificial muy complejo, digamos, una planta nuclear, que fuera diseñado para que sus sistemas de control respondieran de forma emotiva? ¿cómo funcionaría un avión de combate emotivo? .

En 1880, William James formuló la primera teoría moderna de la emoción; casi al mismo tiempo un psicólogo danés, Carl Lange, llegó a las mismas conclusiones. Según la teoría de James-Lange<sup>3</sup>, los estímulos provocan cambios fisiológicos en nuestro cuerpo y las emociones son resultados de ellos.

---

<sup>1</sup> Sloman, Aaron. 1981. Why Robots Will Have Emotions. University of Sussex. En prensa

<sup>2</sup> Davidoff, Linda. 1980, 2a. Introducción a la Psicología, McGraw-Hill. México.

<sup>3</sup> La teoría de las emociones de James-Lange. J. Moya, Luis García Vega, Pilar Valiente González

La teoría de Cannon-Board<sup>4</sup>, propuso que las emociones y las respuestas corporales ocurren simultáneamente, no una después de la otra. Esto señala un aspecto muy importante: lo que ve (escucha o en todo caso percibe) desempeña un papel importante en la determinación de la experiencia emocional que tiene.

Schachter-Singer<sup>5</sup>, afirman que la situación donde nos hallemos al sentir la activación (el ambiente) nos da pistas sobre cómo debemos responder a dicho estado. Las respuestas emocionales se ven afectadas directa o profundamente por la forma en que interpretamos una situación o la manera en como nos la interpreten.

Por otro lado, en la creencia popular, las emociones, lejos de ser un obstáculo en la comprensión cabal del universo lo describen con claridad.

### **¿Cuántas emociones diferentes existen?**

Robert Plutchik<sup>6</sup>, fue quien identificó y clasificó las emociones en el 1980 y propuso que los seres humanos experimentan 8 categorías básicas de emociones que motivan varias clases de conducta adoptiva.

*Temor, sorpresa, tristeza, disgusto, ira, esperanza, alegría y aceptación*; cada una de estas nos ayudan a adaptarnos a las demandas de nuestro ambiente aunque de diferentes maneras.

Según Plutchik, las diferentes emociones se pueden combinar para producir un rango de experiencias aún más amplio. La esperanza y la alegría, combinadas se convierten en optimismo; la alegría y la aceptación nos hacen sentir cariño; el desengaño es una mezcla de sorpresa y tristeza.

Estas emociones varían en intensidad, la ira, por ejemplo, es menos intensa que la furia, y el enfado es aún menos intenso que la ira.

Entre más intensa sea la emoción, más motivara la conducta. Las emociones varían según la intensidad dentro de cada categoría y este hecho amplía mucho el rango de emociones que experimentamos.

Además todas las emociones son algún tipo de actos, lo que constituye una característica fundamental a la hora de comprenderlas. Tendremos que mirar a su alrededor, ya que al ser actos son actos entre actos, esto es, van dentro de los deseos como medios de llevarlos adelante.

---

<sup>4</sup> Revista Española de Neuropsicología. Cap 5 . Marzo 2004.

<sup>5</sup> Revista Española de Neuropsicología. Cap 3 . Mayo 2004.

<sup>6</sup> The Emotions. Robert Plutchik. 1991

Evidentemente es fácil reconocer que huir de un peligro, golpear a alguien, acariciar, etc. son acciones. Pero ¿qué hacemos cuando, sentados en una silla, nos angustiamos pensando en un problema, o cuando estamos sintiendo amor viendo cómo juega nuestro hijo?

### Emoción colectiva

En los grupos y masas los individuos por separado participan de sentimientos comunes, lo que potencia esas emociones. Baste recordar algunos fenómenos de masa, como la estampida frente a una hecatombe, el magnetismo con el que un grupito de curiosos atraen como la miel de un panal a los que por ahí pasean, la atmósfera de un miting, para llamar la atención sobre el poder amplificador que puede tener lo colectivo.

Por supuesto, no siempre un grupo participa al unísono de su ambiente afectivo. Hay discordancias, subgrupos rivales o sectores repudiados. De todas formas el hecho de situar al individuo en el marco del grupo proporciona un carácter especial a sus vivencias.

Una explicación simplificada podría ser la siguiente: la mirada de los otros nos saca del anonimato, nos enfrenta con las diferencias o similitudes. Esta conciencia que ilumina nuestra posición nos arrastra a acentuarla, queda resaltada bajo tal luz.

Hay sentimientos que cambian dependiendo de si se dan en una relación dual o grupal. Alguien puede ser moderadamente tímido cuando se habla con él, pero en un grupo puede aturdirse completamente. Resulta difícil sentirse a gusto en un grupo, porque ello nos obliga a ser nosotros-mismos más que nunca, si no queremos ser borrados o diluir nuestra personalidad en nombre de las necesidades del grupo.

El trabajo de afirmación propia en el grupo es considerable. Exige tener un control multilateral: de las relaciones de los diversos miembros con uno mismo, las que tienen entre sí y las propias del grupo como tal frente al exterior. Somos definidos por pertenecer a un grupo o clase, y participamos, estamos implicados de cierta manera con él, amándolo, queriéndolo cambiar, porque nos atemoriza o lo necesitamos.

El modo de participar y pertenecer a los grupos es variable. Una versión... la del criterio de espacio físico compartido (un aula, un lugar de trabajo u ocio). Otra posibilidad es que el grupo esté atomizado bajo el punto de vista de la distribución física, aunque no por ello nos sentamos menos "agrupados" formando una clase de personas (es el caso del rol profesional, la edad, sexo, status, aficiones características).

Podríamos hablar de los grupos consolidados como instituciones, en un sentido general. Habría entonces instituciones in situ, localizables espacialmente, y otras transversales, recorriendo o cubriendo toda clase de situaciones, jefes, empleados, compañeros, grupo para comer, amigos, etc..

Tanto es así que gran parte de lo que una persona desea de la vida tiene que ver con ser un miembro aceptado por los demás: ser considerado un adulto útil, apreciado y que funciona como los ideales sociales de su ambiente predicán. Todo ello forma parte de lo más hondo de las ansias de una persona, profunda razón de sus alegrías y tristezas, de sus amores, odios y miedos.

Cuando una persona no "está al tanto" o no funciona como se supone, suele ser señalado por el grupo. La forma va desde lo cómico, para el que tropieza, se equivoca, comete torpezas; hasta las formas de violencia más extremas, como el internamiento, expulsión, confinamiento, cuando no la muerte.

Por lo general el pasaje de lo que un sujeto desea, y desear que otros deseen algo que uno quiere que deseen, es abismal. Conseguir deseos colectivos no está casi nunca al alcance de nadie en particular, sino del colectivo mismo: los sujetos que forman la sociedad no tienen lo bastante con el tiempo de su propia vida para conseguirlo.

Estar junto a los demás es algo que nos compromete más de lo que a menudo estamos dispuestos a reconocer: estamos demasiado implicados en el corazón del ser-así-como-somos con el mundo social. Y es que no sólo lo social nos "rodea" sino que también nos configura.

Con respecto a este tema Renny Yagoesky<sup>7</sup>, aporta dos factores que convierten a las emociones en potencialmente negativas: el tiempo de permanencia y las cogniciones que las acompañen. Desde esta óptica hay ciertas emociones que pueden dañarnos cuando dejan de ser una expresión, una reacción, y se fijan como estado o condición, con poca o ninguna variabilidad. Estos estados se asientan en el colectivo y le impregnan de tal manera que llegan a condicionar su proceso como grupo, constituyéndose en una parte muy significativa de su esencia. Los estados internos que promueven mayor bienestar son: la alegría y la serenidad, y sugiere para alcanzar la alegría, incrementar las actitudes de gratitud y optimismo, y para desarrollar serenidad aboga por aprender neutralidad o bajo juicio, y relajación frecuente.

---

<sup>7</sup> Renny Yagoesky: La psicología del éxito. ED. Ghanesa.

## MODELO FEELINGS MANAGEMENT

El modelo de gestión de los sentimientos en la organización, Feelings Management, elaborado por Javier Fernández Aguado<sup>8</sup> tiene como objetivo fundamental el diagnóstico del estado emocional de la organización, o de los equipos que la integran, con el fin de alinear dichas emociones con los objetivos de la organización. Se trata, ante todo, de disponer de la información relevante y las herramientas de intervención para diseñar políticas y acciones que permitan a la organización recuperar la ilusión en momentos de desánimos, la unión y la confianza en momentos de cambio, a través de la movilización de los estados de ánimo de los equipos.

Javier Fernández Aguado posee una extensa carrera como alto directivo y empresario. Coach de alta dirección, creador de modelos de gestión organizativa y ganador de diversos premios. Presidente del Grupo Mindvalue y de la Asociación Internacional de Estudios sobre Management (ASIEMA).

Tras años de trabajo como alto directivo y luego como empresario, se ha convertido en uno de los conferenciantes más solicitados a nivel internacional. Galardonado con numerosos premios como el Best Competitiveness Speaker Award 2007 (USA), es miembro del exclusivo Club Top Ten Management Spain que acoge a los diez pensadores españoles más reputados en Management.

Por otro lado, la importancia de la dimensión humana en las empresas se ha convertido ya 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.

El estudio del impacto de los sentimientos, emociones, capacidades y personalidad de cada una de las personas que integran una organización en el logro de los objetivos de negocio ha llevado a la moderna ciencia del estudio de las organizaciones a diseñar diferentes modelos y teorías de motivación, retribución e incentivos, etc.

---

<sup>8</sup> J. Fernandez Aguado: *Feelings Management. La gestión de los sentimientos organizativos*, Mind Value, 2008.

El modelo de Feelings Management, sin embargo, va un paso más allá y presenta un método de diagnóstico e intervención en el terreno de las emociones colectivas. Es decir, no se trata de actuar sobre el individuo particular, sino sobre los equipos.

Para comprender en toda su profundidad esta cuestión debemos tener muy presente el concepto central del modelo: el estado emocional del equipo. Dicho estado emocional es independiente de las emociones de los individuos que integran el equipo, aunque se ha conformado a partir de ellos. Es más, el estado emocional del equipo puede llegar a imponerse en el plano individual, modificando los sentimientos y emociones de los miembros del equipo.

Por poner un ejemplo simple, pensemos en determinadas situaciones en las que un empleado tiene un determinado estado de ánimo y unos sentimientos al salir de su casa camino del trabajo, por ejemplo, alegría y optimismo. Este trabajador, al entrar en su lugar de trabajo, puede ver dominado su espíritu por otro sentimiento, por ejemplo miedo, que no era el que traía. Este estado emocional, que sería un estado emocional colectivo, del equipo, se estaría imponiendo en el sujeto individual, modificando su propia emocionalidad.

Para poder elaborar estrategias y políticas capaces de cambiar estos estados emocionales, de manera que queden alineados con los objetivos e intereses de la organización es imprescindible contar con una herramienta de diagnóstico fiable y rigurosa. Y dicha herramienta precisa un mapa conceptual exhaustivo capaz de recoger la riqueza de esta emocionalidad colectiva. Sólo a partir de un diagnóstico fiable será posible diseñar estrategias de intervención.

El concepto central del modelo de intervención Feelings Management<sup>9</sup> es el estado emocional del equipo, conformado por la interacción de las emociones y sentimientos individuales. El principio básico de la metodología del Feelings Management es que dicho estado emocional, aun proviniendo de dicha interacción, es sustancialmente diferente e independiente de las emociones y sentimientos individuales. La emocionalidad colectiva retorna sobre los individuos y generalmente acaba imponiéndose.

---

<sup>9</sup> Modelo desarrollado por Javier Fernández Aguado, del que SUNION tiene la licencia en exclusiva para su aplicación en las empresas.

El modelo elaborado por Javier Fernández Aguado parte de la existencia de cinco estados emocionales básicos:

- **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).

Los estados emocionales colectivos no son planos, sino que contienen diferentes dimensiones. La tristeza, por ejemplo, puede aparecer en forma de abatimiento o predominar la dimensión de pesimismo: el estado emocional siguen siendo el mismo, la tristeza, pero aparecen diferencias de dimensión que pueden desencadenar comportamientos diversos.

Para dar respuesta a esta variedad, el modelo integra en cada estado emocional tres posibles dimensiones de estado: sin ser exhaustivo, este esquema conceptual permite captar y medir la casi totalidad del espectro emocional colectivo. Los matices reflejados son los siguientes:

Cuadro 1 Estados emocionales de los equipos y dimensiones derivadas

| ESTADOS     | Miedo       | Enfado   | Tristeza    | Alegría      | Estabilidad |
|-------------|-------------|----------|-------------|--------------|-------------|
| Dimensiones | Indefensión | Rechazo  | Resignación | Optimismo    | Confianza   |
|             | Inseguridad | Ansiedad | Desánimo    | Satisfacción | Bienestar   |
|             | Frustración | Estrés   | Abatimiento | Euforia      | Calma       |

Un equipo –o una organización- se encontrará dominado por uno de estos cinco estados emocionales, y dentro de ese estado, la tendencia dominante será uno de los tres componentes o matices del mismo. Naturalmente, no siempre los estados emocionales estarán presentes con la misma nitidez: en ocasiones aparecerá un estado como tendencia dominante clara y, en otros, aparecerán dos o más estados emocionales dominando el equipo. Lo verdaderamente importante es conocer cuál o cuáles son las tendencias que dominan el equipo, y poder analizar los elementos del entorno que están causando dicha tendencia y los efectos que puede tener. Este análisis permitirá no solo conocer mejor las causas del comportamiento de los integrantes del equipo sino también –y seguramente más importante- poder hacer una previsión del mismo y una estrategia de corrección del estado emocional si fuera preciso.

Una parte importante del diagnóstico de Feelings Management es la comparación entre el estado emocional –que es una dimensión del equipo, como se ha expuesto, es decir, que corresponde a la emocionalidad colectiva- y las emociones individuales de cada uno de los miembros del equipo.

Como ya se ha mencionado, el estado emocional constituye una realidad diferente de las emociones individuales a partir de las cuales se ha generado. Por este motivo, no debe extrañarnos que un diagnóstico del estado emocional de un equipo muestre valores divergentes con los de los individuos.

Para tener acceso a esta información -de gran utilidad, como se verá más adelante- la metodología utilizada para el diagnóstico incluye en el cuestionario dos tipos de preguntas: referidas al equipo y referidas a las emociones de la persona. Esta distinción permite comparar las emociones individuales (expresadas por el individuo respecto a sí mismo) con las emociones hacia el equipo. De esta forma, el cuadro 1 se completa con la doble dimensión individuo-equipo.

Cuadro 2 Estados emocionales de los equipos y matices derivados, niveles individual y de equipo:

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

Para cada uno de los estados emocionales recogemos la siguiente información:

- **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.

La misma situación puede reproducirse en el caso de las dimensiones de los estados emocionales:

- **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

De esta primera aproximación a la información facilitada por la metodología de Feelings Management se pueden extraer ya algunas conclusiones relevantes. La primera de ellas es sin duda la existencia de un estado emocional del equipo diferente de las emociones individuales.

Como se ha mencionado dicho estado emocional revierte sobre los miembros del equipo y puede llegar a modificar –y con frecuencia lo hace– las emociones individuales. En segundo lugar, el conocimiento del estado emocional del equipo y de las emociones individuales es de gran valor como criterio de decisión y guía de acciones encaminadas a mejorar cuestiones tales como el rendimiento, el clima, etc.

Se ha mencionado que uno de los conceptos centrales del modelo de Feelings Management es el estado emocional. Además, el modelo recurre por propia definición a otro concepto esencial: el equipo. En efecto, no podemos perder de vista el hecho de que este modelo se refiere a la emocionalidad colectiva, por lo que necesariamente debemos hacer referencia al equipo. Diagnosticar el estado emocional de una organización completa de manera directa sería sin duda complejo y, posiblemente, poco operativo.

Pero mediante el diagnóstico del estado emocional de diferentes equipos podemos llegar a tener una fotografía muy real de cual es el mapa emocional de la empresa, mapa que seguramente adquiriría diferentes *tonos* según los departamentos o equipos.

Como elemento clave del modelo, el equipo y los sentimientos de los miembros hacia él se analizan de forma independiente. El objetivo es determinar el grado de eficiencia del equipo o, mejor dicho, cómo perciben los miembros del equipo la eficacia del mismo. Para ello, el modelo utiliza 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 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.
- **ALINEACION:** 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.

En este punto vale la pena destacar una cuestión que, aunque será expuesta con mayor detalle en páginas posteriores, tiene relevancia en este momento. Un equipo es algo diferente a un grupo de personas que trabajan juntas.

No es este el lugar de exponer los diferentes modelos y paradigmas de gestión de equipos, pero sí debemos incidir en el hecho de que, cuando la herramienta de Feelings Management se aplica sobre personas que no componen realmente un equipo, los resultados lo ponen de manifiesto de manera clara.

Un equipo tiene metas y objetivos comunes, roles diferenciados, una cierta biografía y un método de trabajo. Estas características son muy importantes a la hora de aplicar las diferentes herramientas de diagnóstico, puesto que, como se ha mostrado, lo que se pretende averiguar es el estado emocional del equipo. Si los mismos individuos no son capaces de identificar con claridad a qué se refieren las preguntas cuando se habla de equipo, cada uno de ellos se referirá a realidades distintas: la empresa, el departamento, las personas con las que colabora habitualmente, etc. Por esta razón, cuanto más claras y definidas estén las fronteras del equipo, más robustos y fiables serán los resultados. Y a la inversa, unos resultados inconsistentes o incoherentes suelen ser síntoma de la ausencia de una clara idea de equipo, exista este formalmente o no.

Una típica situación de este tipo suele darse, por ejemplo, cuando se produce la reorganización de dos equipos en uno, sin definir adecuadamente los nuevos roles y la nueva situación. En estas circunstancias, los resultados suelen mostrar claramente dos culturas y dos estados emocionales diferentes, polarizando las respuestas en torno a dos estados.

Como ha demostrado la investigación metodológica sobre la relevancia y robustez de los instrumentos de medida, es posible llegar a un diagnóstico del estado emocional de un equipo y a la percepción que de sí mismo como tal tienen sus integrantes.

La importancia de un correcto diagnóstico, aunque obvia, debe ser remarcada: el objetivo principal de la investigación realizada era, ante todo, comprobar que las herramientas miden lo que pretenden medir. Sólo a partir de un diagnóstico certero y fiable es factible construir un modelo de intervención, una vez conocidas las causas que originan el estado emocional dominante y definido el que se pretende propiciar.

### **Feelings Management: Utilidad**

Antes de entrar en el proceso de trabajo que utiliza el modelo Feelings Management, su metodología, sus resultados y conclusiones, debemos acometer un último asunto: la utilidad del modelo de gestión de los sentimientos de la organización. ¿Qué beneficios o utilidades reporta la aplicación del Feelings Management? ¿En qué circunstancias es idóneo utilizarlo? ¿Hay contextos en los que no es recomendable su utilización?

La principal utilidad del Feelings Management, en cuanto herramienta de diagnóstico e intervención en los estados emocionales de los equipos dentro de las organizaciones, es realizar una radiografía del estado emocional del equipo, las causas del mismo y establecer procesos de actuación que consigan convertir estados emocionales negativos en estados emocionales positivos y proactivos.

Supongamos, por ejemplo, que una empresa acaba de realizar un profundo proceso de reorganización interna, con salidas y entradas de personal y movimientos internos. La información acerca de cuál es el estado emocional puede ser muy relevante para saber, por ejemplo, qué estilo de comunicación será el más adecuado en la nueva situación, dependiendo de si existe, por ejemplo, miedo. También permitiría detectar posibles casos de desmotivación, abatimiento o enfado, y actuar en consecuencia.

Feelings Management tiene también una importante utilidad como criterio de decisión previo, puesto que permite hacer suposiciones fiables acerca de cuál será la reacción de un equipo ante determinadas decisiones o situaciones. Por ejemplo, un equipo con un estado emocional de miedo o tristeza, no reaccionará bien ante cambios organizativos: lo más probable es que deriven a un estado de enfado. Teniendo esta información, el equipo directivo podrá decidir cómo y cuando realizar los cambios, y cómo comunicarlos.

La actual situación de recesión económica nos proporciona un magnífico ejemplo de área de aplicación del Feelings Management. Con toda probabilidad (y varios de los casos estudiados en la realización de esta investigación son muestra de ello) la situación de un gran número de empresas y de la coyuntura económica en general está generando en los equipos sentimientos de tristeza o miedo, con sus diferentes matices. En el plano personal, seguramente estarán teniendo lugar procesos de desmotivación, abatimiento, estrés.... En esta situación, las empresas verdaderamente excelentes tendrán que empezar a preocuparse por lo que ocurrirá una vez que comience la recuperación. En mayor o menor grado, muchos empleados (especialmente aquellos cuyas empresas han sufrido un expediente de regulación de empleo, aunque ellos no se hayan visto afectados) sientan que la empresa ha roto su compromiso, el contrato emocional y psicológico. La confianza, según las prácticas de recursos humanos que se hayan implantado, puede haberse visto afectada por la situación. En este contexto, el diagnóstico del estado emocional de la organización puede ser tremendamente útil para detectar y prevenir situaciones que pueden estar afectando al rendimiento y, sobre todo, provocando sufrimiento y desconfianza. Cuidar a los supervivientes, en el caso de un ERE, es una manera de asegurar que la plantilla tendrá continuidad cuando comiencen a aparecer signos de recuperación y movimiento en el mercado laboral.

## ESTUDIO FEELINGS MANAGEMENT IESE - SUNION

En marco del complejo entorno laboral actual IESE / IRCO y SUNION han firmado un acuerdo de colaboración para llevar a cabo un estudio empírico que ilustre los diferentes estados emocionales que existen en las organizaciones, sus causas y sus efectos bajo el paradigma del modelo Feelings Management, desarrollado por Javier Fernández Aguado.

Esta colaboración permitirá a ambas entidades realizar un proceso de investigación y análisis de los estados emocionales de distintos equipos de trabajo en diferentes organizaciones vinculando estos estados con sus causas y los efectos de las mismas.

Este proyecto tiene como **objetivo 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 este equipo y las principales líneas de actuación.

