



Sentido y trascendencia: la inteligencia emocional de los equipos

El autor reflexiona sobre cómo los equipos -al igual que las personas- sienten, se enristecen, se enfurecen, vibran, sueñan, se cansan y se estresan. La eficiencia de un equipo puede variar entorno a un 20 por ciento en función de cómo es y cómo gestionan su emocionalidad colectiva (cómo viven sus emociones y cuáles son sus estados de ánimo colectivos predominantes), postulando que hay equipos más evolucionados que otros, según el sentido y trascendencia de los mismos.

Ovidio Peñalver Martínez, Socio Director de ISAVIA.



un sistema, para que evolucione y madure. Se persigue, en definitiva, que los sistemas sean emocionalmente más sostenibles y ecológicos.

¿Te has parado a pensar qué es lo que hace a **un equipo emocionalmente sostenible**? Piensa en alguno de los equipos a los que perteneces y reflexiona si:

- **Se siente responsable** de las emociones que vive y no vive, que expresa y cómo las expresa y del estado de ánimo en que se encuentra inmerso.
- **Comunica de forma fluida y sincera**, tanto externa como internamente. ¿En qué medida se habla de todos los temas, incluidos los incómodos o tabú?
- **Vive la emocionalidad**, se permite reír, llorar, celebrar, gritar, acariciar y sentir y expresar de manera adecuada cualquier emoción que surja.
- **Piensa en positivo** y con una actitud constructiva ante dificultades, contratiempos y cualquier tipo de retos que se presenten.
- **Dispone de una visión**, una misión y unos valores restantes e ilusionantes, compartidos por la gran mayoría, que actualiza de forma regular.

Hay mucho escrito de emociones, también de equipos y sistemas sociales y casi nada de emociones en los equipos. Los equipos pueden estar tristes, contentos, aburridos, estresados, serenos, sorprendidos, agresivos, etc. La emocionalidad de un equipo, bloqueando el resto de variables, puede influir hasta en el 20 por ciento de su desempeño y eficiencia. Estoy seguro de que, como yo, notas la emocionalidad de los sistemas a los que perteneces. Y no sólo de estos, también de otros a los que eres invitado o a los que llegas de casualidad.

La sistemología emocional es la disciplina que estudia las emociones de un sistema o grupo humano estable. Hablamos de sistemas complejos humanos, en todas sus vertientes: familiar, organizacional, educativa, asociativa o deportiva. El objetivo de la sistemología emocional es mejorar la habitabilidad emocional y la calidad de vida de

FICHA TÉCNICA

Autor: PEÑALVER MARTÍNEZ, Ovidio

Título: Sentido y trascendencia: la inteligencia emocional de los equipos

Fuente: Capital Humano, nº 314. Noviembre, 2016.

Resumen: El líder del equipo genera espacios emocionales expansivos (que liberan talento) o restrictivos (que contraen el talento). El coaching de equipos es una herramienta muy poderosa para liberar todo el talento de un equipo, tomando conciencia de cómo manejan su emocionalidad colectiva... ¿Podríamos decir que hay equipos más maduros y evolucionados que otros en función a cómo se conocen y gestionan? El autor reflexiona sobre cómo los equipos (entendidos como un sistema vivo), sienten y de qué forma el cómo se auto-gestionan emocionalmente influye en sus resultados, postulando que hay equipos más evolucionados que otros, según el sentido y trascendencia de los mismos.

Descriptor: Inteligencia emocional / Coaching de equipo

>

- > **Disfruta y celebra**, tanto de su día a día como de cualquier acontecimiento, por pequeño que pueda parecer, permitiéndose soñar y fluir habitualmente.
- **Diseña y cuida su entorno**, buscando un ambiente agradable, relajado y orientado a la acción, en cuanto a mobiliario, colores y distribución del espacio.
- **Respetar las leyes del amor**, descritas por Hellinger, que son: pertenencia al sistema, equilibrio entre dar y recibir y prevalencia de los que llegaron primero.
- **Comparte el liderazgo**, fomentando un modelo múltiple y situacional de liderazgo, lo cual es compatible con que haya un responsable de referencia.
- **Fomenta el equilibrio** a sus miembros entre el orgullo de pertenencia y cohesión con el equipo y las posibilidades de desarrollo y autonomía personal.

Confío en que alguna de estas claves te pueda resultar interesante y, por qué no, te de pistas para que influyas en hacer alguno de tus equipos más sostenible emocionalmente y, por lo tanto, saludable y eficiente.

¿Y qué se puede hacer desde las áreas de Formación y Desarrollo de las organizaciones? Poner el foco en los equipos naturales (y no sólo en los individuos aislados o en la organización en su conjunto), y trabajar con ellos utilizando modelos y técnicas de **coaching de equipos**. De hecho, la filosofía y técnicas de coaching de equipo ya están aquí y han venido para quedarse. Es algo complementario y más allá del coaching individual, no se trata de consultoría, ni de formación, tampoco es *outdoor*, ni *teambuilding*.

