

Emociones colectivas



Ovidio Peñalver Martínez

Emociones colectivas

La inteligencia emocional
de los equipos



ALIENTA EDITORIAL

Planeta DeAgostini Profesional y Formación

España, Colombia, Perú, EE.UU., Argentina, Chile, Venezuela, México, Uruguay, Ecuador

www.alientaeditorial.com

Fotografía de cubierta: © ????

Fotografía de solapa: © ????

Diseño de cubierta: ????

Realización: EdiDe, S.L.

© **Ovidio Peñalver Martínez 2009**

© **Alienta Editorial 2009**

Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S. L.

Barcelona, 2009

ISBN: ????

Depósito Legal: ???

Impreso por ???

Impreso en España - *Printed in Spain*

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

*A los dos sistemas más importantes
e influyentes en mi vida, que son:*

*Mi familia de origen: a mi padre, Antonio;
a mi madre, Joaquina,
y a mis hermanos mayores, Marisol y Antonio.*

*Y mi familia actual: a mi esposa, Nuria,
y a mis hijas, Sara y Paula.*

*En ellos es donde principalmente he aprendido
la grandeza y la magia de los sistemas.*

*Dedico esta obra a la conciencia grupal
y al alma colectiva de todos los sistemas.*



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	11
INTRODUCCIÓN	13
1. LOS SISTEMAS TAMBIÉN SIENTEN.....	21
Qué es un sistema	21
Quien mucho abarca poco aprieta.....	24
Leyes generales	26
Con forma humana.....	28
2. MAGIA DE LOS SISTEMAS VIVOS.....	33
Posibles pistas del fenómeno.....	33
Otras miradas	58
3. EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO COLECTIVOS	71
Necesidad de gestionar emociones.....	71
Gafas del sistema	74
Emociones básicas.....	79
Estados de ánimo	84

Emociones con historia	91
Hagamos un chequeo emocional.....	93
4. PODER DE LA VISIÓN	97
Pensamiento positivo.....	97
Visionando el futuro	100
Los sistemas también sueñan	104
«Vengo de donde voy»	108
Ligeros de equipaje.....	111
5. CÓMO INFLUIR EN LA EMOCIONALIDAD COLECTIVA...	117
Doble plano	117
Fluyendo con el sistema.....	121
Pasos que se deben seguir	130
¿Tiritas o cirugía?	136
Reprogramando el sistema	141
Creencias que dañan, creencias que sanan.....	147
Creencias «guía»	151
Del resentimiento a la paz	155
De la resignación a la ambición	159
Cuando el conflicto es interpersonal	161
6. SISTEMAS EMPRESARIALES	165
Más pasión y talento para el principal motor social	165
Era del hipercambio y la empresa emergente	167
Mejorar la calidad directiva	172
Herramientas de intervención sistémica	174
La revolución ya ha comenzado.....	186

7. SISTEMOLOGÍA EMOCIONAL	189
Más allá de los sistemas: ¿nace una nueva disciplina?	189
Principios y leyes	191
Carretera de montaña o autopista: enfoque evolutivo	194
Sistemas emocionalmente maduros	200
 CONCLUSIONES	 205
 BIBLIOGRAFÍA	 207



AGRADECIMIENTOS

Mi primer agradecimiento va para el «destino», aunque intuyo que yo he tenido mucho que ver en ello. Pero, por qué justo aquí y ahora este libro. Es cierto que desde hace algunos años sentía que quería escribir un libro en solitario, aunque no tenía claro sobre qué, ni cómo hacerlo.

Sin buscarlo, por lo menos conscientemente, recibí hace ya más de un año la llamada de un editor. Era Carlos Martínez, de Alienta, que quería verme. Nos reunimos en un céntrico hotel de Madrid. Vino acompañado de Carmen García-Trevijano, y allí empezó todo... Desde el principio dije que sí, aunque no tenía claro sobre qué. Surgieron varios temas, algunos más psicológicos y personales, otros más técnicos, y al final, nos «decidimos» por este de las emociones colectivas. Gracias a vosotros, Carlos y Carmen, y a todo el equipo de Alienta, por haber confiado en mí y haber hecho realidad este gran sueño personal.

Gracias también a mis «maestros» en estos temas, muchos de ellos sin saberlo. Algunos han sido jefes o compañe-

ros míos de trabajo, de los que he aprendido de su curiosidad y de sus planteamientos vanguardistas, como José Ramón Fernández Naves. Otros han sido maestros, a los que he escuchado y que me han hecho reflexionar y sentir profundamente, como Rafael Echeverría, Julio Herrero y Ángel de Lope, entre otros muchos.

Desde el principio, algunos expertos en emociones y sistemas o grupos leyeron el manuscrito y realizaron valiosas aportaciones. Quiero destacar a Pablo Álvarez, psiquiatra psicodramatista; a Pablo Herreros, etólogo especializado en primates; a mi hermano Antonio Peñalver, sociólogo y consultor, y a Susana Gómez, psicóloga y ejecutiva. Todos ellos pueden sentirse padrinos y coautores de este libro, ya que muchas de sus aportaciones aparecen en él.

Dos son las personas, a priori profanas en materia de sistemas y emociones, que me han ayudado a dar un enfoque menos técnico y más divulgativo: Alejandro Aguiar, empresario, y Nuria Larios, mi mujer. Desde su gran sentido común, al final ha resultado que sabían de sistemas y emociones mucho más de lo que todos podíamos imaginar; quizá sea porque día tras día están «sintiendo» en los múltiples sistemas a los que pertenecen, algo que nos pasa a todos...

Mucho es el tiempo que he dedicado a este libro, tanto de horas de trabajo como de fuera de él, por lo que quiero agradecer también a mis socios, José Manuel, Silvia y Enrique, y a mi familia su comprensión y apoyo para que esta «criatura» haya podido ver la luz.

INTRODUCCIÓN

Algunos autores apuntan que hasta el 30% de los resultados o el desempeño de un equipo se puede ver alterado en función de su emocionalidad colectiva, manteniendo bloqueadas el resto de las variables. Esto sería aplicable tanto en el ámbito social (fundaciones y asociaciones, hospitales, colegios y universidades, partidos políticos, equipos deportivos, pueblos y hasta países enteros) y empresarial (empresas familiares, departamentos, equipos de proyecto, macroempresas), como en el familiar (familias nucleares y clanes).

Si esto fuera así, parece evidente que merece la pena diagnosticar cuáles son las emociones y los estados de ánimo imperantes en los grupos y sistemas a los que pertenecemos, para minimizar los más restrictivos y expandir aquellos que más satisfacción y mejores resultados nos puedan proporcionar.

A veces dedicamos mucho tiempo, recursos y energía a diseñar nuevas estrategias, planes y procedimientos, a cap-

tar nuevos recursos, observando con sorpresa cómo el resultado o el desempeño no aumenta en la misma proporción o incluso disminuye. Quizá sea útil dedicar algo de tiempo y esfuerzo a diagnosticar cómo es la emocionalidad colectiva de ese equipo, a fin de influir positivamente en ella. Pequeños cambios en este aspecto pueden dar lugar a resultados inimaginables...

Querido lector, el reto está servido y me gustaría que participases en él. ¿Quieres influir en la «emocionalidad colectiva» de los sistemas y grupos a los que perteneces? Aunque quizá antes de formularnos esta pregunta deberíamos plantearnos otras, como: ¿Realmente podemos hablar de una emocionalidad colectiva? ¿Las familias, los grupos de amigos, los departamentos de las organizaciones, los pueblos, sienten?, de ser así, ¿cómo nos afecta en el ámbito personal la emocionalidad de un colectivo? ¿Existen fórmulas y herramientas para influir en esa emocionalidad grupal? Y, por último, ¿quiero hacerlo? ¿Merece la pena intentar cambiar la emocionalidad de mi familia, de mi grupo de amigos, de mi departamento, empresa o grupo de vecinos? ¿Y la de mi ciudad, la de mi país o la del universo?

No es necesario contestar todavía. Quizá ya lo estés haciendo, sin saberlo o siendo plenamente consciente de ello. Quizá decidas no querer hacerlo, porque no quieres intentarlo o porque quieres que siga como está. O quizá no creas que puedas hacer nada. Probablemente lo que decidas estará bien, siempre que seas consciente de ello...

Ya que hablamos de emociones, aunque sean colectivas, quiero compartir las mías contigo. Aunque he escrito muchos artículos y he sido coautor en varios libros, este

es mi primer libro en solitario. Las sensaciones y emociones que tengo son variadas: vértigo, confusión, alegría, orgullo, miedo y otras más que no sé muy bien cómo expresar con palabras. Es como cuando vas a dar tu primer beso, o la sensación del primer día de trabajo, o cuando recién sacado el carné de conducir vas a circular solo por primera vez...

Qué sensación tan diferente, te hace sentir vivo, único y, sobre todo, te permite estar muy presente en el momento actual, en las reacciones de tu cuerpo (la postura que adoptas, la respiración, la tensión de los músculos). Qué pena no sentirme así más veces, tan atento a lo que pasa, tan a la expectativa de cómo va saliendo todo; es como fluir, como dejarte llevar aunque seas tú quien dirija...

Estoy convencido de que esto ocurre de la misma manera en el ámbito colectivo. ¿Cómo siente ese día la familia directa de la niña que está haciendo la comunión? ¿O esa familia que acude junta a recoger el coche nuevo, tras varios años sin estrenar ninguno? Alguien que les observara notaría algo en el brillo de los ojos de todos ellos: su manera de contener la respiración, su modo de tocarse y acariciar ese día sin darse quizá ni cuenta de cómo lo hacen.

¿Cómo se siente ese equipo de trabajo que acaba de ser felicitado desde lo más alto de la organización o por el mejor cliente? ¿O que acaba de conseguir un proyecto que les va a dar estabilidad y rentabilidad durante los siguientes dos años? ¿O que acaba de ver publicada una fotografía suya por obtener un premio a la mejor gestión, dentro de su campo de actividad? Cualquiera que les vea notará la sensación de orgullo que se respira, aunque no sea del todo unánime y haya alguna excepción. Hablamos de una sensación colecti-

va, difusa, que se nota aunque no se vea claramente, que se respira y se siente en el ambiente... La sensación podrá ser variable en el tiempo, pero ese equipo emana orgullo, felicidad y serenidad y eso es percibido por los demás, ya que es auténtico, espontáneo y sentido.

¿Cómo se siente ese pueblo que acaba de ganar la Copa de Europa o los Mundiales de fútbol? ¿O ese pueblo, y el mundo entero, que acaba de sufrir los atentados del 11-S en las Torres Gemelas de Nueva York, o del 11-M en Madrid? ¿O el mundo entero, cuando el hombre acaba de pisar la Luna por primera vez? Claro que es posible que algunos no se enteren de estos sucesos o que incluso sientan indiferencia o hasta los repudien. En cualquier caso, la emocionalidad se respira si vamos paseando por la calle, o entramos en los bares y vemos los televisores, o nos acercamos al puesto de periódicos y leemos los titulares o si vamos a comer con un grupo de amigos y la mayoría quiere hablar de lo mismo.

En los últimos años se ha hablado y escrito mucho sobre la importancia de las emociones y cómo poder gestionarlas, aunque casi siempre desde una perspectiva individual. Está claro que según nos sintamos (tristes, enfadados, serenos o entusiasmados), así actuaremos y juzgaremos aquello que conseguimos. Esto mismo les ocurre a los grupos y colectivos de los que formamos parte, que, según se sientan, así actúan y disfrutan o sufren de su realidad.

Este libro no pretende ser un estudio concienzudo, teórico y científico de cómo funcionan las emociones colectivas, sino una agradable lectura, bien documentada, que provoque la reflexión cercana a la realidad del lector y que le anime a actuar en su pequeño gran universo.

Te animo a que te sientas partícipe y protagonista de tu destino y, por qué no, del destino de los demás. Aunque no lo sepas, e incluso aunque no lo quisieras, formas parte de muchas «almas colectivas», tantas como sistemas a los que perteneces (familiar, laboral, vecinal, social, etc.). Con tu forma de pensar, hablar, sentir y hacer influyes en los demás, al igual que los demás influyen en ti. Tú influyes de una manera activa en la emocionalidad de los sistemas a los que perteneces, al igual que éstos te nutren y configuran como persona. Eres único e irrepetible para tus sistemas y quizá quieras contribuir a perfilar otra emocionalidad colectiva para éstos.

A lo largo de los capítulos, si quieres, podrás ir escribiendo tus propias evidencias, reflexiones y acciones concretas que se han de abordar en los grupos y sistemas a los que perteneces. Quizá te sea útil, durante la lectura de este libro, llevarlo siempre encima, para poder ir anotando evidencias y reflexiones que te parezcan relevantes.

En los primeros capítulos analizaremos cómo funcionan los sistemas y haremos un recorrido por diferentes autores y modelos que nos pueden dar luz sobre cómo se generan las emociones colectivas, y te propondré que reflexiones sobre tus propios sistemas. De este análisis ya podrás ir definiendo acciones concretas que te permitirán influir en la emocionalidad de los grupos y sistemas de los que formas parte.

En los siguientes capítulos analizaremos cómo siente un sistema (sus creencias, sus emociones, sus estados de ánimo) y cómo se manifiesta esa emocionalidad. Dedicaremos una especial atención a la visión y las expectativas de un colectivo, como gran determinante de su emocionalidad.

Continuaremos planteando fórmulas concretas para prevenir estados emocionales restrictivos y fomentar una emocionalidad expansiva en cualquier sistema, analizando los pasos y las fases a seguir. Nos detendremos especialmente en las emociones de las organizaciones y empresas, así como en las herramientas de intervención que se imponen en la actualidad.

Terminaremos con un resumen y unas conclusiones de todos los aspectos trabajados, así como con unas recomendaciones generales para la buena salud emocional de cualquier sistema.

Aunque no es necesario leer todos los capítulos por orden, sí que es recomendable para entender el porqué y para qué de las actuaciones y pautas que se presentan al final. Sin duda, dedicar tiempo a la reflexión y el análisis de los sistemas concretos y reales en los que estás inmerso te ayudará a definir actuaciones más concretas y eficaces. Te animo, por tanto, a ello. Como verás, me permito tutearte desde el comienzo, ya que me gustaría que me sintieras más cerca de ti y me vieras no tanto como un experto, sino más bien como un provocador de tu reflexión y, sobre todo, de tu actuación.

Con este libro pretendo esclarecer cómo se gesta esta emocionalidad colectiva y cómo podemos influir en ella. Cada uno aportando su pequeño granito de arena, influyendo activamente en los sistemas a los que pertenece. Éste es el reto y ésta es tu elección, querido lector.

Así, quizá consigamos una sociedad emocionalmente más sostenible, madura y plena, donde prevalezcan la autenticidad y la plenitud sobre la apariencia y la mediocridad. Y donde se generen las condiciones que permitan liberar al máximo el talento y las inquietudes que todos tenemos.

Ojalá que éstas sean las primeras ideas ordenadas y rigurosas para el nacimiento de una nueva disciplina: la *sistemología emocional*, en referencia al campo de estudio de las emociones en los sistemas, es decir, de la emocionalidad colectiva.

Ésta es mi misión, tanto personal como profesional: contribuir a construir una sociedad mejor. Confío en que también sea la tuya. Y, ahora, ¡pongámonos a trabajar!



1. LOS SISTEMAS TAMBIÉN SIENTEN

QUÉ ES UN SISTEMA

Cuando hablamos de *emociones colectivas* parece razonable acotar a qué nos referimos con «co-lectivo», ya que dos personas son plural y la humanidad entera también. Podríamos diferenciar entre un grupo, un equipo, un colectivo, una organización, etc. Para aclarar y simplificar los términos, vamos a hablar a partir de ahora de «sistema».

Entendemos por *sistema* un conjunto estable de elementos que se interrelacionan e interactúan entre sí, dando lugar a un nuevo elemento más complejo que realiza funciones diferentes de las de cada una de sus partes por separado. Sistemas serían una célula, un brazo, una persona, un país, un reloj, un coche, un ordenador, el universo, etc.

Entre los elementos de un sistema hay interacciones y se generan vínculos y relaciones. Entre los diferentes elementos, a través de peticiones y ofertas, se cubren necesidades y se coordinan acciones. Es como si unos elementos actuasen

de proveedores o clientes internos de los otros. Un cambio en cualquiera de las unidades del sistema producirá cambios en el resto.

Así, por tanto, el conjunto de personas que coincidimos en el cine para ver una película, aunque podríamos denominarlo un grupo o un colectivo de gente, no lo entenderemos para el fin de este libro como sistema, ya que la interrelación de las personas en esta situación es mínima y además dura sólo un par de horas. Un sistema «humano» dura, cuanto menos, unos meses, por ejemplo, un equipo de proyecto, con una fecha clara de finalización dentro de siete meses. Puede llegar a durar muchos años o toda la vida, como los socios de un negocio, un grupo de amigos o la familia nuclear.

Por otro lado, todos pertenecemos a multitud de colectivos, en tanto que formamos parte de un grupo por tener alguno de los atributos del mismo. Me estoy refiriendo, en mi caso, a que pertenezco a los colectivos de los hombres, padres, latinos, españoles, morenos, esquiadores, psicólogos y muchos más atributos que podría detallar. No consideraremos sistemas a todos estos colectivos, primero por lo numerosos que son y segundo por la imposibilidad de interactuar de forma estable con todos ellos. La excepción para estos colectivos masivos estaría en aquellos que yo considero grupos de referencia para mí, no sólo de pertenencia, con los que me identifico, de los que me siento partícipe activo y a los que suelo dedicar parte de mi tiempo y de mi energía. Son colectivos que me hacen sentir, que me dan alegrías y tristezas. Aquí me estoy refiriendo, por ejemplo, a un equipo de fútbol al que sigo con atención todos los domingos, a un partido

político al que apoyo activamente, a un colegio profesional del que participo en sus actividades, etc.

Estabilidad en el tiempo, implicación personal y asunción de ciertas pautas de comportamiento son tres requisitos para que consideremos a un colectivo un sistema al cual nosotros pertenecemos. Normalmente en los sistemas de los que nos consideramos parte, generamos fuertes vínculos con otras personas, donde las relaciones afectivas existen y pueden cambiar con el tiempo.

Todo sistema tiene las siguientes funciones y elementos: entradas y salidas (de información, energía o recursos), procesadores o transformadores de todo lo que entra, retroalimentación o efectos de las salidas del sistema en el propio sistema, unos límites o fronteras con el ambiente o entorno al que pertenece, y una identidad o esencia (figura 1.1).

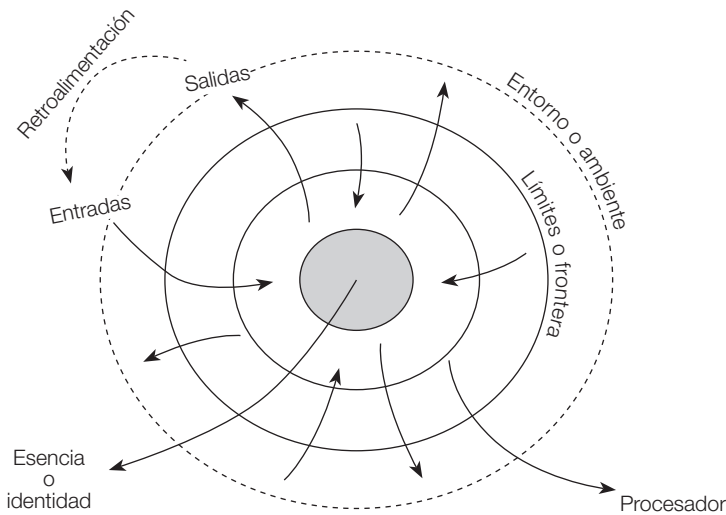


Figura 1.1. Funciones y elementos de un sistema.

QUIEN MUCHO ABARCA POCO APRIETA

«La energía no se crea ni se destruye, sólo se transforma.» Aplicado a cada uno de nosotros, podríamos decir que la energía se canaliza y se distribuye. Si queremos dedicar atención, esfuerzo, disfrute y, en definitiva, tiempo a los sistemas a los que pertenecemos, éstos no pueden ser infinitos.

Quizá hayas tenido, al igual que yo, la sensación de estar en demasiadas guerras a la vez, con demasiados frentes abiertos a los que atender. Y no me refiero sólo al estrés laboral, sino al hecho de querer atender a muchos proyectos personales al mismo tiempo, a estar muy activo con distintos grupos de amigos y colaborando con varias asociaciones en paralelo. Lo que suele ocurrir en estos casos es que tenemos la sensación de no llegar adecuadamente a todo y, de ser así, de no disfrutarlo.

Con el fin de poder luego evaluar la emocionalidad de estos sistemas, en primer lugar identificaremos y nos centraremos en los diez sistemas, como mucho, a los que dedico más energía y que más me importan. Lógicamente éste es un criterio muy personal y subjetivo. El orden no tiene por qué responder a ninguna pauta especial y lógicamente los sistemas seleccionados pueden cambiar con el tiempo y, de hecho, lo harán.

En mi caso actual, por si te vale de guía y ejemplo, destacaría los siguientes sistemas:

- Mi familia actual de origen: padre y hermano.
- Mi familia actual: mujer e hijas.
- Mi empresa: socios y colaboradores de ISAVIA Consultores.

- Mi grupo habitual de amigos: la «panda» de los sábados.
- Grupo de teatro aficionado veA+, con el que ensayo los viernes por la tarde.
- Junta Directiva de Coaching sin Fronteras, ONG de la que actualmente soy el vicepresidente.
- Grupo de trabajo de Coaching de Equipos, vocalía de la ICF España que coordino.
- Red de expertos «enEvolución», grupo de especialistas que colaboramos en proyectos.
- Grupos de formación de Configuraciones Sistémicas y Coaching de Equipos, un fin de semana al mes, durante nueve meses.
- Amigos de la «mili», con los que me sigo viendo, desde hace veinte años, un fin de semana al año.
- Vecindario y urbanización donde vivo.

Identifica tus diez sistemas de referencia:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Para tu reflexión: ¿Te ha costado mucho identificarlos? ¿Principalmente en torno a qué giran: familia, amigos, trabajo, aficiones? ¿Cuáles te ocupan la mayor parte de tu tiempo? ¿Crees que tienes abandonado alguno de tus sistemas? ¿De qué te das cuenta con estas reflexiones?

LEYES GENERALES

Muchos son los autores y modelos conceptuales que se han dedicado a tan apasionante labor. No olvidemos que la mayoría de nuestro tiempo consciente lo pasamos en nuestros sistemas, por lo que, si sabemos cómo funcionan y cómo se sienten, podremos saber más de nosotros mismos, de cómo funcionamos y de cómo nos sentimos.

Los principios lógicos y las leyes de relación básicos para definir un sistema son atribuidos al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy. A partir de su trabajo surgió la teoría general de sistemas. Casi desde ese momento el enfoque sistémico fue adoptado y enriquecido por otras disciplinas, como la robótica, la física, la filosofía, la politología y la psicología, entre otras.

Se han establecido leyes y principios de cómo se comportan los sistemas, como la entropía y la homeostasis. El denominador común de todos ellos es que necesitan activarse

y regenerarse para no desaparecer (entropía), buscando su estabilidad y su equilibrio dinámico (homeostasis). Éstos, a su vez, pueden ser organismos vivos (animales, personas o pueblos enteros), catástrofes naturales, idiomas o máquinas.

El enfoque sistémico nace a mediados del siglo xx, con el objetivo de estudiar los fenómenos de una manera diferente de la ciencia tradicional. La ciencia ortodoxa se basa en un modelo mecánico, lineal, estático, experimental, estadístico, que analiza causas y efectos universales y que descompone los fenómenos estudiados en sus elementos. El enfoque sistémico, por su parte, pone el acento en las relaciones entre los elementos, el contexto con el que interactúan, la idea de proceso, lo dinámico, la retroalimentación, la incertidumbre y el caos.

Todo sistema es más que la suma de sus partes, tiene como «vida propia»; es producto y a la vez engloba y supera a cada una de las partes que lo componen. Así, por ejemplo, la familia Pérez López, el departamento de marketing de un laboratorio farmacéutico o el pueblo de Tomelloso, seguirán siéndolo aunque cambien algunos de sus miembros. Incluso, dentro de unos años, las personas que componen esos sistemas serán todas diferentes de las que hay hoy y, sin embargo, ese sistema seguirá existiendo con mucha seguridad. Obviamente habrán cambiado en formas y costumbres, aunque el sello y el ADN se podrán seguir observando y sintiendo.

Los sistemas abiertos intercambian con su entorno, es decir, con otros sistemas, energía, información y, en la mayor parte de los casos, también materia. Una célula, un ser vivo o la Tierra entera son ejemplos de sistemas abiertos. Un reloj, siendo un sistema también, lo será cerrado, ya que no se relaciona con otros sistemas. Estos conceptos se aplican

también a los sistemas humanos o sociales, como un grupo de amigos, una familia, un departamento, una empresa o una sociedad entera.

Observemos cómo la familia Pérez López puede venir, a su vez, de otros dos sistemas familiares, la familia Pérez y la familia López. En un futuro, casi con seguridad, se mezclarán con otros sistemas familiares.

El departamento de marketing de nuestra empresa farmacéutica recibe información de su central en Boston sobre las campañas que se deben realizar de algunos fármacos. Además, informa a las fábricas y a los equipos comerciales de cuándo será el lanzamiento para que estén preparados. Necesitará, por otro lado, los permisos oportunos del Ministerio de Sanidad para poder proceder con esta operación. Y podríamos seguir con muchas más interacciones de este sistema con otros, donde unas veces es proveedor y otras es cliente.

Y qué pasa con nuestro querido pueblo manchego, llamémoslo ciudad para que no se moleste nadie, cuando importa mano de obra de otras comunidades o cuando parte de sus impuestos se destinan a hacer una carretera que les hará llegar antes al Levante.

Podemos observar cómo los sistemas humanos son abiertos, interactivos a su vez y dinámicos, no permanecen nunca igual, se regeneran continuamente, se pueden reproducir y a veces mueren. ¿No estamos hablando de vida?