### Va dirigido a

- Equipos de **diferentes tipos de organizaciones** empresariales.
- Conformados por **5 - 8 personas**. (se ha llegado a analizar hasta equipos de 12 personas)
- Que **trabajen juntos de modo habitual** durante un periodo de al menos un año. (consolidados como equipo)

El **proceso de trabajo** definido ha requerido **una dedicación de cada uno de los equipos participantes en el proyecto de unas 5 horas** divididas en varios momentos:

- **Presentación del Proyecto Feelings Management SUNION – IESE:** el objetivo de esta sesión de trabajo se centra en dos aspectos:
  - **Facilitar** a los participantes los aspectos conceptuales más destacados del modelo, creando el marco de referencia conceptual adecuado. Para la creación de este marco de referencia se realizará un proceso de inmersión conceptual en los aspectos más destacados del modelo Feelings Management.

- **Aplicar y cumplimentar** el Cuestionario de Identificación del Mapa Emocional del Equipo desarrollado por IESE / IRCO y SUNION. La duración de esta sesión de trabajo es de aproximadamente 1 hora.
- **Focus group:** Pasada una semana de la cumplimentación del cuestionario y una vez trabajados los resultados extraídos del análisis de los datos consolidados de los cuestionarios, realizaremos junto con el equipo un focus group. Este focus group tendrá un doble objetivo:
  - **Recoger** los elementos cualitativos que determinan el mapa emocional definido en el cuestionario.
  - **Identificar** el conjunto de causas y la intensidad de las mismas que afectan al entorno emocional del equipo.

Para la consecución de los objetivos anteriores realizaremos, en el focus group, un trabajo secuencial que tendrá la siguiente correlación:

- Contrastar resultados y su vinculación a los factores desencadenantes.
- Delimitación de las causas que originan los estados emocionales subyacentes.
- Conclusiones finales.

La duración del focus group será de aproximadamente 4 horas.

- **Entrevista biográfica.** Posteriormente, mantendremos una entrevista biográfica o curricular con el responsable del equipo con el objetivo de contextualizar todo el trabajo realizado y los resultados del mismo y el marco temporal del equipo.

Una vez finalizadas ambas sesiones de trabajo y analizados el conjunto de datos cuantitativos y cualitativos obtenidos procederemos a la elaboración de un documento que recogerá el estado emocional del equipo así como sus principales causas.

El plazo de ejecución de este estudio queda definido entre el 15 de Junio y el 15 de septiembre de 2009

Para el proceso de consultoría con la metodología Feelings Management mantendremos este proceso de trabajo y lo completaremos con la realización de **entrevistas de incidentes emocionales** con cada uno de los componentes del equipo analizado.



## II. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

## II. MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

### OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo de la investigación puesta en marcha por Sunion e IESE es 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, tal y como se ha explicado en el epígrafe anterior. Este objetivo se concreta en los siguientes:

1. Comprobar que, en efecto, la herramienta 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).

De la metodología del modelo se iba a utilizar, por tanto, la parte de diagnóstico, dejando la parte de intervención. Inicialmente, el equipo de Sunion, con experiencia en la aplicación del modelo de diagnóstico, propuso utilizar el procedimiento seguido habitualmente, que consta de las siguientes fases:

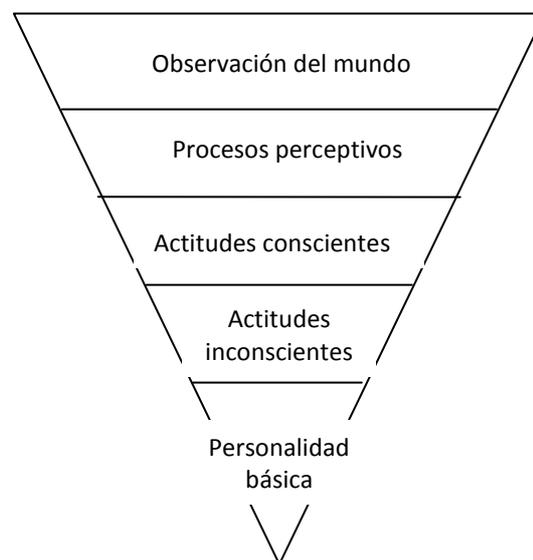
1. Selección del equipo.
2. Presentación del modelo al equipo, en una sesión de una media hora de duración, aproximadamente.
3. Complimentación del cuestionario por parte de los miembros del equipo.
4. Procesamiento de datos y elaboración de informe preliminar (el informe no se le proporciona al equipo)
5. Entrevista con el responsable del equipo con el fin de conocer datos biográficos del equipo, sin valoraciones ni juicios.
6. Celebración de una sesión de un focus group para determinar la correspondencia de los resultados obtenidos de los test con la percepción del equipo y las causas del estado emocional hallado.

Esta metodología permite el acceso a tres fuentes de información diferentes: el cuestionario, la entrevista con el responsable del equipo y la observación directa en el focus group con el equipo. De esta forma se consigue eliminar el efecto de los sesgos introducidos por cada una de las técnicas. Veamos a continuación los fundamentos metodológicos de cada una de ellas.

### **A. El cuestionario**

El diseño del cuestionario parte de lo que se quiere medir: estados emocionales, tanto de un individuo como de un equipo. Ya se ha explicado en la introducción la naturaleza de un estadio emocional, con lo que ahora no se trata de volver sobre estos pasos. Lo que sí es necesario distinguir, desde el punto de vista de la metodología es qué tipología de “hecho” es un estado emocional para, partiendo de ahí, aplicar las técnicas más adecuadas.

Partiendo del 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.

El estado emocional propio y del equipo al que uno pertenece no se puede incluir en el campo de 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 e 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 le son plenamente conscientes ambos. Por todo ello, el cuestionario se presentaba como un método plenamente adecuado para el estudio de ambos.

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 le caracteriza), se impone la pregunta cerrada (García Fernando, 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 mediante preguntas cerradas de respuesta múltiple. Concretamente se optó por cuatro niveles de respuesta (Likert 4).

Como se ha señalado al comienzo de este epígrafe, una vez comprobado que el método escogido era adecuado a los objetivos de la investigación, era 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 indicada 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 los objetivos básicos 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 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.

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 estos desde diferentes puntos de vista. De este modo, más allá de los resultados concretos de la investigación, se obtendría un cuestionario adecuadamente construido para poder arrojar unos resultados adecuados sobre el estado emocional de un equipo.

Una vez estudiado el trabajo que se realizó con el cuestionario, podemos pasar a ver cómo se diseñó el grupo de discusión y la entrevista en profundidad.

### ***B. La entrevista en profundidad***

Una de las pruebas de contraste que se realizaron, como ya se ha indicado, fue una serie de entrevistas en profundidad. Estas entrevistas se realizaron en paralelo con el cuestionario y la discusión de grupo.

Los objetivos de esta entrevista eran dos:

1. Conocer la “biografía” del equipo, teniendo 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 cumplieron 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 que las interacciones entre sus miembros den lugar a un equipo. Este hecho puede distorsionar los datos pues se daría falta de un estado emocional uniforme, para dar paso a 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 al 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.

Las entrevistas se realizaron con una persona ajena al equipo pero que lo conocía bien. En ocasiones su superior jerárquico, en otras una persona de estructura que tenía conocimiento de primera mano sobre el equipo y los miembros que lo constituían.

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

### **C. Discusión de grupo (focus group)**

La discusión de grupo se adoptó como método de contraste fundamental del cuestionario y para afianzar el análisis de causas que se apuntaba 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 dos medios:

- a. Contraste directo del estado emocional declarado en el cuestionario y del declarado en la discusión. Este contraste se hizo de modo ciego, ya que no se les informaba de los resultados obtenidos en el cuestionario hasta le último momento. Se pedía al equipo que se posicionara en un estado emocional. Este posicionamiento se llevaba a cabo mediante la realización de un focus group y una discusión conducida por el moderador.

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

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

- 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.
- 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.

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 una 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.

#### ***D. Dinámica de las pruebas***

A la hora de realizar los diferentes métodos se estructuró del siguiente modo:

1. Presentación del cuestionario. Previamente a pasar el cuestionario, se les informaba de los objetivos que se perseguían. En todo momento se señaló los fines investigatorios. Se aseguró el anonimato de los cuestionarios. Además se les hacía 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 pasaba el cuestionario. En todo momento, dos miembros del equipo de investigación estaban presentes para aclarar posibles dudas y comprobar que todo se comprendía adecuadamente.
3. Tratamiento de datos. Se trataban los datos del cuestionario, entresacando los principales resultados a contrastar. Estos datos se trataban y se graficaban para su mejor interpretación.
4. Entrevista biográfica. Esa podía realizarse en cualquier momento de la investigación, ya que corría en paralelo con el resto. Su duración era de una hora, aproximadamente. En ella no se daba 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 iba tomando nota sobre diferentes elementos, como ya se ha indicado.

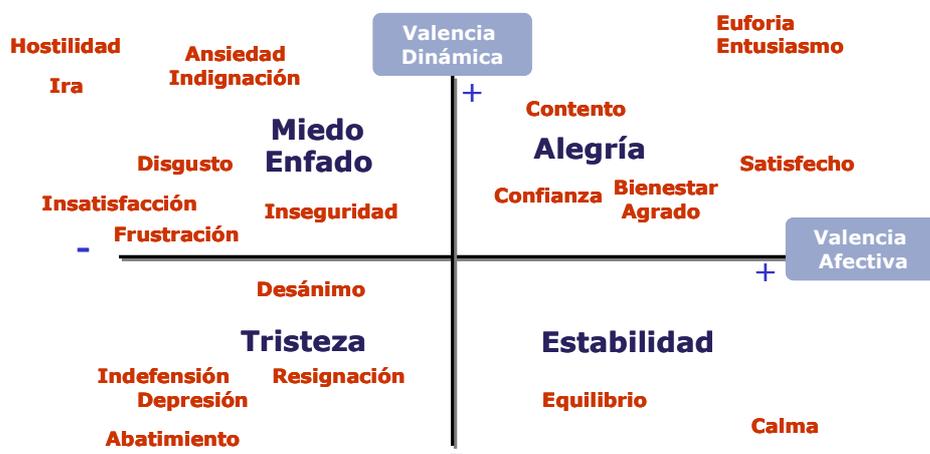
### E. Construcción de variables.

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 en el primer epígrafe. Estas variables se han estudiado tanto respecto al equipo, como al individuo. Se ha preguntado al individuo sobre su percepción de su estado emocional propio, como por la percepción 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.

Por otra parte, las variables están relacionadas entre sí, no pudiendo darse el caso de que se den todos los estados emocionales en grado máximo, por ejemplo, de modo simultáneo. Aunque no se estableció una correlación precisa entre ellas, sí se estableció que estados tales como tristeza, tenían un comportamiento inverso al de alegría.

De hecho, se partió de que los estados emocionales estaban definidos por dos factores y, por tanto, se podían representar en dos ejes: activación y valencia afectiva. Definiendo cada uno con un valor positivo o negativo se establecían en unos ejes cartesianos, cuatro cuadrantes, en los que se podían situar cada uno de ellos:



Mapa de estados emocionales

2. Variables de equipo. Estas variables, como ya se ha indicado, se tomaron de la definición de Harvard de las características de los 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 definir cada uno de los estados emocionales, se introdujeron variables secundarias, tales como euforia, optimismo y satisfacción para alegría. Realmente estas variables secundarias tenían una naturaleza más denotativa que teórica. Es decir, la función de estas variables eran agregar y denominar subgrupos de preguntas para cada estado emocional. No pretendían, por tanto, ofrecer una definición factorial de cada estado emocional, como si cada uno de ellos estuviera definido por varios tres factores. Estas variables se corrigieron a lo largo de la investigación, depurando el ajuste entre el las preguntas y el término que pretendía agregarlas de modo denotativo.

En resumen, estas variables tenían por misión fundamental facilitar la investigación, el tratamiento de los datos y la comunicación de los mismos. A continuación se presenta una tabla de estos estados emocionales secundarios:

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

**Tabla de estados emocionales secundarios**

## ***F. Diseño de la muestra***

En cuanto a la muestra, en esta primera fase de la investigación se decide 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 han realizado 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 (Znaniecki, 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, si 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.

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 si 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.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

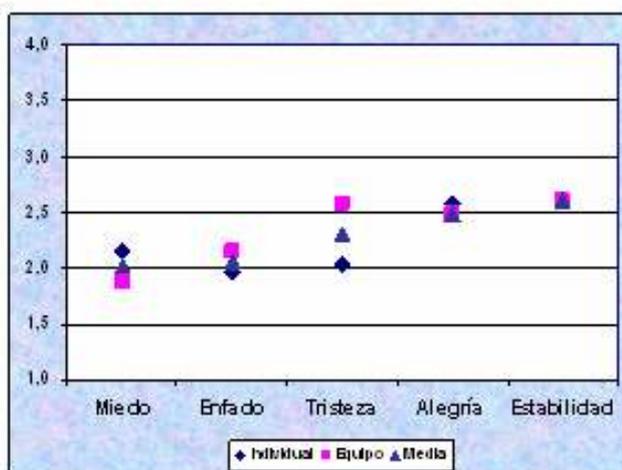
A continuación se presentan los resultados empíricos y cuantitativos de la investigación. Estos resultados, como ya se ha indicado, se fueron analizando equipo a equipo, porque de hecho su sentido primario es para analizar los equipos. Por ello mismo, en primer lugar presentaremos los resultados cuantitativos 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.

### A. Diagnóstico a partir de cuestionarios: estados emocionales

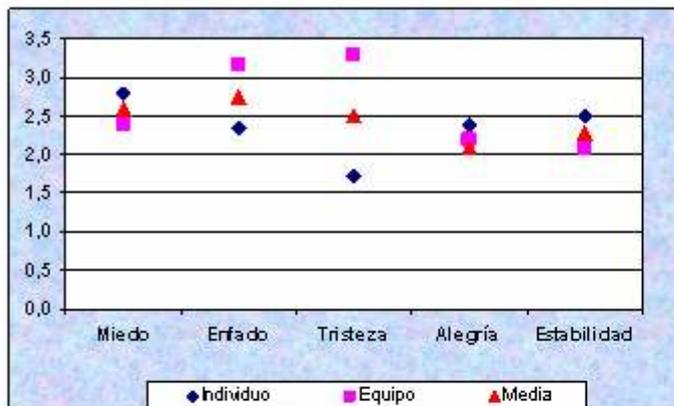
Como ya se ha indicado, se han realizado 7 pruebas cuyos resultados permiten inferir, en primer lugar, que la herramienta diseñada discrimina diferentes estados emocionales, con valores significativamente distintos en cada uno de los equipos. Además, discrimina también entre los resultados referidos al individuo y al equipo. Para mostrar esto, en primer lugar se presentan los gráficos que se refieren a tales resultados:

EQUIPO 1



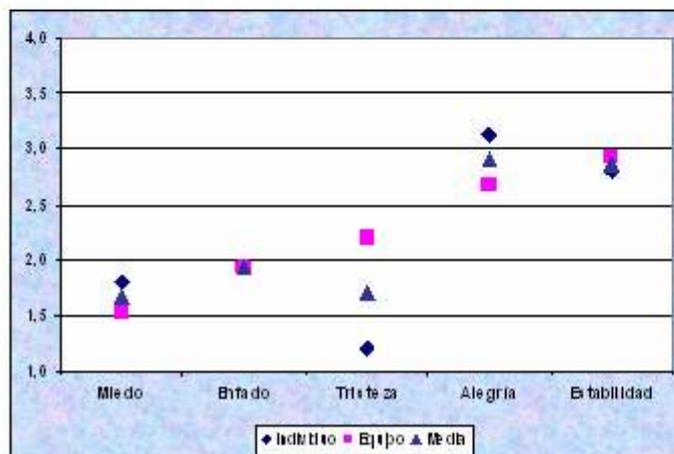
|             | Individuo | Equipo |
|-------------|-----------|--------|
| Miedo       | 2,8       | 2,4    |
| Enfado      | 2,3       | 3,2    |
| Tristeza    | 1,7       | 3,3    |
| Alegría     | 2,4       | 2,2    |
| Estabilidad | 2,5       | 2,1    |

### EQUIPO 2



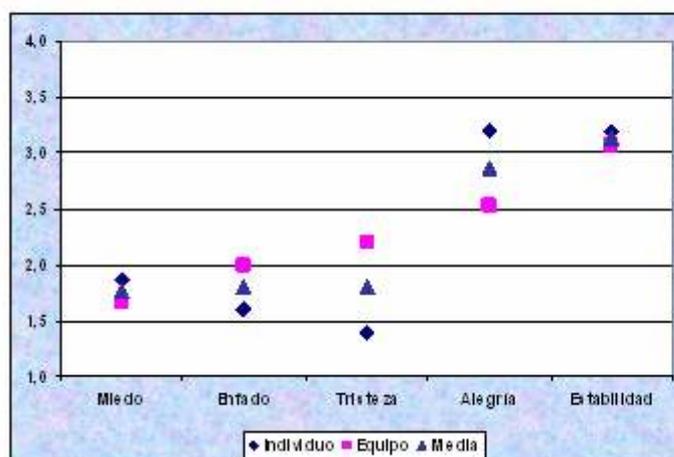
|             | Individuo | Equipo |
|-------------|-----------|--------|
| Miedo       | 2,2       | 1,9    |
| Enfado      | 2,0       | 2,2    |
| Tristeza    | 2,0       | 2,6    |
| Alegria     | 2,6       | 2,5    |
| Estabilidad | 2,6       | 2,6    |

### EQUIPO 3



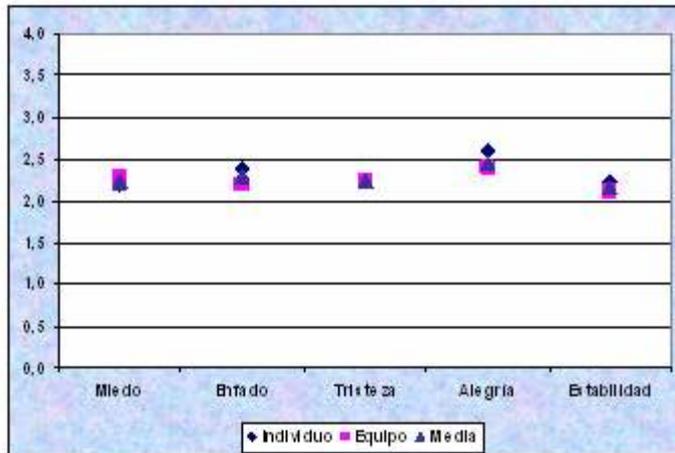
|             | Individuo | Equipo |
|-------------|-----------|--------|
| Miedo       | 1,8       | 1,5    |
| Enfado      | 1,9       | 1,9    |
| Tristeza    | 1,2       | 2,2    |
| Alegria     | 3,1       | 2,7    |
| Estabilidad | 2,8       | 2,9    |

### EQUIPO 4



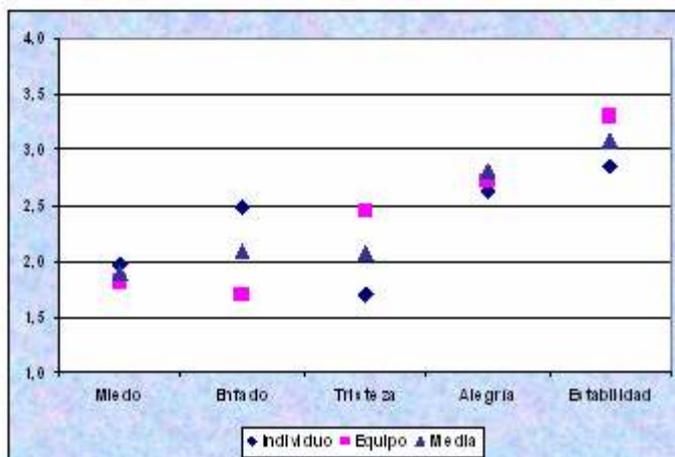
|             | Individuo | Equipo |
|-------------|-----------|--------|
| Miedo       | 1,9       | 1,7    |
| Enfado      | 1,6       | 2,0    |
| Tristeza    | 1,4       | 2,2    |
| Alegria     | 3,2       | 2,5    |
| Estabilidad | 3,2       | 3,1    |

### EQUIPO 5



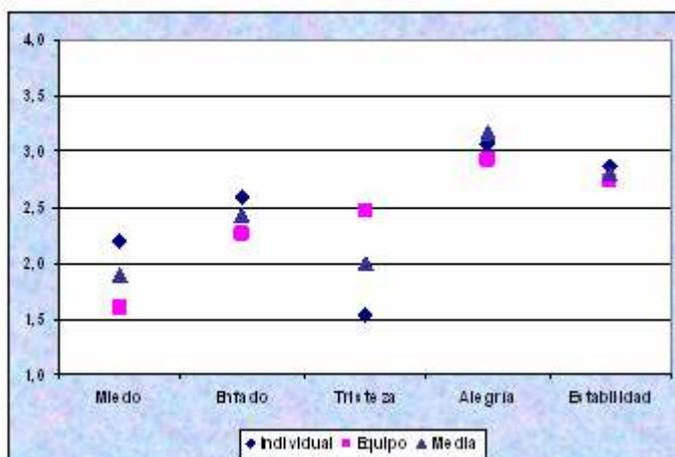
|             | Individuo | Equipo |
|-------------|-----------|--------|
| Miedo       | 2,2       | 2,3    |
| Enfadado    | 2,4       | 2,2    |
| Tristeza    | 2,3       | 2,3    |
| Alegría     | 2,6       | 2,4    |
| Estabilidad | 2,2       | 2,1    |

### EQUIPO 6



|             | Individuo | Equipo |
|-------------|-----------|--------|
| Miedo       | 2,0       | 1,8    |
| Enfadado    | 2,5       | 1,7    |
| Tristeza    | 1,7       | 2,5    |
| Alegría     | 2,6       | 2,7    |
| Estabilidad | 2,8       | 3,3    |

### EQUIPO 7



|             | Individuo | Equipo |
|-------------|-----------|--------|
| Miedo       | 2,2       | 1,6    |
| Enfadado    | 2,6       | 2,3    |
| Tristeza    | 1,5       | 2,5    |
| Alegría     | 3,1       | 2,9    |
| Estabilidad | 2,9       | 2,7    |

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. 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.