Se trabaja con un equipo natural (un departamento, un comité que se reúne regularmente, un equipo de proyecto), observando e interviniendo en momentos naturales de ese equipo, así como en talleres monográficos

destinados a que el equipo sea consciente de dónde está emocionalmente y hacia donde quiere ir. El equipo “se mira al espejo”, toma conciencia, se hace responsable, marca objetivos y define planes de actuación. El coach de equipo solo provoca y acompaña, no decide ni marca el camino a seguir. El objetivo es desarrollar y desplegar todo el talento de ese equipo, ganando en eficiencia y optimizando sus resultados, sin incrementar necesariamente los recursos utilizados.

SOSTENIBILIDAD EMOCIONAL

El foco se pone en el equipo como “sistema” y no tanto en sus miembros de forma individual. Se analizan las relaciones (no tanto los elementos aislados e individuales del sistema), se trabaja en la dinámica y energía del equipo, en su cultura e identidad, así como en su potencial y proyección de futuro (no tanto en la imagen estática, formal y externa que pueda tener).

¿Te imaginas que algún día fuera

necesario “auditar” la sostenibilidad emocional de un sistema empresarial? No solo sus cuentas y si contamina o no, sino cómo favorece el desarrollo emocional de sus miembros... Esto es lo que persigue el COPM (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid), con el Premio a Proyectos Emocionalmente Responsables. Lo ofrece desde hace ya 2 años dirigido a: Grandes empresas, pequeñas y medianas empresas y medios de comunicación¹.

Solo presentarse al mismo dota a las organizaciones de una metodología muy rigurosa para analizar y valorar diferentes dimensiones que hacen que un proyecto sea emocionalmente responsable, desde un enfoque de calidad total. Así quizá consigamos una sociedad emocionalmente más sostenible, madura y plena, donde prevalezca la autenticidad y la plenitud sobre la apariencia

¹ Capital Humano ganó el I Premio “Proyectos Emocionalmente Responsables, del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, en 2014 (ver Capital Humano, nº 289, de julio de 2014).

y la mediocridad. Y donde se generen las condiciones que permitan liberar al máximo el talento y las inquietudes que todos tenemos.

Si cada uno aportamos nuestro pequeño granito de arena, influyendo activamente en mejorar la emocionalidad de los sistemas a los que pertenecemos, mejoraremos el mundo. ¿No es este un gran reto, querido amigo? La reflexión que viene a continuación tiene el objetivo de abrir preguntas más que dar respuestas. Solo pido leerlo desde una mente abierta y reflexiva, que no lleve a conclusiones apresuradas...

Los equipos y grupos estructurados son “**sistemas**” vivos, complejos y abiertos, que suelen vivir al filo del caos. Podemos hablar de ellos como si fueran “personas”, en el sentido de que tienen una apariencia, una forma de sentir y hasta una personalidad o identidad, que los diferencia de otros sistemas.

Imaginemos un Comité de Dirección de una gran empresa aseguradora, por ejemplo.

Así, podríamos hablar de un equipo o un sistema joven (ya que la mayoría de sus componentes tiene menos de 2 años en el equipo), muy heterogéneo (por procedencia de países, formación de origen y edad entre sus miembros), realmente activo, serio y formal en sus formas y estilo de vestir, con mucha tensión en sus comités, muy decisor y ejecutivo, admirado y temido por el resto de la organización, donde se vive tensión casi permanente y estrés aunque se permiten expresiones de alegría y orgullo, donde se quejan de los mandatos fijados por la central europea y, a la vez, se consideran líderes de tendencia en el mercado español.

ANÁLISIS ANTROPOMÓRFICO

Podríamos comparar este equipo directivo o sistema con un equipo de proyecto de I+D, una pyme del sector Telco o un Departamento de Marketing con atributos

muy diferentes, por ejemplo, un sistema muy abierto, flexible, donde reina el consenso y la reflexión, muy homogéneo en cuanto a la edad y formación de sus componentes, visto como muy potente técnicamente por su mercado, que sorprende con ideas realmente originales y arriesgadas a menudo. Comparando ambos equipos podemos convenir (siguiendo el símil de una persona), que un sistema tiene:

- Un **aspecto físico o un cuerpo**, entendido como su aspecto externo, es decir, cómo visten sus integrantes (p.ej. muy formales, modernos), cómo se sientan en las reuniones y cómo es el espacio en que trabajan (decoración, distribución de sitios, es decir su psicogeografía), cómo gestionan el tiempo (puntualidad, duración

forma de intervención en las reuniones). Me refiero a todos esos aspectos externos que definen a un sistema casi sin conocerlo todavía, solo por su aspecto, como ocurre cuando vemos a una persona y nos hacemos un juicio por su altura, cara, vestimenta, forma de andar y primeros gestos (como

la forma de darnos la mano o sonreírnos).