CON FORMA HUMANA

Como ya he mencionado en la «Introducción», el objetivo de este libro es analizar cómo sienten los sistemas humanos

y sociales. Para ello, podemos adoptar el modelo del profesor Javier Fernández Aguado, quien plantea que las organizaciones, al igual que las personas, piensan, tienen voluntad y sienten (modelo antropomórfico). Este modelo le da forma humana a las organizaciones, proyectando en ellas rasgos y características humanos.

Una organización no sólo «piensa», genera y gestiona información y datos, también «quiere», declara la voluntad de conseguir retos y objetivos, y «siente», vive en un trasfondo emocional, que facilita o dificulta sus resultados. Y, por lo tanto, desarrolla determinadas pautas de comportamiento para conseguir estos fines.

Hemos visto como un sistema tiene leyes y se organiza, pudiendo entender que cualquier sistema siente, además de pensar y mostrar voluntad. Y no pensemos sólo en empresas, hagámoslo también con asociaciones, familias y hasta pueblos enteros.

De hecho, me atrevería a decir que el estado emocional de un sistema expande o contrae el talento del mismo, influyendo en su desempeño y resultado. Es como si la variable «sentir» tuviera un efecto multiplicador sobre las dos anteriores, «saber» y «querer», impulsando o limitando poderosamente las posibilidades del sistema. La emocionalidad de un sistema libera o contrae de modo determinante su talento y lo que es capaz de realizar.

¿Cómo podríamos explicar entonces resultados casi imposibles, desde un análisis muy racional y lógico, de equipos realmente modestos en recursos? Pensemos en equipos deportivos con resultados extraordinarios durante una o varias temporadas. Pensemos en equipos de proyecto, departamentos o asociaciones con resultados casi inexplicables,

a los ojos de los demás. Pensemos en familias o grupos de amigos que organizan unas vacaciones económicas y muy consensuadas donde la mayoría, si no todos, disfrutan realmente del viaje. Pensemos en pueblos que remontan una gran crisis o los efectos devastadores de un desastre natural en un tiempo récord.

La influencia de nuestro modo de sentirnos en la actuación y los resultados obtenidos ha quedado patente desde hace muchos años por filósofos, escritores y psicólogos. De hecho, en la última década el periodista y psicólogo Daniel Goleman ha popularizado el concepto de «inteligencia emocional». Para mí, ahora, el reto está en analizarlo a escala de colectivos y sistemas.

Otra manera de percatarnos de la importancia de la variable emocional en un sistema es pensar en equipos con suficientes recursos económicos, tecnológicos y humanos, con magistrales planes de negocio, con una misión declarada, objetivos claros y planes de acción muy concretos y operativos que, sin embargo, no consiguen ni el 50% de los resultados esperados. Quizá en estos sistemas funcione el «saber» —hay recursos, medios e información—, funcione el «querer» —hay su-puesta voluntad y se marcan objetivos—, pero no funcione tan bien el «sentir» —en el sentido de motivación, serenidad, seguridad, orgullo, convicción, ambición y esperanza—.

Querido lector, ¿conoces familias, asociaciones, departamentos, empresas o pueblos a los que les ocurra esto? Yo sí, muchos. Y me preocupo cuando uno de mis sistemas de referencia, al que quiero pertenecer y cuyo funcionamiento deseo que vaya bien, está a la deriva.

Desde un punto de vista individual, no hay ninguna duda de ello. Cada uno de nosotros es un observador único

y diferente de la realidad en la que vive. Por ello, ante el mismo proyecto, uno se siente cómodo y otro incómodo; en la misma familia, uno se siente afortunado y otro muy desgraciado; ante el mismo objetivo, uno se ve incapaz y otro motivado y seducido. Es como si cada uno de nosotros tuviera unas gafas que son únicas en el mercado, no hay otras iguales. Y lo curioso es que mis gafas hoy no son iguales a las que llevaba hace un año ni a las que llevaré en el futuro. Son muchos los filtros que hacen que mis gafas sean únicas: creencias, prejuicios, formación, experiencia, expectativas, valores, cultura, y sobre todo mi emocionalidad. Este filtro hace que vea el mundo de color rosa, negro, blanco o con claroscuros. Está claro que no vemos igual el mismo proyecto o reto si nos sentimos enamorados, tristes, agresivos, cansados o pletóricos.

Esto mismo le ocurre a cualquier sistema que, aunque sea poco o nada consciente de cómo se siente, desde fuera los demás lo pueden percibir con claridad. Todos, tanto individuos como sistemas, estamos como poseídos por una emocionalidad de fondo que nos inspira y nos domina. A veces, de forma totalmente inconsciente; a veces, de forma clara y decidida.

Quizá todavía no sepas muy bien por qué, aunque quizá en unos sistemas te sientas muy bien, en otros normal y en otros realmente mal. En algunos disfrutas, te desarrollas, te sientes activo y creativo, el tiempo pasa rápido y quieres continuar, mientras que en otros «pasas» el tiempo, te sientes a menudo violento o frustrado, e incluso a veces preso y secuestrado.

Te propongo que pienses y sientas los sistemas en los que estás claramente involucrado, pueden venir de tu familia, del trabajo o de las actividades a las que dedicas más tiempo, para que hagas un primer diagnóstico de cómo se sienten. Por ahora la evaluación que te pido es muy genérica y subjetiva, ya tendremos tiempo de acotarla y objetivarla a lo largo del libro.

Principales sistemas de referencia	Emocionalidad (muy buena, buena, normal, mala o muy mala)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

¿Te has parado a pensar qué diferencia a unos de los otros? ¿Por qué han llegado a sentirse así? ¿Cómo y dónde se huele y se respira ese ambiente que te embarga para bien o para mal?

2. MAGIA DE LOS SISTEMAS VIVOS

POSIBLES PISTAS DEL FENÓMENO

Además de la teoría general de sistemas, que ya abordamos al hablar de las leyes generales que rigen los sistemas, vamos a centrarnos ahora en algunas hipótesis de diversos autores que, cuanto menos, son curiosas y definen por qué un sistema puede llegar a sentirse de una determinada manera.

Son planteamientos que provienen de campos tan diferentes como la física o la psicología, y son, en la mayoría de los casos, complementarios. No pretendo hacer un análisis concienzudo, extenso, ni muy técnico de estos modelos, sino un planteamiento de las posibles causas que determinan cómo pueden llegar a sentirse los sistemas.

Teoría del campo

Formulada por Kurt Lewin, precursor de la dinámica de grupos y la psicología social. Psicólogo polaco, estudió me-

dicina, biología y se doctoró en filosofía. Fundó el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos en el MIT (Universidad de Cambridge).

La teoría del campo afirma que las variaciones individuales del comportamiento de una persona en relación con las normas se ven condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa, el «espacio vital». Dependen, por lo tanto, de cómo la persona se siente integrada o acomodada en su campo, en su sistema.

El concepto de campo surge de la física. Einstein ya trabajó sobre la teoría de campo unificado, pero fue Kurt Lewin (1890-1947) quien inició y condujo la aplicación de la teoría del campo a todas las ramas de la psicología.

La teoría del campo de Lewin afirma que es imposible conocer al ser humano fuera de su entorno, de su ambiente. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables independientes, las cuales formarían el campo dinámico. La conducta es una función del espacio vital o campo en el que nos encontramos. Lewin introduce conceptos dinámicos y sistémicos, como energía, tensión, necesidad, valencia, fuerza o vector.

Parece como si ese campo o espacio vital (con su historia, normas y emocionalidad colectiva) influyera en cómo actuamos. El campo es ese entorno o contexto que nos envuelve y nos da sentido, que nos influye y del que somos parte a la vez. Es ese sistema al que pertenecemos, que busca el equilibrio entre tensiones y fuerzas divergentes. Si además tenemos en cuenta que nuestra vida fluye entre varios sistemas o campos, el tema se complica o se hace más interesante, según se mire.

¿Quieres pensar por qué en algunos de tus sistemas te cuesta seguir las normas o costumbres, e incluso te las saltas en alguna ocasión, o a menudo? ¿Te sientes muy diferente en tu forma de ser y de actuar en alguno de tus sistemas, en comparación con tu forma de actuar en los otros sistemas? Y, de ser así, ¿qué tiene ese sistema que te hace ser «diferente»? ¿Cómo te sientes en ese sistema? ¿Cambiarías cosas de él si pudieras?

Dejamos este espacio para que anotes tus reflexiones.

Campos mórficos

Definidos por el Dr. Rupert Sheldrake, nacido en 1942, controvertido biólogo y filósofo británico.

Desarrolló la hipótesis de los campos morfogenéticos y produjo publicaciones e investigaciones relacionadas con temas como la telepatía, la percepción extrasensorial y la metafísica en animales y plantas.

Los campos morfogenéticos, o campos mórficos, llevan información y son utilizables a través del espacio y del tiempo, sin pérdida alguna de intensidad después de haber sido creados. Son campos no físicos que ejercen influencia sobre sistemas que presentan algún tipo de organización inherente o común.

Esta teoría explicaría la evolución simultánea de la misma función adaptativa en poblaciones biológicas no conti-

guas. Por ejemplo, los pájaros llamados «sastrecillos» aprendieron en una zona geográfica determinada a abrir las chapas de las botellas de leche. Sastrecillos de otras partes del mundo empezaron a hacer lo mismo al cabo de poco tiempo, sin haber tenido contacto entre ellos. Es como si hubieran aprendido una forma de provisión de alimento gracias a los campos morfogenéticos. ¿Una especie de telepatía? ¿Casualidad, quizá?

También explicaría por qué el miembro de una familia tiene, aunque sea de una forma inconsciente, información y sensaciones de otros miembros ya fallecidos de su clan o pueblo. Espacio y tiempo confluyen, y nos pueden hacer sentir o intuir por canales diferentes de los cinco sentidos habituales.

¿Puedes imaginar alguno de tus sistemas de referencia, principalmente el familiar, como «heredero» de costumbres, hábitos, emociones o destinos de tus ancestros? ¿Has caído alguna vez en la cuenta de ciertas casualidades, que quizá no lo sean tanto, como dos equipos investigando o decidiendo lo mismo, sin saberlo y sin posible nexo de unión entre ellos?

Órdenes del amor

Descritos por Bert Hellinger. Nació en Alemania en 1925 y estudió filosofía, teología y pedagogía. Fue misionero de

una orden católica durante dieciséis años, entre los zulúes de Sudáfrica. Después se hizo psicoanalista y más tarde creó el modelo terapéutico de las constelaciones sistémicas. Su aplicación comenzó en el campo familiar y se ha extendido a todo tipo de sistemas, académicos, empresariales y sociales.

Con esta herramienta se configuran espacialmente los elementos de un sistema «dañado» y se analizan las relaciones entre ellos, así como una imagen de solución grata para todos los miembros del sistema.

Según Hellinger, hay tres leyes, órdenes o principios que rigen todo sistema. Contravenir alguna de estas leyes puede dañar la «conciencia» o el «alma» del sistema, que manifestará estos desajustes en sus miembros de modo recurrente hasta que sean sanados. A estos principios los denomina *leyes del amor*, ya que según Hellinger todo lo que hacemos en un sistema, incluso autoexcluirnos o enfermar, por ejemplo, es por amor y para mantener el equilibrio del sistema. Estos principios son los siguientes:

Pertenencia al sistema

Cualquier miembro de un sistema tiene derecho a pertenecer a él. Este derecho conlleva también la obligación de aportar esfuerzo y apoyo. En nuestros sistemas familiares este derecho es de por vida, siempre seré el padre, hijo o hermano, mientras que en el resto de sistemas, profesionales y sociales, puede ser temporal.

Cuando se excluye o se aparta a alguien de una manera desconsiderada de un sistema al que pertenecía, el sistema suele quedar dañado. La confianza y la fuerza del vínculo hacia el sistema, por parte de los que se quedan, suelen verse perjudicadas. Incluso, muchas veces, alguno de sus

miembros toma el testigo del «expulsado» y termina vengándolo o se identifica con él y repite su misma suerte. Tenemos que ser, por lo tanto, muy cuidadosos a la hora de desvincular a alguien de un sistema o de desvincularnos nosotros de él.

La pregunta sería: ¿Te sientes bien encajado en tus sistemas actuales? ¿Te sientes excluido o apartado de algún sistema al que perteneces por derecho?

Equilibrio entre dar y recibir

Los balances desequilibrados suscitan el descontento y los sentimientos de culpa, pidiendo una compensación. Cuando sentimos que damos más de lo que recibimos o, por el contrario, que obtenemos mucho a cambio de dar poco, nos sentimos mal y el sistema se resiente. A su vez, los sistemas toman y dan constantemente de otros sistemas, garantizando su supervivencia el equilibrio de estos intercambios.

Si hay desequilibrios, surgen los agravios comparativos, y el vínculo se debilita o incluso se rompe. Esto ocurre entre personas, marido-mujer, jefe-empleado, y entre colectivos, proveedor-cliente, empleados-empresa, ciudadanos-administración. La confianza mutua, el respeto y la gratificación descansan, en gran medida, en este principio.

¿Sientes que en alguno de tus sistemas se rompe el equilibrio entre lo que das y lo que recibes?

Prevalencia de los que llegaron primero

«Los que llegaron antes tienen preferencia sobre los que llegaron después», dice Hellinger. Gracias a lo que ellos construyeron nosotros podemos estar aquí, aunque pensemos

que nosotros lo habríamos hecho mejor. Reconocer, honrar y agradecer a nuestros antecesores, sean padres, fundadores de la organización en la que trabajamos, jefes o compañeros, garantiza paz y bienestar en el sistema.

Además, en los sistemas sociales hay que respetar y valorar la jerarquía y el desempeño de cada componente. Salvo quizá entre grupos de amigos, donde debería reconocerse a los que llegaron primero, en el resto de sistemas sociales la jerarquía y el orden dan paz y equilibrio al sistema. De hecho, en muchas ocasiones, cuando ocupamos un lugar que sentimos que no nos corresponde, sea por exceso o por defecto, nos sentimos mal.

Se me ocurren muchos ejemplos: estando en la cola del cine, más o menos en la mitad, abren una nueva fila y nos colocan los primeros, lo que nos hace sentir incómodos; en esta misma cola del cine o en cualquier otra, alguien se nos cuela de repente; a la hora de sentarnos a comer en una celebración o de hacernos una fotografía sentimos que ése no es nuestro lugar, etc. Hay muchos hijos que quieren ocupar el lugar de sus padres, hermanos pequeños que actúan como si fueran los mayores, colaboradores novatos que quieren parecer los más integrados y comprometidos con la compañía, empleados que parecen los jefes, etc.

Para tu reflexión: ¿Ocupas el lugar adecuado en cada uno de tus sistemas?

Ahora, pensando en todos estos principios, te animo a que reflexiones sobre estas cuestiones: ¿Puedes imaginar alguna de estas leyes contravenida en alguno de tus sistemas? ¿Influye negativamente en la emocionalidad que se respira en el sistema?

¿Los miembros del sistema son conscientes de las consecuencias que esto puede tener? ¿Tienes alguna idea de cómo restablecer la serenidad y el disfrute en ese sistema?

Psicología de masas

Sigmund Freud (1856-1939), checo de nacimiento, se instaló en Viena. Médico neurólogo y creador del psicoanálisis. Considerado como uno de los pensadores más influyente del siglo xx.

Freud y otros psicoanalistas, como Gustavo Le Bon, hablan de la psicología de masas, entendiendo por *masa* a grupos numerosos de personas que asisten juntas a determinados eventos sociales. Describen el comportamiento y el «alma colectiva» de la masa, ante determinados acontecimientos públicos, como si de niños o tribus primitivas se tratara. Destacan cómo se inhibe la función intelectual individual en estos fenómenos y cómo se intensifica la afectividad en la multitud. Esto no es nuevo, ya que fue apuntado por algunos filósofos grecorromanos, como mi tocayo Ovidio, quien lo describió en su obra *El arte de amar*. Observó cómo en el circo romano la tensión del espectáculo provocaba mayor número e intensidad en las caricias de los enamorados...

Enfoques psicoanalíticos más modernos apuntan a la necesidad de tomar conciencia de las emociones que se viven

inconscientemente en el equipo, las cuales emergen de ansiedades primitivas y de cómo nos defendemos ante ellas.

¿Podemos imaginar la emocionalidad colectiva que se respira un domingo por la tarde o por la noche alrededor de nuestro estadio de fútbol favorito? ¿Y cuando gana nuestra selección nacional o cuando pierde? Y ya no digamos si nos estamos jugando en este partido una competición importante o el descenso de categoría. ¿Cómo se siente la masa que está presente en el campo? ¿Y los que siguen el partido con un grupo de amigos en su casa o en un bar?

Freud también apunta a cómo se proyecta y sublima en obras artísticas, como en la pintura, la escultura, la arquitectura y la literatura. Lo mismo ocurre con los chistes e historias de un pueblo en una época determinada, sobre todo, si es de fuerte represión o inhibición emocional.

¿Podemos recordar las expresiones artísticas de la Europa del Este, durante la guerra fría? ¿Y la simbología, tipo de actos y carteles de la Alemania nazi, en su momento de esplendor? ¿O de cualquiera de los dos bandos enfrentados en nuestra Guerra Civil? ¿Cómo eran los colores y las formas en cualquiera de estos escenarios? ¿Denotaban una emocionalidad colectiva, animaban a la acción?

Para tu reflexión: es muy probable que identifiques algo parecido en alguno de tus sistemas, formas de expresión que denoten la emocionalidad colectiva y que puedan ser percibidas por personas externas al sistema.

Inconsciente colectivo

Carl Gustav Jung (1875-1961) fue médico psiquiatra y psicólogo suizo, figura clave en la etapa inicial del psicoanálisis, inquieto investigador y escritor prolífico.

La teoría de Jung establece que existe un lenguaje común a los seres humanos de todos los tiempos y lugares del mundo, constituido por símbolos primitivos con los que se expresa un contenido de la psique que está más allá de la razón. Se refiere al inconsciente colectivo, con símbolos como el de un árbol en un atardecer, soñar con que nos caemos o que corremos y no avanzamos, etc.

Buscó entre los cuentos, los mitos y las culturas del mundo, y encontró patrones, roles, modelos o arquetipos que tendían a reproducirse en todos los sistemas estables.

Esta tendencia a las representaciones arquetípicas es, en la teoría jungiana, tan evidente en los humanos «como el impulso de las aves a formar nidos». No se adquiere con la educación, ni en contacto con la cultura, sino que es innata, hereditaria e inconsciente.

Éste sería el motivo por el que determinados cuentos, sueños y ritos son recurrentes en culturas de todo el mundo, a lo largo de los tiempos. Muchos teólogos, historiadores y antropólogos contrastan y verifican esta hipótesis.

¿Puedes imaginar por qué determinados ritos y liturgias se repiten en nuestros sistemas, casi sin quererlo ni haberlo preparado? Muchos actos de iniciación, de celebración, de renovación o de clausura de determinados momentos o hitos aparecen recurrentemente en nuestros sistemas familiares, laborales y sociales.

¿Cuáles puedes identificar en tus sistemas que sean propios y característicos? ¿Qué sentido crees que tienen en realidad?

Hipótesis Gaia

La hipótesis o teoría de Gaia es un conjunto de modelos científicos de la biosfera en el cual se postula que la atmósfera y la parte superficial del planeta Tierra se comportan como un todo coherente donde la vida, su componente característico, se encarga de autorregular sus condiciones esenciales tales como la temperatura, la composición química y la salinidad en el caso de los océanos. Gaia se comportaría como un sistema autorregulador e interactivo, cuyos componentes son seres vivos, que tiende al equilibrio u homeostasis. La teoría fue ideada por el químico James Lovelock en 1969, y fue apoyada y extendida por la bióloga Lynn Margulis.

Gaia también ha sido considerada una teoría metafísica al presentar la Tierra como un organismo vivo. Peter Russell postula que la Tierra es un «ente vivo» y pensante, en que los individuos cubrimos funciones análogas a las que cubren las

células en nuestro propio organismo. Las personas y los animales seríamos como un enorme sistema nervioso. Este controvertido autor asocia el día y la noche al pulso del planeta, los ríos y océanos al torrente sanguíneo, la cultura oriental y occidental a los hemisferios cerebrales, las grandes metrópolis serían similares a un cáncer, etc.

Russell se basa en la teoría general de sistemas para argumentar que la Tierra es un organismo vivo, en tanto que comparte una característica con los seres vivos: toma, procesa y desecha materia y energía. Todos los sistemas vivientes se componen de subsistemas. Destaquemos algunos de ellos y veamos qué función les atribuye Russell en el cuerpo humano, en la sociedad y en la Tierra.

Subsistema	Cuerpo	Sociedad	Tierra
1. Ingiere	Boca, nariz	Compañías de importación	Atmósfera, radiación
2. Distribuye	Sangre	Empresas de transportes	Movimientos migratorios
3. Convierte	Dientes, estómago	Fábricas, granjas	Fotosíntesis
4. Almacena	Tejidos grasos	Almacenes, presas	Lagos, bosques
5. Expulsa	Ano, uretra	Chimeneas, basuras	Volcanes, evaporación
6. Mueve	Músculos	Coches, barcos	Mareas, viento
7. Recuerda	Cerebro, células	Bibliotecas, archivos	Adaptaciones genéticas

(Continúa)

(Cont.)

Subsistema	Cuerpo	Sociedad	Tierra
8. Expresa	Voz, gestos	Televisión, radio, periódicos	Atmósfera, volcanes
9. Reproduce	Órganos sexuales	Colonizadores, filiales	«No se conoce»
10. Delimita	Piel	Fronteras	Corteza terrestre

Para tu reflexión: selecciona cualquiera de tus sistemas y analiza si reconoces los subsistemas descritos. Recuerda que si encuentras ejemplos para la mayoría de ellos estaremos hablando de organismos «vivos», según la teoría general de sistemas.

Guión de vida

Eric Berne (1910-1970), psiquiatra canadiense, fue el fundador del análisis transaccional (AT), una teoría de la personalidad y una psicoterapia sistemática para el crecimiento y el cambio personal y colectivo.

Se centra principalmente en el análisis funcional de las interacciones o transacciones que realizamos cuando nos comunicamos. Distingue entre los tres estados del «yo» des-

de los cuales nos podemos comunicar: el Padre, el Adulto y el Niño, que «somos» cada uno de nosotros.

La segunda gran idea que popularizó en el mundo clínico Eric Berne, a finales del siglo xx, fue el concepto de *guión de vida* y juegos. Se trata de un plan de vida que diseñamos inconscientemente cuando somos pequeños y que representamos sistemáticamente a lo largo de nuestra existencia de adultos, dando lugar a juegos que se repiten en nuestras interacciones con los demás. Tiene que ver con cómo respondimos a nuestras primeras dificultades en los primeros años de nuestra vida. Algunos ejemplos de guión se pueden representar con frases como:

- Soy un «pupas», todo lo malo me ocurre a mí, así nunca me va a ir bien.
- Esta buena racha no puede durar mucho, seguro que algo malo está por ocurrirme.
- Siempre termino con alguien que me hace daño y se aprovecha de mí.
- Yo sólo valgo para ayudar a otros, aunque no gane ni un duro.
- Nunca estoy tranquilo, siempre estoy metido en veinte guerras a la vez.
- Descansar es de vagos, tengo que trabajar duro continuamente.

De ahí que, en muchas ocasiones, nos reconozcamos repitiendo los mismos hábitos o sucesos a lo largo de nuestra vida, incluso aunque no nos gusten y nos resulten poco eficientes. Especialmente en momentos de estrés o dificultades es cuando «entramos en guión» y nos comportamos de for-

ma automática o robotizada, con poca conciencia y repitiendo viejos patrones, normalmente ineficientes.

Esto mismo puede ocurrir exactamente igual a escala grupal y de manera sistémica. Roger Blakeney señala que las organizaciones también pueden desarrollar patrones de conducta disfuncionales o ineficaces, análogos a la conducta de una persona condicionada por su guión. Abandonar este «guión organizativo» tendrá como resultado una mayor eficacia organizativa en el momento de conseguir los resultados u objetivos planteados.

El guión de vida es como un *atractor*, es como un gran imán que permanentemente está tirando de nosotros para que repitamos los mismos comportamientos, aunque se demuestre continuamente que son poco adaptativos y eficientes en la actualidad. En su momento, al principio, cuando surgieron, sí que tuvieron su sentido y nos valieron para resolver situaciones difíciles, tanto en el ámbito individual como sistémico. El problema del guión, que en su momento pudo ser muy adaptativo, es que es automático y resta libertad, flexibilidad y espontaneidad al sistema para responder a las demandas estresantes del entorno.

Donde nos sugiere este modelo que ahondemos principalmente es en el sistema de creencias y valores que se generan en los primeros meses y años de funcionamiento del sistema. Estas creencias y valores en la mayoría de las ocasiones no se explicitan de manera formal y normalmente tampoco se consensúan de una forma abierta. Ciertamente existen y, en la mayoría de los casos, son generados por los fundadores del sistema, sean los dueños de una empresa, los padres de una familia o los amigos más antiguos de la pandilla.

Estos valores y formas de actuar se ponen en práctica y se consagran en los primeros meses de vida del sistema, sobre todo, ante situaciones difíciles o estresantes, donde el sistema se muestra de manera natural y espontánea. Aquí podemos observar sistemas y grupos que se crecen ante la adversidad, o que se bloquean y se quedan inactivos, o que se muestran agresivos e irascibles, o que se unen y se vuelven más creativos, etc.

Para tu reflexión: selecciona algunos de tus sistemas donde tú hayas sido uno de los miembros originarios o fundadores y reflexiona sobre los primeros meses, así como en los momentos previos a la formación del sistema.

¿Puedes recordar las principales creencias y los valores que se respiraban en esos momentos? ¿Fue algo explícito o se sentía aunque no se hablara de ello?

Ahora recuerda los primeros momentos de crisis o estrés por los que pasó ese sistema. ¿Cómo reaccionó el sistema ante esas situaciones? ¿Hubo coherencia entre los valores y las creencias proclamadas y la actuación realizada? ¿Fueron pautas de actuación eficientes? ¿Cómo fue la emocionalidad colectiva que se respiraba?