Sólo encontramos un caso en que los resultados son muy parejos entre individuo y equipo (el equipo 5). Este caso se estudiará como caso de modo específico, momento en el cual se entrará a señalar el motivo de esa proximidad.

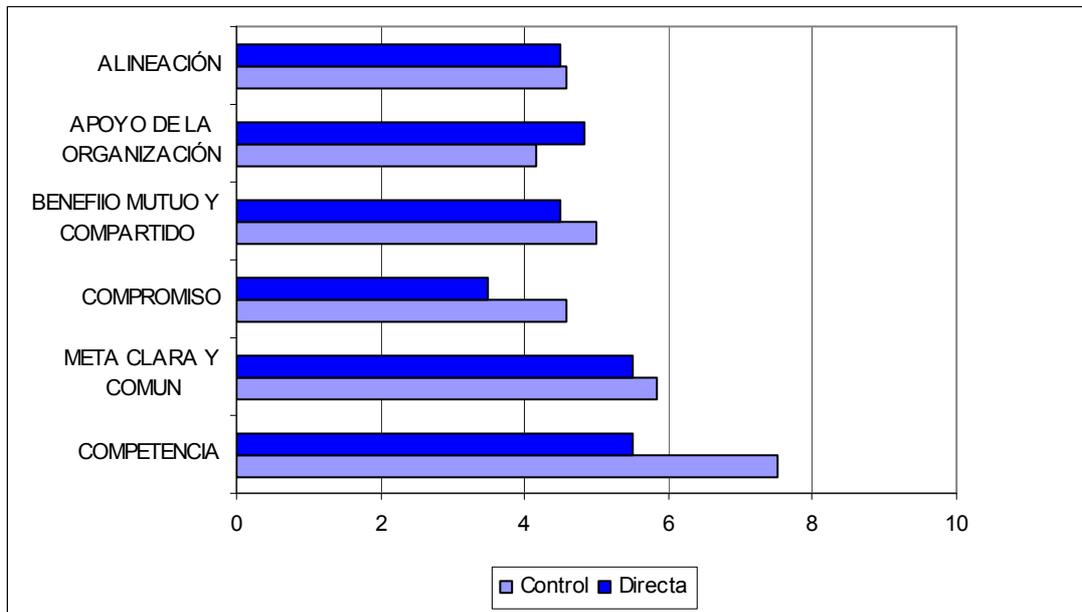
No se trata aquí de analizar cada uno de los equipos, ya que esto se hace con mayor profusión en los casos que se presentan en la siguiente sección. Simplemente de ver los resultados en global. En este sentido, llama la atención la constatación de un hecho de sentido común pero que confirma también la validez del cuestionario, como es la dinámica inversa entre la alegría y la tristeza, siendo esta predominante en los equipos. Comentaremos esto más adelante respecto a los resultados globales.

Respecto a los resultados de equipos, no se pudo establecer ninguna conclusión más que las ya dichas. Podremos avanzar más al analizar los resultados globales.

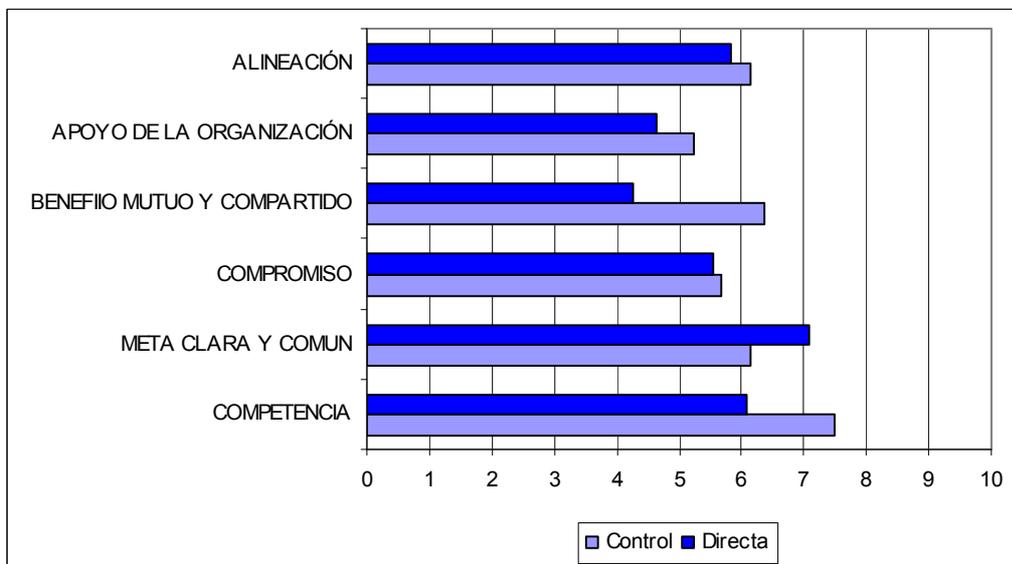
### ***B. Análisis de valoración del equipo respecto a las seis características de los equipos eficientes de Harvard***

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 categorías, en un anexo del cuestionario, y preguntas incluidas en el cuestionario (valoración indirecta). El motivo de estas dos valoraciones ya se explicó al exponer la metodología de la investigación. Existen diferencias entre ambas valoraciones que, en algunos casos, como veremos, son relevantes. Por su interés se reflejan las dos valoraciones:

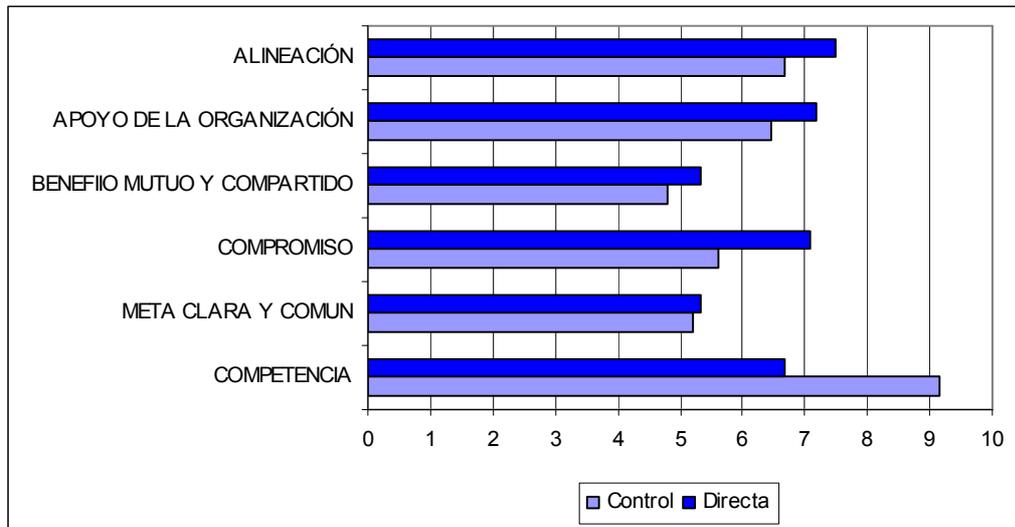
## EQUIPO 1



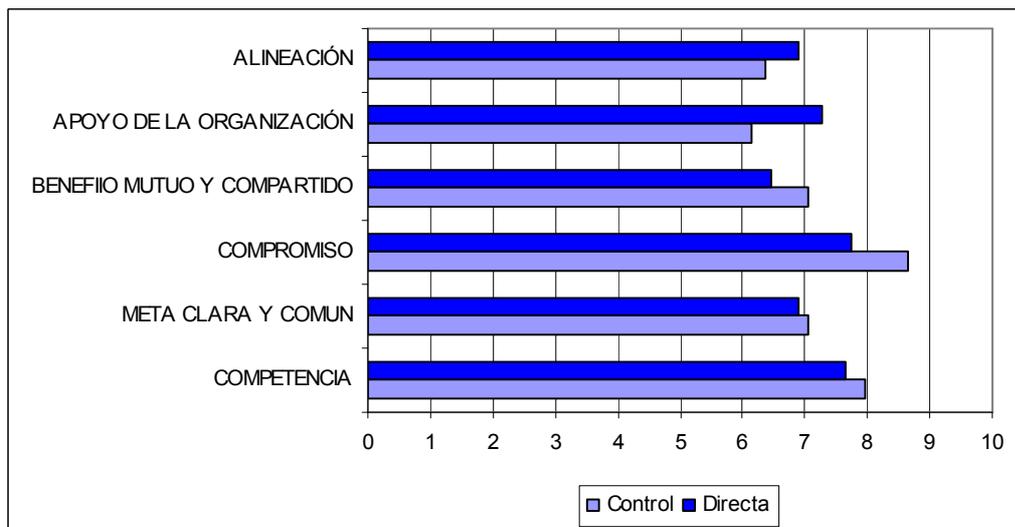
## EQUIPO 2



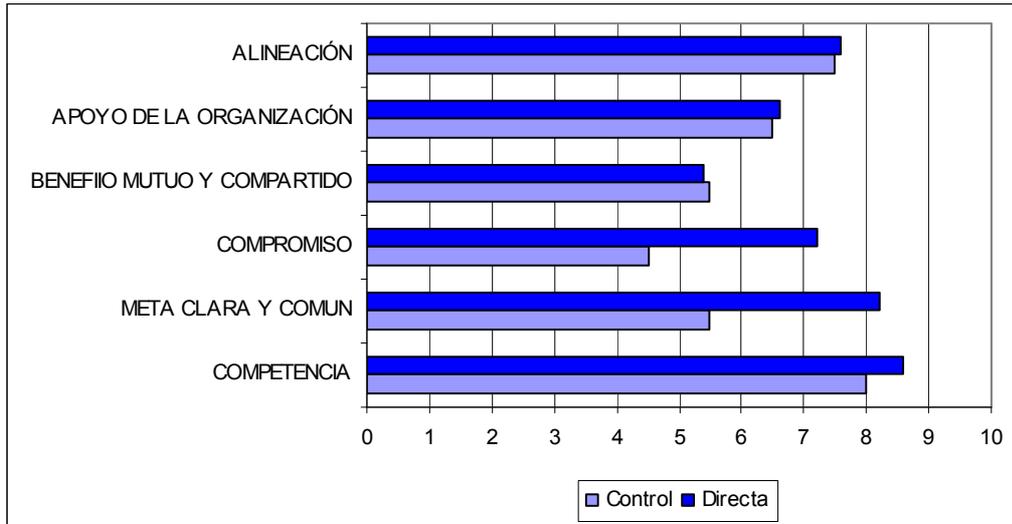
### EQUIPO 3



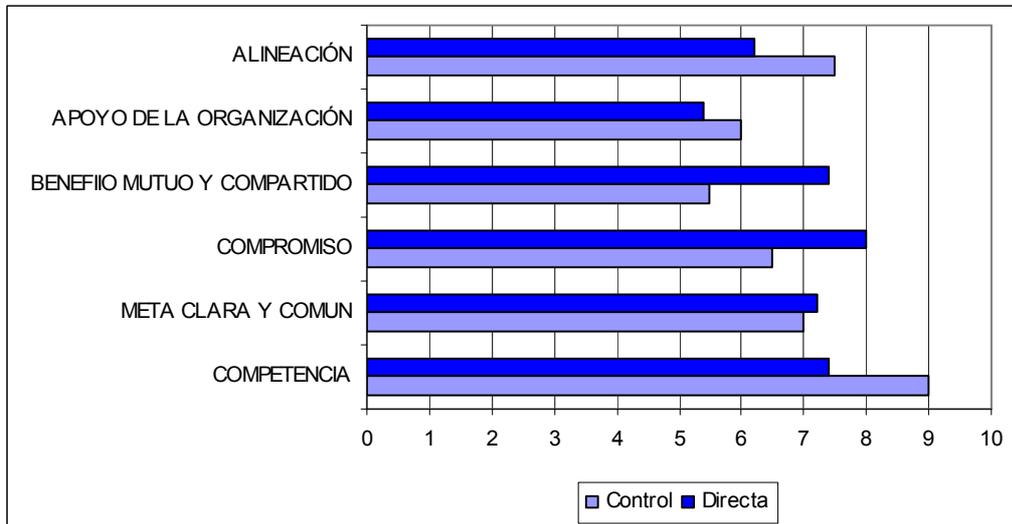
### EQUIPO 4



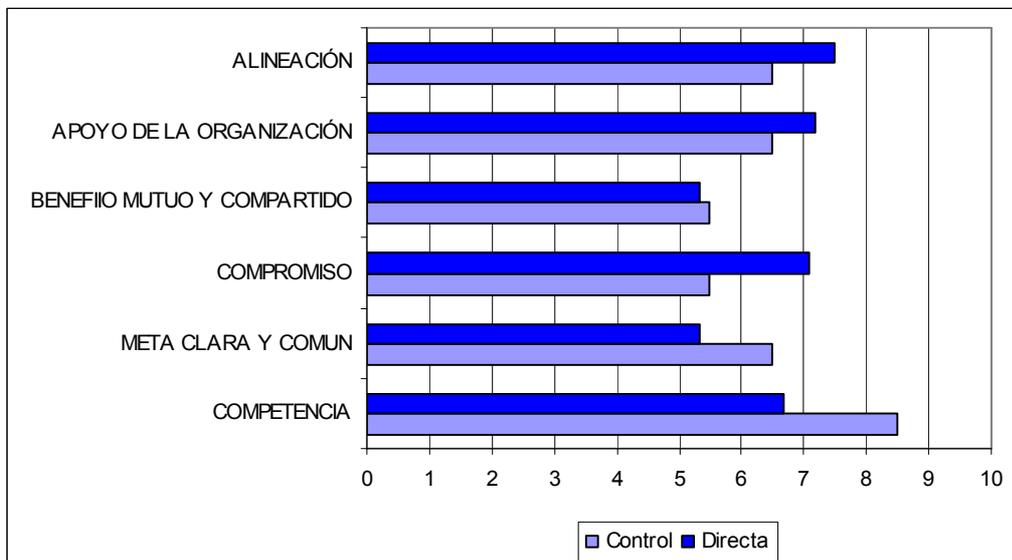
### EQUIPO 5



### EQUIPO 6



### EQUIPO 7



Respecto a estos resultados, cabe destacar las siguientes cuestiones:

1. En la mayoría de los casos la pregunta de control y la directa arrojan los mismos resultados, lo que denota la adecuación de la pregunta.
2. En el caso de competencia esto no es así, siendo en varias ocasiones sensiblemente más alta la puntuación de control que la directa. Esto se debe a que la pregunta de control está redactada del siguiente modo: “Mi equipo dispone del talento y los conocimientos necesarios para desarrollar su tarea”. Frente a la redacción de la directa: “Cada miembro del equipo debe tener el talento, el conocimiento, la experiencia y el saber técnico para realizar el trabajo requerido. ¿Qué nivel de competencia posee su equipo?” Esta redacción hace que en ocasiones se dé una nota superior, por destacar la competencia del equipo en positivo. Esto lleva a que haga falta plantearse una redacción nueva de esta pregunta concreta.
3. Las otras diferencias significativas se han vinculado con causas concretas, que se detectaron en el focus group. De hecho, estas diferencias sirven de “alarma” para manifestar posibles anomalías en el equipo y, con ello, posibles causas de los estados emocionales.

### **C. 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 esta metodología propuesta.

De hecho, 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 de los casos, 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.

A lo largo de la investigación se han llevado a cabo algunos ajustes en la herramienta:

- a) Sustituir el matiz *ira*, en el estado emocional de *enfado*, por el de *estrés*, más adecuado al entorno profesional.
- b) Dos preguntas del cuestionario redactadas en forma negativa se han sustituido por preguntas redactadas en positivo, al comprobarse la dificultad de algunos participantes en valorar adecuadamente las cuestiones así propuestas.

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, si lo son respecto a la posición relativa de los estados emocionales. Es decir, si bien aventurarse a decir que la alegría es de 2'8 sobre 4 es una temeridad, al menos con la muestra de la que actualmente disponemos, sí es cierto que su posición relativa respecto a si es mayor que la tristeza o que la estabilidad y esta mayor al miedo, sí son datos fiables.

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, además, permite conocer las causas de este estado emocional.

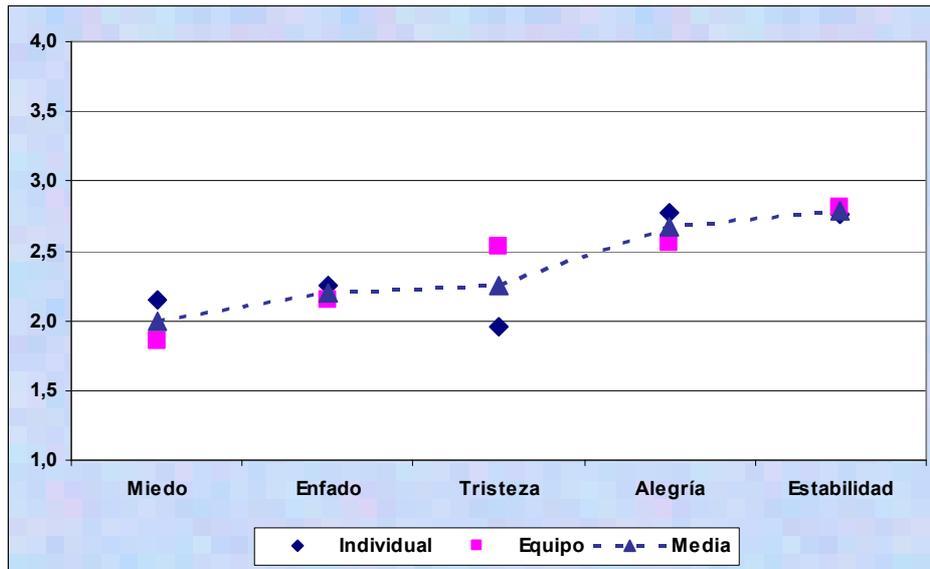
Con todo ello podemos decir que la metodología del modelo Feelings Management es plenamente fiable y útil, permitiendo conocer el estado emocional de los equipos y sus causas, y con ello dando armas para una intervención en dicho estado.

#### ***D. 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.

Estos son los resultados individuales de los cuestionarios, de un total de 55 personas:

|             | Individual | Equipo | Media |
|-------------|------------|--------|-------|
| Miedo       | 2,1        | 1,9    | 2,0   |
| Enfado      | 2,2        | 2,1    | 2,2   |
| Tristeza    | 2,0        | 2,5    | 2,2   |
| Alegría     | 2,8        | 2,6    | 2,7   |
| Estabilidad | 2,8        | 2,8    | 2,8   |



Podemos ver que las diferencias en media entre el individuo y el equipo no son muy significativas. Lo que más destaca, más bien es:

1. El estado emocional preponderante es la estabilidad. Esta, como ya se ha dicho, se puede entender de varias formas. Comprando los resultados con los otros estados emocionales, podemos concluir que más bien se trata de una estabilidad con matices negativos, que oculta un cierto nivel de distrés. Esto lo podremos afirmar con más fundamento cuando veamos los estados emocionales secundarios o matices de los estados emocionales.
2. Destaca que si bien el individuo está alegre por encima de triste no sucede lo mismo con el equipo, que no presenta diferencias significativas. Además, respecto a la tristeza, vemos que es el estado en el que hay más diferencia entre el nivel individual y el del equipo.

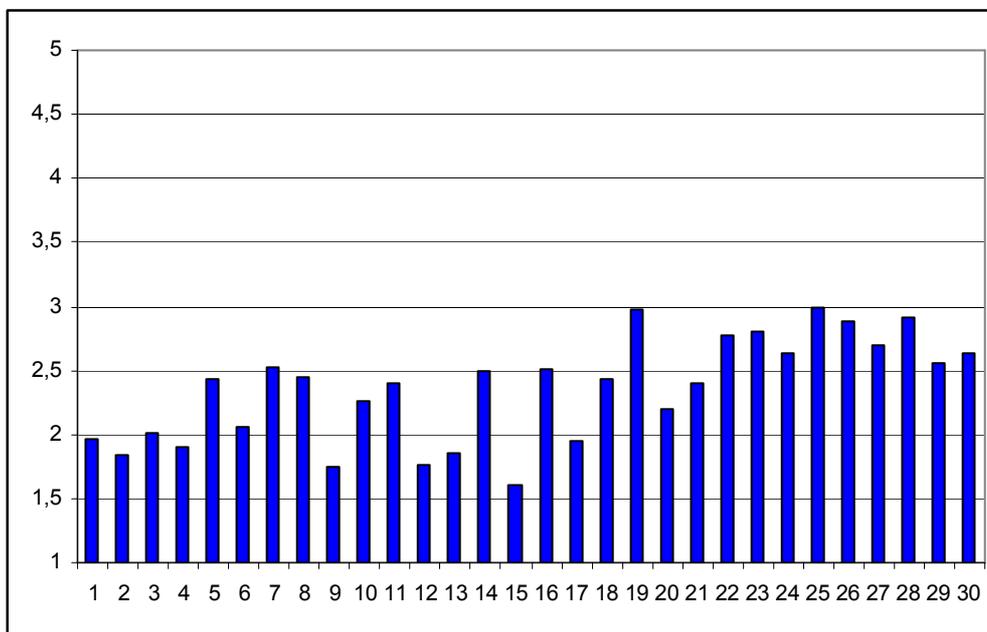
Vamos a ver estos datos, en un nivel más de detalle. Si descendemos a los estados “emocionales secundarios”, podemos señalar que los resultados en media son:

|                    |            |                       |            |
|--------------------|------------|-----------------------|------------|
| <b>1. Miedo</b>    | <b>2,0</b> | <b>4. Alegría</b>     | <b>2,6</b> |
| 1. Indefensión     | 1,9        | 1. Optimismo          | 2,6        |
| 2. Inseguridad     | 1,9        | 2. Satisfacción       | 2,6        |
| 3. Frustración     | 2,2        | 3. Euforia            | 2,7        |
| <b>2. Enfado</b>   | <b>2,2</b> | <b>5. Estabilidad</b> | <b>2,8</b> |
| 1. Rechazo         | 2,5        | 1. Confianza          | 2,9        |
| 2. Ansiedad        | 2,0        | 2. Bienestar          | 2,8        |
| 3. Estrés          | 2,1        | 3. Calma              | 2,6        |
| <b>3. Tristeza</b> | <b>2,1</b> |                       |            |
| 1. Resignación     | 2,2        |                       |            |
| 2. Desánimo        | 2,1        |                       |            |
| 3. Abatimiento     | 2,2        |                       |            |

**Tabla: Matices y estado emocionales**

El análisis de los matices expresados en media por los individuos muestra un claro predominio de la estabilidad y la alegría, más marcado que antes.