- Una **emocionalidad o un corazón**, entendida como las emociones que se permite y cuales no (gestos y expresiones de cariño y afecto, de agresividad o nerviosismo, cómo expresan el miedo o preocupación, entre otras), cómo gestionan sus conflictos, así como el estado de ánimo reinante en la actualidad (estrés, serenidad, resentimiento, ambición, etc.).
- Una **racionalidad o cabeza**, que tiene que ver con las narrativas y explicaciones que se dan de lo que ocurre, con una declaración de valores, con un discurso que solo habla del pasado o del futuro, donde se escucha un sistema que se siente víctima de lo que ocurre o que cree que puede cambiar las cosas, además de poder observar cómo hablan entre ellos (se escuchan atentamente, se interrumpen, se preguntan, son concretos, basan sus juicios en hechos, etc.).

>

- ■ **Un entorno o contexto**, donde al formar parte de una red de relaciones, un macro-sistema o una cadena de valor, el sistema tendrá proveedores de servicios e información, así como clientes internos o externos (particulares y/o otros sistemas), donde se podrían analizar el tipo de relaciones y vínculos que mantienen (pudiendo haber complicidad, amistad, tensión o rivalidad) con otros sistemas.

Todas estas dimensiones (corporal, emocional, racional y social) le dan una identidad o “forma de ser” a un equipo o sistema, que le hace ser único y diferente a los demás. La cuestión es si, siguiendo con el mismo símil de “equipo como sistema vivo es similar a una persona” (ya que también nace, vive, se puede reproducir en otros sub-sistemas y muere), podemos hablar de un espíritu u alma colectiva.

Muchas personas tienen claro cuál es su sentido de vida: cuál es su misión vital, qué quieren conseguir o cómo quieren contribuir. Puede ser transmitir lo aprendido a los demás, viajar y aprender más, constituir una familia, ser empresarios, contribuir a hacer un mundo mejor, hacerse ricos o cualquier otra visión o meta que les haga realmente sentido. No se trata de juzgar o valorar si un sentido de vida es mejor que otro, aunque si podemos suponer que según es el grado de conciencia y el desarrollo espiritual de una persona así serán sus retos y necesidades vitales.

PREGUNTAS, PREGUNTAS, PREGUNTAS

Una pregunta para la reflexión: ¿Podemos asumir que los equipos o sistemas pueden tener también un “sentido de vida” concreto o una misión particular que cumplir? Alguno que puede estar pensando en el plan estratégico o en los objetivos de negocio de ese equipo o sistema. Aunque pudiera ser realmente no me refiero a esto y, en cualquier caso, esto sería válido para sistemas o equipos empresariales u organizacionales. ¿Qué diríamos entonces para una familia, una pandilla o un grupo habitual de amigos, una comunidad de vecinos o una asociación cultural a la que pertenecemos? Todos estos equipos y grupos organizados son sistemas colectivos también...

Hay variables objetivas, fácilmente observables y medibles, que parece claramente que influyen en un sistema, como pueden ser su tamaño, sus recursos económicos y humanos, el ecosistema en que conviven, la legislación que les pueda ser aplicable, los usos y costumbres sociales del momento, la declaración explícita (si la hubiera) para

la que son constituidos, los objetivos o retos explícitos que persiguen, etc.

Otro tema es en qué medida ese sentido de vida (misión, visión, destino o guión vital), que realmente marca el rumbo y muchas veces las decisiones importantes de nuestra vida, es consciente o no para nosotros. Muchos autores y teorías hablan de múltiples determinaciones para la vida de un ser humano, muchos de ellos inconscientes, como son: la fecha de nacimiento, el nombre que nos ponen, lo que esperan inconscientemente nuestros padres de nosotros antes de nacer, el legado de nuestros ancestros, la genética, las primeras experiencias vitales así como las más traumáticas y felices de nuestra vida, la cultura y momento temporal en que vivimos, nuestros primeros amigos y noviazgos, nuestras ilusiones y retos, etc.

Más preguntas para la reflexión: ¿Puede haber variables no conscientes para los integrantes de un equipo o sistema que determinen en parte su funcionamiento? Más descabellado todavía, ¿es razonable intuir que puede haber dinámicas ocultas en los sistemas que tengan que ver con: 1) reemplazar o sustituir el sentido de sistemas anteriores?, 2) la fecha en que fueron constituidos?, 3) el lugar que habita ese sistema?

Algunas personas hacen cartas astrales para negocios en función de su fecha de constitución, también se hacen limpiezas energéticas y estudios del subsuelo ante determinados lugares donde parece que hay problemas, entre otras propuestas aparentemente extravagantes.

Más preguntas: si asumimos que hay un co-inconsciente (una especie de inconsciente colectivo del equipo, como apuntan Levy Moreno y C.G. Jung) en los sistemas, ¿cómo podemos acceder al mismo? ¿Podríamos plantear que los equipos o sistemas tienen “sueños” que no recuerdan, como nos pasa habitualmente a las personas? ¿Pueden acceder los sistemas voluntariamente a “experiencias cumbre”? ¿Podríamos hablar de equipos o sistemas más evolucionados espiritualmente?; si así fuera, ¿qué les determina o cómo los podríamos identificar?

BIBLIOGRAFÍA

- **PEÑALVER**, Ovidio (2009) “Emociones colectivas: la inteligencia emocional de los equipos”. Ed. Alienta.
- **ARANDA**, Isabel (2016) “Manual del coach. Entrenamientos para resultados extraordinarios”. EOS. ■