¿Se ha vuelto a repetir ese patrón de actuación en situaciones similares más tarde? De ser así, ¿dirías que es un patrón eficiente? ¿Qué emocionalidad colectiva genera en el sistema? ¿Sois conscientes de estar actuando así sistemáticamente? ¿Se podría tratar de un «guión de vida» del sistema?

Anclas del sistema

Ya en los años ochenta del pasado siglo, el informático Richard Bandler y el lingüista y psicólogo John Grinder crearon lo que se conoce como la programación neurolingüística (PNL). Entre muchos conceptos, técnicas y herramientas, destacaron lo que denominaron *anclas*.

Entendemos por *ancla* todo elemento, momento o situación que provoque sistemáticamente una misma reacción. Se trata de una respuesta que ha sido asociada a un estímulo. Siempre que se produzca ese estímulo, reaccionaremos con la misma respuesta. En el ámbito individual hay muchos ejemplos, como determinados olores, palabras especiales, melodías de canciones, algún gesto característico, etc. Muchas veces nos provocan reacciones y no sabemos por qué. Son asociaciones o anclajes que tenemos de forma inconsciente.

Este fenómeno ya fue observado por el fisiólogo Iván Pavlov, quien desarrolló el concepto de respuesta condicionada o condicionamiento clásico. Experimentando con perros, observó que cuando oían unas llaves empezaban a salivar. Ese sonido ocurría siempre a la hora de comer, cuando

se iba a abrir una puerta de metal. Los perros lo asociaron. La causa era que tras ese sonido venía la comida. Así los canes de Pavlov «anclaron» ese sonido a la situación placentera de que se les iba a proporcionar la comida. En este caso, se trataba de un ancla auditiva.

Lamentablemente, los anclajes no siempre son positivos. En muchas ocasiones asociamos un estímulo a una reacción emocional desagradable, pudiendo llegar a ser de pánico o de gran angustia. Hay gente que sólo con ver una jeringuilla o un poco de sangre ya se desmaya. También una canción o un olor los podemos asociar a una sensación desagradable.

Las anclas o respuestas condicionadas se pueden provocar y diseñar a voluntad. Por ejemplo, es común entre los profesionales de la PNL anclar una sensación de tremenda serenidad o seguridad a un gesto. Básicamente consiste en visualizarnos y sentirnos muy serenos, recordando otros momentos de gran relajación, y asociar varias veces este estado a un gesto que voluntariamente escojamos. Podría ser apretar suavemente los dedos pulgar e índice de nuestra mano derecha, por ejemplo. También valdría cerrando los ojos e imaginándonos un color, o mirando fijamente a un punto determinado. Según el sentido que utilicemos, hablaremos de un anclaje visual, auditivo o cinestésico. Se trata, en definitiva, de asociar una respuesta placentera a un nuevo estímulo que podamos provocar a voluntad. Esto nos puede ser útil para relajarnos ante situaciones de tensión o para sentirnos seguros y fuertes en momentos de debilidad.

A nivel sistémico existen muchas anclas también. Hay muchas familias que sólo con colocarse física y espacialmente de una determinada manera predisponen su emocionalidad colectiva. También ocurre cuando llegan a determina-

dos lugares que tienen asociados a momentos especialmente agradables o todo lo contrario. Hay equipos de trabajo que tienen asociada una canción, una frase o un gesto colectivo a momentos especiales de celebración. Si alguno de sus miembros procede adecuadamente con el estímulo asociado provocará una reacción colectiva en el sistema. Los colectivos religiosos utilizan muchos rituales que predisponen a una emocionalidad colectiva.

Seguro que reconoces muchos anclajes en ti, tanto desde un punto de vista personal como en tus sistemas.

Lo que te voy a sugerir ahora, querido lector, es que busques entre tus sistemas lo que llamamos «anclas». Una vez que hayas localizado algunas, reflexiona sobre estas cuestiones: ¿Son asociaciones más bien positivas o negativas? ¿Se pueden reproducir a voluntad? ¿Se te ocurre alguno de tus sistemas donde los componentes podáis provocar un anclaje a voluntad? De ser así, ¿qué respuesta colectiva te gustaría provocar? ¿Cuál podría ser el estímulo asociado?

Sociometría y sociodrama

El psiquiatra Jacob Levi Moreno (1889-1974) es el fundador del psicodrama, la sociometría, el sociodrama, y uno de los pioneros de la psicoterapia grupal y del enfoque sistémico.

Destacamos de él la sociometría, que es una herramienta que permite medir las relaciones sociales entre los miembros de un grupo, entendiendo por grupo aquel conjunto humano cuyos elementos se conocen, se influyen mutuamente y poseen objetivos en común. Al resultado gráfico de este análisis lo llamamos *sociograma*.

Se trata, a un nivel más práctico, de medir el número de elecciones o rechazos que un sujeto recibe y su posición en el grupo. Moreno definía la sociometría como el estudio de la evolución de los grupos y de la posición que en ellos ocupan los individuos. Esta técnica permite analizar el liderazgo informal de los miembros del grupo, el grado de cohesión del mismo, el flujo por el que corren las comunicaciones informales y las relaciones internas que de hecho componen ese sistema. Habla de elementos aislados, díadas, tríadas, grupos mayores y nexos. Hablamos de la estructura informal, no explícita, de ese sistema, que será posiblemente más real que el organigrama o estructura más formal y oficial que pueda tener.

Observando el tipo de vínculos, en cantidad y calidad, que hay entre los miembros de un grupo podremos hacernos una idea muy precisa de cómo «se viven» las relaciones en ese sistema, de cómo fluye la comunicación y del tipo de equipo en cuestión.

A continuación podemos analizar un sociograma real, donde se observan básicamente dos tipos de relaciones entre sus miembros. Las que aparecen en gris claro muestran preferencias entre sus miembros. Son elegidos para realizar un trabajo o compartir un proyecto. Si la punta de flecha es de doble sentido, la preferencia y la elección es mutua. Las que aparecen en negro significan rechazo entre esos componentes del sistema (figura 2.1).

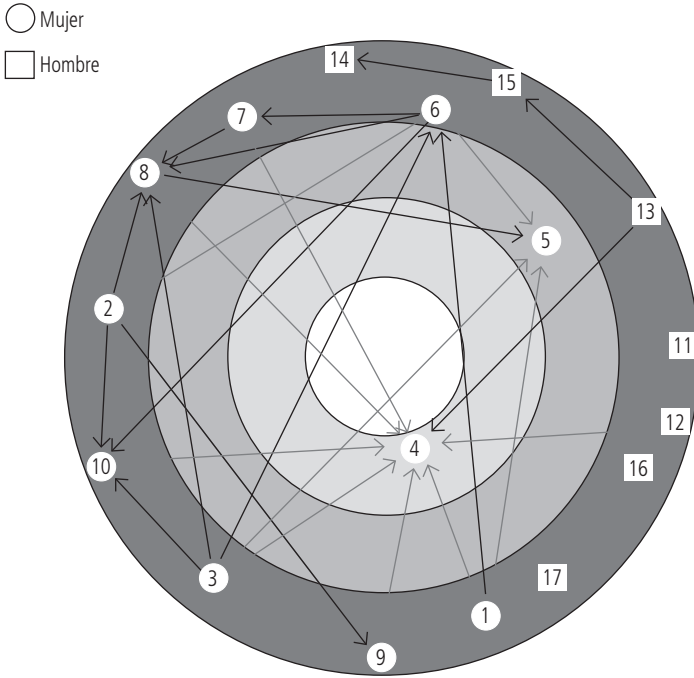


Figura 2.1. Sociograma.

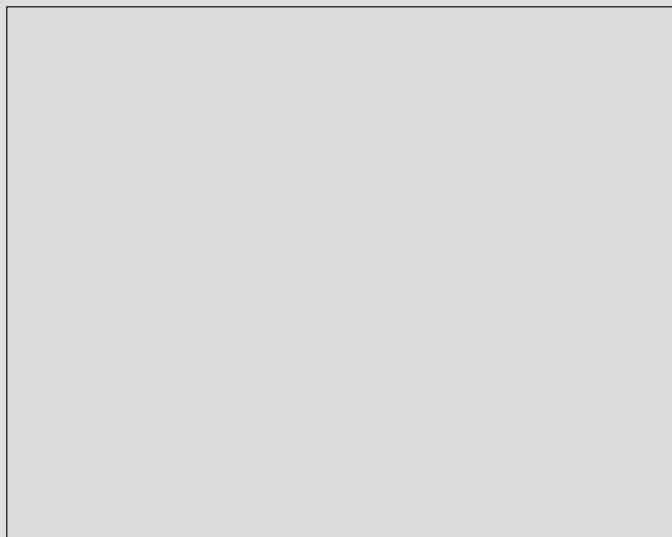
Podemos observar elementos del sistema muy elegidos y poco rechazados, como los números 4 y 5. Claramente ellos son líderes en este sistema y por ellos pasará gran parte de la comunicación. Necesariamente ninguno de ellos tiene por qué ser el jefe o máximo responsable de este equipo. Es probable, de hecho, que haya rivalidad entre ellos. También podemos observar elementos rechazados por varios miembros, como el 9 y el 10. Hay elementos aislados, como el 11. Aparecen díadas, como el 16 y el 17. No sabemos quién de ellos es el máximo responsable del equipo.

Moreno habló de relaciones de «tele» del grupo, refiriéndose a la energía o ambiente que se respira, producto de las relaciones o vínculos que hay entre sus miembros.

En palabras del psiquiatra y psicodramatista Pablo Álvarez Valcarce: «Los seres individuales se agregan, se penetran y se fusionan para engendrar un ser psíquico grupal que constituye una individualidad de nuevo género». Este fenómeno es llamado en sociometría la *constitución del psicogrupo*.

Para tu reflexión: ¿Quieres imaginar el sociograma de alguno de tus sistemas de referencia? Quizá sea interesante que elijas uno, relativamente numeroso, donde ahora percibas ciertas dosis de tensión y conflicto. ¿Se constata cohesión entre todos los miembros o se perciben subgrupos? ¿Es así realmente como lo perciben las personas externas al sistema? ¿Coincide con la representación formal o jerarquía oficial del mismo?

Sociograma del sistema elegido:



Enfoque lingüístico

Rafael Echeverría es un sociólogo y filósofo chileno, creador del término *ontología del lenguaje*, que se refiere a la naturaleza del ser humano y de los grupos sociales como seres intrínsecamente lingüísticos. Es además un prestigioso experto en *coaching*. Este concepto está basado fundamentalmente en trabajos previos desarrollados por Fernando Flores, Humberto Maturana, Nietzsche, Heidegger y Wittgenstein.

Los postulados básicos de este modelo son los siguientes:

- **Los seres humanos somos seres lingüísticos.** El lenguaje es, por encima de todo lo demás, aquello que nos hace como somos. Somos seres sociales que vivimos en el lenguaje.
- **El lenguaje es generativo.** El lenguaje no sólo nos permite hablar «sobre» las cosas: hace que ellas sucedan. Por lo tanto, el lenguaje es acción, es generativo, crea realidades.
- **Cuando hablamos modelamos el futuro.** Al decir lo que decimos, al decirlo de un modo y no de otro, o no diciendo cosa alguna, abrimos o cerramos posibilidades para nosotros mismos y, muchas veces, para otros.

Hagámonos el siguiente planteamiento por un momento: ¿Qué es lo que hace cualquier persona en un día normal, tanto en el trabajo como fuera de él?

Las respuestas posibles podrían ser: visitar a clientes, atender a proveedores, asistir a reuniones, elaborar informes, recibir y dar instrucciones, diseñar nuevos produc-

tos y servicios, programar y planificar acciones, enviar y responder correos electrónicos, etc. Fuera del trabajo, quedamos con amigos, vamos a hacer la compra, educamos a nuestros hijos, etc. En definitiva, lo que hacemos es coordinar acciones con los demás para conseguir resultados.

¿No es esto exactamente lo mismo que hace cualquier grupo, colectivo o sistema? Se relaciona tanto entre sus miembros, como con otros sistemas, sean proveedores, clientes o socios, mediante conversaciones, sean escritas o habladas. Se coordinan acciones para conseguir resultados, sean las ventas previstas del mes, para un departamento comercial, o programar las vacaciones del próximo año en el ámbito familiar. Podemos decir entonces que un sistema es una red dinámica de conversaciones.

Por lo tanto, si estamos conversando prácticamente todo nuestro tiempo con los demás miembros de nuestros sistemas y con otros sistemas, parece razonable pensar que cuanto más competentes seamos conversando más eficientes seremos, ya que todo lo hacemos mediante el lenguaje y la conversación. No olvidemos que el silencio y los gestos son formas de comunicación también. Las competencias conversacionales claves para el éxito del sistema son: que los juicios y opiniones que emite sean fundamentados, que mantenga un equilibrio entre proponer e indagar, que escuche activamente y sea empático, que defienda asertivamente sus postulados, que haga peticiones de manera adecuada, que haga reclamaciones productivas en vez de quejas tóxicas, que diseñe bien las peticiones y las conversaciones difíciles, que aborde abiertamente los conflictos, etc.

Los sistemas hablan o se expresan de una determinada manera, que es coherente a cómo piensa y siente el sistema. Analizando cómo conversa el sistema sabremos mucho de cómo es y cómo se siente.

Para concluir este apartado de posibles pistas del fenómeno, selecciona de nuevo un sistema relevante para ti y reflexiona: ¿Cómo dirías que se conversa en general en este sistema, tanto entre sus miembros, como hacia fuera? ¿Se escucha igual que se habla? ¿Cuesta pedir, se pide bien o se ordena? ¿Cómo se hacen las reclamaciones? El sistema, ¿asume explícitamente compromisos? ¿Se habla abiertamente de las cosas o hay temas tabú?

OTRAS MIRADAS

Fíjate, querido lector, que todas estas aproximaciones, aun dándonos muchas pistas de cómo se comportan los sistemas, ponen principalmente el acento en cómo influye el sistema en la persona, y cómo la persona, con su comportamiento, influye en el resto de los miembros del sistema y en el propio sistema.

Sigamos analizando cómo se genera, diagnostica y gestiona la emocionalidad colectiva de un sistema, desde otras disciplinas (figura 2.2).

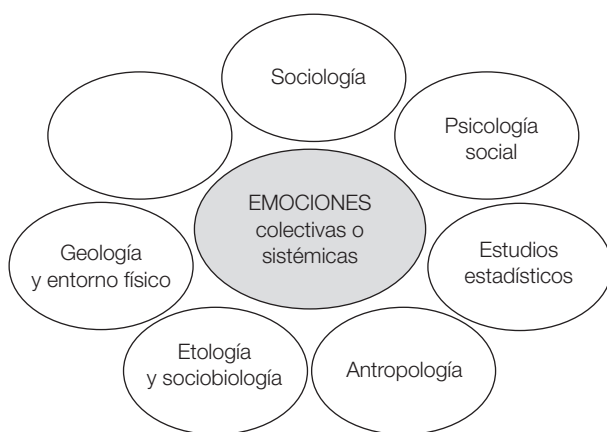


Figura 2.2. Otras miradas.

Sociología y psicología social

No podemos dejar de acercarnos a la sociología, como ciencia que estudia lo social y lo colectivo, para saber qué acercamientos ha hecho directa y explícitamente a las emociones colectivas. Los que han analizado en profundidad la

sociología de las emociones reclaman que la investigación sociológica incorpore esta vital variable a sus estudios, ya que las actuales corrientes racionalistas y muy cognitivistas no lo hacen, o sólo lo plantean de manera residual. No obstante, hay sociólogos que han tratado explícitamente las emociones en sus estudios sociales, como Scheff, Hochschild y Kemper.

Estos autores han tratado fenómenos como el patriotismo, el nacionalismo, la identidad corporativa, la jerarquía y el estatus, aunque desde una dimensión individual o psicológica de un fenómeno social. También hay estudios curiosos que analizan la expresión emocional que se supone que es correcta o esperada en determinados eventos sociales, como velatorios o bautizos, así como la intensidad de su manifestación en diversas culturas. Otros estudios, por último, se han centrado en el análisis de una emoción concreta, como la vergüenza o el miedo, analizando qué situaciones sociales tienden a provocarlas.

Desde la psicología social también se han desarrollado hipótesis y se han realizado experimentos sobre el comportamiento de los sistemas o, mejor dicho, de las personas en ellos.

Hay muchos estudios sobre la influencia social y el conformismo que señalan que las personas que trabajan en presencia de otras están inconscientemente afectadas por las pautas del grupo como totalidad. Desarrollaron una serie de investigaciones donde observaron que la opinión individual tiende a cambiar hacia la opinión del grupo.

Algunos autores señalan que cuantas más interacciones hay entre los miembros de un sistema, mayor es la simpatía en el grupo y más saludable es el ambiente. Algunos autores

llaman a esto *conectividad* o *nexis*. Nos referimos a la cantidad de contactos, sean cara a cara, telefónicos o por correo electrónico, que hay entre los diferentes miembros de un grupo, en todas las direcciones. Estos nexis suelen ser breves y focalizados. Son interacciones de calidad.

La manera de afrontar los conflictos en un sistema es otro indicador muy fiable de su salud y bienestar. En aquellos sistemas o vínculos donde hay comunicación suele haber conflicto. Si casi nunca hay conflictos podríamos sospechar que en ese sistema hay poca comunicación o, de haberla, es de poca intensidad, superficial y poco profunda. La clave está en cómo se resuelven los conflictos, que se reconozcan y se afronten positivamente. Los sistemas maduros los toman como oportunidades de mejora y cambio sobre los que aprender.

Para la reflexión personal, analizando tus principales sistemas de referencia: ¿Te has visto a veces embaucado y sometido por la mayoría, no llegando a dar tu opinión e incluso llegando a cambiarla? ¿En cuál de tus sistemas dirías que hay más interacciones o nexis? ¿Sientes si la emocionalidad de ese sistema es mejor que la de algún otro donde haya poca comunicación? ¿Cómo se afrontan los conflictos en tus sistemas? ¿En alguno de tus sistemas no existen los problemas o es tabú hablar de ellos?

Estudios estadísticos

Muchos estudios estadísticos revelan la importancia de determinadas variables en la emocionalidad de pueblos, países y culturas.

Variables como el clima, medido como días de sol al año, de lluvia o la temperatura media; ratios macroeconómicas, como la renta per cápita o el paro registrado, y aspectos sociodemográficos, como la esperanza de vida, el índice de suicidios o la violencia registrada, pueden influir en aspectos como la felicidad y el bienestar de ese colectivo. No obstante, la relevancia que se da a estas variables no siempre coincide en los diferentes estudios publicados.

Existen sociedades «enfermas» que evidentemente producen una falta de felicidad, y algunos países parecen satisfacer los deseos de los seres humanos mejor que otros. La búsqueda de la «buena sociedad», desde mi punto de vista, no es un intento quijotesco, sino un objetivo realista al que debemos aspirar.

Un estudio reciente de la Universidad de Michigan ha analizado la felicidad en noventa y siete países del mundo. España ha quedado en el puesto cuarenta y cuatro, por detrás de Reino Unido, Francia y Japón. Dinamarca, Puerto Rico y Colombia han quedado en primer lugar y por este orden. Vemos, por tanto, cómo los aspectos económicos no son tan determinantes. Así, por ejemplo, en la India el grado de satisfacción es mayor que en Japón, y los países de América Latina, en general, se sienten más felices que los europeos.

Lo que sí que parece evidente es que las comunidades con ingresos más equitativos y más homogéneos, aunque no sean necesariamente altos, se sienten mejor.

Un estudio publicado en 2007, sobre los factores de la felicidad de los españoles, destaca el siguiente retrato robot del español feliz: casado o casada, con estudios superiores, trabajando, con una renta media o alta, con buena salud y creyente.

Otras variables, como expectativas positivas en el futuro, optimismo, autoestima, extroversión y confianza en los demás, también se correlacionan positivamente con la felicidad. Parece lógico pensar que estas mismas características en un grupo o sistema favorecerían un clima emocional positivo.

Para tu reflexión: selecciona alguno de tus sistemas donde se respire alta felicidad y otro donde ocurra todo lo contrario o, por lo menos, que no lo consideres ahora como feliz. ¿En qué medida crees que alguna de estas variables puede influir positiva o negativamente en la emocionalidad de estos sistemas? ¿Cuáles son las principales diferencias sociodemográficas que hay entre ellos?

Antropología

Combinando en una sola disciplina los enfoques de las ciencias naturales, sociales y humanas, la antropología es, sobre todo, una ciencia integradora que estudia el sentido

de la vida y analiza al hombre en el marco de la sociedad a la que pertenece, como hacedor de cultura y, al mismo tiempo, como producto de ésta.

Muchas son las variables que analiza un antropólogo para conocer a un pueblo o una cultura, es decir, su sistema objeto de estudio; entre ellas podemos destacar las siguientes:

- **Valores y creencias:** religión, supersticiones, concepto de la muerte, trato a los ancianos.
- **Estructura de poder:** órganos de decisión, normas y procedimientos, distribución de funciones.
- **Resolución de conflictos:** luchas contra otros sistemas, existencia y funcionamiento de ejército, policía y jueces.
- **Demografía:** habitantes, distribución por edades y sexos, mortalidad, esperanza de vida.
- **Costumbres y hábitos:** tradiciones, fiestas que celebran, ritos, rutinas colectivas.
- **Símbolos e identificadores que les dan una identidad:** bandera, himno, indumentaria, alimentación.
- **Lenguaje utilizado:** palabras clave, dichos populares, gestos típicos, espacio interpersonal.
- **Geografía:** clima, distribución física del espacio, densidad de población, limpieza, orden.

Entre las clasificaciones sociales que han planteado algunos antropólogos no existen referencias explícitas a su emocionalidad, aunque sí a su grado de evolución o desarrollo. No obstante, muchos investigadores hablan de pueblos tristes, agresivos, felices o temerosos en sus informes, entre otros muchos atributos.

Muchos antropólogos distinguen entre la cultura declarada —cómo se autodeclara ese sistema de manera explícita y formal— y la cultura real —cómo es percibida y vivida, en general, por sus integrantes—.

Es como la «personalidad» de una organización o una persona. Lo más externo y aparente pocas veces tiene que ver con lo más profundo, sentido y real. Sólo cuando se conoce con cierta profundidad a alguien —sea organización, grupo o persona—, puedes saber de verdad cómo es. De hecho, ¿cuántas veces hemos cambiado nuestra primera impresión, tras conocer en profundidad a una persona o un colectivo?

Esto tiene mucho que ver con otro concepto traído por los antropólogos, que es el *relativismo cultural*. Consiste en la incapacidad que solemos tener para entender, desde nuestro tiempo y cultura de origen, las costumbres y formas de vida de pueblos de otros tiempos o con valores muy diferentes de los nuestros. Así es fácil caer en juicios como «salvajes», para pueblos indígenas de la actualidad o del pasado, o «vagos» y «atrasados», para pueblos con otras costumbres y valores diferentes de los nuestros en la actualidad. Seguramente si nos hubiéramos criado desde pequeños con ellos, quizá pensaríamos y sentiríamos igual.

¿Nos hemos parado a reflexionar qué pueden pensar otras culturas y pueblos de nosotros? Quizá sean tan despectivos como lo podamos ser nosotros, precisamente por el mismo motivo, el relativismo cultural. Si pensamos en otras organizaciones, departamentos de nuestras empresas o partidos políticos diferentes de los nuestros, se hace patente cómo podemos ser observadores diferentes de una misma realidad.

Por último, es interesante analizar cómo cambian la cultura, los valores y las costumbres de los sistemas. Se me ocurren muchos ejemplos: de la España franquista a la actual, el ejército español en los últimos decenios, el sistema financiero internacional, el modelo de familia tradicional, las estructuras organizativas de las empresas, etc.

Otros sistemas parece que no cambian, o lo hacen muy poco, a lo largo del tiempo. ¿Se te ocurre alguno? ¿Crees que esto es positivo o depende del sistema en concreto?

Como ejercicio, te animo a que identifiques uno de tus sistemas más relevante para ti con los principales atributos, características o adjetivos que le darías si tuvieras que describirlo. ¿Cómo describirías ese sistema? ¿Cuál es su «personalidad»? ¿Ha cambiado mucho en los últimos tiempos?

Describelo como si fueras un antropólogo que acaba de llegar a ese sistema:

Etología y sociobiología

La etología es la ciencia que se ocupa del estudio del comportamiento animal. Es la rama de la biología y de la psicología experimental que estudia el comportamiento de los animales, en libertad o en condiciones de laboratorio. Observando grupos de animales, sean clanes, ma-

nadas o familias, quizá podamos aprender cómo se constituye la emocionalidad colectiva.

¿Podemos afirmar que, al igual que entre los humanos, en los animales existen emociones colectivas? Según el etólogo Pablo Herreros, para contestar a esta cuestión nos debemos fijar en chimpancés y elefantes, ya que de ellos se han descrito muchos comportamientos sociales de gran complejidad. Estudiar las emociones en los animales nos ayudará a entender el origen y la función de éstas en el ser humano.

Así lo ha llevado a cabo Jane Goodall, entre otros investigadores, que ha estudiado a los chimpancés en cautiverio durante los últimos 35 años, en Tanzania. Se trata de nuestros parientes más cercanos, de los que ha podido analizar varias generaciones, ya que los chimpancés suelen vivir unos 45 años.

Leyendo su libro *A través de la ventana*, muchas veces he sentido que hablaba de un pueblo o de un clan, como si de una población «primitiva» se tratara. Me parecía el relato de un antropólogo describiendo una tribu, ya que habla de comportamientos agresivos, compasivos, de estrechos y resistentes lazos entre los miembros de una familia, de caníbales, líderes, mitos, guerras entre bandas, deserciones, juegos, adopciones y fuertes fidelidades.