Por último, si descendemos a las respuestas al cuestionario, el análisis del grado de acuerdo con las diferentes afirmaciones planteadas en el cuestionario muestra los siguientes resultados<sup>10</sup>:



**Grado de acuerdo con cada una de las treinta afirmaciones**

<sup>10</sup> Los valores del 1 al 30 incluidos en el cuadro se refieren a las diferentes cuestiones planteadas a los participantes, ordenadas según tabla de resultados del Anexo.

El grado de acuerdo más elevado se da en la afirmación “Estoy comprometido con los objetivos de mi empresa y comparto sus valores” y “Tengo claro lo que se espera de mi en el trabajo”, cuestiones que se relacionan con los estados emocionales de estabilidad y alegría. En el extremo opuesto, el menor grado de acuerdo se manifiesta en la afirmación “Me siento insatisfecho, parece que no se fían que vaya a hacer bien mi trabajo”, correspondiente al estado emocional de tristeza.

Así, podemos decir que efectivamente prevalece el estado emocional de estabilidad y alegría en el nivel individual.

No obstante, como ya se ha dicho, los resultados de equipo son más llamativos, sobre todo en su dinámica con los resultados individuales. Al analizar los datos agregados distinguiendo el ámbito individual y el del equipo, aparecen algunas cuestiones relevantes:

| Individuo    |     | Equipo |              |
|--------------|-----|--------|--------------|
| Confianza    | 3   | 2,9    | Bienestar    |
| Optimismo    | 3   | 2,9    | Confianza    |
| Euforia      | 2,8 | 2,8    | Satisfacción |
| Bienestar    | 2,7 | 2,6    | Euforia      |
| Calma        | 2,6 | 2,6    | Calma        |
| Rechazo      | 2,5 | 2,5    | Desánimo     |
| Frustración  | 2,4 | 2,5    | Resignación  |
| Estrés       | 2,4 | 2,5    | Rechazo      |
| Satisfacción | 2,4 | 2,4    | Abatimiento  |
| Inseguridad  | 2   | 2,3    | Ansiedad     |
| Indefensión  | 2   | 2,2    | Optimismo    |
| Abatimiento  | 1,9 | 2,1    | Frustración  |
| Resignación  | 1,9 | 1,9    | Inseguridad  |
| Ansiedad     | 1,7 | 1,8    | Indefensión  |
| Desánimo     | 1,6 | 1,8    | Estrés       |

La comparación de ambas tablas pone de manifiesto que hay diferencias significativas en los matices de tristeza, en los que la diferencias entre las diferentes afirmaciones en el nivel individual y de equipo son las siguientes:

*Resignación*    -0,6  
*Desánimo*       -0,9  
*Abatimiento*    -0,5

El signo negativo indica que el grado de acuerdo con estas afirmaciones es superior cuando se le pregunta al individuo por su situación individual que cuando se le pregunta por el equipo.

También hay diferencias significativas (superiores a 0.5). También hay diferencias respecto a optimismo, aunque en este caso es más alto el grado de acuerdo respecto a las preguntas referidas al propio individuo. En el resto de los casos, las diferencias entre ambos planos no son significativas, excepto a lo relativo a estrés, donde el individuo presenta mucho más estrés que el equipo.

Este estado se puede interpretar de un modo conjunto, diciendo que si bien los equipos están en estabilidad, tiene claros signos de tristeza, en forma de resignación, desánimo y abatimiento, que concurre con un nivel de ansiedad superior al de los individuos, que se muestran alegres y optimistas, aunque con un elevado nivel de estrés. Esta situación es, en cierta medida lo que la literatura podría calificar como distrés.

Este análisis resulta relevante porque, como se ha explicado en páginas anteriores, existe una relación entre las emociones individuales y el estado emocional del equipo. En el nivel agregado que estamos analizando, los datos indican que el estado emocional de tristeza, en todos sus matices, está más proyectado por el individuo en el equipo que en él mismo. El optimismo, por el contrario, es significativamente superior (y coherentemente con lo anterior) en el individuo.





### III. CONCLUSIONES

### III. 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.

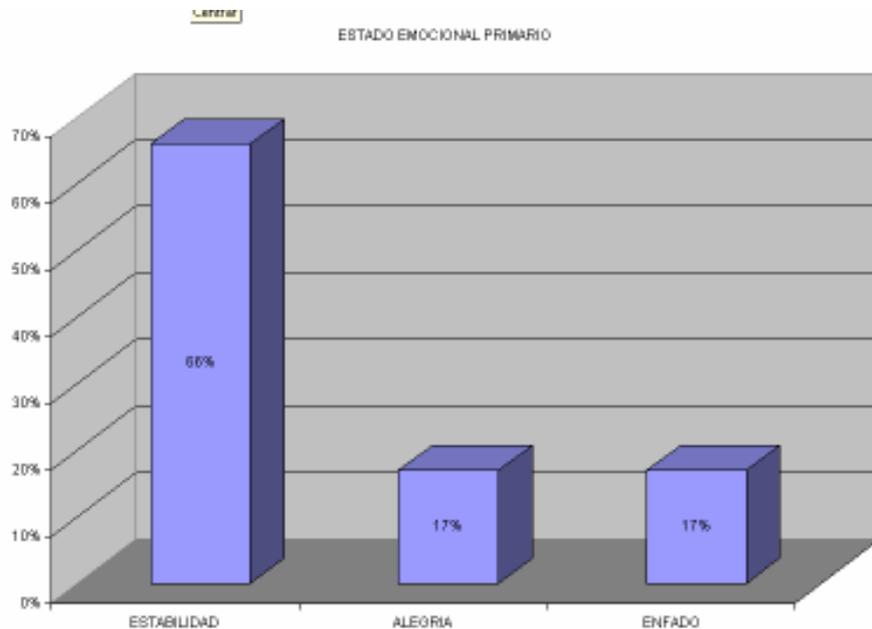
2. La **investigación empírica demuestra la validez de la metodología del modelo Feelings Management**, conformada por un cuestionario, una entrevista biográfica y un grupo de discusión, siguiendo la metodología de focus group.

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

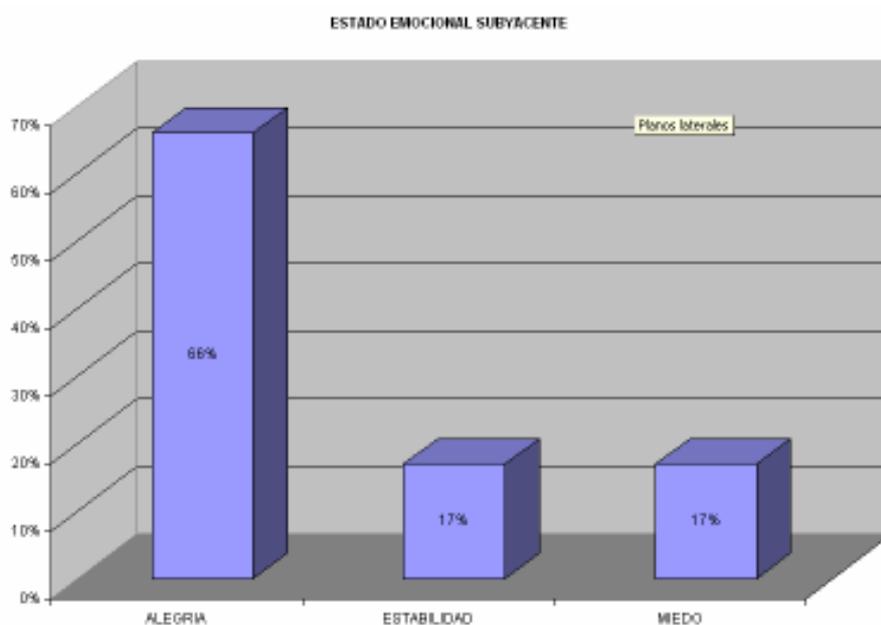
La fiabilidad se puede afirmar desde el punto de vista del peso relativo de cada uno de los estados. El cuestionario se ha mostrado fiable en grado suficiente y con una validez del 85%.

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



5. **No existe una causa clara que defina** dentro del equipo el estado emocional en el que se encuentran inmersos, pero si que existe una serie de causas que unidas generan el mismo.

6. **Las principales causas que generan el 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.
- **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 preactivas 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 ha pasado por diferentes fases de desarrollo y que generan cierto grado de confianza y seguridad al resto de los componentes. Ha resultado significativo el echo de observar como en algunos equipo la ausencia de esta causa y la manifestación de la opuesta – equipos no sólidos- a parece como un rasgo distintivo de un estado emocional de miedo.
- **Profesionalidad.** Esta causa ha sido definida de múltiples maneras, capacidad técnica, formación, conocimiento alto, experiencia, etc... bajo esta causa se encuentra, igual que en la causa anterior, otra de esas funciones espejo que tantos problemas crean en las organizaciones. la presencia de la causa 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.
- **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.

Me estoy refiriendo a:

- Un liderazgo fuerte y claro.
- Políticas de comunicación de objetivos y metas claras.
- A estrategias de gestión de RR.HH en las cuales quedan claras las funciones y las responsabilidades de tu trabajo.
- A 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 los temas tratados en esta conclusión y hacía referencia al carácter humano y relacional del jefe.

**7. 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 o 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.

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

**9. Predice los estados emocionales.** El Modelo Feelings Management, con su concepción metodológica y de proceso actual, se convierte en una herramienta de predicción de los estados emocionales pasados y futuros. Haciendo un análisis de las herramientas de diagnóstico que utiliza podemos ver este proceso. El cuestionario nos permite definir el estado emocional actual, el focus group sus causas y el origen de las mismas (estados emocionales pasados y futuros), la entrevista de incidentes emocionales nos permiten predecir ciertas tendencia de futuro y la raíz de las mismas y la entrevista con el responsable contextualizarlo todo en un marco temporal definido.

10. **Los estados emocionales grupales son más peligrosos de gestionar que los estados emocionales individuales.** Esto se debe principalmente a que estamos a utilizar los procesos de relación interpersonal como herramienta de intervención en los estados emocionales del equipo y la eficacia de la misma 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.

11. **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 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. Uno de los principales altavoces de este estado emocional suelen ser todos aquellos elementos de comunicación informal que existen en los equipos, chismes, comentarios, rumores, “radio pasillo”, etc...

Por eso resulta necesario realizar un proceso de toma de conciencia e intervención en estos estados emocionales grupales para generar procesos de gestión del cambio eficaces.



## IV. CASOS DE ESTUDIO

## CASO 1

### El equipo.

El presente caso corresponde a un equipo de estructura de una empresa del sector eléctrico. Se trata de un equipo multifuncional compuesto por 5 personas, con perfiles bastante diferentes y a la vez complementarios.

Se trata de un equipo sólido, que lleva junto bastantes años y con un grado de conocimiento entre sus componentes, tanto a nivel personal cómo profesional, muy alto.

El responsable del equipo se incorpora hace unos 5 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 varían otros de los ya establecidos, se plantea al equipo múltiples retos, 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 planteó 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, surgen áreas claras de trabajo, con una estructura definida en cada una de ellas.

Hace un año y medio, por diferentes motivos, el equipo sufre una nueva reorganización que generó diferentes escenarios de tensión, incertidumbre, conflicto, etc... Con el esfuerzo y la implicación de todos los integrantes, todos estos escenarios son resueltos de manera positiva.

En la actualidad el equipo se encuentra inmerso en nuevos retos y proyectos de alto valor añadido para la compañía.

## **Sesión de presentación y cuestionarios.**

A la sesión de presentación acuden los cinco miembros del equipo. Entran todos casi a la vez, los comentarios, la charla, las risas marcan los prolegómenos de la presentación. Hay bastante expectación y ganas de saber para que les han convocado.

Comienza la sesión con la exposición del procedimiento a seguir en este diagnóstico de Feelings Management, se explica el modelo y se aseguran reiteradamente las condiciones de confidencialidad. Se realizan diferentes preguntas sobre la utilidad del modelo, su robustez, fiabilidad, etc...

Además se percibe un cierto grado de curiosidad por saber de donde procede el modelo, cómo trabaja, que aporta. Se quiere tener una visión global del mismo. A continuación se les entrega el cuestionario y se les pide que lo cumplimenten.

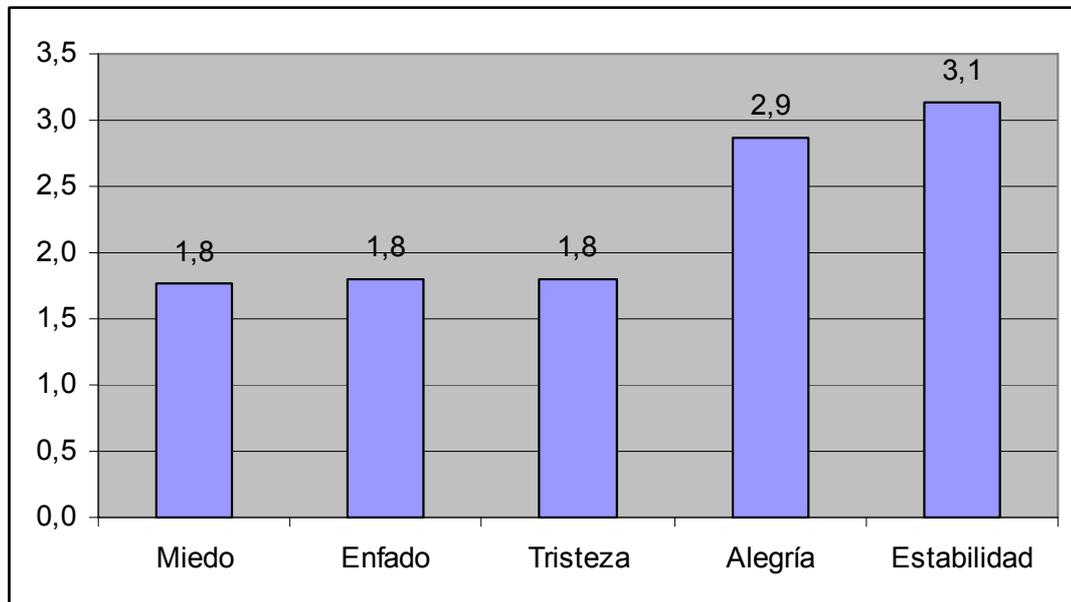
Se siente un ambiente de concentración. La sesión termina como empezó: risas, bromas, sonrisas, más preguntas... Buen ambiente. Ha llegado el momento de procesar los cuestionarios.

En esta compañía analizamos dos equipos de estructura y a la presentación del modelo y cumplimentación del cuestionario acudieron de manera conjunta.

## Primeros resultados: diagnóstico provisional.

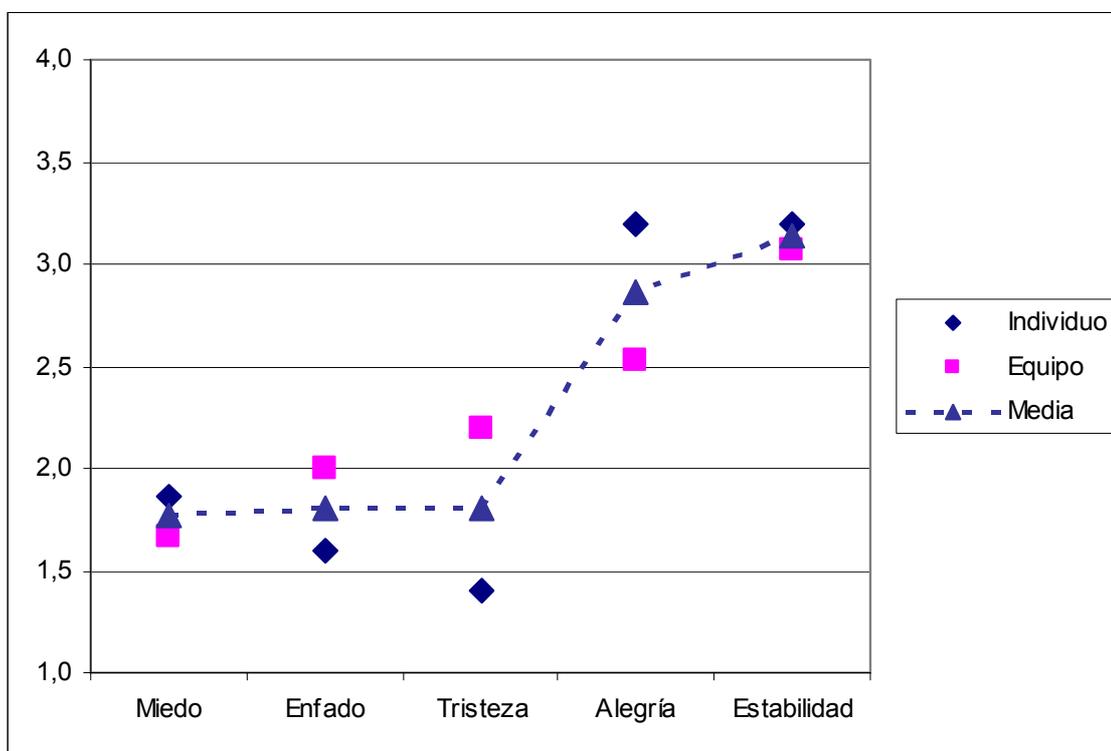
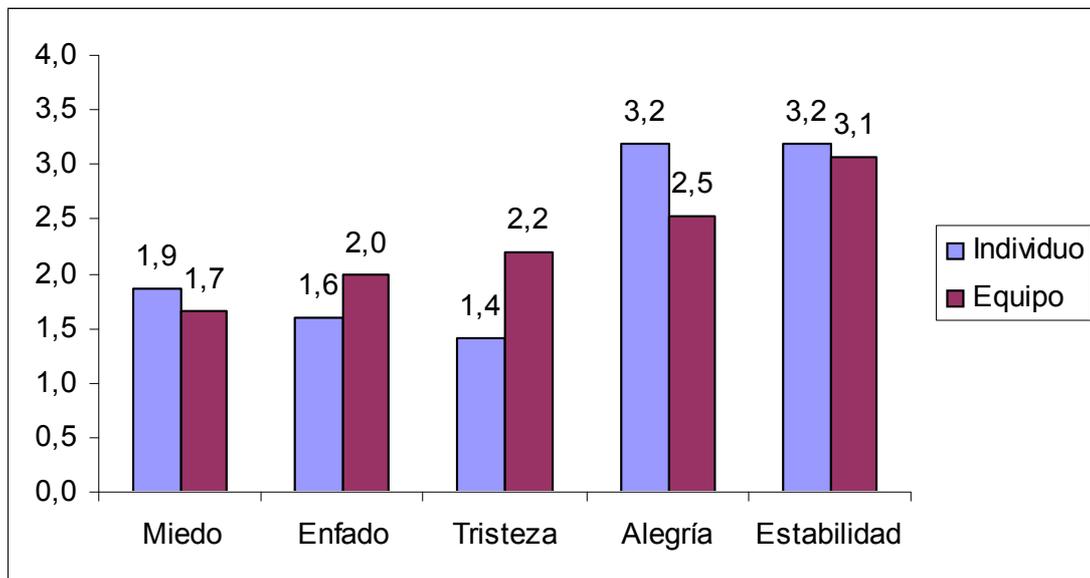
### 1. Resultados generales respecto a los cinco Estados Emocionales analizados.

#### 1.1. Posición general.



- Los primeros datos nos indican que el estado emocional de este equipo es de ESTABILIDAD con una valoración muy alta del estado emocional de ALEGRÍA. Ambos estados emocionales obtienen puntuaciones muy significativas situándose en torno al 75 % de la valoración posible.
- En el otro lado del análisis se sitúan los estados emocionales de MIEDO, ENFADO Y TRISTEZA, con una puntuación idéntica y bastante alejada de las puntuaciones de los dos estados emocionales anteriores.
- Sin realizar un análisis más fino podríamos afirmar que nos encontramos ante un equipo que vive dentro de un estado emocional de ESTABILIDAD con un alto componente de ALEGRÍA.

## 1.2. Posición comparada individuo – equipo.



Separando los niveles individual y de equipo, aparecen algunas matizaciones interesantes:

Como se puede observar no existen grandes diferencias con respecto a la gráfica y los datos comentados anteriormente. Los tres aspectos más destacables inciden en los mismos argumentos expuestos anteriormente:

- El estado emocional de ESTABILIDAD está fuertemente asentado, el gap entre las percepciones individual y grupal es mínimo y se manifiesta como el más sólido de los cinco estados emocionales básicos.
- El estado emocional de ALEGRÍA muestra un importante gap entre la percepción individual y la grupal, obteniendo valores más significativos en la primera. Esto se debe principalmente, a la satisfacción que manifiestan las personas por encantarse en un área de confort, área que les aporta y les crea un estado de bienestar y felicidad importante.
- En el polo opuesto se encuentra el estado emocional de TRISTEZA, el cual muestra lo que conocemos como la función espejo. A nivel de ALEGRÍA la emoción individual es la que prevalece sobre la grupal, mientras que a nivel de TRISTEZA es la emoción grupal la que manifiesta unos valores más destacados.

La idea que reside detrás de este tipo de escenarios se centra en la permanencia en los mismos, durante un periodo de tiempo superior al necesario, de emociones negativas ya que al ser la excepción se convierten en incidentes críticos que sorprenden y se evalúan con una mayor intensidad que en cualquier otro tipo de escenarios.

## 2. Análisis de matices de los estados emocionales.

### 2.1. Posición general.

|                       |            |
|-----------------------|------------|
|                       | MEDIA      |
| <b>1. Miedo</b>       | <b>1,8</b> |
| 1. Indefensión        | 1,7        |
| 2. Inseguridad        | 1,4        |
| 3. Frustración        | 2,2        |
|                       | TOTAL      |
| <b>2. Enfado</b>      | <b>1,8</b> |
| 1. Rechazo            | 2,1        |
| 2. Ansiedad           | 1,4        |
| 3. Ira                | 1,9        |
|                       | TOTAL      |
| <b>3. Tristeza</b>    | <b>1,8</b> |
| 1. Resignación        | 1,6        |
| 2. Desánimo           | 2,2        |
| 3. Abatimiento        | 1,6        |
|                       | TOTAL      |
| <b>4. Alegría</b>     | <b>2,9</b> |
| 1. Optimismo          | 2,9        |
| 2. Satisfacción       | 2,3        |
| 3. Euforia            | 3,4        |
|                       | TOTAL      |
| <b>5. Estabilidad</b> | <b>3,1</b> |
| 1. Confianza          | 3,3        |
| 2. Bienestar          | 2,7        |
| 3. Calma              | 3,4        |

El análisis detallado de cada uno de los estados emocionales y de sus dimensiones, no hace otra cosa que corroborar los resultados y las apreciaciones que venimos realizando.

En los estados emocionales de ESTABILIDAD y ALEGRÍA las puntuaciones medias plantean un escenario situado en los valores altos de la puntuación destacando tres dimensiones, EUFORIA, CALMA y OPTIMISMO. Las dos primeras dimensiones obtienen puntuaciones en las preguntas del cuestionario relacionadas con su diagnóstico de verdadera homogeneidad.

En el otro extremo, se encuentran dos dimensiones cuyas valoraciones apoyan aún más los resultados de este diagnóstico previo: no existe ningún tipo de sensación de ANSIEDAD o INSEGURIDAD.

## 2.2. Posición comparada individuo - equipo

|                        | INIVIDUAL  | EQUIPO     | TOTAL      |
|------------------------|------------|------------|------------|
| <b>1. Miedo</b>        | <b>1,9</b> | <b>1,7</b> | <b>1,8</b> |
| 1. Indefensión         | 1,4        | 2,0        | 1,7        |
| <b>2. Inseguridad</b>  | <b>1,6</b> | <b>1,2</b> | <b>1,4</b> |
| <b>3. Frustración</b>  | <b>2,6</b> | <b>1,8</b> | <b>2,2</b> |
|                        | INIVIDUAL  | EQUIPO     | TOTAL      |
| <b>2. Enfado</b>       | <b>1,6</b> | <b>2,0</b> | <b>1,8</b> |
| 1. Rechazo             | 1,4        | 2,8        | 2,1        |
| <b>2. Ansiedad</b>     | <b>1,2</b> | <b>1,6</b> | <b>1,4</b> |
| <b>3. Ira</b>          | <b>2,2</b> | <b>1,6</b> | <b>1,9</b> |
|                        | INIVIDUAL  | EQUIPO     | TOTAL      |
| <b>3. Tristeza</b>     | <b>1,4</b> | <b>2,2</b> | <b>1,8</b> |
| 1. Resignación         | 1,4        | 1,8        | 1,6        |
| <b>2. Desánimo</b>     | <b>1,4</b> | <b>3,0</b> | <b>2,2</b> |
| <b>3. Abatimiento</b>  | <b>1,4</b> | <b>1,8</b> | <b>1,6</b> |
|                        | INIVIDUAL  | EQUIPO     | TOTAL      |
| <b>4. Alegría</b>      | <b>3,2</b> | <b>2,5</b> | <b>2,9</b> |
| 1. Optimismo           | 3,8        | 2,0        | 2,9        |
| <b>2. Satisfacción</b> | <b>2,4</b> | <b>2,2</b> | <b>2,3</b> |
| <b>3. Euforia</b>      | <b>3,4</b> | <b>3,4</b> | <b>3,4</b> |
|                        | INIVIDUAL  | EQUIPO     | TOTAL      |
| <b>5. Estabilidad</b>  | <b>3,2</b> | <b>3,1</b> | <b>3,1</b> |
| 1. Confianza           | 3,6        | 3,0        | 3,3        |
| <b>2. Bienestar</b>    | <b>2,6</b> | <b>2,8</b> | <b>2,7</b> |
| <b>3. Calma</b>        | <b>3,4</b> | <b>3,4</b> | <b>3,4</b> |

Un análisis individualizado de los datos no muestra situaciones muy significativas, pero si algunos aspectos que requiere cierto grado de atención.

Se siguen manteniendo los niveles de valoración más altos en los estados emocionales de ALEGÍA Y ESTABILIDAD.

Realizando un estudio más fino de estos datos podemos observar varias situaciones relevantes:

- Contraste importante entre la percepción del grado de OPTIMISMO individual y el percibido en el equipo. Mientras el individual presenta la valoración más alta de todas las existentes en el estudio, la grupal se encuentra entre las más bajas. Esto nos indica la disociación entre ambas percepciones y la existencia de un cierto nivel de riesgo en el desarrollo de este equipo. Este tipo de percepciones suelen estar asentadas en la comodidad de mi puesto de trabajo y el dominio técnico que tengo del trabajo a realizar, a lo cual se unen las pequeñas o grandes dificultades que manifiesten, el resto de componentes del equipo, a la hora de desempeñar sus funciones.
- Contraste importante en la dimensión de DESANIMO. Se plantea un contraste inverso en este caso. La percepción del desánimo grupal es muy superior a la percepción de desánimo individual. Este dato apoya aún más el anteriormente expuesto y se convierte en otro posible foco de conflicto.
- Moderado grado de FRUSTRACIÓN individual. Que esta dimensión se encuentre en un grado moderado es otro indicador más a tener en cuenta y otro aspecto que se convierte en un elemento más de justificación y apoyo de la situación planteada.

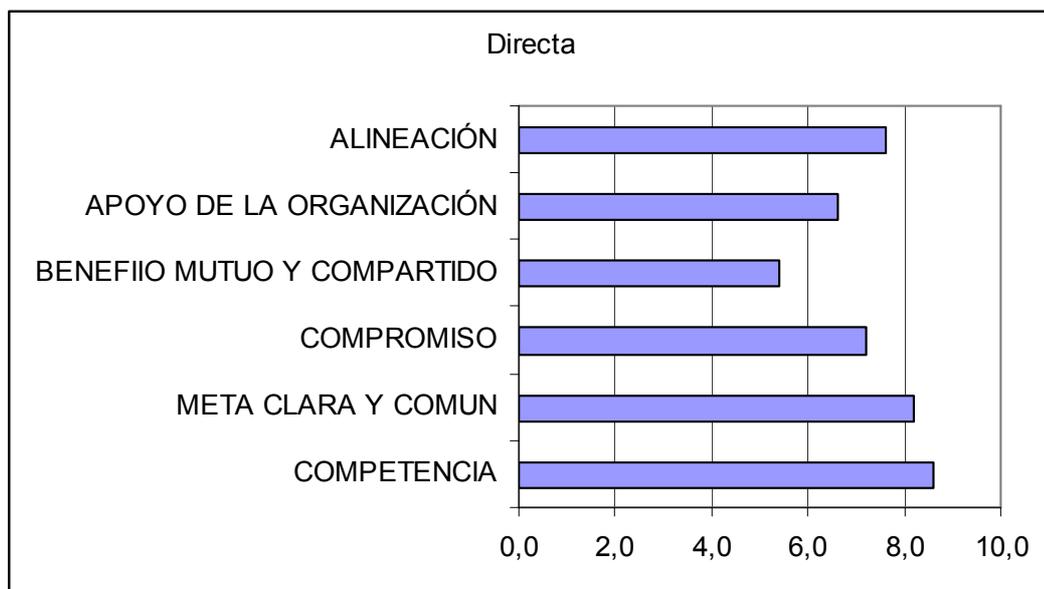
Por lo demás, los datos se mantienen en posiciones poco significativas y no aportan más conclusiones que las ya comentadas previamente.

### 3. Análisis de características de los equipos eficientes.

#### 3.1. Análisis general a partir de la valoración directa.

La valoración directa de las características de los equipos eficientes presenta unos datos muy positivos. Valores como COMPETENCIA y META CLARA y COMÚN aparecen como aspectos muy destacados y bastante bien definidos dentro del equipo.

Aspectos como ALINEACIÓN y COMPROMISO se encuentran en posiciones moderadas, el resto de valores deberían sufrir una revisión y proceso de actuación ya que se encuentran en niveles de peligro y podrían en un momento determinado, arrastrar la percepción que se tiene sobre los otros hace esos mismos niveles. Por otro lado, pueden convertirse en focos de tensión y problemas.



Con mayor detalle:

#### COMPETENCIA.

Cada miembro del equipo debe tener el talento, el conocimiento, la experiencia y el saber técnico para realizar el trabajo requerido. La presencia de este valor con niveles altos nos presenta a un grupo que confía en sus posibilidades, con un alto grado de expertise en el desarrollo de sus tareas y con una capacitación técnica alta.

## META CLARA Y COMÚN:

Es imprescindible que todos los miembros del equipo tengan una idea clara de cuál es la meta a lograr. Manifiestan que está medianamente clara y común.

En la parte baja de la valoración se encuentran ALINEACIÓN y COMPROMISO.

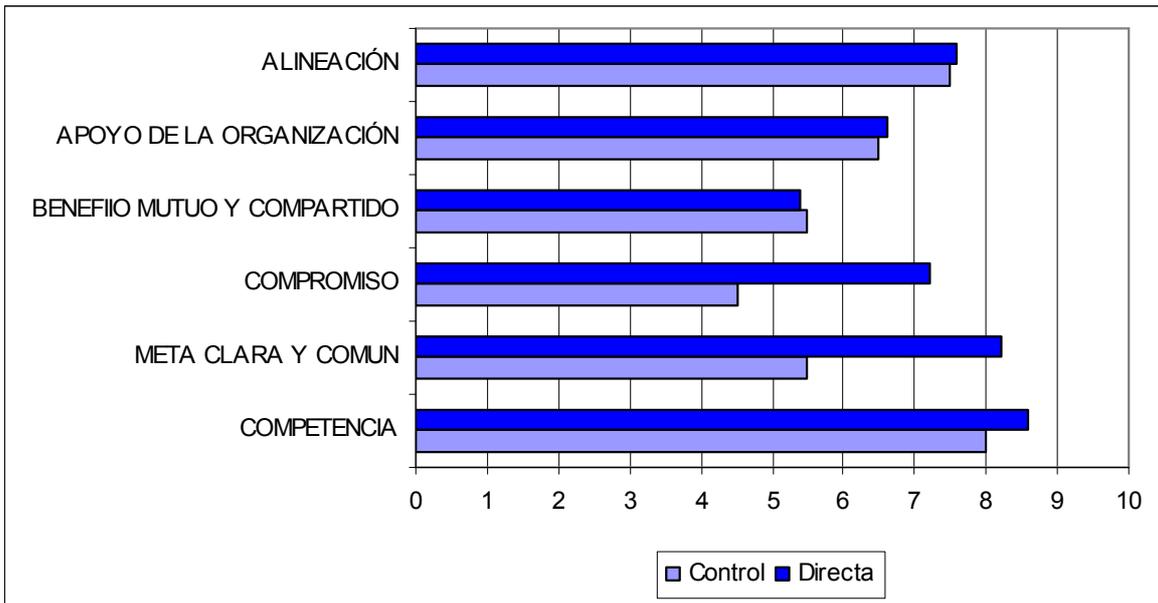
## ALINEACIÓN

Alinearse con los objetivos de la organización resulta necesario para lograr los objetivos que se nos proponen desde un doble posicionamiento: desde un planteamiento de calidad y desde un planteamiento de eficiencia. En caso contrario se pueden lograr pero sin los planteamientos anteriores.

## COMPROMISO:

Tener una meta clara y común es una condición indispensable de cualquier equipo. Los equipos eficientes van más allá y comparten, además de la definición de la meta, un fuerte grado de compromiso con el logro de la misma. Y esto en este equipo se produce de una manera moderada.

### 3.2. Análisis comparativo de coherencia control – directa



Realizando una comparación entre las preguntas de control y las preguntas directas podemos ver que en la mayor parte de los valores los resultados son similares: COMPETENCIA, BENEFICIO MUTUO Y COMPARTIDO, APOYO DE LA ORGANIZACIÓN y ALINEACIÓN.

Por otro lado, existen dos valores en los que los resultados obtenidos entre las preguntas de control y las directas resultan muy significativos:

#### META CLARA Y COMÚN.

Si en las respuestas directas los participantes manifiestan que existe un alto nivel de claridad en las metas y objetivos a desarrollar y conseguir, en los resultados obtenidos de las preguntas de control, este resultado no es así mostrando unos resultados preocupantes y que se encuentran entre el grupo de puntuaciones mínimas. Esta disociación de percepciones resulta significativa, ya que enmascara la situación real de este valor. Si preguntamos de manera directa la respuesta es positiva, pero si estas preguntas no lo son tanto planteo todas las dudas que tengo al respecto de este valor en el equipo.

## COMPROMISO.

Idéntica situación se produce con este valor. Siendo esta caso más preocupante, no solamente por que el gap entre un planteamiento y otro es similar al anterior, sino por que además la valoración que se obtiene mediante las preguntas de control es la más baja de todos los resultados obtenidos.

A esto le unimos que se trata de un valor clave para el éxito del equipo y nos encontramos con un escenario al que prestar toda nuestra atención.

### **Resumen del diagnóstico provisional**

El estado emocional dominante en este equipo es el de ENFADO, seguido del de ALEGRÍA. Tanto las variables individuales como las grupales no muestran resultados significativos que nos hagan dudar de esta afirmación

No obstante, si aislamos algunas dimensiones y realizamos comparativas entre las percepciones individual y grupal nos encontramos ciertos gap a tener en cuenta:

- Contraste importante entre la percepción del grado de OPTIMISMO individual y el percibido en el equipo.
- Contraste importante en la dimensión de DESANIMO. Se plantea un contraste inverso, en este caso.
- Moderado grado de FRUSTRACIÓN individual.

A esto debemos añadir los dos detalles significativos a la hora de enjuiciar los valores del equipo, en los cuales encontramos un diferencial importante en la evaluación de los valores de compromiso y metas claras, entre el plano directo y el plano de control.

En la sesión de focus group debemos recoger información sobre las causas de este estado emocional y averiguar a qué circunstancias o emociones responde la alta valoración del mismo. También debemos profundizar en las causas que generan las diferentes percepciones en las dimensiones de optimismo y desánimo y la realidad de los datos en los valores de compromiso y metas.

## Nueva sesión de trabajo con el equipo: el focus Group

A la sesión de focus group acuden los cinco miembros del equipo. Se presentan puntuales, con amplias sonrisas, expectantes por los resultados y con un ánimo y espíritu de trabajo muy proactivo.

Carlos inicia la sesión pidiendo a los asistentes que identifiquen el que creen que es el estado emocional del equipo. Aún no se les han entregado los resultados preliminares, éstos se entregarán al final de la sesión. Con este procedimiento se pretenden dos cosas.

- 1. Por una parte, comprobar la fiabilidad de la herramienta de medida.**
- 2. Por otra, no predeterminar la opinión del equipo.**

El resultado es ESTABILIDAD, como estado emocional primario y ALEGRÍA como estado emocional subyacente. Estos resultados coinciden plenamente con el análisis estadístico. Han transcurrido 20 minutos.

Para la siguiente etapa de la sesión, los participantes deben comenzar a identificar las causas de estos estados emocionales y posteriormente agruparlas en familias causales, definiendo para ello el criterio más adecuado.

Las familias causales que se identifican son:

- Colaboración.
- Formación.
- Compromiso.
- Innovación.
- Seguridad
- Otros, en los que se engloba los que respondían a causas muy puntuales.

### COLABORACIÓN

Bajo esta familia aparecen causas del estado emocional tales como: gran capacidad para trabajar en equipo, implicación de todos, sentido del compañerismo, una actitud positiva a la hora de enfrentarnos al día a día, sentido del respeto y orientación al logro.

## FORMACIÓN

Bajo esta familia aparecen causas del estado emocional tales cómo: conocimiento interno del equipo, posibilidad de compartir experiencias y aprender cosas nuevas, alto grado de competencia técnica de los componentes del equipo y posibilidad de formación continua.

## COMPROMISO

Bajo esta familia aparecen causas del estado emocional tales cómo: fidelidad a la compañía, cierto grado de orgullo de pertenencia, lealtad, afinidad de intereses y objetivos.

## INOVACIÓN

Bajo esta familia aparecen causas del estado emocional tales cómo: posibilidad de colaboración con empresas del sector de RR.HH, nuevos retos, posibilidad de desarrollar tu iniciativa, disponibilidad de múltiples medios tecnológicos, contactos con gente muy interesante y de hacer cosas con ellos, pertenecer al sector eléctrico y desarrollo de proyectos con un alto carácter innovador.

## SEGURIDAD

Bajo esta familia aparecen causas del estado emocional tales cómo: la seguridad de trabajar una empresa que en épocas de crisis apenas las nota, encontrarse en un sector con muchas posibilidades y el posicionamiento de la compañía dentro del mercado.

Como podemos ver, las causas inciden de una manera muy importante en la constatación del estado emocional de ESTABILIDAD como el principal de este equipo, apuntando la significación de la ALEGRÍA como estado emocional subyacente.

Por otro lado, la duda que se nos planteó inicialmente referida a los datos sobre las dimensiones de DESÁNIMO y FRUSTRACIÓN queda disipada y diluida dentro del conjunto de datos y causas que los sustentan. Siendo referidas a dimensiones a tener presentes en el desarrollo futuro de este equipo.

El proceso de generación de las causas y de sus familias fue muy intenso, dinámico y participativo, en todo momento existió un clima de colaboración y de comunicación, más allá de algunas dudas y diferencias de concepto existentes, pero nada significativo.

Tras el descanso, se divide al equipo en dos grupos. Deben hacer un sencillo ejercicio de búsqueda de relaciones causales a los diferentes estados emocionales hallados en la sesión anterior.

Se trata del ejercicio de causa-efecto de Ishikawa. Este ejercicio se desarrolló en apenas 20 minutos, el acuerdo y la alineación de causas y efectos primó en la sesión. El clima fue bastante positivo, aunque no estuvo exento de momentos de tensión y de crítica, con un marcado carácter constructivo.

Los resultados de los análisis contribuyeron a reforzar las familias causales definidas y las conclusiones extraídas de las mismas.

Posteriormente, se realiza una breve presentación genérica de los resultados estadísticos, mostrando la congruencia con lo obtenido en el focus group. Se percibe una ligera sorpresa por los resultados obtenidos.

El equipo se muestra muy interesado en los resultados preguntando por infinidad de detalles de los mismos y realizando sus propios análisis.

Fue una sesión de presentación breve, pero muy intensa.

Posteriormente mantuvimos una entrevista con el responsable del equipo para que nos comentase como había sido su último año de vida. Su información nos sirvió para contextualizar todos los datos, situaciones, actitudes y comportamientos acaecidos durante el desarrollo de este diagnóstico.

Se trata de un equipo que el último año y medio ha sufrido, por diferentes razones, un importante proceso de transformación y reorganización, pero que con el esfuerzo y la buena predisposición de todos salió adelante de una manera muy positiva.

Un equipo en constante evolución y al que se le pide que incorpore a sus conocimientos nuevas capacidades y habilidades para hacer frente a los nuevos retos del departamento. Para ello cuentan con el apoyo y el empuje de la organización.

En resumen, podemos señalar que, este equipo se encuentra en un estado emocional de ESTABILIDAD, con ciertas ramificaciones de ALEGRÍA. Ambos estados se encuentran consolidados y son percibidos de manera muy similar por el conjunto de componentes del equipo.

Los únicos peligros pueden venir de dos vertientes del mismo planteamiento:

- El exceso de confort puede generar un estado reactivo, poco proactivo y con un desempeño poco adecuado.
- La tendencia a salir de este estado de confort de manera reiterada puede generar situaciones de estrés y de insatisfacción.

Sin duda la fase de diagnóstico ha reflejado de manera precisa el estado emocional del equipo y sus ramificaciones.

## Caso 2

### El equipo

El presente caso corresponde a un equipo de estructura de una empresa del sector tecnológico con implantación a nivel nacional e internacional.

Este equipo de estructura está formado por nueve personas, que llevan varios años trabajando juntos, aunque en el último año han experimentado diferentes cambios, al igual que toda la organización. El responsable del equipo se ha incorporado a esta posición 5 meses antes de la realización de este estudio.

Entre los miembros del equipo existe una importante disparidad de grados de desarrollo y de conocimiento profesional. Algunos miembros del equipo son *históricos* de la empresa, estaban realizando otro tipo de funciones y se han ido incorporando a él desde diferentes departamentos. Algunos de ellos se incorporan con la categoría profesional que estaban desempeñando, aunque en la estructura del equipo no existan funciones definidas para dichas categorías.

Una de estas personas se ha convertido en un referente para el grupo, por sus conocimientos y saber hacer, tanto profesional como relacional. Otro de los miembros del equipo, uno de los seniors, se encuentra desmotivado y con un cierto grado de desubicación funcional. A esto debemos unir, la salida de una de las personas referentes del equipo, y que ha dejado un poso de incompreensión y de descompensación en el mismo.

El reparto de tareas parece no ser muy equilibrado, puesto que algunos de los miembros del equipo están saturados de trabajo, mientras que otros no presentan un exceso de carga de trabajo.

Estamos, por tanto, ante un equipo de estructura, que se encuentra en medio de un proceso de reestructuración y en el que no parecen estar muy claras las nuevas jerarquías ni las funciones.

Los perfiles, en cuanto al tipo de conocimientos, edad y madurez, son bastante dispares.

En la entrevista mantenida con el responsable del equipo sobre la biografía del equipo se hace referencia a una situación complicada, en la que el equipo se resintió de una mala comunicación un *exceso de ruido* por parte del entorno exterior del equipo.

## Sesión de presentación y cuestionarios.

A la sesión de presentación acuden los nueve miembros del equipo. Hay bastante expectación y ganas de saber para que les han convocado.

Comienza la sesión con la exposición del procedimiento a seguir en este diagnóstico de Feelings Management, se explica el modelo y se aseguran reiteradamente las condiciones de confidencialidad. Se realizan diferentes preguntas sobre la utilidad del modelo, su robustez, fiabilidad, etc...

A continuación se les entrega el cuestionario y se les pide que lo cumplimenten.