En los vídeos y documentales de Jane Goodall y otros etólogos se pueden ver miradas tiernas y gestos cariñosos entre miembros de la pareja y padres e hijos. También se observan claros signos de enfado y violencia entre machos dominantes y hacia otros grupos. Cuando consiguen cazar, con un alto grado de cooperación y trabajo en equipo, celebran su alegría con gritos y demostraciones. Ante la muerte de un miembro del grupo, sienten compasión,

quedándose a su lado largo tiempo y limpiándolo, como muestra de respeto. ¿No es esto emoción?

La sociobiología investiga las bases biológicas de determinadas conductas sociales en animales, como la cooperación, el altruismo, la agresión, la territorialidad, los sistemas sociales y la elección de pareja. Esta disciplina aplica el concepto de selección natural darwiniano a los sistemas sociales y a la conducta social de los animales, incluidos los humanos, y no sólo a los aspectos físicos. Plantea cierta predisposición genética de los aspectos sociales de organización y funcionamiento para los grupos y colectivos. Serían, por tanto, los grupos y no tanto los individuos los que aplicarían el concepto de «selección natural».

¿Podemos llegar a afirmar que, en parte, la emocionalidad colectiva de un grupo o sistema depende de la herencia genética que transmiten nuestros genes y células? ¿Las emociones colectivas que sentimos, aun pareciéndonos en algunas ocasiones claramente perjudiciales y dañinas, son adaptativas y necesarias para el ser humano?

El debate está servido. En cualquier caso, yo postulo que tenemos gran margen de actuación individual y grupal para influir en la emocionalidad colectiva de nuestros sistemas. Prefiero creerlo así, para ser más proactivo y sentirme responsable de la emoción colectiva de la que participo y formo a la vez.

Geología y entorno físico

¿Nos hemos parado a pensar por qué en determinados lugares nos encontramos realmente a gusto, o todo lo contrario, al margen de qué personas se encuentren allí? ¿A qué se debe que en determinados centros de trabajo o

casas haya más accidentes, enfermedades o malestar emocional? ¿Por qué determinados lugares han sido centro de encuentro entre diferentes pueblos y culturas, a lo largo de la historia?

Cada día cobra mayor interés la acción de los campos de energía y de las radiaciones sobre el medio ambiente y la salud. Los efectos de determinados minerales, las aguas subterráneas y otras variaciones geológicas se conocen desde hace mucho tiempo.

En la antigua China existía un edicto imperial, atribuido al mítico emperador Yu, que se refería al Feng Shui o arte de la geomancia. Esta sabiduría ancestral establecía las normas y condiciones que debía reunir el terreno en el que edificar una casa o un establo, así como su distribución interna. De ello dependía la habitabilidad y la «sostenibilidad emocional» del lugar.

Es sabido también que los romanos, antes de construir una ciudad, acotaban el recinto y dejaban allí rebaños de ovejas durante un año. Transcurrido este tiempo, los sacrificaban y analizaban sus vísceras, especialmente el hígado. Si no presentaba buen aspecto, elegían otro lugar.

Muchos autores apuntan que la elección de la ubicación de monumentos megalíticos, dólmenes, pirámides y templos responde a su idoneidad geológica y física. Parece como que determinados lugares, como el Machu Pichu o las pirámides de Egipto, dispusieran de una energía especial que los hace más aptos para el culto y la meditación.

La composición de minerales y, en especial, el agua de la zona parecen muy relevantes. Así, ríos subterráneos y aguas estancadas podrían estar influyendo en la habitabilidad del lugar. Recientemente, el físico Masaru Emoto ha demostra-

do cómo la cristalización molecular del agua refleja no sólo las condiciones ambientales del lugar donde se encuentra, sino cómo es sensible a la intención humana. No olvidemos que los seres humanos somos agua en un 70%.

Además de estos aspectos geológicos existen muchos aspectos físicos del entorno que también influyen poderosamente en la «habitabilidad» de un lugar. Me refiero a aspectos como la luminosidad, los sonidos y el ruido ambiental, los colores, la decoración y la distribución del espacio, la temperatura, la humedad y la ventilación del lugar.

Para tu reflexión: selecciona dos de tus sistemas donde la ubicación física suele ser regular, como una sala, la oficina o tu casa. Uno de ellos donde la emocionalidad sea positiva y el otro donde no lo sea tanto, e incluso sea negativa. Ahora analiza y compara los aspectos geológicos y físicos de ambos entornos. ¿Encuentras diferencias? ¿Cómo puedes influir para mejorar la habitabilidad del más negativo?



3. EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO COLECTIVOS

NECESIDAD DE GESTIONAR EMOCIONES

El estado emocional de un equipo expande o contrae su talento, e influye en su desempeño y en sus resultados.

Las emociones tienen un efecto exponencial. En los últimos años, se ha hablado mucho de inteligencia y competencias emocionales. Y parece incuestionable su influencia en el éxito y el desarrollo profesionales. Sin embargo, casi siempre se incide en esta cuestión desde una óptica individual. A estas alturas del libro no te sorprenderá que yo crea que este hecho debe tratarse desde una óptica colectiva: también los equipos, las organizaciones y los sistemas en general se entusiasman y se deprimen, se alegran y se entristecen.

Al igual que muchos estudiantes brillantes y reconocidos teóricos han conducido su vida con enorme desacierto, también equipos y departamentos con excelente capital intelectual, dotados de grandes medios tecnológicos y financieros, nunca alcanzaron sus objetivos de negocio, ni lograron hacer

realidad ambiciosos e impecables planes estratégicos. Todos conocemos familias, asociaciones y grupos que no funcionan, donde se respira un mal ambiente emocional, sabiendo que individualmente sus miembros son excelentes y muy capaces. Se trata de una relación y unos vínculos dañados, donde lo emocional tiene un mayor peso que lo racional.

En el ámbito familiar y de pareja, la terapia familiar sistémica ya lleva trabajando varias décadas con la salud del vínculo y las relaciones. Se analizan las creencias y los hábitos que provocan una emocionalidad dañina y restrictiva en el sistema, para tomar conciencia de ellas y poderlas cambiar.

Lo mismo hacen los mediadores profesionales de conflictos, sean sociales o empresariales. Saben que además de encontrar escenarios que satisfagan las necesidades de todos los implicados en un esquema «ganar-ganar», restablecer la confianza y crear un clima emocional sereno es vital para poder llegar a un acuerdo.

En el ámbito empresarial podemos poner multitud de ejemplos. A nadie se le escapa que el éxito de un equipo de investigadores médicos depende de sus conocimientos y de los medios de los que dispongan. Lo mismo ocurre en el seno de una sucursal bancaria. O con los ingenieros de software integrados en una consultora tecnológica. O con los miembros del departamento de recursos humanos de cualquier compañía. Pero también resulta innegable que la fe en el resultado, así como la ambición y la ilusión compartida, inciden de manera directa en el descubrimiento de un nuevo fármaco, en la consecución de los objetivos de ventas, en la adaptación de una solución a las necesidades de un cliente, o en el diseño e implantación de nuevos modelos de

gestión. Las emociones y los sentimientos son un denominador común que impregna todas las actuaciones profesionales y que condiciona el logro de resultados.

El estado emocional de un sistema influye en sus resultados y en el desempeño diario. Parece lógico, pues, aspirar a gestionar esas emociones colectivas, lo que nada tiene que ver con manipular sentimientos personales. Gestionar la emoción colectiva de un grupo o equipo supone actuar en lo que va a ser factible o no, en el espacio de posibilidades de ese sistema. Una institución donde se extiendan mayoritariamente envidias, recelos, pereza, falta de sentido y desilusión tendrá un espacio de posibilidades diferente al de aquella otra en la que lo que se respira es confianza, ilusión, desarrollo y futuro.

Las emociones conviven diariamente en las personas y en los colectivos. Podríamos intentar ignorarlos, pero no podemos evitar sus incuestionables consecuencias. La emoción impulsa a la acción. Por eso, lo primero que debemos intentar es ser conscientes de la emoción desde la que estamos actuando.

Y esa emocionalidad vive en cada persona, de manera consciente o inconsciente. La interacción de emocionalidades individuales conforma una emocionalidad colectiva propia e independiente de la de los individuos que integran ese colectivo. A su vez, esa emocionalidad colectiva retorna sobre las personas influyendo sobre sus emocionalidades individuales. Se trata de un recíproco y complicado juego de influencias, en el que la emocionalidad colectiva acaba imponiéndose con carácter general.

En cierta medida, todos y cada uno de nosotros estamos «poseídos» por los estados emocionales colectivos de los

grupos familiares, profesionales, sociales, e incluso de los países y épocas en los que nos desenvolvemos. En realidad, se adelantan a nosotros, y cuando los observamos, ya estamos sumidos en ellos.

Lógicamente, cada persona se integra en una diversidad de grupos o colectivos. Y mayor será el impacto del estado emocional colectivo cuanto mayor sea la intensidad con la que cada uno de nosotros nos integramos en cada sistema. Una familia genera su propio estado emocional, al igual que un grupo de amigos, un departamento, una empresa, una ciudad o un país.

GAFAS DEL SISTEMA

Al igual que los individuos, los colectivos sienten en función de cómo piensan, y lo reflejan en sus conversaciones, comportamientos y actuaciones. Hay una estructura de coherencia entre cómo piensa, siente y actúa un sistema. Si un departamento piensa que el nuevo proyecto asignado es imposible de realizar, sea por falta de medios, tiempo o dificultad técnica, normalmente se sentirá desanimado y frustrado. Y lo lógico es que no culmine con éxito ese proyecto. Esta misma secuencia puede ser al revés, en positivo, si el mismo equipo parte de un pensamiento o creencia del tipo: «qué interesante que es el nuevo proyecto; aunque parece algo complejo, aprenderemos mucho con él».

Lo interesante de esta secuencia es que, al margen de cómo se origine y sea cual sea la causa, los tres elementos terminan teniendo una correlación alta y positiva, lo que significa que cambiando el «actuar» puede cambiar el «sen-

tir» y el «pensar». O que cambiando el sentir puede cambiar el pensar y el actuar. Tocando cualquiera de las teclas, resuenan las otras dos (figura 3.1).

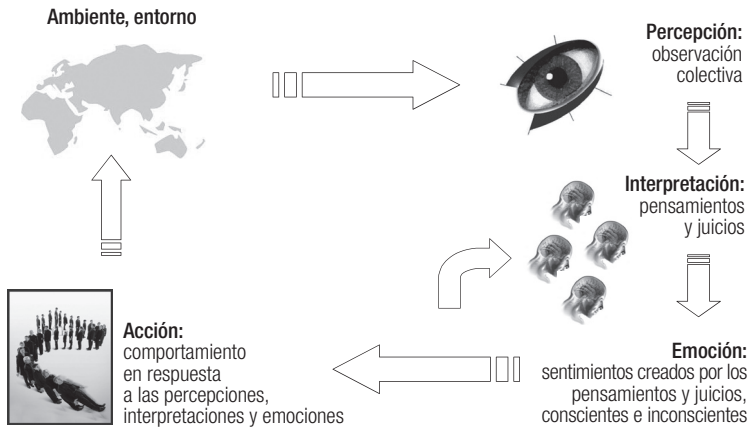


Figura 3.1. Coherencia entre cómo piensa-siente-actúa el sistema.

La emoción constituye un elemento inherente al ser humano y a los sistemas a los cuales pertenecemos. Es inevitable sentir y actuar desde una emoción, sea ésta concreta o difusa, consciente o inconsciente. Y responde al tipo de observador, individual y colectivo, que somos de la realidad que nos rodea. Percibimos e interpretamos los sucesos en virtud de cómo nos sentimos, a la vez que nos sentimos de una forma u otra según cómo interpretamos, mediante pensamientos y juicios, la realidad que observamos.

Esto explica por qué un mismo suceso, evento o proyecto es evaluado de diferentes maneras por distintos grupos. Cada sistema dispone de un modelo mental o paradigma, que es único e irrepetible. Son como las gafas desde las que

ve, interpreta y actúa el sistema. Estas gafas colectivas tienen multitud de filtros, como los valores, las creencias, las expectativas, las experiencias, las distinciones, el estado de ánimo, las habilidades, los recursos o las limitaciones, que las hacen únicas en el mundo. No hay dos familias iguales, ni dos departamentos, aunque sean de la misma empresa, ni dos clases de alumnos, aunque sean del mismo colegio, ni dos pueblos tampoco.

Ciertamente, en un mismo colectivo o sistema, a su vez, varias personas pueden tener distintas opiniones, procedentes de diferentes gafas individuales, que provocan sentimientos encontrados. Esto puede ser motivo de fuertes conflictos dentro de un sistema e influir negativamente en su emocionalidad. Este aspecto lo trabajaremos en el quinto capítulo, cuando veamos cómo trabajar conflictos interpersonales que influyen en la emocionalidad colectiva del sistema.

Un ejemplo que me gusta utilizar en los talleres donde hablo de estos temas es el personaje de Bin Laden. Pregunto qué les parece y qué opinan de él. Puedes suponer que las respuestas casi unánimes son que se trata de un asesino y un fundamentalista. Ahora bien, la pregunta que hago a continuación es: ¿Cómo creéis que le valoraríais si hubierais nacido en un país musulmán, donde desde pequeños hubieseis escuchado en el colegio y a vuestros padres que era un salvador y que los yanquis eran el demonio y la causa de vuestros males? No todos llegan a contestar que lo más probable es que lo vieran como un héroe.

Quiero que quede muy claro que no trato, ni por lo más mínimo, de justificar las acciones de esta persona. Sólo trato de poner en evidencia lo que algunos han llamado el pensamiento «único», es decir, el hecho de considerar que «como

yo veo las cosas es como son, y quien no las vea como yo es porque está equivocado». La alternativa es el pensamiento «múltiple», que aboga por defender nuestros criterios, partiendo de que es como nosotros vemos la realidad y no necesariamente la verdad. Se trata de defender nuestros puntos de vista, respetando la diferencia y no imponiéndonos.

Lo curioso es que cualquier colectivo no llevará exactamente las mismas gafas dentro de unos meses o unos años, al igual que ya son diferentes de como eran hace algún tiempo. La imagen o el mapa que nos hacemos de un mismo lugar seguramente no es igual hoy que hace un año, y será distinta dentro de un año y, sin duda, será diferente a lo que puedan hacer otros sistemas u otros compañeros de sistema.

Quizá este planteamiento nos ayude a respetar más la diferencia y la diversidad, y a fundamentar más los juicios, opiniones y valoraciones que hagamos, tanto individual como colectivamente. La empatía, el respeto a la diferencia y la humildad tienen que ver mucho con ello. Esto no significa que no podamos tener juicios y opiniones. De hecho, es imposible no tenerlos. Otra cosa es que hablemos desde la verdad, única y universal de nuestro modelo mental, tratando de imponer a los demás lo que no ven.

Para tu reflexión, te animo a que busques dos momentos donde se vivieron emociones colectivas fuertes en alguno de tus sistemas, sea el mismo o en dos diferentes, por ejemplo, ante una noticia o un incidente inesperado. Una de ellas muy placentera y la otra dolorosa. Analiza qué pensamiento, creencia o expectativa —explícita o no— hubo en el grupo que provocase o mantuviera esa emocionalidad colectiva:

Momento I: emoción colectiva placentera

Momento II: emoción colectiva dolorosa

¿Puedes ahora imaginar cómo se habrían vivido esas emociones colectivas, con los mismos estímulos que las provocaron, pero con unas creencias o pensamientos muy diferentes? ¿En qué medida el pensamiento colectivo antecede a la emoción?

Trabajar los pensamientos y los juicios colectivos, por tanto, es crítico a la hora de diagnosticar y cambiar una emoción colectiva. La emoción define el espacio de acciones que nos son posibles, tanto individual como colectivamente. La misma situación la podemos ver como posible o imposible, como atractiva y retadora o como odiosa y frustrante. Cómo nos sentimos condiciona nuestra actuación, la forma en la que hablamos, escuchamos y nos comportamos.

Además, hay que resaltar que la emocionalidad es altamente contagiosa. Pero esa emocionalidad puede actuar en dos ámbitos distintos: las emociones y los estados de ánimo. Esta distinción la plantea el filósofo y sociólogo chileno Rafael Echeverría, en su libro *Ontología del lenguaje*, al trabajar sobre la emocionalidad de un individuo.

Mi objetivo, a continuación, es profundizar en su aplicación a grupos y sistemas.

De aquí en adelante, entendemos por emociones aquellas percepciones que todos tenemos como consecuencia de la realidad que nos rodea, y que están basadas en experiencias concretas con impacto afectivo. Y al referirnos a los estados de ánimo, lo hacemos a situaciones anímicas más permanentes y probablemente menos concretas y menos fundamentadas en hechos vividos. Resulta evidente la influencia de unos sobre otros, y el impacto que sobre ambos tienen los pensamientos y juicios colectivos, localizados más en el mundo de la razón que en el de la emoción. Pero emociones y estados de ánimo son dos dimensiones que responden a una génesis diferente y condicionan de distinta forma nuestros comportamientos y posibilidades de hacer.

EMOCIONES BÁSICAS

Las emociones suponen una reacción emocional colectiva ante un acontecimiento, sea externo o interno al sistema. Suelen durar poco, horas o días, y según vienen se van. A lo largo de un mes un sistema puede sentir decenas de emociones.

Son numerosas las experiencias que pueden generar emociones variadas en un sistema. Para un departamento o pequeña empresa podrían ser la aprobación de un proyecto, la consecución de un acuerdo estratégico, la pérdida de un buen cliente, el reconocimiento dentro o fuera de la organización, la salida de algún compañero, etc. Para una familia podríamos hablar del nacimiento de un sobrino, la invita-

ción a una comunión, un electrodoméstico que se estropea, el estreno de una nueva televisión, etc.

En todos estos casos, las sensaciones y las emociones pueden ser intensas, aunque siempre puntuales y relativamente breves.

Aunque según algunos autores es posible hablar de multitud de emociones –hasta cien diferentes–, en realidad, todas son variaciones o mezclas de unas pocas consideradas como básicas. Algo parecido a la paleta de colores de un pintor. Según Preciada Azancot, creadora del meta-modelo de análisis transformacional (MAT), estas emociones básicas son seis: rabia, orgullo, amor, miedo, tristeza y alegría.

Aunque socialmente pueda parecer que unas son positivas y otras negativas, si las tenemos es porque todas son adaptativas y cumplen una función de supervivencia. Demos un pequeño paseo por el paisaje emocional que puede presentar un sistema:

- **Rabia.** Puede ir desde la ira, el rencor y la intolerancia hasta la firmeza y el coraje. Tiene que ver con la sensación colectiva de injusticia y puede ayudar a defender con asertividad lo que consideramos nuestro o justo.
- **Orgullo.** Puede ir desde la arrogancia, la soberbia y la vanidad hasta el afán de superación y la dignidad. Remite a una fuerte sensación de satisfacción, ya sea por algo propio del sistema o ajeno.
- **Amor.** Puede ir desde los celos patológicos, el romanticismo y la idolatría hasta la aceptación, la ternura y la confianza. Remite a la protección de los demás, al afecto, al cariño y al sentido de pertenencia.

- **Miedo.** Puede ir desde la fobia, el pánico y la parálisis hasta la prudencia, el desafío y la acción. Tiene que ver con la confianza, la protección y la seguridad.
- **Tristeza.** Puede ir desde la depresión y la apatía hasta la esperanza y las ganas de soñar. Remite a la pérdida de algo y al duelo. Anima a la reflexión y a la acción.
- **Alegría.** Puede ir desde la euforia hasta el entusiasmo, la plenitud y la realización. Eleva el umbral de resistencia a la frustración y predispone al disfrute.

Podemos partir de una base: sentir, sentimos todos. Es como un equipamiento de serie que llevamos por el hecho de ser humanos o, más bien diría, por ser animales. La cuestión es si nos permitimos expresar esas emociones y cómo las vivimos.

Me gusta hablar de ser asertivos emocionalmente, tanto individual como colectivamente. Es decir, no se trata de «vomitar tóxicamente» las emociones que sentimos, ni tampoco de controlarlas tanto que nos convirtamos en seres y sistemas a-emocionales, robotizados. Creo que la clave está en poder expresar normalmente las emociones que sentimos, con autenticidad, ahora bien, buscando la manera y el momento oportunos. Creo que tenemos que saber buscar los espacios, los tiempos y las personas a las que poder expresar cómo nos sentimos, sea a un amigo por teléfono, a un compañero de trabajo comiendo o en una reunión donde reservamos un espacio para hablar de cómo nos sentimos como equipo.

De cara a tu reflexión y toma de conciencia, te animo a que analices dos o tres de tus sistemas, quizá el familiar, uno profesional y otro más social, haciendo un recorrido por las seis emociones. La clave está en que te centres en los últimos seis meses y busques evidencias y hechos concretos que provocaron las diferentes emociones en el ámbito colectivo, en los diferentes sistemas que hayas elegido. Para cada sistema y cada emoción analiza, en una escala subjetiva y personal, del 1 al 10. Evalúa la cantidad de ocasiones en la que se ha vivido esa emoción colectivamente, así como la calidad en la que estimas que se vive la emoción. Así, por ejemplo, para mi equipo de trabajo, la emoción Rabia creo que la hemos experimentado mucho en los últimos meses (pongamos un 7), aunque estimo que de forma muy destructiva (lo valoro en un 3). Es decir, para mí mucha cantidad y poca calidad en este caso.

	Sistema I		Sistema II		Sistema III	
Emoción	Cantidad	Calidad	Cantidad	Calidad	Cantidad	Calidad
Rabia						
Orgullo						
Amor						
Miedo						
Tristeza						
Alegría						

¿Observas alguna emoción que se sienta poco o de manera negativa en alguno de los sistemas que has analizado? ¿Qué os estáis pudiendo perder con ello? ¿Hay alguna creencia colectiva que pueda estar fundamentando esto? ¿Sería interesante compartirlo con tus compañeros de sistema? ¿Puedes hacer algo tú de manera unilateral? ¿De qué te das cuenta con este ejercicio?

Para terminar este apartado de emociones me gustaría recomendarte algo que a mí me ha ayudado mucho. Se trata de llevar un autorregistro de las emociones que se viven y de cómo se viven para alguno de tus sistemas, donde entiendas que esto puede ser interesante o claramente mejorable. La idea sería llevar esta ficha contigo durante unas semanas, rellenarla cuando entiendas que se está sintiendo una emoción colectiva en ese sistema y analizarla al final desde el sentido común. Estoy seguro de que te darás cuenta y tomarás conciencia de aspectos interesantes. Luego, si quieres, lo compartes con tus colegas.

Un modelo de ficha podría ser el que aparece a continuación, aunque lógicamente puedes cambiar cualquiera de estas columnas y conceptos por los que creas que te puedan ir mejor.

Sistema						
Emoción	Fecha	Lugar	Cantidad	Calidad	Acontecimiento*	Creencia**
<p>*Por acontecimiento me refiero al estímulo desencadenante de esa emoción, sea interno o externo al sistema.</p> <p>**Creencia se refiere a la posible creencia colectiva, valor o pensamiento grupal, explícito o implícito, que puede provocar o condicionar esa reacción emocional colectiva.</p>						

ESTADOS DE ÁNIMO

Por su parte, los estados de ánimo no remiten necesariamente a un acontecimiento concreto. Viven en el trasfondo desde el que actuamos, y, a menudo, no somos conscientes de ellos. Se trata de estados más permanentes en el tiempo, que pueden prolongarse durante meses o años, tanto en una persona como en un grupo o colectivo. En ocasiones remiten a una emoción muy intensa que se ha quedado enquistada, como amplificada en el tiempo.

A diferencia de los sentimientos, que sólo lo hacen puntualmente durante poco tiempo, los estados de ánimo definen nuestro campo de posibilidades. Pasan a ser uno de los filtros más importantes de nuestras gafas, de nuestro modelo mental, que nos define como observadores únicos de la realidad.

A un equipo médico investigador sin ambición, el sentimiento o la emoción tras finalizar con éxito un ensayo clínico puede generarle la percepción de que es posible descubrir un nuevo fármaco. Pero esa emoción puede verse frustrada a la siguiente semana si en otro ensayo el resultado no es satisfactorio. Sin embargo, un equipo investigador presidido por un estado de ánimo de expansión, superación y crecimiento sentirá que es capaz de alcanzar el descubrimiento de un nuevo fármaco, con independencia de resultados adversos menores durante la investigación.

No obstante, conviene aclarar que un equipo instalado desde hace unos meses en un estado de ánimo concreto, por ejemplo, de resignación, puede experimentar diariamente diferentes emociones, como rabia, alegría, tristeza, miedo, amor y orgullo. Y también conviene aclarar que una suce-

sión significativa de emociones en un mismo sentido puede acabar provocando un cambio en el estado de ánimo. Por ejemplo, si en las últimas semanas un equipo comercial que vive anclado en un estado de ánimo de resignación desde hace un año recibe varias buenas noticias, como la incorporación de nuevos clientes, nuevos pedidos importantes, el lanzamiento de nuevos productos muy competitivos y la superación del presupuesto de ventas, podría cambiar durante bastante tiempo a un nuevo estado anímico de superación, satisfacción y ambición.

Exactamente lo mismo le podría ocurrir a una empresa, a una asociación, a un equipo deportivo, a una familia, a una pareja o a un pueblo o país. Y, por qué no, a la humanidad como sistema global.

Los estados de ánimo de un grupo se relacionan con los juicios colectivos que sus integrantes emiten acerca de lo que ocurre en el sistema y en su entorno: ¿Cómo estamos funcionando? ¿Cómo es nuestra organización? ¿Compensa el esfuerzo y la dedicación que aportamos? ¿Se percibe justicia distributiva? ¿Cada uno ocupa su lugar? ¿Tenemos una visión y expectativas que nos ilusionen?, etc.

Por tanto, para modificar esos estados de ánimo colectivos, no basta con generar experiencias de las que se deriven emociones positivas, aunque esto es importante y de ayuda. La clave está en incidir en los juicios colectivos que sustentan el estado de ánimo, trabajando su base y modificándola, si procede.

No somos responsables de los estados de ánimo
en que nos encontramos...

... pero sí lo somos de permanecer en ellos.