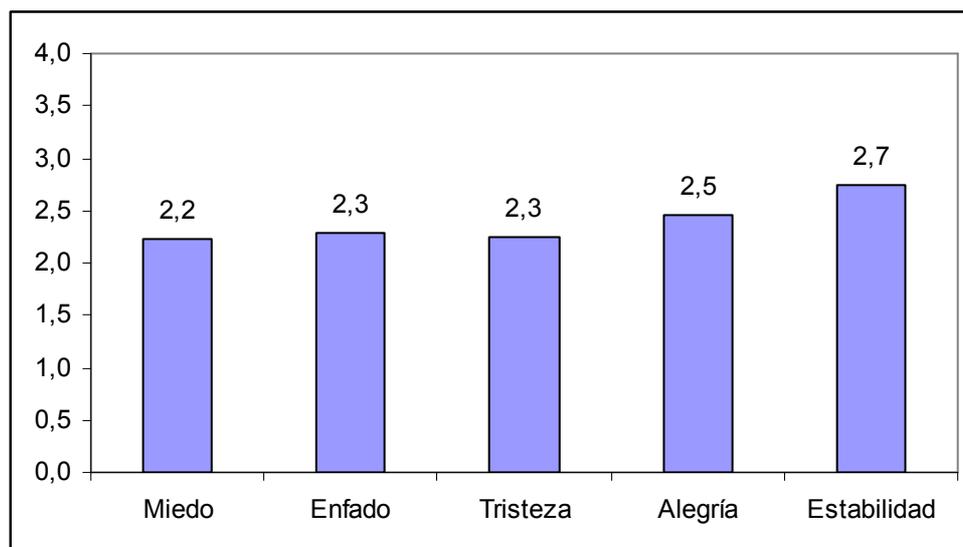
La presentación se realiza conjuntamente a los miembros de dos equipos de la misma empresa y se desarrolla sin ningún tipo de incidencia.

## Primeros resultados: diagnóstico provisional

---

### 1. Resultados generales respecto a los cinco Estados Emocionales analizados

#### 1.1. Posición general

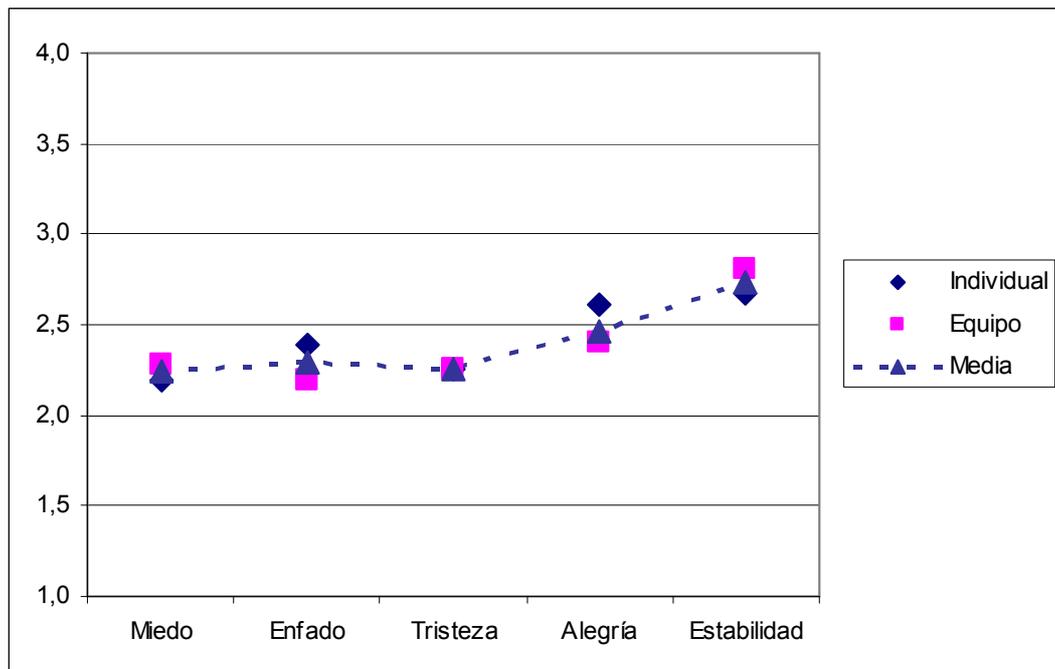
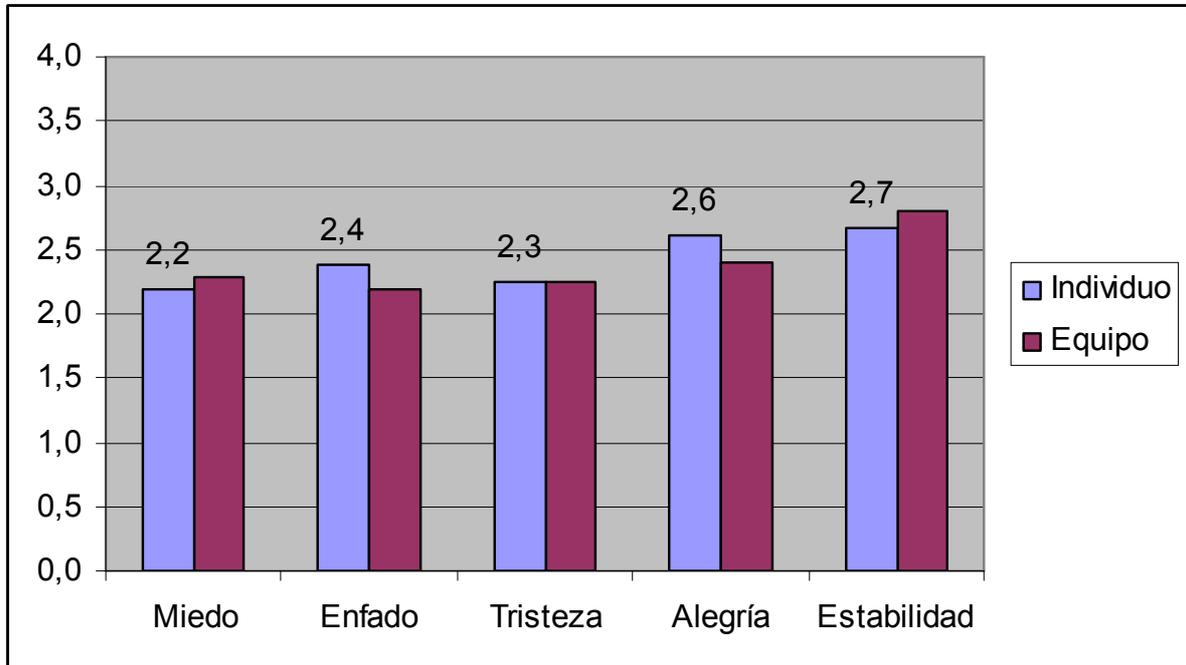


Los resultados generales nos indican que el estado emocional de este equipo es de ESTABILIDAD, con altos componentes de los otros cuatro estados emocionales, en los que destaca el estado de ALEGRÍA.

Este tipo de escenarios emocionales nos plantea un interesante reto en su análisis, por que si bien el estado emocional principal se encuentra destacado con respecto al resto, el grado de separación no es lo suficientemente elevado como para poder afirmar con rotundidad su supremacía.

## 1.2. Posición comparada individuo – equipo

Separando el nivel individual y de equipo aparecen algunas matizaciones interesantes:



El grado de equilibrio entre las percepciones sobre los diferentes estados emocionales, tanto a nivel individual como a nivel grupal, es inusitadamente muy elevado.

En ninguno de los estados emocionales se precia grandes saltos entre ambos planos de percepción, si bien podemos destacar 3 aspectos:

- A nivel del estado emocional de ESTABILIDAD, la percepción del plano grupal es superior a la percepción individual. Esta última tiene la misma valoración que su homónima en el estado emocional de Alegría. Esto nos indica que nos encontramos ante un equipo que en el plano de percepción individual presenta una mezcla de estabilidad – alegre.
- A nivel del estado emocional de ALEGRIA. Se produce la situación inversa y es la percepción sobre el estado emocional grupal del equipo el que se sitúa en valores superiores al estado emocional individual. La percepción de los individuos es que si bien ellos se encuentran alegres, el resto de componentes del equipo se encuentran se encuentran en un estado algo más elevado.
- A nivel del estado emocional de TRISTEZA, nos encontramos con un estado emocional puro ya que existe una total confluencia entre las percepciones individual y grupal. Esto puede ser un síntoma del grado de sintonía y adaptación de los componentes del equipo al estado emocional reinante.

## 2. Análisis de matices de los estados emocionales

### 2.1. Posición general

|                       | MEDIA      |
|-----------------------|------------|
| <b>1. Miedo</b>       | <b>2,2</b> |
| 1. Indefensión        | 2,1        |
| 2. Inseguridad        | 2,1        |
| 3. Frustración        | 2,5        |
|                       | TOTAL      |
| <b>2. Enfado</b>      | <b>2,3</b> |
| 1. Rechazo            | 2,6        |
| 2. Ansiedad           | 1,9        |
| 3. Ira                | 2,3        |
|                       | TOTAL      |
| <b>3. Tristeza</b>    | <b>2,3</b> |
| 1. Resignación        | 2,3        |
| 2. Desánimo           | 2,2        |
| 3. Abatimiento        | 2,3        |
|                       | TOTAL      |
| <b>4. Alegría</b>     | <b>2,5</b> |
| 1. Optimismo          | 2,5        |
| 2. Satisfacción       | 2,4        |
| 3. Euforia            | 2,6        |
|                       | TOTAL      |
| <b>5. Estabilidad</b> | <b>2,7</b> |
| 1. Confianza          | 2,8        |
| 2. Bienestar          | 2,7        |
| 3. Calma              | 2,8        |

A nivel grupal resulta muy interesante ver como el estado emocional de ESTABILIDAD es el que presenta un mayor grado de homogeneidad.

Los valores que presenta este estado emocional en todas sus dimensiones (individual, grupal y total) son muy homogéneas y están alineadas en torno a valores medios.

No existen variaciones significativas entre las percepciones y sensaciones individuales y grupales, e incluso en algunos valores, las puntuaciones conseguidas son idénticas para todas las dimensiones.

Debemos destacar que el resto de estados emocionales se encuentra “penalizado” o bien por encontrarse en valores menos significativos y por lo tanto menos manifestados o bien por su gran heterogeneidad a nivel de resultados.

En este sentido, debemos de pararnos a analizar dos estados emocionales opuestos: ENFADO y ALEGRÍA.

En ambos estados existen dimensiones que pueden convertirse en elementos distorsionantes y generadores de fuentes de conflicto. Estas dos dimensiones son rechazo y euforia, las cuales presenta valores similares a los obtenidos por las dimensiones del estado emocional de ESTABILIDAD.

## 2.2. Posición comparada individuo - equipo

|                        | INIVIDUAL  | EQUIPO     | TOTAL      |
|------------------------|------------|------------|------------|
| <b>1. Miedo</b>        | <b>2,2</b> | <b>2,3</b> | <b>2,2</b> |
| 1. Indefensión         | 1,8        | 2,4        | 2,1        |
| <b>2. Inseguridad</b>  | <b>2,2</b> | <b>2,1</b> | <b>2,1</b> |
| <b>3. Frustración</b>  | <b>2,6</b> | <b>2,3</b> | <b>2,5</b> |
|                        | INIVIDUAL  | EQUIPO     | TOTAL      |
| <b>2. Enfado</b>       | <b>2,4</b> | <b>2,2</b> | <b>2,3</b> |
| 1. Rechazo             | 2,9        | 2,3        | 2,6        |
| <b>2. Ansiedad</b>     | <b>1,6</b> | <b>2,3</b> | <b>1,9</b> |
| <b>3. Ira</b>          | <b>2,7</b> | <b>2,0</b> | <b>2,3</b> |
|                        | INIVIDUAL  | EQUIPO     | TOTAL      |
| <b>3. Tristeza</b>     | <b>2,3</b> | <b>2,3</b> | <b>2,3</b> |
| 1. Resignación         | 2,4        | 2,1        | 2,3        |
| <b>2. Desánimo</b>     | <b>2,1</b> | <b>2,3</b> | <b>2,2</b> |
| <b>3. Abatimiento</b>  | <b>2,3</b> | <b>2,3</b> | <b>2,3</b> |
|                        | INIVIDUAL  | EQUIPO     | TOTAL      |
| <b>4. Alegría</b>      | <b>2,6</b> | <b>2,4</b> | <b>2,5</b> |
| 1. Optimismo           | 3,1        | 1,9        | 2,5        |
| <b>2. Satisfacción</b> | <b>1,9</b> | <b>2,8</b> | <b>2,4</b> |
| <b>3. Euforia</b>      | <b>2,8</b> | <b>2,5</b> | <b>2,6</b> |
|                        | INIVIDUAL  | EQUIPO     | TOTAL      |
| <b>5. Estabilidad</b>  | <b>2,7</b> | <b>2,8</b> | <b>2,7</b> |
| 1. Confianza           | 2,8        | 2,8        | 2,8        |
| <b>2. Bienestar</b>    | <b>2,4</b> | <b>3,0</b> | <b>2,7</b> |
| <b>3. Calma</b>        | <b>2,8</b> | <b>2,7</b> | <b>2,8</b> |

El análisis separado de los estados emocionales referidos al individuo y al equipo presenta matices interesantes:

- Con respecto al estado emocional de ESTABILIDAD los resultados son muy similares en ambos planos y por lo tanto muy sólidos. Cabe matizar que una de las puntuaciones más altas, de todo el estudio se consigue en la dimensión de bienestar, dentro del plano grupal. Lo cual apoya la idea, planteada anteriormente, de que dentro del equipo existe una mayor sensación de bienestar, que cuando esta se plantea de manera individual a cada uno de los participantes.
- Un análisis detallado del estado emocional de ENFADO, nos indica que a nivel individual existen dos dimensiones que se encuentran entre los valores más altos obtenidos entre el conjunto de participantes, estas dos dimensiones son: rechazo e ira. Si miramos su resultado espejo, a nivel grupal, los valores son más neutros y no aparecen con tanta intensidad. Esto nos plantea que dentro del equipo, los individuos, a través de su función emocional adaptativa, se acomodan, pero a nivel individual existe un cierto grado de rechazo y de enfado profundo ante diferentes situaciones que se producen en el entorno de trabajo.

Si este análisis lo centramos en el estado emocional de ALEGRÍA nos encontramos dos escenarios muy significativos:

- Dimensión de optimismo y euforia altas.
- Dimensión de satisfacción baja.

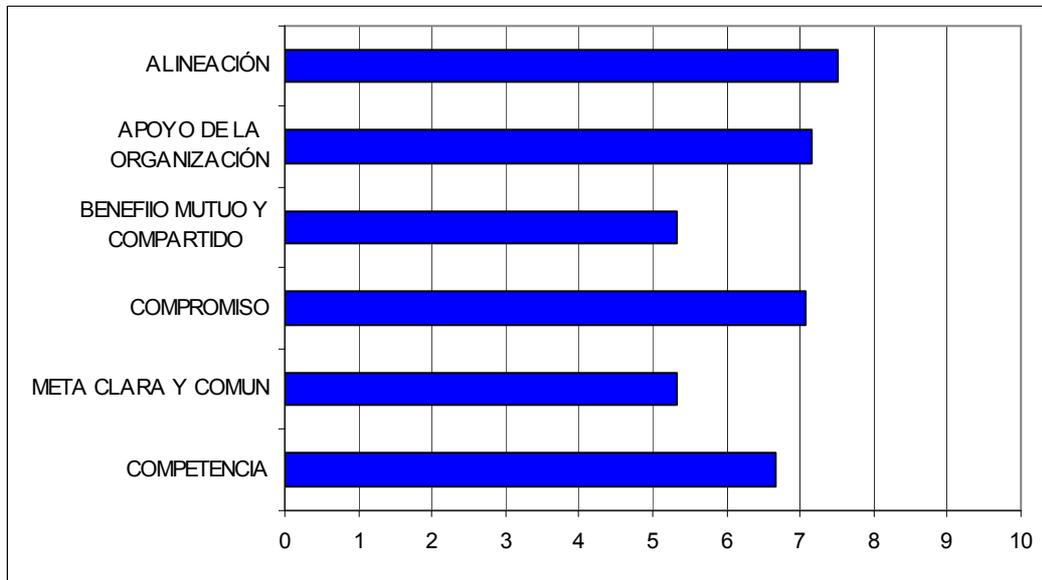
Se trata de dos escenarios muy curiosos y relacionados con el análisis anterior, el enfado y el malestar manifestado anteriormente desemboca en un bajo grado de satisfacción, o lo que es lo mismo, en un cierto grado de insatisfacción. Por el contrario las dos dimensiones más personales, el optimismo y la euforia se encuentran en niveles bastante elevados.

Estas dimensiones son las que refuerzan el posicionamiento del estado emocional de ESTABILIDAD como el que impera dentro de este equipo y por otro lado son a la vez la principal fuente de actuaciones y amenazas.

### 3. Análisis de características de los equipos eficientes

#### 3.1. Análisis general a partir de la valoración directa

La valoración directa de las características de los equipos eficientes presenta unos datos relevantes.



Analizando cada uno de ellos con mayor detalle vemos que existen cuatro valores que consiguen unas puntuaciones destacadas, mientras que dos de ellos superan el aprobado de manera mínima.

Los que aparecen destacados son:

#### ALINEACIÓN

Alinearse con los objetivos de la organización resulta necesario para lograr los objetivos que se nos proponen desde un doble posicionamiento: desde un planteamiento de calidad y desde un planteamiento de eficiencia. En caso contrario se pueden lograr pero sin los planteamientos anteriores. Este valor se encuentra como el más destacado y por lo tanto facilita la consecución de los objetivos planteados.

#### APOYO DE LA ORGANIZACIÓN

Disponer y sentir el apoyo de la organización resulta fundamental para el desarrollo de tus funciones laborales y como base para la creación de entorno emocionales de trabajo positivos y que potencien el compromiso y la implicación. Se trata de un valor que se encuentra en posiciones moderadas, lo cual confirma el análisis realizado de los datos obtenidos.

## COMPROMISO

Tener una meta clara y común es una condición indispensable de cualquier equipo. Los equipos eficientes van más allá y comparten, además de la definición de la meta, un fuerte grado de compromiso con el logro de la misma. Y esto en este equipo se produce de una manera moderada.

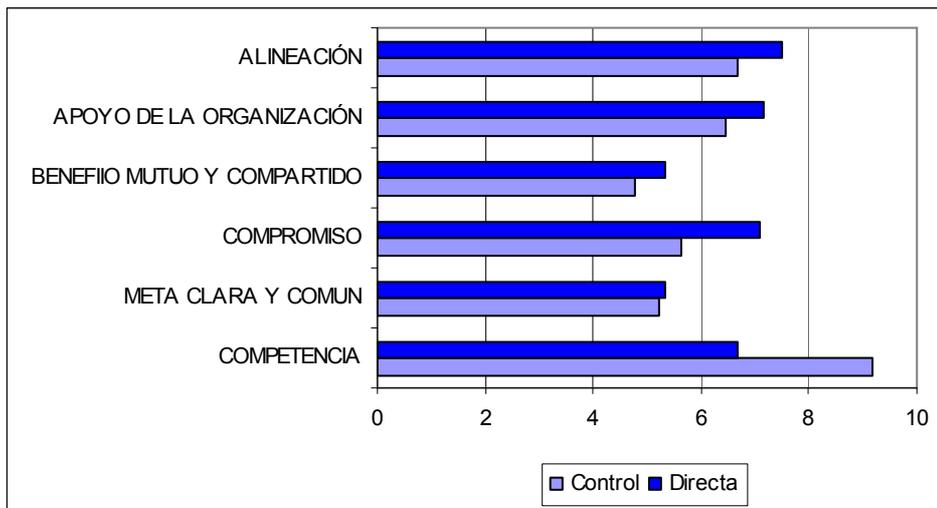
## COMPETENCIA.

Cada miembro del equipo debe tener el talento, el conocimiento, la experiencia y el saber técnico para realizar el trabajo requerido. La presencia de este valor con niveles medios nos presenta a un grupo que confía medianamente en sus posibilidades, con un grado medio de *expertise* en el desarrollo de sus tareas y con una capacitación técnica moderada.

Por otro lado los valores de BENEFICIO MUTUO Y META CLARA Y COMÚN aparecen en grados bastante mejorables y por lo tanto deben ser abordados para no convertirse en posibles focos de conflicto.

Estos datos nos indican que si bien dentro de los valores que definirían a este equipo como un equipo de éxito, existen una serie de factores que son percibidos por los componentes como mejorables y sobre los cuales deben imponerse mediadas de actuación.

### 3.2. Análisis comparativo de coherencia control – directa



El análisis comparativo entre el estado de los valores de un equipo de éxito en los planos de respuestas directas y de control resulta revelador: solamente el valor de COMPETENCIA obtiene mejores valoraciones en las respuestas de control que en las respuestas directas. El resto de valores, con mayor o menor diferencia, obtienen calificaciones más bajas.

Los valores que anteriormente aparecían en la parte baja de la valoración, BENEFICIO MUTUO y META CLARA Y COMÚN, obtiene en la comparativa unos valores muy similares, sus diferencias son mínimas, lo cual demuestra que la valoración directa se acerca de una manera clara al estado real de la misma dentro del equipo.

Resultan significativos el resto de valor es:

#### COMPETENCIA

Cada miembro del equipo debe tener el talento, el conocimiento, la experiencia y el saber técnico para realizar el trabajo requerido. Los participantes, en las preguntas directas, se mostraban moderados en sus apreciaciones, en las preguntas de control se muestran más optimistas y plantean un nivel de competencia técnica muy elevada. Sobre esta diferencia no podemos encontrar una explicación en este momento, a la luz de los datos de los que disponemos. Será uno de los temas a trabajar en el siguiente nivel de análisis.

En los valores de COMPROMISO, APOYO DE LA ORGANIZACIÓN y ALINEACIÓN, se produce la situación inversa, los componentes del equipo manifiestan sentirse menos apoyados, menos alineados y menos comprometidos con el equipo de lo que habían manifestado anteriormente, de manera directa. Son varias las preguntas que asoman en este momento y que deberemos intentar contestarlas con los resultados obtenidos en el siguiente nivel de análisis.

### **Resumen del diagnóstico provisional**

El estado emocional dominante en este equipo es el de ESTABILIDAD, seguido del de ALEGRÍA. Tanto las variables individuales como las grupales no muestran resultados significativos que nos hagan dudar de esta afirmación, aunque aparecen algunos elementos que debemos analizar y algunas cuestiones que ha quedado en el aire que debemos trabajar de una manera más profunda.

No obstante, si aislamos algunas dimensiones y realizamos comparativas entre las percepciones individual y grupal nos encontramos ciertos planteamientos a tener en cuenta:

- Alto grado de homogeneidad en todas las dimensiones del estado emocional de ESTABILIDAD.
- Situaciones de ayuda y apoyo en las dimensiones del estado emocional de ALEGRÍA.
- Ciertos puntos de reflexión y de posibles situaciones de conflicto en las dimensiones del estado emocional de ENFADO.
- Algunas áreas de mejora y ciertos gaps de percepción a la hora de analizar los valores que convierten a este equipo en un equipo de éxito.

En la sesión de focus group debemos recoger información sobre las causas de este estado emocional y averiguar a qué circunstancias o emociones responde la valoración del mismo así como profundizar en las causas que generan las diferentes percepciones en las dimensiones de ayuda, apoyo y reflexión, a la vez que analizamos los gaps producidos en los resultados de los valores del equipo.

## Nueva sesión de trabajo con el equipo: el focus Group

---

A la sesión de focus group acuden solamente cinco miembros del equipo. Se presentan puntuales, con amplias sonrisas, expectantes por los resultados y con un ánimo y espíritu de trabajo muy proactivo. Diferentes razones han hecho que no puedan acudir todos los componentes.

Carlos inicia la sesión pidiendo a los asistentes que identifiquen el que creen que es el estado emocional del equipo. Aún no se les han entregado los resultados preliminares, éstos se entregarán al final de la sesión. Con este procedimiento se pretenden dos cosas.

- 1. Por una parte, comprobar la fiabilidad de la herramienta de medida.**
- 2. Por otra, no predeterminar la opinión del equipo.**

Los resultados obtenidos como respuesta a la pregunta ¿cuál es el estado emocional del equipo en estos momentos?, resultan bastante contundentes, ENFADO y MIEDO a partes iguales. Ante la pregunta: ¿cuál sería el estado emocional secundario que percibís?, la respuesta no lo fue menos, TRISTEZA.

A la luz de los resultados del cuestionario, las respuestas no dejan de ser muy sorprendentes. Realizando un análisis más detallado de la situación y bajando a las causas concretas encontraremos las respuestas. Han transcurrido 30 minutos.

Para la siguiente etapa de la sesión, los participantes deben comenzar a identificar causas de estos estados emocionales y posteriormente agruparlas en familias causales, definiendo para ello el criterio más adecuado.

Las familias causales que se identifican son:

- Crítica
- Falta de compromiso y poca motivación.
- Actitudes.
- Aptitudes.
- Otros, en los que se engloba los que respondían a causas muy puntuales.

## CRÍTICA

Bajo esta familia aparecen causas del estado emocional tales como: poca planificación en las tareas del equipo, descoordinación de sus procesos de trabajo y la realización de un análisis escaso de los conocimientos de cada uno, de los procesos de trabajo y de las funciones que puede desarrollar cada componente del equipo.

## FALTA DE COMPROMISO Y POCA MOTIVACIÓN

Bajo esta familia aparecen causas del estado emocional tales como: “No penséis, hay que actuar y hacer lo que se os pidamos...” , afirmaciones como “De acuerdo y ya!!”, cierto grado de sensación de imposición de las tareas a realizar y de abusos de poder, a la hora de hacerlo.

Este fue uno de los temas centrales del debate de la sesión de focus group.

## ACTITUDES

Bajo esta familia aparecen causas del estado emocional tales como: poca involucración tanto de los responsables del equipo, como del conjunto de componentes del mismo, falta de profesionalidad y escaqueos, procesos de acomodación sin intentar salir de su área de confort, paciencia y espera, poca valoración del trabajo que se realiza en el equipo, no existe una sensación de trabajo en grupo y además existen ciertas actitudes “trepas” en algunos de los miembros de este equipo.

## OTROS

Bajo esta familia aparecen causas del estado emocional tales como: sensación de agravios comparativos, limitación del desarrollo de tu carrera profesional por la actual estructura del departamento, ciertas situaciones de conflicto y tensión, situación económica de crisis.

Los temas de actitudes y aptitudes fueron abordados doblemente ya que se trata de uno de los temas centrales del debate y del análisis. Se toma como eje central del análisis la sensación de falta de un compromiso claro y de la existencia de una estructura formal que lo soporte. Es por ello, que esta falta de compromiso queda reflejada en una doble dirección:

1. **Falta de compromiso personal.** Ocasionado principalmente por:

- Falta de motivación.
- Poca valoración de su trabajo, tanto a nivel de reconocimiento, como a nivel salarial, retributivo, etc..
- Falta de reciprocidad de la empresa con respecto al trabajo que realizan. Tienen la sensación de asumir una importante carga de trabajo que posteriormente no es reconocida.

2. **Falta de compromiso por parte de la organización.** Basado principalmente en dos aspectos:

- Falta de un proyecto claro y definido en el departamento. Aparece de nuevo la idea de una política o tipo de dirección claro. Además debemos añadir la idea su corta carrera profesional dentro del departamento por la estructura actual del mismo.
- Falta de profesionalidad. Plantean la idea de que en el departamento existe en este momento un cierto grado de desinterés por parte de sus miembros y una cierta actitud de librarse de las tareas.

Como podemos ver las causas se apartan de los resultados obtenidos en el análisis del cuestionario, el estado emocional individual, el que se estaba manifestando durante el focus group, primaba sobre el estado emocional del equipo (cuestionario) y las causas que aparecen son una manifestación de los estados emocionales individuales.

Además son una manifestación de las fuentes de conflicto que hemos estado apuntando anteriormente.

Nos hubiera gustado contar en esta sesión de focus group con el conjunto de los integrantes del equipo para poder comprender en toda su dimensión la vigencia y dimensión de estas causas.

El proceso de generación de las causas y de sus familias fue muy intenso, dinámico y participativo, en todo momento existió un clima de colaboración y de comunicación, más allá de algunas dudas y diferencias de concepto existentes, pero nada significativo.

## Última parte: trabajo en grupo

Tras el descanso, se divide al equipo en dos grupos. Deben ahora hacer un sencillo ejercicio de búsqueda de relaciones causales a los diferentes estados emocionales hallados en la sesión anterior.

Se trata del ejercicio de causa-efecto de Ishikawa. Este ejercicio se desarrolló en unos 30 minutos, el acuerdo y la alineación de causas y efectos primó en la sesión. El clima fue bastante positivo y muy orientado a la acción.

Los resultados de los análisis contribuyeron a reforzar las familias causales definidas y las conclusiones extraídas de las mismas. El resultado fue redundante y las causas esgrimidas nuevos datos que incidían en la situación a puntada.

Posteriormente realizamos una presentación genérica de los resultados estadísticos obtenidos durante la realización del cuestionario y el grado de sorpresa mostrado fue muy significativo. Los participantes tenían una cierta necesidad de saber y en la explicación de los resultados encontraron respuesta a sus preguntas.

Fue una sesión de presentación muy intensa.

A continuación, realizamos una entrevista al responsable del equipo para que nos comentase como había sido el último año de vida del equipo y su información nos sirvió para contextualizar todos los datos, situaciones, actitudes y comportamientos acaecidos durante el desarrollo de este diagnóstico.

El equipo en el último año ha sufrido, por diferentes razones, un importante proceso de transformación y reorganización, pero que con el esfuerzo y la buena predisposición de todos estaba saliendo adelante de una manera muy positiva, según su visión. La entrada de nuevos componentes al equipo y la salida de otros, que en un momento dado se habían convertido en referentes, creó ciertas situaciones de recelo y de insatisfacción.

En ese mismo instante existía un cierto grado de desencanto por las últimas decisiones tomadas por la dirección.

Es un equipo al que se le pide constante evolución y que incorpore a sus conocimientos nuevas capacidades y habilidades para hacer frente a los nuevos retos del departamento. Para ello cuentan con el apoyo y el empuje de la organización. Nos comenta que el equipo se encuentra en proceso de ajuste y acomodación.

Podemos concluir que se trata de un equipo que se encuentra en un estado emocional de ESTABILIDAD, con ramificaciones que le sustentan, dimensiones de optimismo y euforia, ambas pertenecientes al estado emocional de ALEGRÍA y con ramificaciones que se convierten en amenazas para esta estabilidad, rechazo e ira, ambas del estado emocional de ENFADO.

La pregunta que nos surge al contemplar este escenario se centra principalmente en definir si es posible encontrarnos en un estado emocional de ESTABILIDAD y a la vez sentir ALEGRÍA y ENFADO.

Y la conclusión es afirmativa y esto se debe a dos razones principales:

- El estado emocional del equipo es fruto de los estados emocionales individuales, de los cuales se alimenta y a través de los cuales adquiere dimensión propia influyendo en su retorno al individuo en el estado emocional de cada uno de ellos. Pero en paralelo a este estado emocional grupal caminan los estados emocionales individuales, que no desaparecen sino que sufren un proceso de adaptación al estado emocional colectivo aunque su percepción sobre el mismo pueda ser diferente para cada uno de los individuos que componen el equipo. Esto hace que ante estados emocionales de confort y estabilidad, sea positivo o creado por situaciones de relajación, los individuos adapten sus comportamientos, actitudes y acciones al estado emocional percibido.
- Los sentimientos de ALEGRÍA y ENFADO tienen un marcado carácter individual y por eso pueden encontrarse en niveles de percepción individual alta. A lo largo de un periodo de tiempo limitado podemos sentirnos tristes, enfadados y contentos, existiendo como soporte de estas emociones puntuales un estado emocional diferente. En este caso, el estado emocional de soporte sería la ESTABILIDAD y as emociones puntuales que se manifiestan fruto de las situaciones de cambio, las decisiones últimas de la dirección, la falta de una estructura formal como equipo, etc.... Estarían relacionadas con dimensiones de los estados emocionales de ALEGRÍA y ENFADO.

El resultado de este análisis nos indica el estado emocional de este equipo, sus sustentos y sus situaciones de peligro, reflejando la realidad emocional del mismo.

## Caso 3

### El equipo

El presente caso corresponde a un equipo de consultoría de una empresa del sector tecnológico con implantación tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

El equipo analizado estaba formado, inicialmente, por 3 personas que prestaban servicios de soporte técnico para un cliente. La consecución en el año 2007 de un gran proyecto de consultoría hace que este equipo se convierta en un departamento más de la compañía y el número de sus integrantes llegue a la cifra de 12 personas.

Con la consecución de las diferentes fases e hitos del proyecto y ante la situación de no conseguir otros, algunas de las personas del equipo van saliendo del mismo debido principalmente a dos razones: falta de carga de trabajo y finalización de la parte de desarrollo de proyecto para la que se les había contratado.

Al entrar en las fases finales del proyecto, mantenimiento y soporte del mismo, el equipo queda reducido a la mitad de los componentes. Cuando iniciamos el proceso de estudio con el equipo, éste estaba formado por 5 personas – cuatro hombres y una mujer-.

Entre ellos existe una cierta diferencia de edad: dos miembros del equipo son bastante más jóvenes que el resto, y uno de ellos es algo mayor.

La estructura funcional del equipo queda definida por:

- Jefe de proyecto.(1)
- Responsable de proyecto (1)
- Equipo técnico.(3)

## **Sesión de presentación y cuestionarios**

A la sesión de presentación acuden cuatro de los cinco miembros del equipo, por encontrarse el quinto de vacaciones. Entran primero tres de los participantes. Se sientan juntos en una de las filas de mesas y charlan y bromean entre ellos. A los pocos minutos se incorpora el cuarto participante, algo más mayor y algo más serio. Se sienta solo en otro extremo de la sala y mira a los ponentes con escepticismo. Parece pensar “vaya, con la cosas que tengo que hacer...”.

Comienza la sesión con la exposición del procedimiento a seguir en este diagnóstico de Feelings Management, se explica el modelo y se aseguran reiteradamente las condiciones de confidencialidad. A continuación se les entrega el cuestionario y se les pide que lo cumplimenten.

Se siente una cierta tensión en el ambiente. No parece que estas personas tengan muchas ganas de hacer esta prueba, ni tampoco excesivo interés. La sesión termina como empezó: risas, bromas, sonrisas,... Buen rollo. Ahora es el momento de procesar los cuestionarios.

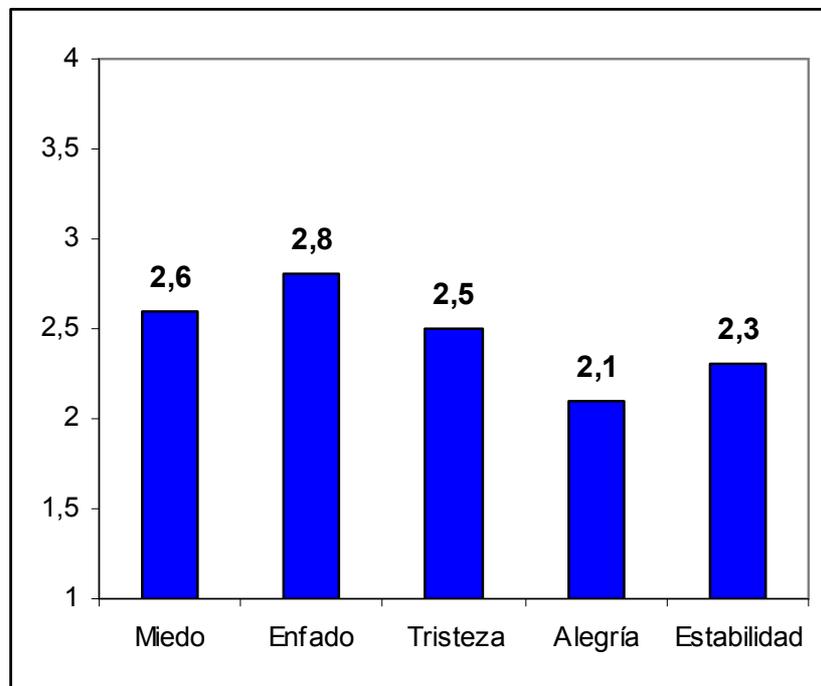
A la persona que se encontraba de vacaciones se le explica el modelo y cumplimenta el cuestionario unos días después, inmediatamente después de incorporarse de vacaciones.

## Primeros resultados: diagnóstico provisional

---

### 1. Resultados generales respecto a los cinco Estados Emocionales analizados

#### 1.1. Posición general



Los resultados generales indican que el estado emocional dominante en este equipo es el ENFADO, seguido del MIEDO. Coherentemente, la ALEGRÍA y la ESTABILIDAD ocupan las posiciones inferiores.

El estado emocional de TRISTEZA ocupa una posición intermedia entre ambos extremos aun que indica que dentro del equipo se ha llegado a u situación en la que se produce cierta combinación de situaciones y emociones combinadas.

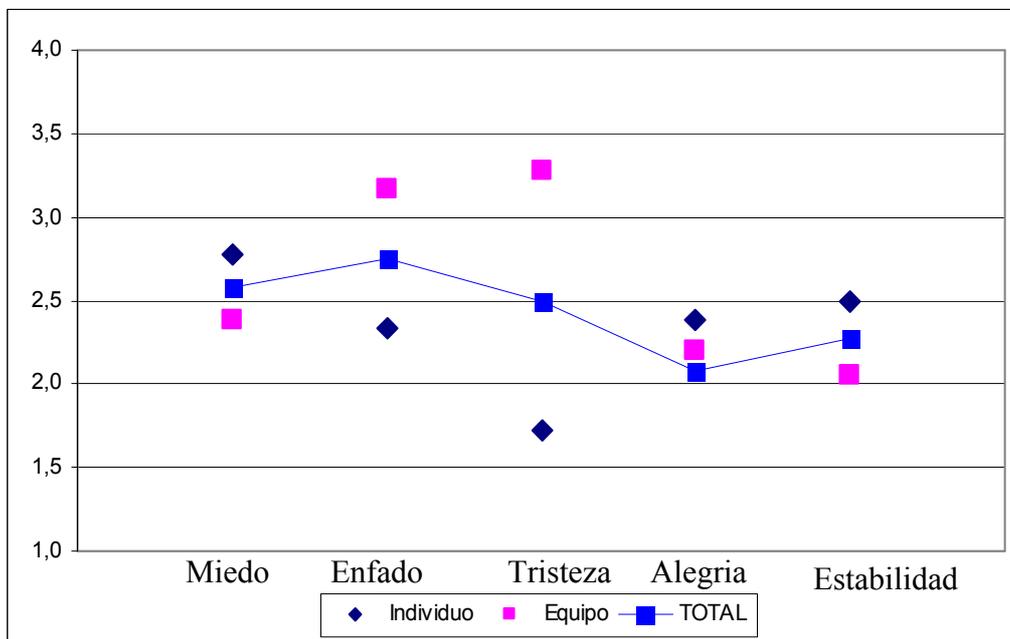
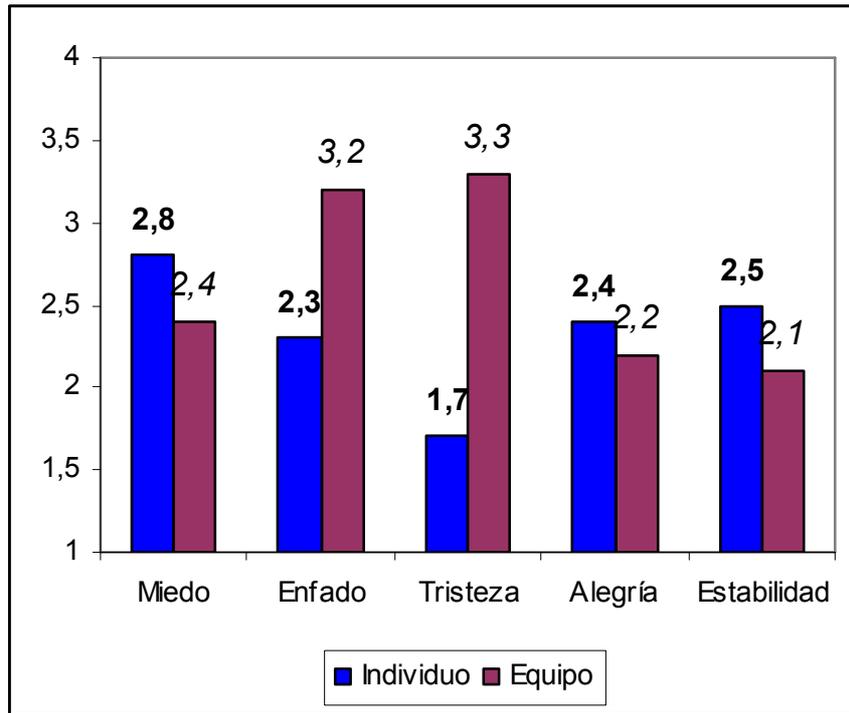
Sin embargo existe un dato significativo que resulta necesario destacar: una de las preguntas referentes al estado emocional de ENFADO, ha alcanzado una puntuación media de 4, es decir, que esta valoración ha sido unánime para todos los miembros del equipo. Esta pregunta es la siguiente:

*“Hay un clima de tensión y de inseguridad en la organización, por actuaciones anteriores”*

Este dato, unido a las altas puntuaciones, con mayor o menor homogeneidad, que se producen en las respuestas a las preguntas del cuestionario que miden la intensidad de este estado emocional, nos permiten apuntar hacia el enfado como el estado emocional predominante en este equipo.

### 1.2. Posición comparada individuo – equipo

Separando el nivel individual y de equipo aparecen algunas diferencias significativas:



Como se puede ver en el gráfico, existen diferentes grados de percepción entre el estado emocional individual y el que percibo en el equipo. Esta diferencia resulta muy importante ya que mediante nuestra percepción emocional nos adaptamos a los diferentes entornos emocionales en los que nos movemos. Debido a este entorno emocional nos adaptamos y acomodamos nuestros comportamientos y actitudes tanto a nuestro estado emocional individual como al que se encuentra inmerso el equipo.

Es en este tipo de escenarios, en los que los estados emocionales individuales configuran los estados emocionales del equipo, y los estados emocionales del equipo acomodan los estados emocionales individuales, convirtiendo la situación en un entorno viciado y del que resulta complicado salir.

Interpretamos estas diferencias como si cada uno de los miembros del equipo pensara "yo no estoy triste, pero los demás sí". Y, lógicamente, se comportarán con los demás según esta percepción.

## 2. Análisis de matices de los estados emocionales

### 2.1. Posición general

|                 | MEDIA |
|-----------------|-------|
| 1. Miedo        | 2,6   |
| 1. Indefensión  | 2,7   |
| 2. Inseguridad  | 2,3   |
| 3. Frustración  | 2,8   |
| 2. Enfado       | 2,8   |
| 1. Rechazo      | 2,3   |
| 2. Ansiedad     | 3,1   |
| 3. Estrés       | 2,9   |
| 3. Tristeza     | 2,5   |
| 1. Resignación  | 2,5   |
| 2. Desánimo     | 2,5   |
| 3. Abatimiento  | 2,5   |
| 4. Alegría      | 2,1   |
| 1. Optimismo    | 2,6   |
| 2. Satisfacción | 2,3   |
| 3. Euforia      | 2,0   |
| 5. Estabilidad  | 2,3   |
| 1. Confianza    | 2,5   |
| 2. Bienestar    | 2,8   |
| 3. Calma        | 1,5   |

Es muy destacable la alta valoración del componente ANSIEDAD en el estado emocional de enfado. Esta ansiedad, unida a las altas valoraciones en FRUSTRACIÓN e ESTRÉS dibuja un panorama de tensión en el equipo. Ambas dimensiones, ANSIEDAD Y ESTRÉS son las que crean en el equipo un estado emocional de ENFADO. Pero no debemos olvidar otras dimensiones como la FRUSTRACIÓN y la INDEFENSIÓN, las cuales aparecen con valores significativamente altos. Una de las reflexiones que nos surge a ver estos datos se centra en definir cual de los dos estados emocionales ha sido el previo, ¿el miedo o el enfado?