Teniendo en cuenta la clasificación de Rafael Echeverría, distinguimos cuatro estados de ánimo, que describen y perfilan distintas «emocionalidades» en los sistemas, y diversas posibilidades de actuación, de hacer y lograr en cada caso.

Los sistemas han de «sentir», y para ello han de saber y conocer que aunque no siempre son responsables de los estados de ánimo colectivos en los que se encuentran inmersos, sí son responsables de permanecer en ellos.

Para conocer y comprender los estados emocionales de un equipo, hay que explorar los juicios colectivos que sus integrantes emiten acerca de lo que ocurre dentro del sistema y en su entorno.

Los juicios colectivos concretos pueden ser positivos y negativos, y los sentimientos y estados de ánimo de ellos derivados, expansivos o restrictivos.

Los juicios positivos valoran las facticidades, es decir, aquello que ya ha ocurrido y que no se puede cambiar, como algo asumido y que hay que aceptar. Y generan estados anímicos que, ante todo, se centran en cómo gestionar la nueva situación generada, por cuanto invitan a la acción y abren posibilidades de hacer y lograr.

Los juicios negativos sobre las facticidades se empeñan en no aceptar lo que pasó, y en creer que las cosas no se pueden cambiar.

En el caso de los juicios de posibilidad negativos, la opinión generalizada que surge en el sistema insiste en que nada de lo que se haga puede afectar al futuro, y que el destino ya se ha escrito en uno u otro sentido, sin que las personas puedan influir en él. En uno y otro caso, los estados de ánimo derivados son restrictivos, por cuanto «des-invitan»

a la acción, cierran posibilidades y niegan la capacidad de hacer y más aún la de lograr.

Como consecuencia de todo ello, podemos clasificar los estados de ánimo en cuatro grandes categorías, que resultan de la combinación del criterio de facticidad y posibilidad con el efecto expansivo o restrictivo (figura 3.2).

	ANTE LO QUE NO PUEDE CAMBIAR (pasado)	ANTE LO QUE PUEDE SUCEDER (futuro)
Estados de ánimo que impulsan	SERENIDAD Sistemas estables, tranquilos, con orgullo de pertenencia, fieles y positivos, abiertos al aprendizaje. Pueden caer en escasa iniciativa propia y «aburguesamiento».	AMBICIÓN Sistemas motivados y dispuestos al desafío, muy orientados a resultados y al cambio. Creativos y con iniciativa. Si la actitud es muy frenética y estable pueden estresarse.
Estados de ánimo que limitan	RESENTIMIENTO Sistemas con elevada conflictividad, fuertes dosis de indisciplina y críticos con las decisiones. Se respira agresividad y ganas de venganza o sabotaje.	RESIGNACIÓN Sistemas desmotivados, con sensación de derrota, sin iniciativa. Eluden retos y se conforman con lo que hay. Se respira tristeza y apatía.

Figura 3.2. La emoción colectiva impulsa a la acción del sistema.

Cada estado de ánimo está descrito por una serie de sentimientos y emociones, que encuentran su origen en experiencias concretas. Cada una de esas experiencias generó en su día una modificación del espacio de posibilidades, que acabó cristalizando en un estado emocional colectivo. Ese estado ahora no modifica, sino que define, el nuevo espacio de posibilidades.

Serenidad. Ante algo que ocurrió en el pasado y que, en su momento, puntualmente no nos gustó. Las emociones de rabia sentidas en el momento se quedaron en eso, emociones, y no pasaron a cristalizarse en un estado de ánimo. El juicio colectivo acepta los hechos acaecidos, asume con tranquilidad el presente y el futuro, y vive con sensación de estabilidad en la nueva realidad generada. La paz y la tranquilidad son los mejores términos que pueden definir el pulso vital del sistema. Su máxima expresión se recoge en una profunda sensación de armonía, estabilidad y serenidad, con un gran orgullo de pertenencia.

Ambición. Junto a la serenidad, es el otro estado de ánimo expansivo. El juicio colectivo apuesta por el crecimiento y la superación como la nota definitoria de su evolución, y cree en sus posibilidades. El ánimo vital del sistema está presidido por una ambición bien entendida. Su máxima expresión es la de hacer del crecimiento y el aprendizaje su principio inquebrantable de actuación. Los sistemas en expansión asumen riesgos, son inquietos, se resisten a aburgesarse y quedarse en su zona de confort. Se trata de colectivos proactivos, dispuestos al desafío y al cambio, que se sienten responsables de su destino. La motivación y la satisfacción son altas.

Resentimiento. Es un estado emocional restrictivo, teñido de fuertes dosis de resistencia y violencia en el juicio colectivo, y anclado en un pasado que no se ha digerido. Entre los miembros del sistema se respira el rencor y el odio. Su máxima expresión es la rabia, que busca siempre víctimas, personaliza culpables y se alimenta de deseos de venganza. En cualquier caso, los sistemas dominados por el resentimiento generan sufrimiento a muchos de sus miem-

bros que individualmente no habrían querido nunca participar de esta emocionalidad. Además tienden a cerrar todas aquellas posibilidades de hacer y lograr que no persigan satisfacer la venganza deseada y restituir un sentido de la justicia no siempre bien entendido.

Resignación. Es otra peligrosa manifestación de estados de ánimo restrictivos o limitadores. A diferencia del resentimiento, el juicio colectivo no genera violencia ni resistencia, sino sumisión y renuncia. La tristeza y la pena serían las emociones que se han quedado, para convertirse en estados de ánimo más duraderos. Se trata, por tanto, de otra emocionalidad indeseable y, según los casos, incluso más peligrosa que la anterior. Las personas integradas en sistemas resignados se sienten títeres de un destino contra el que no pueden hacer nada. La autoestima de estos sistemas se resiente enormemente. Su máxima expresión es la sensación de derrota, que en múltiples ocasiones acaba erigiéndose en premonición que termina por confirmarse.

Los dos primeros estados de ánimo son expansivos, y los dos últimos, en cualquier caso, indeseables. Pero la precisión de cuál de estos dos últimos es más pernicioso, o cuál de los dos primeros es más deseable, depende de la naturaleza y las circunstancias de cada sistema. Así, un equipo comercial responsabilizado de conquistar un nuevo nicho de mercado no debiera estar posicionado en un estado anímico predominante de serenidad, sino más bien de expansión. Igualmente, equipos de controladores aéreos u operarios de una central nuclear no debieran pretender tanto un estado anímico de expansión cuanto uno de serenidad.

Por otro lado, desde mi experiencia, es casi imposible que un sistema que tenga historia, supongamos dos años

desde que se configuró, no presente ciertos aspectos de resignación y resentimiento, aunque puedan ser mínimos.

Estos estados de ánimo colectivos no son puros y totales. A lo que me refiero es que cualquier sistema actualmente presentará ciertos rasgos o síntomas de los cuatro. Lo que sí que ocurrirá es que uno o dos de ellos pueden ser más predominantes.

Ahora te toca a ti, querido lector, seleccionar de nuevo dos de tus sistemas y repartir para cada uno de ellos 100 puntos entre los cuatro estados de ánimo que hemos descrito. Centrándote en los últimos meses, ¿cómo dirías que es el estado de ánimo colectivo de esos sistemas?

	Sistema I	Sistema II
Serenidad		
Expansión		
Resentimiento		
Resignación		

Observa detenidamente la distribución de puntos que hayas hecho entre los sistemas y reflexiona: ¿Este análisis te puede dar luz de por qué en unos sistemas te puedes encontrar más cómodo que en otros? Hace meses o años, ¿la distribución era la misma para estos sistemas? ¿Identificas alguna creencia colectiva que pueda estar provocando estos ánimos colectivos, especialmente para la resignación y el resentimiento? ¿Crees que puedes influir a fin de mejorar el estado de ánimo de alguno de estos sistemas? ¿Quieres hacerlo? ¿Qué conclusión sacas tras esta reflexión?

EMOCIONES CON HISTORIA

José Manuel Chapado, uno de mis socios en ISAVIA Consultores, ha diseñado una conferencia a la que denomina «Emociones con historia», de la cual me permito tomar el nombre para este epígrafe. Conocedor del modelo de los cuatro estados de ánimo aquí descritos e incansable lector de relatos históricos y políticos, destaca diferentes hechos históricos como claros exponentes del poder y las consecuencias de los estados de ánimo colectivos. Muchos historiadores, aunque de una manera implícita e informal, han apuntado el poder de las emociones en los distintos pueblos y culturas.

Partimos de la base de que los hechos históricos son susceptibles de diferentes interpretaciones, según nuestro modelo mental, es decir, conocimientos, valores, ideología, expectativas, intenciones y hasta el propio estado de ánimo del momento. Aun admitiendo esto, parece evidente que determinados sucesos históricos se vieron influidos por la emocionalidad colectiva de los pueblos que los protagonizaron.

¿Cómo podemos explicar si no, por ejemplo, batallas ganadas a grandes ejércitos por ejércitos mucho menores en número? Es evidente que el diseño de la estrategia militar y la genialidad táctica influyen. Ahora bien, no es menos cierto que la motivación, el valor y la rabia bien canalizada de un ejército lo pueden convertir en casi invencible.

Muchas de las batallas libradas por Espartaco contra el ejército romano dan cuenta de esto. Espartaco no alimentaba el odio ni el rencor, no miraba hacia el pasado, avi-

vando el resentimiento de sus hombres. Por el contrario, en sus discursos apasionados hablaba de escapar, de la libertad fuera de las fronteras romanas. Éste puede ser un buen ejemplo de cómo fomentar una ambición colectiva, que fomenta la búsqueda de logros y oportunidades, el hacerles sentir protagonistas, provocando alegría por conseguir retos.

Cuántos pueblos se han resignado a su destino, aun no gustándoles, por miedo o por comodidad. ¿En qué medida gran parte de los pueblos que hemos aguantado estados totalitarios y dictaduras durante muchos años no nos hemos sentido resignados? Hablo de las épocas totalitarias en España, Grecia, Portugal, Cuba, la Unión Soviética y muchos países del Este. Salvo unos pocos ciudadanos activos y resistentes, la mayoría han callado y han asumido la situación. El color que ha definido a estos pueblos bien podría ser el gris; sus formas, el silencio y la corrección, la emoción congelada, la tristeza...

Qué podríamos decir de pueblos como el alemán, destrozado tras dos guerras muy seguidas, y marcado y odiado por las atrocidades cometidas. Cómo explicar que en 1950, cinco años después de la finalización de la segunda gran guerra, ya tuviera una economía saneada y volviera a ser el motor europeo y la tercera potencia mundial. Cómo se explica que los alemanes dedicaran dos horas gratis de su trabajo a reconstruir su país. ¿No es éste un ejemplo de superación y ambición colectiva?

Otros muchos pueblos, en situaciones similares, tras ser vencidos y quedar deshechos, no han sido capaces de rehacerse o, por lo menos, en tan poco tiempo. ¿Podrá estar in-

fluyendo en estos casos una emocionalidad colectiva de resignación o de resentimiento?

Estoy seguro de que tú mismo, amigo lector, leyendo estos párrafos, podrás estar pensando en pueblos, culturas o momentos históricos donde entiendas que la emocionalidad colectiva ha podido ser tremendamente expansiva o limitadora de posibilidades.

HAGAMOS UN CHEQUEO EMOCIONAL

Podríamos hablar de la «sostenibilidad emocional» de los sistemas como condición necesaria –aunque quizá no suficiente– para su viabilidad y mantenimiento en el tiempo. Ésta es mi hipótesis, de manera que aquellos sistemas donde la emocionalidad colectiva no fluya adecuadamente ni sea sana enfermarán. Incluso podrán llegar a morir, y no necesariamente de viejos.

También hemos dicho que tendemos a sentir lo que pensamos y que lo reflejamos en nuestro cuerpo y en nuestros actos. Nuestro cuerpo nos avisa cuando algo no va bien, a través de síntomas, como dolor de cabeza, fatiga, alteraciones intestinales, erupciones en la piel, caspa, etc. Si nos sentimos bien, nuestro cuerpo suele estar bien, y al revés ocurre lo mismo: si nuestro cuerpo está sano, nos solemos sentir bien.

Tendremos, por tanto, sistemas sanos y muy sanos, a los que tras un chequeo completo un médico daría el alta. Incluso podría hasta felicitar a ese sistema, ya que se alimenta bien, hace ejercicio, y psicológica y hasta espiritualmente se encuentra muy sano. Ahora bien, me temo que a muchos

sistemas les diagnosticaría pequeños trastornos como faringitis, alergias o sobrepeso. A otra gran minoría les diagnosticaría serios riesgos de infarto o alteraciones cardiovasculares. Y, por último, habría un grupo selecto con alteraciones más psicológicas y psiquiátricas, que irían desde el estrés o la depresión hasta la paranoia o la esquizofrenia.

Y qué decir del tratamiento, para aquellos a los que no se les dé el alta. Se puede quedar en unas pastillas o en un jarabe, pero también puede suponer una intervención quirúrgica. Además, puede que se necesite rehabilitación y ejercicios especiales. A veces, hasta un cambio de aires, un cambio de clima para asmáticos, e incluso de vida para drogodependientes. Incluso en algún caso, los médicos no se atreven a dar ningún tratamiento, o bien porque desconocen qué pueden hacer o porque no merece la pena dar nada.

Sobra decir que la prevención y el diagnóstico precoz son aconsejables en cualquier caso. También hay muchos autores que defienden que la enfermedad «sana», en el sentido de que nos avisa y pone a nuestro organismo en situación de respuesta.

Creo y siento que el siguiente ejercicio que te propongo puede ser revelador y de utilidad. Consiste en imaginarte, precisamente, eso, que te encarnas en cada uno de tus sistemas y vas al médico a que te haga un chequeo. ¿Cuál sería el diagnóstico, en términos médicos, que daría a cada uno de tus sistemas? ¿Te atreves, además, con el tratamiento que te propondría?

Sistema	Diagnóstico	Tratamiento
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
<p>Podrías imaginarte que tus diferentes sistemas son como distintos órganos vitales de tu cuerpo, como el cerebro, el corazón, el hígado, los pulmones, los intestinos, etc. Fíjate en las respuestas dadas y reflexiona: ¿Cómo dirías que estás, en general, de salud? ¿Qué diagnóstico global te darían? ¿Adivinas un tratamiento para tus síntomas? Y, en general, ¿la salud emocional de tus sistemas te sana o te enferma? ¿Sientes que creces en tus sistemas, que liberas todo tu talento y tu creatividad?</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>		



4. PODER DE LA VISIÓN

PENSAMIENTO POSITIVO

Muchos son los autores que han hablado de que una visión positiva de nuestro futuro precede al éxito. Tanto a nivel individual como colectivo una visión alentadora genera una emocionalidad positiva, que nos predispone a la acción y nos ayuda a conseguir nuestras metas y retos. Quizá sólo estemos hablando de una variación sofisticada del pensamiento positivo.

La ciencia médica conoce desde hace mucho tiempo el *efecto placebo*, que tiene que ver con sugestión, confianza y fe. Creer en algo puede hacer que se vuelva realidad. Quizá te haya ocurrido lo que a mí, en más de una ocasión: teniendo un fuerte dolor de cabeza, el ácido acetilsalicílico ha hecho efecto en cuestión de segundos, cuando según parece su efecto no se deja notar hasta pasados bastantes minutos.

En el libro *Las moléculas de la emoción*, Candace Pert hace un estudio de la neurofisiología de las emociones.

Plantea que dos tercios de las curaciones están conectadas con la imagen de futuro que construimos de nuestra recuperación. Estudios recientes de la Universidad de Michigan dan fe del efecto de la sugestión y del efecto placebo.

El *efecto Pigmalión* es otro de los grandes clásicos. Se refiere a la profecía autocumplida. Tendemos a tratar y a comportarnos con una persona o un grupo en función de la expectativa o de la creencia que tenemos de esa persona o grupo. Y lo curioso es que solemos acertar, ya que esa persona o grupo es sensible a las expectativas que tenemos, de manera que se comporta de forma coherente a como es tratado. Este efecto se hizo famoso tras varias experiencias con docentes, donde a un profesor se le decía «este año vas a trabajar con un grupo de alumnos destacados, de alto rendimiento», mientras a otro se le decía «este año te toca un grupo de alumnos más torpes, de bajo rendimiento». Ambos colectivos eran similares, no habiendo diferencias reales entre ellos. El prejuicio de los docentes, traducido en el trato diferente que proporcionaron, hizo que las expectativas se cumplieran, de modo que hubo diferencias estadísticamente significativas entre el resultado medio de ambos grupos. Las creencias que tenemos, tanto de los otros como de nosotros mismos, tienen un gran poder.

Varios estudios médicos demuestran el efecto positivo o negativo que tiene el «cómo nos hablamos» cuando salimos de una operación. Se han registrado diferencias importantes en la evolución y la recuperación de pacientes operados, con un pronóstico similar, en función del lenguaje interno o la conversación privada sobre cómo va a ser la recuperación. Estas diferencias se registran en tomografías y escáneres, es-

timulándose diferentes áreas del cerebro en función del tipo de mensajes que nos damos. De esto da fe mi admirado amigo, cirujano y conferenciante, Mario Alonso Puig, de quien quiero recordar aquí una frase que, en tono de broma, le he oído decir: «Si hablásemos a los demás como a veces nos hablamos a nosotros mismos, no tendríamos ni un amigo...».

La *ley de la atracción* ha supuesto un fenómeno cultural tras el estreno en 2006 de la película *El secreto*, del director estadounidense Drew Heriot. Esta ley postula que obtenemos las cosas que pensamos, que nuestros pensamientos determinan nuestra experiencia. Es como si cuando deseáramos algo con fuerza y determinación, empezáramos a actuar consciente e inconscientemente para conseguirlo, para atraerlo. Una vez conseguido no sería tanto una casualidad, cuanto una causalidad, ya que hemos sido nosotros los causantes reales de haberlo conseguido.

A mediados del siglo pasado, el psicólogo suizo Carl Gustav Jung creó conceptos como la sincronicidad y la teoría de las causalidades significativas. Jung era un firme convencido del poder generativo de la conciencia. El efecto mariposa explica cómo pequeñas acciones vitales bien dirigidas pueden desencadenar grandes resultados, como cambiar el destino de una persona o un sistema entero. Una gota puede desbordar un océano, el aleteo de una mariposa moviendo sus alas en Brasil puede desencadenar un tornado en Japón y un solo pensamiento puede cambiar la realidad y el curso del destino.

Los defensores de la ley de la atracción plantean que, desde hace mucho tiempo, algunas personas y grupos selectos ya conocían este principio universal, aunque lo guarda-

ban con celo y hermetismo. Los pasos para que la ley funcione son los siguientes:

- Saber qué es lo que queremos y pedirselo al universo.
- Enfocar nuestros pensamientos sobre el objeto o estado deseado con sentimientos de entusiasmo y gratitud.
- Sentirnos y comportarnos como si ya lo hubiéramos conseguido.
- Estar abiertos y dispuestos a recibirlo.

VISIONANDO EL FUTURO

Hay una frase que me gusta de manera especial: «El futuro puede influir en el presente tanto o más que el propio pasado». Ahora bien, para que esto pueda ocurrir, tenemos que visionar primero nuestro futuro.

Viktor Frankl, psiquiatra judío que pasó varios años en diferentes campos de concentración alemanes, nos ha dejado un legado maravilloso. En su libro *El hombre en busca de sentido* nos narra su vivir y su sentir en el campo de concentración. Frankl escribe: «Es una peculiaridad del hombre que sólo pueda vivir proyectándose en el futuro. Y ésta es su salvación, aun en los momentos más difíciles de su existencia». Tras varios meses y años viviendo en condiciones extremas de hambre, frío, maltrato físico y psicológico, observó cómo literalmente muchos se dejaban morir, mientras que otros aguantaban con dignidad y hasta cierta ilusión. ¿Dónde estaba la diferencia? Tras observar y conversar con muchos de los que «decidieron» vivir, llegó a la conclusión de que todos ellos tenían algo en común, una visión «ilusionante»

de su futuro. Alguno se veía terminando la casa que dejó a medio construir, otro necesitaba saber si era abuelo y conocer a sus nietos, otro soñaba con terminar su doctorado y ejercer su profesión. El mismo Frankl se veía ante un gran auditorio, hablando sobre la psicología de los presos en los campos de concentración. Aunque nos puedan parecer peregrinas estas explicaciones, lo importante es que fueron esos retos e ilusiones los que ayudaron, a esos moribundos en potencia, a mantenerse con vida.

Fred Polack ha investigado el poder de la visión en niños, en organizaciones empresariales y hasta en naciones. La conclusión a la que llega es contundente: una imagen ilusorante del futuro precede al éxito.

La visión de futuro no es un plan estratégico, ni una serie de cifras frías conseguidas. La visión es cerrar los ojos e imaginarnos cómo nos gustaría sentirnos y qué nos gustaría estar haciendo en el futuro. La visión es una sensación que nace, tanto o más de la tripa y del corazón que de la pura razón. La visión es esa energía que nos provoca, que nos motiva a la acción, es como un fuerte imán que tira de nosotros en una dirección clara y gratificante.

Esto no significa que luego no tengamos que diseñar un plan de acción, con metas concretas, para conseguirlo. Aunque, a veces, ocurre que terminamos consiguiendo un sueño sin haber hecho nada aparentemente consciente para lograrlo. Es como un efecto *déjàvu*: tenemos la sensación de haber estado ya en esa situación o haberla vivido antes. Y quizá fuera así, hace tiempo, en nuestra imaginación y en nuestro corazón. ¿Hablamos de casualidad o de causalidad?

Seguro, amigo lector, que habrás tenido varios ejemplos de visión a lo largo de tu vida. Unos los habrás con-

seguido y otros no. Me voy a permitir compartir contigo algunos de los míos:

- Ya de adolescente soñaba con vivir en una casa bonita, luminosa, con unas vistas excelentes y un jardín que cuidar, donde hacer barbacoas y jugar con mi familia.
- Con veinte años soñaba con ser un ejecutivo agresivo, trabajar en una gran compañía, tener un bonito despacho, un buen sueldo y un gran equipo al que dirigir.
- Hace pocos años sentí que era el momento de escribir un libro en solitario, donde pudiera aportar algo diferente, provocador y que ayudara a construir una sociedad mejor.

Afortunadamente he cumplido estos sueños, aunque algunos otros no. Sigo diseñando y renovando mis sueños. Qué curioso, cómo cambian, ahora ya no quiero ser un superdirectivo y sueño con cosas que antes ni alcanzaba a imaginar.

Las bondades de tener una visión, una meta o un proyecto ilusionantes son muchas:

- Nos ayuda a tomar decisiones importantes, en función de si nos acercan o nos alejan de nuestra visión, así como a focalizar nuestros recursos y esfuerzos.
- Nos permite tomar perspectiva y mirar a medio plazo, relativizando así la importancia de supuestos obstáculos a corto plazo.
- Nos compromete con metas más ambiciosas y eleva el umbral de resistencia a la frustración.
- No nos garantiza, aunque sí nos facilita, conseguir lo que perseguimos (ley de la atracción y efecto Pigmalión).

Es incuestionable que, a priori, también existen riesgos o limitaciones:

- No conseguir nuestra visión y frustrarnos.
- Conseguir nuestro sueño y decepcionarnos. No era lo que esperábamos.
- Estar tan obsesionados con el futuro que no disfrutemos del presente.
- Encerrarnos tanto en una visión que se convierta en una limitación y ya no veamos más cosas.

Lo importante de tener una visión no es tanto conseguirla sino, más bien, disfrutar del camino. Es como cuando hacemos un puzzle. Aunque nos alegremos en el momento de verlo terminado, disfrutamos mientras hacemos el marco, conseguimos las fichas del cielo o tenemos ya el borde de una figura. O como cuando jugamos un partido con unos amigos, al margen del resultado, se trata de disfrutar minuto a minuto, del momento.

Por tanto, aun si no conseguimos nuestro sueño, disfrutaremos el camino. Incluso, por qué no, a mitad del camino podremos cambiar el objetivo y rediseñar un nuevo destino.

Se trata de visualizar un futuro ilusionante y darle al «off», para ya centrarnos en el presente, disfrutando cada instante y sintiendo el vértigo de decidir ante situaciones imprevistas. Es compatible disfrutar el momento con tener un futuro visualizado.

Esta reflexión me hace recordar una distinción que plantea el profesor de IESE Luis Huete, en su libro *Construye tu sueño*, relativa a la diferencia entre una vida lograda y una vida de éxito. Aunque él se refiere al ámbito más personal,

entiendo que es perfectamente aplicable a un grupo o sistema. Alguien, sea una persona o un colectivo, tendrá una vida de éxito en tanto consiga fama, dinero, poder o resultados a los ojos de los demás. Una vida lograda se refiere a haber liderado adecuadamente un proyecto hacia una meta, a haber conseguido un sueño, disfrutando y desarrollándonos en el camino. Un sistema con una vida lograda libera y expande los recursos personales y contribuye al progreso social. Lo curioso es que un sistema con una vida lograda suele obtener muchos éxitos, incluso sin buscarlos, mientras que un sistema con una vida de éxito no necesariamente tiene una vida lograda que realmente merezca la pena repetir. En palabras del profesor: «Éxito es segunda división, Logro es primera división, Logro con Éxito es la Champions».

LOS SISTEMAS TAMBIÉN SUEÑAN

Todo lo que hemos dicho en los capítulos anteriores sobre la visión es exactamente igual para un grupo o un colectivo. Los sistemas también sueñan, o deberían...

Si a veces es difícil tener clara una visión en el ámbito individual, más lo suele ser en el ámbito colectivo. Tiene que aunar las voluntades y corazones de varias o muchas personas, lo cual requiere, además, pericia y grandes dosis de impacto e influencia en el momento de comunicarse.

En los sistemas, la visión suele ser formulada por un líder, aunque lo ideal es que surja de la conversación y el consenso de todos. Si es una persona quien la diseña, debe incluir y seducir a todos aquellos que sean miembros del sistema al que afecta.

La visión tiene que incluir a todos. Suele apoyarse en valores con los que se identifican los miembros del sistema. Para implicarse afectiva y decididamente, cada miembro tiene que saber cómo va a poder contribuir y participar en ella. Tiene que ser positiva, alentadora y, sobre todo, desafiante. Todos deben sentir que ayuda a su desarrollo y que va a merecer la pena el esfuerzo que pueda suponer.

Es mejor que peque de grandiosa e ilusoria a que sea más de lo mismo, o un puro crecimiento vegetativo del resultado habitual del sistema. Ejemplos de visiones, aunque por desgracia no siempre afortunadas, formuladas por líderes que han movido voluntades, adherido ilusiones y provocado acciones, hay muchos: Jesucristo, Luther King, Hitler, Che Guevara, etc. También hay muchos ejemplos de colectivos movidos por un ideal, sin un líder claro: la Revolución Francesa, el Mayo del 68, movimientos en contra de la violencia, etc.

Para el propósito que nos ocupa en este libro, la clave está en analizar, o en ayudar a formular, si no existe ya, una visión que dé rumbo a nuestros sistemas. No hace falta decir que una visión ilusionante genera una emocionalidad colectiva expansiva, preferentemente de ambición, que predispone a la acción.

Ejemplos de visiones para nuestros diferentes sistemas podrían ser:

Para un departamento de una empresa:

- Ser considerados como un departamento «escuela», donde manden a los mejores talentos y potenciales directivos para que se formen con nosotros.

- Pasar de ser reactivos y meros gestores a ser considerados como asesores internos o consultores de la compañía, donde se nos llame para pedirnos opinión.
- Ser los mejor evaluados de la compañía en la encuesta de clima laboral del próximo año.

Para una empresa:

- Ser referente nacional en nuestro mercado, por diseñar servicios innovadores y de vanguardia tecnológica.
- Conseguir que cada función pueda ser desempeñada por dos personas diferentes, fomentando la polivalencia interna.
- Ser los más rentables de nuestro sector antes de tres años.

Para una familia o grupo de amigos:

- Conocer un país o una cultura diferente de los cinco continentes, en los próximos diez años.
- Diseñar nuestra propia obra de teatro, para poder interpretarla durante el próximo año.
- Celebrar la próxima Nochevieja, todos juntos, en un país exótico.

De cara a la próxima reflexión que voy a plantearte, fíjate cómo en estos ejemplos la visión se plantea como una declaración, formulada en una frase. Tenemos que poner en palabras lo que las personas de nuestro sistema piensan o desean, así logramos tener una imagen de futuro. ¿Recuerdas el mítico discurso de Martin Luther King dicién-

do: «Sueño con un país libre, donde no haya diferencias entre blancos y negros...»? Esa declaración de futuro es percibida por los demás. Así cobra significado y nos compromete.

Recuerda:

- Una visión es un sueño puesto en acción, es realización.
- Una visión de futuro sin acción es simplemente un sueño, una ilusión.
- Una acción sin visión de futuro carece de sentido.
- Una visión de futuro transforma nuestra relación con el presente.
- Una visión de futuro precede al éxito.
- Una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo, por lo menos, tu mundo y el de tus sistemas.

Para tu reflexión: selecciona los tres sistemas que sientas que más te interesan y escribe cuál es, o te gustaría que fuera, la visión para ese sistema:

Sistema I:

Sistema II:

Sistema III:

¿Te ha sido fácil identificar y declarar estas visiones? ¿Crees que son o serían compartidas por el resto de miembros del sistema? ¿No tener una visión clara puede cerrar puertas a alguno de tus sistemas? ¿Tener una visión que creara ilusión, cambiaría la emocionalidad de alguno de tus sistemas?

«VENGO DE DONDE VOY»

Esta frase se le atribuye al mago Merlín, guía espiritual y consejero del rey Arturo. Dice la leyenda que, gracias a Merlín, Arturo pudo reinar tan sabiamente sobre Camelot. Antes lo llevó al lugar donde estaba la espada mágica clavada

en la piedra, llamada *Excalibur*, y le dijo que aquel que pudiera sacarla sería por derecho rey de Inglaterra.

Cuando Arturo le pregunta al mago: «¿Y cómo será Camelot? ¿Cómo podré gobernarla?», Merlín le contesta: «Muy fácil, ya lo he visto». En efecto, el mago ya lo ha visualizado, ya ha estado en Camelot. Ahora va a asesorar a su «cliente», el rey, sobre cómo llegar. Pero lo hará a la inversa, así es el método Merlín.

Normalmente visualizamos el futuro desde el presente, con las limitaciones y recursos del presente. Así sólo queda esperar un futuro mediocre, que no es más que una pequeña evolución de nuestro presente. Merlín plantea ser más ambiciosos. Pensemos en un futuro deseado desde el futuro, al margen de cómo sea nuestro presente. Como si no tuviéramos pasado ni presente. Seamos ambiciosos, más locos y utópicos de lo normal.

Una vez vivido, sentido ese futuro ideal, que nos embauca y provoca, detallémoslo y describámoslo con todo lujo de detalles. Y ahora ya puede empezar el viaje, pero este viaje es desde el futuro al presente, a la inversa de lo que nos dice el sentido común (figura 4.1).

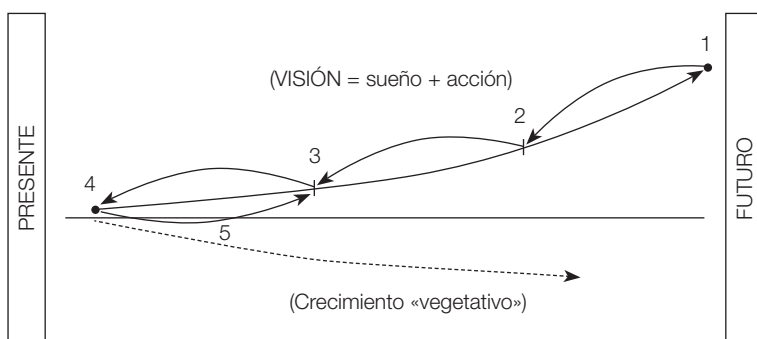


Figura 4.1. Viaje del futuro al presente.

Ahora paremos un poco antes del final, lo que sería nuestra penúltima estación, y veamos qué tenemos que haber conseguido ya para poder llegar a la última estación. Hecho esto, vayámonos un poco más atrás y hagamos lo mismo. Y así, hasta que lleguemos al presente. El viaje es marcha atrás, de ahí el «Vengo de donde voy». Así es como tenemos que diseñar los pasos intermedios de nuestra visión, según el método Merlín.

En los talleres y los cursos que doy, donde trabajo el diseño del futuro y de la visión, observo que normalmente la emocionalidad de una persona o un sistema está más influida por lo que somos actualmente, y por lo que hemos sido, que por lo que queremos y podemos llegar a ser.

Un ejercicio muy interesante es, una vez visualizada y recreada la visión, hablar de ella como si fuera hoy, en presente. Hablar en primera persona, como si ya hubiéramos conseguido lo que queremos, aunque nos imaginemos que estamos cinco o diez años por delante. Te animo y te invito a que lo hagas, aunque te adelanto que no es nada fácil. Lo que sí que observo —cuando se consigue— son unos rostros de felicidad y una emocionalidad propios de una visión ya lograda.

Cierra los ojos y piensa y siente en la visión de uno de tus sistemas, como si ya se hubiera conseguido. ¿Cómo sería un día normal de ese futuro imaginado? Descríbetelo, deléitate y detente en detalles y momentos, y vívelo como si ya fuese hoy.

LIGEROS DE EQUIPAJE

En el momento en el que tenemos un sueño, una visión, que actúa en nosotros como un verdadero imán, ya somos dos. Somos «los que somos hoy» y «los que queremos ser mañana». Tanto individual como colectivamente, se trata como de una sana esquizofrenia, entre nuestro yo actual y nuestro yo deseado.

Si la visión es verdaderamente «emocionante», nos cautiva y nos embruja. Se trata de un camino, ya iniciado con la visualización de la visión, que ya no suele tener marcha atrás. Ya no nos podemos imaginar nuestro futuro sin ese destino.

Necesidades, ideales y sueños tenemos muchos. A menudo decimos: «lo ideal sería...», «si pudiéramos...», «nos gustaría...». Muchos de estos sueños se quedan en eso, en sueños. La diferencia con la visión es que ésta genera acción, compromete de verdad. La visión es un sueño puesto en acción. Verbalmente se traduce en «vamos a ser...», «queremos ser...», «ya nos vemos como...».

Gráficamente nos podemos imaginar parados, en nuestro presente. La cuestión es hacia dónde miran los miembros del sistema, si es que miran hacia algún lado. Y, de mirar, ¿lo hacen hacia el mismo sitio? Ahora supongamos que todos miramos hacia el mismo lugar: ése es nuestro sueño, que nos motiva y nos atrae. Para que pase a ser una visión tenemos que sentir que nos mueve, que nos empuja, que nos impulsa a la acción. Obviamente habrá que asumir riesgos, transitar zonas nuevas y desconocidas. La ilusión por llegar y la fe en nosotros serán tan grandes que nadie querrá quedarse parado. Andaremos con paso firme, sin miedo y con convicción.

Ahora bien, tan importante como tener una visión que nos atraiga con fuerza hacia un futuro concreto es andar «ligeros de equipaje». A lo que me refiero con esto es a que el sistema se tiene que sentir liviano, sin cargas y en forma. Con energía y capacidad para empezar a andar, de forma segura y decidida (figura 4.2).

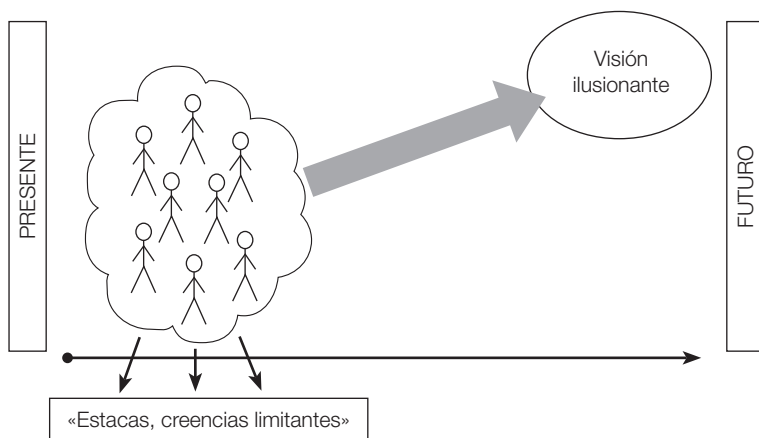


Figura 4.2. Funciones y elementos de un sistema.

Es como cuando nos compramos ropa nueva y queremos guardarla en el armario. Normalmente no podemos, no nos cabe. Primero tendremos que hacer hueco y, para eso, quizá tengamos que tirar la vieja, la que ya no nos vale. No suele ser buen consejo eso de «guardarlo todo, por si acaso...». Normalmente para aprender algo nuevo, primero tenemos que desaprender lo que ya no nos vale, incluso nos estorba. Necesitamos espacio y hueco para lo nuevo.

Muchas veces, las principales cargas de un sistema son una colección de viejas creencias que le restan libertad, eficacia y posibilidad de acción. Son como «estacas» que nos

atrapan a la inactividad, a no cambiar, a no arriesgarnos, a no soñar, a ser realistas, a no prescindir de nada. Nos animan hacia el inmovilismo, que a veces es como retroceder, o a caminar en círculos sobre nosotros mismos. Estas estacas son como las anclas de un barco, que nos tienen atados, prisioneros.

Ejemplos de estas estacas o creencias limitantes colectivas podrían ser:

- Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer.
- Hasta ahora no nos ha ido tan mal.
- Para qué mirar al futuro.
- Hay que ser realistas.
- Cualquier tiempo pasado fue mejor.
- No tenemos recursos, medios, dinero. Así no se puede hacer nada.
- Que innoven otros.
- Somos así, ya no podemos cambiar.
- Ya vamos tarde, no merece la pena.
- No me fío de nuestros jefes o responsables.
- Nuestros productos o servicios son de muy mala calidad.
- Dejémonos de «castillos en el aire», bastante tenemos con sobrevivir al día a día.

Por desgracia, son muchos los ejemplos que tengo de sistemas que se autojustifican en su inacción y se autolimitan en su expansión. Pienso en grupos de trabajo ineficientes, departamentos de empresas y asociaciones que creen que no pueden mejorar. Pienso en parejas y familias sumidas en la resignación y el resentimiento. Y, sobre todo, recuerdo mu-

chos sistemas que han dejado de existir por sus ineficiencias autocumplidas.

Para andar ligeros de equipaje lo primero que tenemos que hacer es ser conscientes de las estacas o creencias limitantes que nos restan libertad de acción, que nos llevan a la resignación y al resentimiento. Recordemos que las creencias son el principal filtro de las gafas con las que ven nuestros sistemas.

Esto no significa que nos tengamos que hacer «trampas en el solitario», ni que nos autoengañemos, viendo siempre el mundo de color de rosa, sin limitaciones ni obstáculos. Se trata de ser conscientes de cómo este discurso o esta narrativa colectiva nos pueden estar frenando.

La clave está en fundamentar estos juicios o creencias colectivas, buscando hechos y evidencias concretas en los últimos meses. Analizando en qué medida estas creencias se cumplen siempre o sólo en determinadas ocasiones. Preguntémonos: ¿Cuál es la «vara de medir» que estamos utilizando? ¿Con quién nos estamos comparando para enjuiciar así? Y quizá la pregunta más interesante, y posiblemente más dolorosa, sería: ¿Qué ganamos pensando así? Quizá esta batería de justificaciones y excusas nos deje la conciencia tranquila y nos justifique nuestra inactividad.

Además de esto, podemos imaginarnos cómo percibiríamos nuestra realidad y cómo actuaríamos con otras creencias más positivas y expansivas. Según nos hablamos, así enjuiciamos y actuamos. Recordemos el efecto Pigmalión y la ley de la atracción. Hagámonos la siguiente pregunta: ¿Hasta que no lo vea no lo creo, o hasta que no lo crea no lo veo? Contestando a esta pregunta quizá tengamos la solución.

Siguiendo con los tres sistemas que seleccionaste en el apartado anterior, «Los sistemas también sueñan», te invito a la siguiente reflexión: ¿Cuáles son las principales «estacas» que pueden estar minando o limitando la consecución de las visiones de tus sistemas? ¿Se habla abiertamente de esto dentro del sistema? ¿Están realmente justificadas y fundamentadas estas creencias limitantes? ¿Por qué otras creencias más facilitadoras podrían ser sustituidas?

Sistema I:

Sistema II:

Sistema III:

Ciertamente, en muchas ocasiones, lo más sensato es declarar la inoperancia y la no viabilidad de un sistema y proceder a disolverlo de la mejor manera posible. Los sistemas, al igual que las personas, nacen, viven, algunos se

reproducen y todos terminan muriendo. Lo que no procede, en cualquier caso, es quejarnos permanentemente y no hacer nada por cambiar el sistema. Si creemos que no podemos influir en cambiarlo, tenemos tres posibilidades: asumimos y admitimos con verdadera paz y serenidad lo que hay, nos resignamos y aguantamos, o nos vamos. ¿Qué decides?

5. CÓMO INFLUIR EN LA EMOCIONALIDAD COLECTIVA

DOBLE PLANO

Podemos partir de la premisa de que las emociones se contagian. Todos hemos vivido cientos de ocasiones en las que nos hemos puesto a llorar o a reír por simpatía sincera hacia la persona o las personas que teníamos delante. Esta transacción también se puede dar en el sentido contrario, es decir, somos nosotros los que provocamos y contagiamos nuestra emoción a otros. Puede que estemos contando una historia donde nos hemos sentido humillados y maltratados, haciendo sentir rabia e indignación a la persona que nos escucha. En ambos casos el contagio es entre personas y bidireccional, es decir, como se siente uno influye y retroalimenta al otro que, a su vez, influye en el primero.

Por otro lado, la influencia y el contagio emocional se producen directamente con el entorno o la situación. Recordemos alguna ocasión en la que nos hemos empezado a sentir de una manera determinada por el hecho de llegar

a un lugar, aunque llevemos poco tiempo en él. Ejemplos típicos pueden ser un velatorio, una fiesta, una manifestación o un concierto. En estos casos, aunque no interactuemos directamente con nadie, sentimos y nos hacemos eco del ambiente o emoción del colectivo y el lugar en el que estamos. Se trata de una emoción colectiva que es más que la suma o la media aritmética de las emociones individuales de los que están allí. Se palpa en el ambiente, se siente por los poros...

Probablemente sea una mezcla sutil e inconsciente de las formas y los colores que vemos, los sonidos que escuchamos, los olores que percibimos y las sensaciones táctiles y corporales que notamos. Sin que nos demos cuenta nos van a recordar otros lugares y momentos. Además, vamos a estar desde el principio procesando y evaluando racionalmente la situación: ¿Cómo viste la gente? ¿Cómo están? ¿Cómo es la decoración del lugar? ¿Qué temperatura hace? ¿Cómo es la luminosidad?, etc. Es como si nos dijéramos: ¿Parece que aquí procede estar o sentirse así? Supongamos que estamos en un concierto de música clásica, elegantemente vestidos, todo el mundo en silencio. Como sin darme cuenta, me sentiré serio, atento, tranquilo y expectante. ¿Es lo que toca, no? (figura 5.1).

El psicólogo Albert Bandura acuñó el concepto de *determinismo recíproco* al plantear que el ambiente causa e influye en el comportamiento individual, aunque también el comportamiento causa e influye en el ambiente. Siguiendo en esta línea, podríamos decir que el sistema y el comportamiento de una persona se causan mutuamente.

La cuestión aquí es analizar cómo estoy yo, a su vez, influyendo en la emocionalidad de los demás directamente

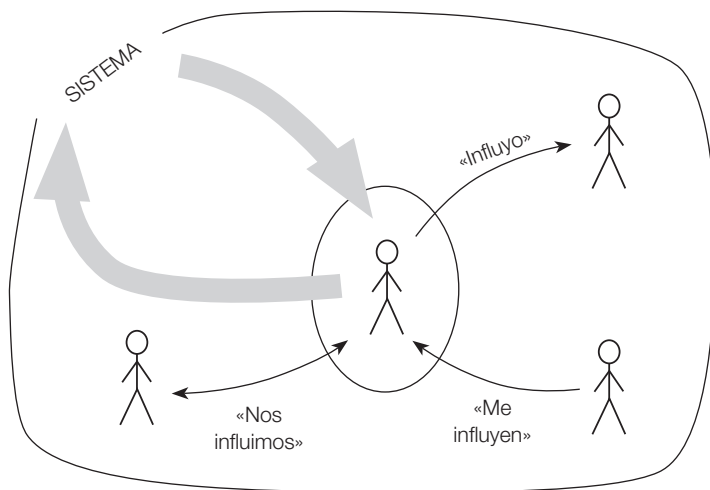


Figura 5.1. Influencia recíproca.

y del sistema en su conjunto. ¿Puedo yo influir en la emocionalidad del sistema? Ésta es la cuestión. Para mí la respuesta es clara y rotunda: sí, sin lugar a dudas. Y lo curioso es que lo voy a hacer aunque no quiera, incluso sin darme cuenta y de manera inconsciente.

Recordemos alguna situación en la que estábamos en una reunión con amigos o compañeros donde se respiraba un ambiente grato, fuera sereno o divertido. De repente llega alguien y se une al grupo. Puede ser el jefe, un compañero, un conocido o nuestro cuñado. La sensación y la magia de la reunión se esfuman, se genera tensión, se cambia de tema de conversación y el tono también varía. Y quizá la persona que acaba de llegar no ha abierto la boca todavía. Su sola presencia, nuestros juicios y expectativas sobre esta persona hacen que cambie el tono emocional de la reunión. Esto mismo puede pasar exactamen-

te en el sentido contrario, sin que la persona que llega sea consciente de lo que provoca.

Obviamente, también podré influir de manera explícita, voluntaria y consciente en la emocionalidad de un colectivo. Puedo llegar y mostrarme a propósito muy educado, seductor o agrio. Soy consciente de lo que quiero provocar y actúo en consecuencia.

Todos los días influimos varias veces en nuestros sistemas. Cuando llegamos al trabajo, cuando entramos en una reunión, cuando volvemos a casa. Casi sin hablar, sólo con nuestro aspecto y presencia influimos en el sistema al que llegamos. Yo esto me lo imagino como si el sistema fuera una bandada de pájaros que van volando o una manada de elefantes que van caminando. Ellos van a su ritmo, con un orden dentro de un aparente caos, ya acoplados. Es como una danza colectiva, que ya ha comenzado. Y de repente, entramos nosotros, con nuestro ritmo y haciéndonos hueco en el sistema. Lo curioso es que el sistema nos suele integrar rápidamente, aunque cuando ya estamos dentro ha cambiado. Ahora el sistema tiene un elemento más. Y dentro de diez minutos o de dos horas vendrá o se irá otro miembro del sistema. Y éste se reorganizará, buscando un nuevo equilibrio. Ésta es la magia de los sistemas, su plasticidad, en la que todos influimos, aunque no queramos hacerlo.

Para tu reflexión: analiza la influencia entre un sistema y tú, en los dos sentidos. Primero piensa en la última vez que llegaste a un lugar y te sentiste embargado por una emoción concreta. ¿Dónde era? ¿Quién había? ¿Cómo te sentiste? ¿A qué crees que se debió ese impacto emocional en ti?

Ahora céntrate en los últimos días y rescata algunos ejemplos donde intuyas que tu llegada a un sistema provocó cierta alteración o desajuste entre las personas que allí estaban. Pudo ser por lo inoportuno del momento, o por tu forma de llegar o actuar. ¿Ibas con esa intención, la de provocar reacciones con tu incorporación? ¿O fue algo más involuntario, de lo que te diste cuenta pasado algún tiempo?

FLUYENDO CON EL SISTEMA

Ciertamente, sobre la felicidad y el bienestar se ha hablado desde que el hombre es hombre. Desde los filósofos de la antigua Grecia hasta finales del siglo pasado con la corriente humanista de la psicología, donde destacan autores como Abraham Maslow con su famosa pirámide de necesidades. En 1992 comienza oficialmente una nueva corriente de investigación, la psicología positiva. Su precursor, el psicólogo Martin Seligman, reconoce que la psicología históricamente ha puesto el acento principalmente en los desórdenes y las patologías del ser humano.

Ha emulado el modelo médico tradicional, caracterizado por un fuerte énfasis en la sintomatología de la enfermedad y su tratamiento.

Ya es hora de analizar y potenciar el bienestar y la felicidad, tanto individual como colectivo. Esta corriente se ha dejado notar en los estudios y las publicaciones de los últimos quince años, donde temas como el desarrollo personal y la generación de espacios emocionalmente más sostenibles son claramente emergentes. El máximo exponente de los últimos años ha sido, sin duda, el psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi, con el concepto de *flow* («fluir» o «estado de flujo»).

El *flujo* se refiere a una experiencia óptima de disfrute, que ocurre cuando estamos motivados y capacitados para realizar una actividad que consideramos desafiante. No es únicamente la consecución de objetivos la que recompensa, sino la actividad en sí misma. Hay evidencias empíricas de que, cuando nos sentimos en estado de flujo, nuestro nivel de motivación, así como nuestra capacidad de aprendizaje y creatividad, crecen de una manera importante.

Inicialmente, las investigaciones de Csikszentmihalyi se centraron en jugadores de ajedrez, escaladores, bailarines, artistas y otras actividades donde parece que el disfrute es la principal razón para practicarlos. Posteriormente se ha constatado que estas sensaciones también se obtienen en otros entornos aparentemente menos lúdicos y voluntarios, como el trabajo.

Los elementos necesarios para que se produzca este disfrute son los siguientes:

Actividad desafiante que requiere habilidades. A veces podemos tener experiencias de goce extremo y sentimientos

de éxtasis sin ninguna buena razón aparente, sólo mirando una chimenea, una vista maravillosa o escuchando una determinada canción. Comparativamente el número de experiencias óptimas es mucho mayor cuando la actividad se dirige hacia una meta desafiante, regulada por normas, que requiere desplegar habilidades y recursos.

Supongamos que tenemos que preparar un viaje para todo un grupo, a un lugar poco turístico, y disponemos de poco tiempo, o que tenemos que preparar un discurso ante un gran auditorio.

Alta concentración en lo que hacemos. Te sientes totalmente concentrado, la mente no divaga. Te sientes relajado, cómodo y lleno de energía. La acción y la conciencia están unidas. No piensas en ti mismo como separado de la actividad, eres lo que estás haciendo.

Piensa en la atención enfocada que tienes cuando vuelas una cometa, o cuando estás montando en bicicleta durante algún tiempo, o en cuando bajas esquiando una montaña.

Metas claras y retroalimentación inmediata. En todo momento sabemos —o tenemos la sensación de saber— qué es lo que tenemos que conseguir. De igual forma, sabemos —o intuimos con total seguridad— cómo vamos. Son como submetas que vamos alcanzando y lo vivimos como un desafío placentero.

Un ejemplo claro lo tendríamos en un juego competitivo, queremos ganar y sabemos en todo momento cómo va el marcador. Esta sensación también la podemos tener con actividades o proyectos más difusos, como conocer una ciudad o dictar una conferencia.

Se actúa con alta capacidad para involucrarse, aunque sin la sensación de esfuerzo. Se disfruta, aun en situaciones extremas. La concentración es muy alta. No hay miedo

al fracaso, ni te lo planteas. Sentimos que nuestras habilidades están ajustadas a los desafíos de la tarea, que ni es muy fácil ni tampoco imposible.

Yo he sentido esta sensación alguna vez realizando un puzzle de muchas piezas. También, tratando de coronar alguna montaña andando, a pesar de estar cansado y no tener muy claro el camino final. Seguro que tú también.

Se percibe una sensación de control y logro. Quizá sea más exacto decir que la experiencia de flujo implica la falta de preocupación por perder el control, incluso en actividades que son nuevas y consideradas de riesgo. Algunas personas han llegado a manifestar el riesgo de «enganche» de este tipo de actividades, al producir cierta adicción. Así lo declaran, por ejemplo, cirujanos cuando operan, corredores de coches y motos, y otros implicados en deportes de riesgo.