Lo que podemos ver en la fotografía del estado emocional del equipo en la actualidad es ENFADO con ciertas ramificaciones de MIEDO y TRISTEZA, pero este análisis de medias no nos permite aún contestar de una manera razonable a esta cuestión.

Algunos datos, como el 2.8 en BIENESTAR, que resultan sorprendentes o incoherentes con este panorama tendremos que analizarlos a través de la diferenciación de niveles individual y de equipo y a través de las impresiones recogidas de primera mano en el focus group. Aunque las primeras referencias nos conducen a pensar que como los estados emocionales, anteriormente detallados y sus dimensiones, se han mantenido en el tiempo, el equipo se ha acomodado a ellos y ha desarrollado su propio estado de bienestar dentro de la tensión y el ambiente del día a día.

Ya comentamos, anteriormente, el buen rollo existente en algunas fases del desarrollo de la sesión inicial del diagnóstico de este equipo.

## 2.2. Posición comparada individuo - equipo

|                 | INDIVIDUAL | EQUIPO | MEDIA |
|-----------------|------------|--------|-------|
| 1. Miedo        | 2,8        | 2,4    | 2,6   |
| 1. Indefensión  | 3,0        | 2,3    | 2,7   |
| 2. Inseguridad  | 2,7        | 2,0    | 2,3   |
| 3. Frustración  | 2,7        | 2,8    | 2,8   |
|                 |            |        |       |
| 2. Enfado       | 2,3        | 3,2    | 2,8   |
| 1. Rechazo      | 2,0        | 2,5    | 2,3   |
| 2. Ansiedad     | 2,2        | 4,0    | 3,1   |
| 3. Estrés       | 2,8        | 3,0    | 2,9   |
|                 |            |        |       |
| 3. Tristeza     | 1,7        | 3,3    | 2,5   |
| 1. Resignación  | 1,7        | 3,3    | 2,5   |
| 2. Desánimo     | 1,8        | 3,2    | 2,5   |
| 3. Abatimiento  | 1,7        | 3,3    | 2,5   |
|                 |            |        |       |
| 4. Alegría      | 2,4        | 2,2    | 2,1   |
| 1. Optimismo    | 2,7        | 2,5    | 2,6   |
| 2. Satisfacción | 2,5        | 2,0    | 2,3   |
| 3. Euforia      | 2,0        | 2,1    | 2,0   |
|                 |            |        |       |
| 5. Estabilidad  | 2,5        | 2,1    | 2,3   |
| 1. Confianza    | 3,2        | 1,8    | 2,5   |
| 2. Bienestar    | 2,8        | 2,8    | 2,8   |
| 3. Calma        | 1,5        | 1,5    | 1,5   |

El análisis separado de los estados emocionales referidos al individuo y referidos al equipo presenta matices interesantes:

Queda patente que la percepción que tienen los individuos sobre su estado emocional y la que tiene el equipo en los estados de ENFADO y TRISTEZA, resulta diametralmente opuesto. Esta es una de las conclusiones que ocultaba la puntuación MEDIA. La percepción sobre el estado emocional del equipo en estos dos estados presenta valores muy destacados, llegando incluso a posiciones máximas en la dimensión de ANSIEDAD. Este gap que se produce entre la percepción del estado emocional individual y el estado emocional del equipo ha provocado una fractura muy importante en la percepción que tienen como equipo.

Esta afirmación se asienta al combinar los resultados anteriormente comentados, con los que se obtienen en la percepción de los estados emocionales individuales en los estados de ALEGRÍA y ESTABILIDAD, en los cuales estas puntuaciones son más altas y el gap se produce en sentido inverso.

La reflexión a la que nos conduce esta afirmación se centra principalmente en que los participantes, a nivel individual, tienen confianza en sus propias posibilidades, se encuentran en una cierta área de confort profesional, ya que dominan técnicamente su trabajo y manifiestan cierto grado de alegría. Cuestión que varía de forma radical cuando se les cuestiona sobre el equipo, sus relaciones, procesos, entornos, etc..

La frase *...”yo me encuentro bien... pero estos...”* resulta muy ilustrativa del estado emocional en el que se manejan.

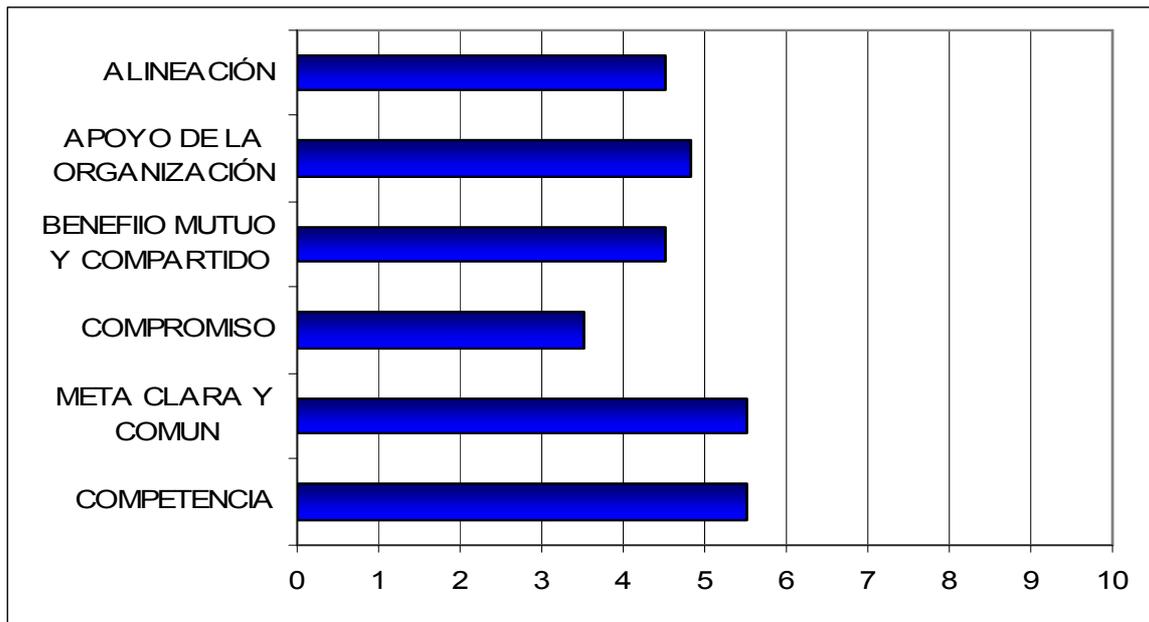
Por otro lado, la dimensión de FRUSTRACION se mantiene en posiciones similares en ambos planos de análisis.

Si intentásemos en este momento contestar a nuestro cuestionamiento inicial sobre cual de los estados emocionales TRISTEZA o ENFADO fue previo, deberíamos esperar al análisis causal para encontrar su respuesta.

### 3. Análisis de características de los equipos eficientes

#### 3.1. Análisis general a partir de la valoración directa

La valoración directa de las características de los equipos eficientes presenta como las más presentes en el equipo compartir una meta clara y común y la competencia. En el extremo contrario, la característica al parecer menos presente es el compromiso.



Las únicas características que, por decirlo de alguna manera, obtienen un “aprobado” en esta calificación son las de *meta clara y común* y *competencia*.

Los resultados van en la misma línea argumental de los datos anteriores, la fractura de los individuos con el equipo es muy importante y esto se manifiesta en:

- un mínimo grado de *compromiso* con la organización,
- una baja *alineación* entre los intereses personales y los del equipo,
- no ver, ni sentir la existencia de un *beneficio mutuo* para ambas partes,
- no sentir el *apoyo de la organización*,
- un cierto sentimiento de *abatimiento*.

Por otro lado, dentro de las que aprueban, se encuentra unas *metas y objetivos claros* y un grado de *competencia profesional* adecuado.

#### META CLARA Y COMÚN:

Es imprescindible que todos los miembros del equipo tengan una idea clara de cuál es la meta a lograr. Manifiestan que está medianamente clara, pero que no lo suficiente.

#### COMPETENCIA:

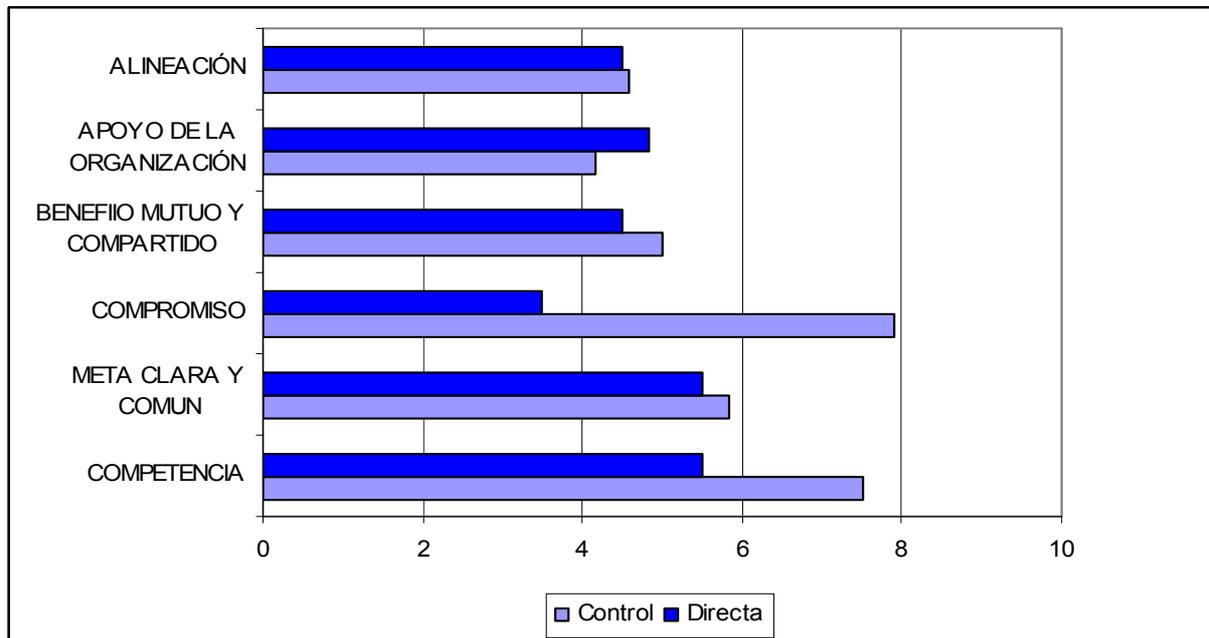
Cada miembro del equipo debe tener el talento, el conocimiento, la experiencia y el saber técnico para realizar el trabajo requerido. Manifiestan tenerlo aunque es un sentimiento compartido por todos.

En el otro extremo, la característica que obtiene una valoración más baja es “compromiso”:

#### COMPROMISO:

Tener una meta clara y común es una condición indispensable de cualquier equipo. Los equipos eficientes van más allá y comparten, además de la definición de la meta, un fuerte grado de compromiso con el logro de la misma. Y esto en este equipo no se produce por la fractura entre el individuo y el grupo – más allá de buenas relaciones interpersonales en pequeños grupos – y la falta de alineamiento e intereses comunes.

### 3.2. Análisis comparativo de coherencia control – directa



Cuando aplicamos a las preguntas directas los elementos de control definidos en este análisis nos encontramos con varias situaciones interesantes.

La valoración indirecta de COMPROMISO se invierte respecto a la directa, y pasa a ser la característica más valorada. La diferencia entre ambas valoraciones también es notable en COMPETENCIA. Esto es síntoma de que los grados de ambos valores son más elevados de los que realmente se manifiestan y en los momentos que resulta necesario se puede contar con los componentes de este equipo.

Sólo en el caso de APOYO DE LA ORGANIZACIÓN la valoración directa es superior a la indirecta. Pero el posicionamiento es tan mínimo que no resulta significativo.

## Resumen del diagnóstico provisional

El estado emocional dominante es el ENFADO, seguido por el miedo. No obstante, si aislamos la dimensión “equipo” de la variable individual, encontramos un equipo dominado por la TRISTEZA. Los altos niveles de abatimiento, ansiedad y resignación y estrés terminan de perfilar un estado emocional en el equipo que refleja una enorme tensión y una buena dosis de incertidumbre. Además, es muy relevante –y posiblemente sea una clave a tener en cuenta- el hecho de que estén de acuerdo todos en asignar una valoración idéntica a la cuestión “Hay un clima de tensión y de inseguridad en la organización, por actuaciones anteriores”.

La historia de este equipo parece haber desencadenado una quiebra de la confianza. En el focus group habrá que averiguar las causas de esta situación, de esta desconfianza y de cuál ha sido su procedencia.

Frente a este grado de acuerdo –unanimidad, para ser más precisos-, encontramos una alta dispersión a la hora de valorar las características del equipo. Esta diferencia nos hace sospechar que quizás no constituyan realmente un equipo en sentido estricto. Habrá que averiguar en la entrevista biográfica con el responsable del equipo cuál es la historia del mismo en los últimos 6 o 12 meses. Además, y eso ya lo percibimos en la sesión de presentación, parece haber diferentes grupos dentro del equipo.

En la sesión de focus group debemos recoger información sobre las causas de este estado emocional y averiguar a qué circunstancias o emociones responde la alta valoración del bienestar, matiz del estado emocional de estabilidad, que resulta significativa, a primera vista, con el resto de los valores de este diagnóstico previo.

## Nueva sesión de trabajo con el equipo: el focus Group

---

A la sesión de focus group acuden los cinco miembros del equipo. De nuevo, la disposición de cada uno de ellos en la sala resulta llamativa. Las tres personas que en la presentación se habían sentado juntas, repiten posición, juntas en la base de la U, los otros dos integrantes del equipo se sientan separados, ocupando los otros dos extremos de la sala.

Las personas sentadas separadas son los responsables del equipo. A lo largo de la sesión, la separación física se revela como un síntoma muy claro de la separación “mental” entre ellos. Posiciones antagónicas, dificultades para establecer diálogo (tonos, diferente lenguaje, diferentes capacidades...) Sólo en la última parte de la sesión en que se divide al equipo en dos grupos para hacer un ejercicio, se produce un cierto acercamiento.

Carlos inicia la sesión pidiendo a los asistentes que identifiquen el que creen que es el estado emocional del equipo. Aún no se les han entregado los resultados preliminares, éstos se entregarán al final de la sesión. Con este procedimiento se pretenden dos cosas.

1. Por una parte, comprobar la fiabilidad de la herramienta de medida.
2. Por otra, no predeterminar la opinión del equipo.

El resultado es ENFADO y TRISTEZA, con una referencia a MIEDO. Estos resultados coinciden plenamente con el análisis estadístico. Han transcurrido 30 minutos.

Para la siguiente etapa de la sesión, los participantes deben comenzar a identificar causas de estos estados emocionales y posteriormente agruparlas en familias causales, definiendo para ello el criterio más adecuado.

A partir de este momento comienzan a producirse diferentes situaciones de conflicto, apareciendo reproches, ataques y posiciones defensivas relativamente encubiertas, comentarios salidos de tono y de contexto, interpretaciones contrapuestas, etc... todas estas situaciones conflictivas tenían como eje principal, las diferentes posturas y ángulos de visión que presentaban sobre cualquier cuestión los dos responsables del equipo y las tres personas que conforman el personal técnico del mismo.

Las principales tensiones se producen en torno a las siguientes familias causales:

#### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

No parece existir un acuerdo acerca de qué significa la orientación y la atención al cliente. Realmente, tampoco se tiene muy claro quién es el cliente (cliente interno, externo...). Las actitudes y las formas de trato y orientación al cliente resultan significativas, caminando desde *“lo atiendo cuando me llama”*, hasta *“... es necesario que todos estemos encima del cliente captando oportunidades de negocio...”*

Las diferencias de background y perfil profesional empiezan a hacer su aparición y la actitud en el desempeño de sus funciones se pone de manifiesto..

#### CONOCIMIENTOS JUSTOS

En esta ocasión (parecen referirse con esta expresión a que no hay suficientes conocimientos en el equipo) el conflicto surge en torno a la defensa por parte de algunos miembros del equipo de la formación continua y la actualización de conocimientos y al argumento esgrimido por los demás de *“si quieres más conocimientos, paga más”*.

#### PROFESIONALIDAD

La discusión más larga y acalorada. No se llega a ningún acuerdo sobre qué se debe entender por profesionalidad. Una parte pide más profesionalidad y la otra argumenta que lo son de 9:00 a 19:00 horas. En este punto se llega al ataque personal, a la recriminación sobre determinados estilos de vida, salen temas de excesiva dedicación al trabajo, etc.

Estrés, ansiedad, miedo y frustración están detrás de estas manifestaciones, en gran parte teatralizadas al tener la oportunidad de hablar ante dos moderadores. La tensión está reflejada en el ambiente, en el tono de la discusión, en los tiempos de las intervenciones, en las actitudes y en todos los elementos que se analizan. No obstante, han transcurrido ya dos horas y media de sesión, y parece el momento de hacer una pausa. Se decide parar durante 15 minutos.

## Última parte: trabajo en grupo

Tras el descanso, se divide al equipo en dos grupos, separando al mini-grupo de tres personas. Deben ahora hacer un sencillo ejercicio de búsqueda de relaciones causales a los diferentes estados emocionales hallados en la sesión anterior. Este ejercicio lleva más de una hora (normalmente puede realizarse en 20 minutos), por falta de acuerdo en los grupos. El ambiente se ha enfriado (que no relajado). En el caso de alguno de los asistentes, la tensión es patente, hasta el punto de que se niega a elaborar una de los ejercicios (Ishikawa), por considerar que no está de acuerdo.

Posteriormente se realiza una breve presentación genérica de los resultados estadísticos, mostrando la congruencia con lo obtenido en el focus group. Se percibe una ligera resistencia. Sus comentarios se centran en que se trata de un escenario que conocían y que les parece normal que salgan estos resultados.

A continuación mantuvimos una entrevista con el responsable del equipo para que nos comentase como había sido el último año de vida del equipo y su información nos sirvió para contextualizar todos los datos, situaciones, actitudes y comportamientos acaecidos durante el desarrollo de este diagnóstico.

Se trata de un equipo que el último año ha perdido a la mitad de los componentes, principalmente debido a la ausencia de proyectos que sustentasen la estructura creada, los proyectos en los que se encuentran en este momento están bastante avanzados y no aparecen nuevos objetivos en el horizonte, la situación general de crisis ha acentuado esta situación y el equipo se ha ido resintiendo con el paso del tiempo.

Los estilos de gestión del equipo han ido cambiando hasta llegar a una situación de falta de sintonía entre el estilo de gestión y los componentes del equipo – este aspecto quedó reflejado en las diferencias de concepto y de actitud manifestadas en el análisis causal - . Esta falta de sintonía generó diferentes desacuerdos y situaciones conflictivas entre los componentes del equipo.

En resumen, podemos señalar que, en efecto, existe un elevado nivel de estrés, frustración y ansiedad en el equipo, que determinan la presencia de una mezcla de estados emocionales: TRISTEZA, MIEDO y ENFADO. La elevada valoración del bienestar responde más bien al pasotismo y falta de compromiso, generado como respuesta a la frustración y la ansiedad. Han hablado, ha saltado el conflicto, ahora sus diferencias son quizás más patentes, más claras.

Una vez obtenidos y tratados todos los datos podemos responder a la cuestión que planteábamos en la primera parte del diagnóstico y concluir, sin el menor atisbo de duda, que el equipo vivió un primer estado emocional de MIEDO e incertidumbre, estado que se mantuvo en el tiempo y que se continua manteniendo aunque en un segundo nivel y de él se ha derivado, por cansancio, tensión, frustración, etc... un estado emocional de ENFADO que es el que actualmente define los procesos y el día a día de este equipo.

Sin duda la fase de diagnóstico ha reflejado de manera precisa el estado emocional del equipo y sus ramificaciones.





## V. BIBLIOGRAFÍA

## V. BIBLIOGRAFIA

- Aaron Sloman, (1981). **Why Robots Will Have Emotions**. University of Sussex. En prensa.
- 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**
- Daniel Goleman, (1999). **Inteligencia emocional**. Círculo de Lectores.
- Daniel Goleman,. 1999, **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. Vergara. Argentina.
- 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**
- J. Moya, Luis García Vega, Pilar Valiente González **La teoría de las emociones de James-Lange**.
- Javier Fernández Aguado (2002) **Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno**, Ariel.
- Javier Fernández Aguado (2004) : **Feelings Management. La Gestión de los sentimientos organizativos**, la Caixa.
- Javier Fernández Aguado (2004): **La soledad del directivo**, Lid.
- Javier Fernández Aguado (2005) : **Liderar en tiempos de incertidumbre**, Mindvalue, edición en inglés, español e italiano.
- Javier Fernández Aguado (2005): **Progreso directivo y Coaching empresarial**, Eunsa.
- Javier Fernández Aguado (2006) : **Fundamentos de organización de empresas. Breve historia del Management**, Narcea.
- Javier Fernández Aguado (2007): **Diccionario de Patologías organizativas** (en prensa)
- Joaquín Oset (2008): **La metodología Feelings Management**. Revista Manager Magazine Noviembre - Diciembre.
- Joaquín Oset (2008): **Mi equipo tiene Miedo**. Revista Manager Magazine Enero - Febrero.
- Joaquín Oset (2009): **Cómo aportar valor a la organización: la gestión de los sentimientos colectivos**. Revista ACES.

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

Joaquín Oset; Jesús López (2009): **Del miedo a la ilusión en un equipo**. Revista Manager Magazine Marzo – Abril.

Joaquín Oset; Jesús López (2009): **La ilusión de la felicidad en un equipo**. Revista Manager Magazine Mayo – Junio.

Joaquín Oset; Jesús López (2009): **Persiguiendo emociones**. Revista Manager Magazine Julio – Agosto.

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**.

Linda Davidoff,. (1980), 2a. **Introducción a la Psicología**, McGraw-Hill. México.

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**.

Renny Yagoesky: **La psicología del éxito**. ED. Ghanesa.

**Revista Española de Neuropsicología**. Cap 3 . Mayo 2004.

**Revista Española de Neuropsicología**. Cap 5 . Marzo 2004.

Robert Plutchik. (1991) **The Emotions**.

Znaniecki, F (1934), **The method in sociology**