Pérdida de la autoconciencia. Estamos tan centrados en lo que hacemos que nos «olvidamos» de nosotros mismos. Se pierde la sensación de ser diferente del mundo que nos rodea, es como sentirse unido con el entorno. Paradójicamente, el yo se expande a través de actos de autoolvido.

Muchas personas han referido esta situación en tareas o actividades realizadas en entornos naturales, como montar en globo, descender por un barranco, montar a caballo.

Alteración en la sensación del tiempo. En estado de flujo nos olvidamos del tiempo, no miramos el reloj. Las horas pueden parecer minutos, o todo lo contrario, aunque es más habitual que el tiempo pase muy rápidamente. He de confesar y declarar con agrado que esta sensación la tengo a menudo cuando dedico varias horas seguidas por la noche a escribir este libro. Realmente las horas se me pasan como si fueran minutos.

Estoy seguro de que habrás tenido esta sensación muchas veces. En ocasiones ante tareas relativamente breves, que duran minutos u horas y, a veces, esto ocurre hasta con las semanas y los meses. Quizá recuerdes alguna relación de pareja o algún viaje que por intenso y excitante se te haya hecho demasiado corto.

El estado de flujo o *flow* es como un agradable estado alterado de conciencia, donde la percepción sensorial y temporal se pueden ver alteradas. Paradójicamente, es la máxima expresión de concentración y de vivir el aquí y el ahora. Curiosamente, la exigencia no es sinónimo de insatisfacción. Realmente, bien canalizada, es todo lo contrario, como muy bien describe de forma novelada Juan Carlos Cubeiro en su obra *La sensación de fluidez*.

Amigo lector, tómate tiempo, revive las últimas semanas y meses, e identifica las vivencias de flujo que hayas podido tener.

Para tu reflexión personal: ¿Te han venido rápidamente a la mente o te ha costado identificarlas? ¿Son experiencias que has tenido de manera individual o en grupo? ¿Son variadas, o te remiten a un ámbito concreto de tu vida, sea el familiar, de pareja, laboral, etc.? ¿Realmente disfrutaste con estas experiencias?

Mihaly Csikszentmihalyi ha estudiado si hay culturas que favorecen o limitan estas experiencias de flujo. Siendo cauto y consciente de las limitaciones del «relativismo cultural» (del que hemos hablado en el capítulo 2, en «Otras miradas: antropología»), concluye que sí. Habla de culturas que, por suerte o por previsión, han logrado crear un contexto en que la experiencia de flujo es relativamente fácil de conseguir. Por ejemplo, los pigmeos del bosque africano de Ituri, descritos por Colin Turnbull, viven en armonía entre sí y con su ambiente. Llenan sus vidas con actividades útiles y desafiantes. Cuando no cazan o mejoran sus poblados, cantan, bailan, tocan instrumentos o cuentan historias. Añade Mihaly que aunque esta cultura no tendría una alta puntuación en términos materiales, desde un punto de vista de obtener experiencias óptimas, la puntuación sería excelente.

Otros etnógrafos y antropólogos hablan de culturas al sur de Japón y de tribus del Amazonas, provocadoras de abundantes experiencias de este tipo entre sus miembros. Curiosamente en estos colectivos la diferencia entre ocio y negocio, vida familiar y vida profesional no es tan clara como en nuestra sociedad.

Todos conocemos colectivos y sistemas que parecen provocar más estas experiencias de flujo. Incluso dentro de la misma empresa, si es grande, podemos observar departamentos o zonas geográficas donde se intuye que hay más momentos de flujo. Seguro que entre pueblos y ayuntamientos de la misma zona, y con un tamaño similar, hay unos que disfrutan de más momentos de flujo que otros. Si pensamos en familias que conozcamos, si analizamos el tipo de actividades y costumbres que tienen, es fácil adivinar en

cuáles se puede fluir más habitualmente. Me refiero a experiencias de flujo colectivas y no tanto a provocar muchas experiencias en el ámbito individual.

Se me ocurren varios ejemplos: toda una familia ilusionada haciendo la mudanza de una casa, un equipo profesional diseñando una macropropuesta o finalizando un proyecto, un equipo de fútbol sala de amigos jugando la final de la liga, una compañía de teatro representando una obra que llevan ensayando varios meses, etc.

Ahora te toca a ti: ¿En cuáles de los sistemas a los que perteneces dirías que se viven más experiencias de flujo? ¿Se trata de experiencias individuales o colectivas? ¿Confirmarías que, a mayor número de experiencias de flujo en el sistema, aparece una mejor emocionalidad colectiva?

A la última pregunta que te acabo de plantear en el anterior ejercicio mi contestación es afirmativa. Postulo que para que un sistema sea sostenible e inteligente emocionalmente debe disfrutar de «suficientes» experiencias de flujo. Cuantificar aquí qué se entiende por suficientes quizá no sea relevante, ya que la calidad de estas experiencias puede compensar, en parte, la cantidad.

Ya hemos analizado las características que tiene que tener una tarea, trabajo o proyecto para fomentar los estados de

flujo. Podemos asumir que estos estados provocan emociones colectivas agradables que, de ser habituales en un sistema, pueden ayudar a provocar estados de ánimo expansivos. También hemos visto que en momentos de flujo la capacidad de aprendizaje y la creatividad aumentan de modo considerable.

Ahora sólo me queda hacerte unas preguntas, para tu reflexión: ¿Qué puedes hacer para que haya más momentos de flujo en los sistemas que realmente te importan? ¿Merece la pena intentarlo? ¿Lo vas a hacer?

En cualquier caso, la existencia de experiencias colectivas de flujo sería una condición necesaria, aunque no suficiente, para una buena emocionalidad en el sistema. Además, son necesarias creencias y valores colectivos que provoquen y mantengan emociones expansivas en el sistema. Me refiero a grandes dosis de serenidad y ambición, así como una visión ilusionante que aúne y motive a los miembros del sistema.

Mihaly Csikszentmihalyi habla de la personalidad autotélica y del contexto autotélico. Se trata de la capacidad que adquieren muchas personas de mantener una atención enfocada hacia las tareas diarias, sin esfuerzo, lo que supone incrementar los niveles de conciencia ante el momento pre-

sente. Las personas y los colectivos que vivan a menudo experiencias de flujo podrán terminar teniendo una personalidad autotélica, lo que facilitará que logren mayor satisfacción, felicidad y alegría.

Algunas pautas para desarrollar una personalidad autotélica son las siguientes:

- Definir metas de forma autónoma, como desafíos.
- Sentirse inmersos, partícipes e involucrados en la actividad a realizar, con una atención enfocada.
- Aprender a disfrutar de la experiencia inmediata, sacándole un significado, aun en situaciones aparentemente monótonas o extremas.
- Actitud positiva y constructiva para traducir las amenazas en desafíos y los problemas en oportunidades.

Parece lógico que las personas y los sistemas autotélicos tengan mayores niveles de motivación, así como de creatividad.

El concepto de personalidad autotélica tiene mucho que ver con el de *resiliencia*, concepto acuñado en los años setenta por el psiquiatra Michael Rutter y puesto de moda de nuevo en la actualidad. El concepto está inspirado en la física, donde la resiliencia es una magnitud que cuantifica la cantidad de energía que absorbe un material al romperse bajo la acción de un impacto.

En psicología, el término *resiliencia* se refiere a la capacidad de los sujetos para sobreponerse a tragedias o períodos de dolor emocional. Cuando un sujeto o grupo humano es capaz de hacerlo, se dice que tiene resiliencia adecuada, y se puede sobreponer a contratiempos o incluso resultar forta-

lecido por los mismos. En opinión de Rutter la resiliencia se reduce a una suerte de «flexibilidad social» adaptativa de la cual se suele salir fortalecido.

Para concluir este apartado, te sugiero que identifiques las últimas crisis o situaciones difíciles que se hayan vivido en cualquiera de tus sistemas. ¿Dirías que el sistema ha salido fortalecido con ellas o, por el contrario, ha salido claramente debilitado y perjudicado? ¿Dirías que alguno de tus sistemas tiene una personalidad autotélica? ¿Identificas alguno de tus sistemas como autotélico y resiliente a la vez?

PASOS QUE SE DEBEN SEGUIR

Con el objetivo de influir en la emocionalidad colectiva de un sistema, tanto en sus emociones como en sus estados de ánimo, propongo el siguiente ciclo, con los siguientes pasos (figura 5.2):

Tomar conciencia. Nuestro reto es actuar principalmente sobre los estados colectivos de ánimo y no tanto sobre emociones aisladas. El desafío es impulsar a los miembros de un sistema en un viaje desde el resentimiento hacia la serenidad, o desde la resignación hacia la ambición. Si quie-

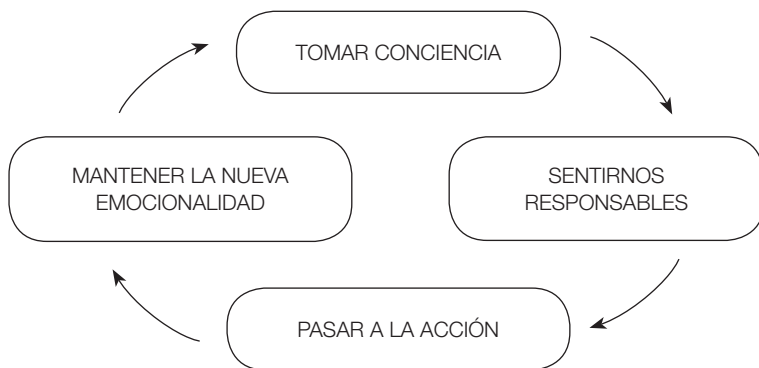


Figura 5.2. Pasos para cambiar la emocionalidad colectiva.

res, puedes recordar estos conceptos en el capítulo 3 «Emociones y estados de ánimo colectivos».

El primer paso es identificar los estados de ánimo colectivos predominantes en el sistema, así como las emociones que puedan estar más infladas o desconectadas. Otros muchos aspectos del sistema, ya tratados en este libro, como los valores, la visión, los símbolos, los rituales, la historia, el entorno, etc., complementan este diagnóstico.

El segundo paso es reconocer y asumir la realidad emocional del sistema.

Nuestro siguiente paso supone identificar, a través de la indagación y la reflexión, las experiencias y creencias que generaron en el pasado emociones recurrentes que terminaron por originar estados de ánimo no deseados.

Sentirnos responsables. Una vez que tengamos un diagnóstico, que suponemos certero y consensuado por todos o la mayoría de los miembros del sistema, tenemos básicamente dos opciones, sentirnos víctimas o responsables.

Los sistemas que viven en el victimismo han encontrado causas que les liberan de la responsabilidad, de la culpabilidad. «Somos inocentes», piensa el sistema. Nuestros problemas y malestar se deben a causas externas a nosotros, como la historia que tenemos, el destino que nos ha tocado jugar, la falta de recursos, la hostilidad del entorno en el que estamos inmersos, etc.

En los sistemas victimistas se respira queja, pesimismo, inacción. Frases como: «qué mala suerte», «qué le vamos a hacer», «ya vendrán tiempos mejores» podrían ser el eslogan. La emoción inflada, y muchas veces ya estado de ánimo consagrado, es el miedo. Al no depender el cambio de nosotros, somos víctimas y espectadores de lo externo y no podemos hacer nada. Esto nos produce miedo, miedo ante lo que pueda venir (figura 5.3).

Víctimas	Responsables
Espectadores	Protagonistas
Esperan	Actúan
Control externo	Control interno
Pasado	Futuro
Pesimistas	Optimistas
MIEDO	CONFIANZA
«Callejón sin salida»	«Camino del éxito»
«Debemos, tenemos, necesitamos...»	«Queremos, vamos a, deseamos...»

Figura 5.3. «Víctimas» o «responsables».

Los sistemas que viven en la responsabilidad se hacen cargo de lo que ocurre. Sienten que, en gran medida, sea el resultado bueno, normal o malo, los principales responsables han sido ellos.

Los sistemas responsables se sienten protagonistas de su destino, de sus resultados, de su futuro. Las variables que piensan que no pueden controlar, las asumen, sin quejarse por sistema. Piensan que los aspectos ante los que pueden influir son más, y actúan. La emocionalidad colectiva imperante es la confianza. Los sistemas que se sienten responsables y protagonistas miran con seguridad y fe al futuro, diseñan visiones ilusionantes que ponen en acción. Quizá no consigan todo lo que se proponen, pero lo que sí es seguro es que habrán disfrutado más y que tendrán un orgullo de pertenencia y una autoestima mayores.

Una vez que nos sintamos responsables de cómo nos sentimos actualmente y diseñemos cómo nos queremos sentir en el futuro, tendremos que evaluar las repercusiones de los cambios que queremos producir. Parece obvio que pasar a una emocionalidad más expansiva y saludable en nuestro sistema es algo deseable y «ecológico» para los miembros del sistema. Ahora bien, no olvidemos que nuestro sistema forma parte de un macrosistema, donde, además, podemos ser proveedores y clientes internos de otros sistemas vecinos. La cuestión es: ¿En qué medida nuestro cambio emocional puede afectar al resto de sistemas con los que interactuamos? ¿Prevemos que nos van a ayudar o nos van a dificultar? ¿Merece la pena definir escenarios de cómo nos puede ir? ¿Y planes «B», por si alguien se resiste?

Supongamos que ya hemos tomado conciencia, nos sentimos responsables y queremos pasar a la acción.

Pasar a la acción. Con toda la información anterior en nuestras manos, sólo nos queda actuar para gestionar nuestro estado emocional colectivo. Lo podemos hacer de dos maneras, complementarias entre sí:

- *Provocar nuevas experiencias* que generen emociones positivas recurrentes, que ayuden a la aparición de nuevos estados de ánimo más expansivos, como paz y serenidad, ambición o desarrollo. Por ejemplo, si queremos fomentar mayor orgullo de pertenencia al sistema y motivación e ilusión por el proyecto, podríamos fomentar más encuentros verdaderamente interactivos donde se celebrasen los éxitos que fuésemos consiguiendo, así como informar de manera más regular sobre los avances conseguidos.
- *Trabajar la fundamentación*, difusión e interiorización de nuevos «juicios colectivos maestros», que alumbren estados emocionales surgidos desde la conversación grupal y las evidencias actuales.

Ser conscientes y hablar abiertamente de posibles creencias o juicios colectivos que nos están provocando resignación y/o resentimiento sería un gran avance para cualquier sistema. Creencias o guiones de vida como los siguientes merecen la pena ser fundamentados, ya que pueden hacer sufrir enormemente a un sistema:

- «Nunca vamos a recibir ninguna subvención», para una fundación u organización.
- «Los de Marketing, o la Central, sólo quieren fastidiarnos», para un equipo comercial.
- «La buena vida no es para nosotros, siempre seremos unos infelices», para una familia.

En el siguiente apartado comentaremos cómo trabajar en detalle la fundamentación de juicios y creencias.

A estas dos formas complementarias de actuar, podemos sumarle el resto de estrategias ya planteadas a lo largo del libro, como son mejorar las condiciones ambientales, analizar el emplazamiento físico, revisar los «órdenes del amor», estudiar sociométricamente el sistema, etc.

Además existen otras fórmulas de intervención, como el *coaching* de equipos, las configuraciones sistémicas o el sociodrama, que trataremos más en detalle en el siguiente capítulo, dedicado a los sistemas organizacionales.

Mantener la nueva emocionalidad sistémica. Podríamos hablar de un «gimnasio emocional» que nos ayude a mantener la nueva emocionalidad colectiva conseguida.

La tendencia de cualquier sistema, de la misma manera que ocurre en el ámbito individual, será volver a los patrones antiguos. Tenderá a pensar, sentir y actuar de la forma en que lo lleva haciendo desde hace tiempo. Para ello necesitamos diseñar medidores y avisadores de la nueva emocionalidad del sistema en el futuro, que nos indiquen posibles desviaciones sobre la emocionalidad colectiva deseada.

Como en todo gimnasio, disponemos de ejercicios, máquinas y rutinas que nos ayudan a mantenernos en forma; me refiero a la posibilidad de:

- Establecer espacios formales donde poder hablar de cómo está evolucionando la emocionalidad del sistema.
- Revisar y mantener actualizados periódicamente las creencias y juicios colectivos, de los que depende principalmente la emocionalidad colectiva del sistema.
- Diseñar actividades, rutinas y hábitos que fomenten determinadas emociones y potencien los estados de ánimo perseguidos.

- Nombrar a determinadas personas del sistema como «impulsores» de ánimo, los cuales podrían liderar el gimnasio emocional y convertirse en garantes o centinelas de la nueva emocionalidad perseguida.

Los pasos descritos en este apartado se pueden dar de manera informal –más bien implícita e impulsada individualmente por alguno de los miembros del sistema– o, por el contrario, de una manera formal, explícita y que involucre activamente a todos los componentes del grupo. Este segundo enfoque responde a lo que se conoce como un Programa colectivo de Desarrollo Emocional (PDE), que desarrollaremos en mayor profundidad en el próximo capítulo, dedicado a los sistemas empresariales.

¿TIRITAS O CIRUGÍA?

Cuando vamos al médico con una dolencia pueden ocurrir varias cosas. En primer lugar solicitará varias pruebas y nos hará unas cuantas preguntas. Tras el diagnóstico, nos indicará el tratamiento. En alguna ocasión puede ser que nos dé el alta directamente, ya que opine que estamos bien o piense que no vale la pena tratar nuestra dolencia, porque remitirá por sí sola en poco tiempo. A veces el tratamiento consiste en una pequeña cura, quizá seguida de alguna pomada o jarabe. A este segundo caso me refiero con «tiritas»: se trata de remedios rápidos y eficaces para pequeñas dolencias. Y en ocasiones el tratamiento será más severo y agresivo, yendo desde los antibióticos hasta la operación con rehabilitación posterior.

A este tercer caso me refiero con lo de «cirugía», grandes remedios para grandes males.

Lo mismo ocurre, desde mi punto de vista, a la hora de gestionar emociones. Tanto a nivel individual, como a nivel colectivo o sistémico, a veces lo indicado son «tiritas», y en ocasiones no hay más remedio que aplicar «cirugía».

«Tiritas»

Indicadas para influir o gestionar emociones que valoramos como negativas. En el tercer capítulo describíamos las emociones como una reacción emocional colectiva ante un acontecimiento, sea externo o interno al sistema. Suelen durar poco, horas o días, y según vienen se van. A lo largo de un mes un sistema puede sentir decenas de emociones.

Si nos fijamos en un niño pequeño, veremos que puede pasar por varias emociones diferentes en varios minutos. Pasan del llanto a la risa y de ahí al enfado en poco tiempo. El problema de las emociones con los adultos y con los sistemas es que se pueden quedar como gatilladas o enquistadas. Es como si nos costase «borrar» y quedarnos «limpios» para la emoción que nos provoque el siguiente estímulo.

Veamos algún ejemplo: un día de diario en el trabajo recibimos una llamada a primera hora de uno de nuestros clientes y discutimos, lo que provoca en nosotros una fuerte emoción de enfado o de tristeza. Son las cinco de la tarde, voy a hablar con uno de mis colaboradores a quien tengo que felicitar por un trabajo bien hecho y sigo embargado por la emoción que me provocó el suceso del cliente esa mañana. Y quizá esa emoción me persiga varios días.

Esto mismo ocurre a nivel sistémico. Supongamos un departamento comercial que acaba de recibir la noticia de que uno de sus mejores productos se va a vender a la competencia. Es normal que esto genere una emoción colectiva de pena, tristeza o enfado. Imaginemos que ya han pasado varias semanas y se da la noticia de que ese departamento acaba de conseguir un gran cliente, tras el cual llevaba varios años. Es muy probable que la primera emoción eclipse o anestesie al sistema, no permitiéndole sentir ahora la alegría propia de la última gran noticia...

Para estos casos donde una emoción, que consideramos negativa, se mantiene más de lo normal y deseable vienen bien las tiritas. Éstas nos permiten borrar o minimizar de forma rápida una emoción negativa, previniendo que no se quede instalada más de lo deseable.

En el ámbito individual funcionan aspectos como hablar y desahogarse con un amigo o compañero, quedar para tomar una cerveza con alguien y hablar de otros temas, hacer ejercicio, «regalarse» un masaje, ir al cine, etc. En el ámbito colectivo podrían funcionar tiritas como convocar una reunión o lanzar un correo electrónico colectivo con una buena noticia (buenos resultados, nuevos proyectos interesantes), anunciar una tarde libre o un puente no previsto, promover una comida para celebrar algo, una jornada colectiva de risoterapia, etc. En un sistema familiar podría funcionar como tiritas salir a comer o cenar a un lugar especial, organizar un viaje inesperado y agradable para todos, hablar abierta y serenamente sobre lo que ha podido provocar tensión, etc.

Ahora bien, las tiritas valen para lo que valen, no curan una bronquitis crónica.

«Cirugía»

La cirugía debemos reservarla para cambios más profundos y radicales de la emocionalidad, tanto en el ámbito personal como en el sistémico. Podemos distinguir dos situaciones principalmente.

La primera es cuando somos conscientes de que no nos permitimos sentir, o mejor dicho expresar, una determinada emoción. Algo parecido sería cuando manifestamos de forma artificial y continua una emoción que eclipsa las demás. Es como si tuviéramos que sentirnos así continuamente. Se trata de una emoción «parásita», no es auténtica ni natural. En ambos casos podemos suponer que existe una creencia, aunque sea implícita e inconsciente, de lo que podemos y debemos sentir o todo lo contrario, lo que no está bien sentir o expresar.

Trabajando estos aspectos con equipos naturales profesionales, he podido observar las siguientes, a modo de ejemplo:

- «Trabajamos en un sector muy serio y profesional, donde la alegría y el cariño no son bien vistos.» Esta creencia minimiza al máximo el contacto físico, eliminando y censurando caricias y abrazos. Lo mismo ocurre con las manifestaciones de alegría, sean voces, abrazos o gestos.
- «Nos pagan por hacer las cosas bien, no es necesario decirlo ni reconocerlo.» La emoción del orgullo queda anestesiada, así como la retroalimentación positiva.
- «Hay que mantener las distancias y la jerarquía, si no te pierden el respeto.» Con esta forma de pensar colectiva se anima a no celebrar, ni asistir a eventos

fuera del trabajo, así como a no relacionarte con dos o tres niveles por debajo de uno mismo.

- «Aunque no haya trabajo, nos tenemos que mantener ocupados, como si lo hubiera.» Esta creencia bloquea la sinceridad y la naturalidad del grupo, potenciando fingir, aparentar y hasta mentir.

Creo que no hace falta incidir más en cómo estas creencias o formas de pensar colectivas influyen negativamente en la emocionalidad del sistema. Al tratarse de algo más estructural y estable, las tiritas, aunque nunca vienen mal, servirían de poco.

La segunda situación que requiere cirugía es cuando el estado de ánimo predominante de un sistema es claramente restrictivo y negativo, sea por resentimiento o por resignación.

En ambos casos es necesario que fundamentemos estos juicios restrictivos, ya que empañan y dotan de muchas dioptrías a las gafas del sistema. Recordemos que todo sistema, grupo o persona actúa en su entorno y enjuicia a los demás y a sí mismo, en función de las gafas que lleva puestas, lo que determina cómo observa la realidad.

Podrás observar, querido lector, cómo la dicotomía tradicional entre lo que pensamos y sentimos pierde su razón de ser. Con la cirugía y los estados de ánimo podemos constatar que lo que pensamos y lo que sentimos, lejos de ser dos mundos irreconciliables, son dos caras de la misma moneda. Según pensamos, así nos sentimos, y según nos sentimos, así tendemos a pensar. Cambiando nuestra forma de pensar, nuestras creencias colectivas, cambiará la emocionalidad colectiva del sistema.

REPROGRAMANDO EL SISTEMA

De alguna manera, lo que estoy planteando, de cara a mejorar la emocionalidad colectiva, es reprogramar las creencias y los juicios del sistema. Ya hablamos en el capítulo 3 de las «gafas» del sistema y vimos cómo las creencias y los juicios son uno de los principales filtros de las gafas con las que observamos nuestro mundo. Según sean estas gafas, así actuaremos en él, así nos sentiremos y así enjuiciaremos a los demás y a los resultados que obtenemos. Hay gente que no necesita cambiarse de gafas durante mucho tiempo, ya que su graduación se mantiene o incluso disminuye. Otros, por el contrario, debemos ir cambiando de gafas cada cierto tiempo, y no precisamente por querer cambiar a un modelo más moderno sino porque ya no vemos bien.

Se trata de reprogramar el «disco duro» del sistema. Es como analizar los comandos y programas de software que tiene instalados el sistema, en primer lugar, para ser conscientes de ellos. Tengamos en cuenta que algunos pueden tener muchos años y, sobre todo, que pueden estar actuando como en automático, sin la conciencia del sistema.

En segundo lugar, analizaremos ese juicio o creencia, para analizar en qué medida sigue vigente y es positivo para el sistema o, por el contrario, está ya desfasado y cierra posibilidades y erosiona la eficiencia del mismo. A esto lo vamos a llamar *fundamentación de un juicio* y nos va a ayudar a que no sea gratuito ni caprichoso, sino basado en evidencias y coherente con la realidad actual.

Sería como actualizar el programa informático a la versión del año y el mes en curso. A veces la nueva versión tiene muy pocos cambios respecto a las de años anteriores.

Otras veces los cambios son sustanciales y se observa una gran evolución en el programa desde sus inicios. Y también puede ocurrir que ese programa o software deje de producirse, o porque se ha quedado claramente desfasado o porque se ha sustituido por otro más avanzado...

Muchas veces para instalar un nuevo programa tenemos que desinstalar o borrar antes la versión anterior. El borrado, además de evitar conexiones no deseadas, dejará espacio en el disco duro, para que vaya más ligero.

Esta idea no es nueva. Ya en los años ochenta del siglo pasado, Bandler y Grinder, creadores de la programación neurolingüística (PNL), hablaron del «marco de referencia», lo que vendría a ser las gafas del sistema. El nombre de su modelo hace alusión a esta idea: cambiando la manera que tenemos de hablarnos a nosotros mismos, cómo pensamos, cambiará nuestra forma de hablar, enjuiciar y actuar con los demás. Generaremos así nuevos surcos y conexiones neuronales, que provocarán nuevas emociones y estados de ánimo en nosotros y en el sistema.

Esta misma idea la planteó el psicólogo Albert Ellis al plantear la *terapia racional emotiva*, donde formulaba que cambiando nuestra forma de razonar o de pensar cambiaría también nuestra forma de sentirnos. Describió algunas creencias que dan lugar a emociones inapropiadas. Aaron Beck habló, en la misma línea, de *ideas irracionales*.

Con el objetivo de empezar a practicar esta herramienta, te animo a que selecciones un par de juicios o creencias personales que consideres negativas. En el siguiente apartado trabajaremos con creencias colectivas sistémicas. Esta valoración la harás en tanto que están afectando negativamente a tu forma de actuar hacia algo o alguien, o porque te predis-

ponen negativamente hacia algo o alguien, o porque te hacen sentir mal. Ejemplos de estos juicios negativos podrían ser:

- Mi jefe pasa de mí; en esta empresa no tengo ningún futuro.
- Mi equipo es muy mediocre, así no podremos obtener los resultados.
- Las reuniones de la comunidad no valen para nada, son una pérdida de tiempo.
- Tratar de cambiar cosas en el colegio de mis hijos es imposible, no merece la pena intentarlo.
- Es imposible entender a los hijos, nunca te hacen ni caso.

Una vez que hayas seleccionado un par de juicios que operen en ti y que consideres negativos, pasemos a practicarlo. Es como pasarles la «prueba del algodón».

La herramienta para fundamentar juicios y creencias, siguiendo a Rafael Echeverría, consiste en reflexionar y contestar a las cuestiones de la figura 5.4.

- **Inquietud:**
¿Desde qué inquietud hago yo este juicio?, ¿por qué?, ¿para qué?
- **Dominio:**
¿En qué dominio, aspecto o dimensión particular estoy realizando este juicio?
- **Estándares:**
¿Cuáles son los estándares con los que estoy comparando?, ¿cómo mido?
- **Afirmaciones:**
¿Qué afirmaciones puedo realizar para respaldar este juicio?
- **Procedimientos adicionales:**
 - Fundar el juicio contrario
 - Compartir el juicio con otros

Figura 5.4. Fundamentación de juicios y creencias.

Inquietud. Muchas veces un juicio o una creencia negativos, por triste y truculento que parezca, pueden estar tapan-do un miedo, una debilidad o un juicio más doloroso toda-vía. Supongamos que la creencia que tengo de mi equipo de trabajo o de mis hijos es que son unos mediocres o unos vagos. Pensando así quizá desvíe la atención de pensar cuál es realmente mi responsabilidad en ello, como jefe o como padre. Supongamos que el equipo lleva sin cumplir objeti-vos dos años seguidos, o que mis hijos tienen serios proble-mas de relación y adicciones. Pensando así parece que yo no soy el responsable; es su culpa.

Dominio. Supongamos que mi juicio negativo hacia mí mismo es que soy muy desordenado, un desastre con el or-den. Así es como lo vivo y como me conceptualizo. Revi-sando detenidamente, quizá ocurra que esto sea así en cier-tos ámbitos de mi vida y en otros no. Preguntémonos por cómo soy de ordenado en los documentos y carpetas que tengo en mi ordenador, y en los cajones, mesa y armario de mi escritorio, y en el armario de mi habitación, y en mi agenda personal, y con las herramientas y elementos de mi afición favorita. Es muy probable que haya aspectos o dimensiones de mi vida donde no sea desordenado.

Estándares. Podría opinar de mi jefe que es muy agresi-vo o de mi hijo que es muy pusilánime o de mí mismo que estoy gordo. La cuestión es: ¿Con qué vara de medir estoy emitiendo ese juicio? ¿Con quién comparo para opinar así? ¿Si cambiara el criterio de medición, cambiaría el juicio? Así, por ejemplo, cuando digo que estoy gordo es porque me comparo conmigo mismo hace un par de años, o con mi hermano gemelo, o con unas ratios altura-peso que he leído en una revista. Por cierto, ¿cuándo podré decir que ya no

estoy gordo, he de adelgazar un par de kilos o hablamos de veinte...?

Afirmaciones. Imagínate que tu pareja te dice: «¡Ana, es que últimamente no me haces ni caso!». Tú podrías contestar: «No sé a qué te refieres, cariño. ¿Por qué dices eso? Dime cuándo no te he hecho caso últimamente». Tu pareja se queda pensando y, tras unos segundos, contesta: «¡Mira, ahora mismo no me acuerdo, pero da igual, el caso es que no me haces ni caso!».

Espero que esta situación no te sea muy familiar. En cualquier caso, aquí nos referimos a que el juicio, que por definición es personal y subjetivo, debe estar basado en evidencias, en hechos o afirmaciones que sean contrastables.

Procedimientos adicionales. El primero se refiere a declarar y tratar de fundamentar precisamente el juicio contrario, es decir: «mi equipo de trabajo, o mis hijos, son muy buenos o muy listos», «yo soy muy ordenado», «mi jefe es muy pasivo», etc. Lo curioso es que muchas veces, a la hora de buscar evidencias y afirmaciones de estos contrajuicios encuentro más de ellos que del juicio original.

Compartir el juicio con otros puede ser también demoledor, tanto para confirmar el juicio como para hacer que se tambalee para mí. Si la gente se empeña en decirme que estoy bien, quizá no esté tan gordo como pienso. ¿Qué opinan otros que conocen bien a mi equipo de trabajo o a mis hijos? ¿Coinciden conmigo? La evaluación 360º que se aplica ya en muchas empresas, donde mis jefes, pares y colaboradores me evalúan, así como yo mismo, es un buen ejemplo. Suelen salir varias dimensiones o aspectos donde el cómo yo me veo y el cómo me ven en general los demás no coinciden.

Para completar el ejercicio, termina de pasar completamente la «prueba del algodón» a los juicios negativos que hayas seleccionado y escribe cómo te has sentido y a qué conclusiones has llegado:

Una vez fundamentado el juicio, pueden ocurrir varias cosas:

- Que, aunque ya me gustaría que no fuera así, por desgracia, el juicio se fundamenta. Por lo menos podré decir que no es gratuito y que está actualizado a día de hoy.
- Es muy probable que el juicio se tambalee parcialmente, de manera que no sea un juicio absoluto, que se cumpla siempre, o que dependa de la vara de medir que utilice. Si así fuera, mi manera de sentir y actuar hacia ese aspecto, persona o grupo podría cambiar parcialmente a partir de ahora.
- A veces ocurre que nos damos cuenta de que ese juicio o creencia es una herencia del pasado que, aunque en su día pudiera tener cierta razón de ser, hoy no se justifica en absoluto. Incluso, podremos tener la sensación de tener el juicio contrario a partir de este momento.

¿Qué ha ocurrido en tu caso con los juicios que has trabajado?
¿Se mantienen, se tambalean o los vas a cambiar?

En cualquier caso te animo a que, de vez en cuando, fundamente tus juicios, especialmente aquellos que te hacen sufrir y enturbian tus expectativas y relaciones, hacia ti mismo u otras personas.

CREENCIAS QUE DAÑAN, CREENCIAS QUE SANAN

En este apartado he tomado el nombre de un libro y un curso que imparte el Dr. Julio Herreros. De este psiquiatra he aprendido, en gran medida, cómo se gestan y gestionan las creencias y cómo impactan en las emociones y en los individuos. Ahora el reto es analizar en qué medida esto es aplicable a los grupos y a los sistemas y cuáles son las diferencias.

Vamos a trabajar ahora este modelo con creencias colectivas sistémicas. Destacaré algunas, a modo de ejemplos, desde mi experiencia trabajando en talleres y haciendo *coaching* de equipos a sistemas.

Si tuviera que resumir en cinco las creencias y los juicios más universales y dañinos que he visto operar en grupos y equipos naturales, serían los siguientes:

«**Lo podríamos haber hecho mejor**». Responde a un concepto de perfeccionismo extremo. No se trata de hacer

un canto a la mediocridad y al todo vale. Por supuesto que un sentido de superación y excelencia es positivo. El problema es cuando esta máxima eclipsa la emoción del orgullo sano de manera permanente en un sistema. El problema es cuando, aunque nos hayan dicho que lo hemos hecho muy bien y nos hayan felicitado, se respire en el grupo una sensación de derrota, porque «lo podríamos haber hecho mejor». Los síntomas son la falta de un sentimiento de orgullo colectivo, un perfeccionismo extremo en los detalles y que no se celebren los logros.

Aquí no nos podemos hacer trampas en el solitario y cada sistema, en su intimidad y no de cara a la galería, tendrá que reconocer en qué medida esta creencia opera en él y cómo le afecta emocionalmente. Normalmente se deja notar en tristeza y seriedad extrema, sin disfrute ni alegría.

«**Tenemos que aprovechar el tiempo**». Remite a un valor de utilidad y acción permanente. Los sistemas en los cuales opera esta creencia limitante son claros candidatos al estrés crónico y al infarto. Claro que no se trata de vagar y perder sistemáticamente el tiempo. Ahora bien, el sistema necesita cortar de vez en cuando y tomarse tiempos de descanso. Esta creencia colectiva, en su versión más negativa, podría llevar al sistema a un estado de ánimo de ambición desenfrenada e hiperactiva, que, a medio plazo, tendría consecuencias nefastas.

«**Tenemos que gustar a todo el mundo**». Tiene que ver con una necesidad de agrado permanente a los demás. Esta creencia limitante trasluce inseguridad dentro del sistema y en el propio sistema. El foco está puesto más en agradar a otros sistemas que al nuestro. Se evitan a toda costa los conflictos y nos preocupa en exceso qué opinen de nosotros

y de nuestro sistema, seamos el departamento de una empresa, una asociación, un colegio o una familia. Esta creencia genera ansiedad en el sistema y anima a fingir y actuar permanentemente.

«**Valemos por lo que tenemos**». Responde a la obsesión de compararnos con otros sistemas. Parece que una familia es mejor en función de la casa donde vive, o de dónde veranea. Un departamento, empresa, asociación o universidad vale más por los miembros que tiene, o por los recursos que gestiona o por el espacio que ocupa. Esta creencia se alimenta de la envidia y suele generar inseguridad. El riesgo a que la autoestima del sistema quede tocada es permanente.

«**Vivimos para sufrir y sacrificarnos**». Remite a un falso concepto de la resignación como salvadora. En muchos sistemas podemos escuchar de manera colectiva comentarios como «no estamos tan mal, más vale malo conocido que bueno por conocer», «las cosas siempre fueron así», «esto es lo que toca, más vale tomárselo con filosofía», etc. Lo curioso del asunto es que muchas veces hasta presumimos de ese sufrimiento. Muchos sistemas se vanaglorian de las dificultades por las que tienen que pasar, sea por falta de recursos o por tener que afrontar problemas inesperados. Es como si esto vendiera y fuera síntoma de trabajo duro y responsabilidad.

Afortunadamente todas estas creencias tienen su contrapartida, en una creencia positiva, respectivamente, que sana y da fuerza y energía al sistema, siempre que sea sincera:

- «Para el tiempo y los recursos de los que disponíamos lo hemos hecho muy bien.»

- «Cortar de vez en cuando también es aprovechar el tiempo; queremos ser eficientes.»
- «A los primeros a los que queremos gustar es a nosotros mismos» o «gustándonos a nosotros es muy fácil que gustemos a los demás».
- «Valemos por lo que somos, al margen de lo que tengamos.»
- «Vivimos principalmente para disfrutar, lo que no quita que nos comprometamos y trabajemos duro.»

Todas estas creencias, positivas, expansivas y sanadoras giran en torno a valores como la eficiencia, el disfrute y la autenticidad. Los sistemas que las toman por bandera serán más plenos y felices, facilitando que sus miembros estén más satisfechos.

Para tu reflexión, y con el objetivo de poder vislumbrar la causa del estado emocional de tus sistemas, te animo a que selecciones cinco de tus sistemas y hagas un chequeo de las cinco creencias desarrolladas, apuntando si se dan en su aspecto negativo (–) o positivo (+).

Creencias	Sistemas				
	I	II	III	IV	V
«Lo podríamos haber hecho mejor»	()	()	()	()	()
«Tenemos que aprovechar el tiempo»	()	()	()	()	()
«Tenemos que gustar a todo el mundo»	()	()	()	()	()
«Valemos por lo que tenemos»	()	()	()	()	()
«Vivimos para sufrir y sacrificarnos»	()	()	()	()	()

¿De qué te das cuenta con este ejercicio? ¿El análisis de estas creencias explica de alguna manera la forma de comportarse y sentir de los sistemas analizados? ¿Sería interesante explicitar y consensuar este análisis con el resto de miembros del sistema?

CREENCIAS «GUÍA»

Entiendo por *creencias guía* las «metacreencias», es decir, las creencias que están por encima del resto, las primigenias. Serían como el credo del sistema, su ADN. Actuarían como fuertes imanes, que dirigen y guían al sistema.

Estas creencias, en muchas ocasiones, no están explicitadas y son inconscientes para el propio sistema. Esto no impide que actúen de una forma sutil y sistemática en los miembros del grupo, equipo o sistema.

Para entenderlo mejor, comencemos por las que podrían ser las creencias guía en el ámbito individual, en diferentes entornos. Nuestra actuación profesional, por ejemplo, girará principalmente en torno a tres creencias, que son, para mí, qué es ser un buen profesional, qué es ser un buen jefe y cómo es un buen equipo.

En función de estas creencias, sean para mí conscientes o no, actuaré y juzgaré durante mi actividad profesional. Así, por ejemplo, para mí, un buen jefe podría ser el que

pide opinión a sus colaboradores y consensúa siempre que puede, se preocupa por definir una visión que sea compartida por la mayoría de los miembros del equipo, le gusta enseñar y da a menudo retroalimentación a sus colaboradores, etc. Si así fuera, yo juzgaría a los jefes que tuviera en función a estos parámetros. Además, cuando yo fuera jefe, trataría de actuar de manera coherente con mis pensamientos.

De igual manera, en función a la creencia guía que tenga, me comportaré como profesional y evaluaré a otros profesionales. Y por la misma razón, actuaré de uno u otro modo cuando trabaje en grupo o dirija mi propio equipo.

Para el entorno familiar mi comportamiento girará principalmente en torno a creencias del tipo: para mí cómo es un buen hijo, un buen hermano, un buen marido y un buen padre. En función de estas creencias, actuaré de una manera determinada y evaluaré cómo lo hacen otros.

Analicemos ahora cuáles son estas creencias guía para un sistema. Mi planteamiento es que tienen que ver con los tres ejes más vitales del sistema aunque una vez más, en muchos casos, no estén explicitados y sean inconscientes. Me refiero a la misión, la visión y los valores del sistema.

- **Misión.** ¿Para qué existimos? ¿Qué sentido tiene nuestro sistema? ¿Qué aportamos a la sociedad?
- **Visión.** ¿Cómo nos vemos dentro de unos años? ¿Qué queremos conseguir? ¿Qué retos y qué objetivos nos planteamos a medio plazo?
- **Valores.** ¿Bajo qué parámetros vamos a actuar? ¿Qué criterios van a regir nuestras decisiones más importantes?

Todo sistema, por el hecho de serlo, dispone de estos tres ejes. Estos ejes son como el ADN del sistema, que va a definir en gran medida cómo piensa y siente ese colectivo. Ahora bien, con lo que verdaderamente está comprometido un sistema es con lo que hace y no necesariamente con lo que dice o declara. Una organización puede declarar que está comprometida con la atención al cliente o con el desarrollo de sus empleados. Analicemos qué ha hecho realmente en los últimos meses para que eso sea así. Preguntemos a los clientes y empleados cómo sienten estos aspectos. Hay familias que presumen de que lo que más les gusta es viajar y conocer nuevos lugares. ¿Cuántos viajes a nuevos destinos han hecho en los últimos años? La medida del compromiso de un sistema son sus actuaciones, no sus declaraciones.

Aunque no soy un experto navegante, sé que la clave para dirigir cualquier nave a buen puerto reside en mantener controlados tres aspectos fundamentales:

- **Rumbo o dirección.** Hacia dónde va el barco, su destino. Tiene que ver con la Visión y la Misión. ¿Hacia dónde vamos? ¿Para qué vamos allí?
- **Estabilidad o equilibrio.** Prevención de bandearse lo menos posible y de no volcar, sorteando elementos como corrientes, olas y fuerte viento. Se relaciona con los Valores.
- **Aceleración o propulsión.** Velocidad que queremos y podemos conseguir. Retos y objetivos concretos que nos ponemos. ¿Qué velocidad es buena y eficiente, que nos permita llegar sin agotarnos a medio plazo?

Para tu reflexión: selecciona dos de tus sistemas actuales, a los que dediques bastante tiempo o con los que tengas una alta implicación emocional. A continuación, reflexiona y anota cuáles son las principales creencias colectivas que giran en torno a la misión, la visión y los valores de cada uno.

Sistema I

Creencias de Misión:

Creencias de Visión:

Creencias de Valores:

Sistema II

Creencias de Misión:

Creencias de Visión:

Creencias de Valores:

¿De qué te das cuenta con este ejercicio? ¿El análisis de sus creencias guía explica de alguna manera la forma de comportarse y sentir del sistema? ¿Con qué están realmente comprometidos estos sistemas? ¿Los sistemas elegidos mantienen un rumbo estable o se encuentran a la deriva? ¿Sería interesante explicitar y consensuar este análisis con el resto de miembros del sistema?

DEL RESENTIMIENTO A LA PAZ

En el capítulo 3 hemos descrito detalladamente las características de los cuatro estados de ánimo con los que es posible trabajar. La cuestión, ahora, es averiguar cómo podemos pasar de los restrictivos o negativos a los expansivos.

Tengamos en cuenta para ello que, tanto para pasar del resentimiento a la paz como de la resignación a la ambición, necesitamos cirugía. Las tiritas aquí valen de muy poco; para nada, diría yo. Tendremos que empezar por fundamentar los juicios y las creencias que nos dañan y reprogramar el sistema hacia creencias más positivas.

Lo que ocurrió ya no lo podemos modificar. Lo que sí está en nuestra mano es cambiar cómo nos afecta y cómo lo interpretamos. En los talleres donde hablo de estos temas me gusta empezar por un ejemplo extremo. Se trata de familiares de víctimas del terrorismo que realmente no están resentidos contra los que mataron a sus seres queridos. O de personas que se han quedado parálíticas en un accidente de coche, que se sienten sinceramente en paz y serenas con la persona que conducía o que fue la causante del accidente. Realmente esto ocurre, aunque ciertamente cuesta mucho entenderlo, y más, sentirlo así.

Aquí la cuestión es: ¿Cómo sufro más: resentido o en paz? Y ¿qué salgo ganando con el resentimiento? A la persona o al colectivo que me causó un supuesto mal, en vez de alejarlo de mi mente, le sigo dando un lugar predominante, de honor, en tanto que pienso a menudo en ello. Le doy mucha importancia, ocupa mucho espacio en mi «disco duro», aunque sólo sea para odiarlo o soñar con la venganza.

Cada persona y cada colectivo decide qué hace. ¿Cómo se sienten los judíos perseguidos respecto a los perpetradores alemanes? ¿Y los latinoamericanos respecto a los españoles? ¿Y los republicanos respecto al Ejército y la Guardia Civil? ¿Y los vascos respecto al gobierno franquista? Además de los hechos incuestionables y de datos irrefutables, el cómo nos sentimos depende principalmente de nosotros, al margen de lo que ocurrió.

El peor resentimiento es contra uno mismo. Es el más doloroso y desgarrador. Por algo que hicimos hace tiempo, quizá mucho tiempo ya, vivimos sufriendo de por vida. Es como si tuviéramos que purgar esa culpa con mucho dolor y resignación. Incluso, a veces, nuestros descendientes cargan con ella. ¿Nos podemos imaginar que el pueblo alemán se siguiera sintiendo así por muchas generaciones? ¿O la Guardia Civil? ¿O una asociación, o una familia, que no fue solidaria en alguna ocasión?

Disponemos de varias fórmulas para pasar del resentimiento a la paz. Aunque no es sencillo, lo primero es reconocer que estamos resentidos y que esto nos hace sufrir. Lo segundo es querer realmente superarlo. Las siguientes fórmulas nos pueden ayudar:

Identificar los juicios que sustentan el resentimiento.

Desde el presente, con frialdad y sin implicación emocional, retrocedamos al momento en que sentimos que se nos agredió. Basándonos en hechos y en evidencias, reconstruyamos lo que sucedió y preguntémonos:

- Si fue por una expectativa que teníamos y no se cumplió, ¿era legítima o desmedida?

- Si fue por una promesa que nos hicieron y no cumplieron, ¿realmente nos lo prometieron?, ¿estaba en su mano cumplirlo?, ¿qué hubiéramos hecho nosotros en esa situación?
- En cualquier caso, ¿por qué creemos que nos hicieron aquello? Sin ánimo necesariamente de justificarlo, ¿podemos llegar a entenderlo?

Reconstruyendo lo que ocurrió, de alguna manera podemos reinterpretarlo y re-sentirlo de forma diferente, más positiva. Si así fuera, me atrevería a decir que estaríamos cambiando nuestro pasado. En la medida en que desde el presente podemos vivir de manera diferente lo que nos ocurrió, podemos decir que ha cambiado nuestro pasado.

Realizar una declaración que dé por cerrado el pasado. Es como convenir que damos por cerrada una etapa, una historia pasada que nos hace sentir mal. Sería como decir colectivamente: «Ya no queremos pensar ni sufrir más con esto, damos por cerrada una etapa, es un punto y aparte para nosotros». Simbólicamente queremos dejar espacio en el disco duro del sistema para que se ocupe más del futuro y, sobre todo, que viva más plenamente el presente. Es como «soltar lastre» y dirigirse hacia un futuro y una visión mucho más ilusionante. De víctimas de un pasado amargo a protagonistas y responsables de un futuro lleno de ilusión.

En ocasiones es útil hacer una declaración colectiva de «perdón». No desde la prepotencia del César que salva la vida en el circo romano, sino desde el sentimiento de

«aunque no entendemos lo que nos hicisteis, que nos causó mucho dolor, vuestros motivos tendríais; en todo caso, os perdonamos por el daño hecho y damos por cerrada definitivamente esta historia». Obviamente, esto no hay que decirlo explícita ni directamente a quien nos causó el daño. Cuando perdonamos, en la mejor de las acepciones del perdón, el que sale beneficiado es el que perdona, no el perdonado. Se trata de una actitud, más que del hecho de expresarlo.

Sin duda, lo más importante para un sistema es que aprenda a prevenir a no caer en el resentimiento colectivo. Para ello, tendrá que cuidar mucho no generarse expectativas infundadas y promover una cultura de llevar a cabo reclamaciones productivas ante el incumplimiento de promesas hechas al sistema. Esto evitará futuros resentimientos contra personas y otros sistemas.

Cuando hablamos de los estados de ánimo, te pedí que repartieras 100 puntos entre los cuatro estados descritos. Identifica alguno de tus sistemas donde exista un alto grado de resentimiento y analiza cuál de las fórmulas planteadas en este apartado le podría ir mejor. ¿Realmente crees que este sistema quiere superar el resentimiento? Anota tus reflexiones:

DE LA RESIGNACIÓN A LA AMBICIÓN

Es fácil ver sistemas donde reina la apatía y se respira un sentimiento de tristeza generalizado. Se pueden escuchar frases como: «Esto es lo que nos ha tocado», «Qué le vamos a hacer», «Ya vendrán tiempos mejores», etc. Cuando preguntas por qué no cambian surge una gran batería de razones y motivos, que muchas veces son excusas vestidas de realismo.

En la ambición sana el sistema fluye, disfruta, aprende, se pone retos y camina hacia una visión ilusionante.

Para pasar de la resignación a la ambición tendremos que empezar por fundamentar los juicios que sustentan esa imposibilidad, para analizar en qué medida son excusas o realidades. Además tendremos que visualizar un reto atractivo, que nos anime y justifique el paso a la acción. Realizado esto, el sistema básicamente tiene dos caminos:

Tomar la decisión de actuar. Esta medida requiere echarle valor y suele suponer asumir ciertos riesgos y salir de la zona de confort, por cómoda que sea. Es muy curioso cómo, una vez tomada esta decisión y habiendo conseguido los objetivos, nos arrepentimos de no haberlo hecho antes. Se escuchan comentarios del tipo: «Con lo fácil que ha sido», «De haberlo sabido antes», «Pensábamos que no íbamos a ser capaces», «Creíamos que no podíamos y realmente es que no queríamos».

Reconocer que solos no podemos. Esto implica, desde la humildad, pedir ayuda. Esta ayuda puede consistir en que nos enseñen o en que nos orienten. Los sistemas organizacionales suelen necesitar a menudo expertos o consultores. Los sistemas familiares pueden requerir terapeutas o media-

dores. A muchos sistemas les cuesta reconocer y asumir que solos no pueden superar determinados momentos. Esta actitud orgullosa y prepotente puede costar muy cara. Puede ser habitual en sistemas que han tenido grandes éxitos puntuales o a los que durante mucho tiempo les ha ido bien.

Para tu reflexión: juega a imaginarte que eres la conciencia de uno de tus sistemas. Selecciona preferentemente alguno que sientas que se encuentra resignado. En primer lugar, responde a las siguientes preguntas: si supierais que todo va a salir bien, que no hay ningún riesgo, ¿qué os gustaría hacer? ¿Qué acciones o decisiones tomaríais? Es como si viniera un hada madrina o el mago de la lámpara maravillosa de Aladín y os dijera: «Os concedo un deseo, ¿qué os gustaría cambiar, ser o tener en vuestro sistema?». Este ejercicio se puede parecer, en parte, al diseño de la visión.

Ahora reflexiona sobre la siguiente cuestión: ¿Por qué no lo habéis hecho ya? ¿Qué os lo impide? ¿Por qué no lo hacéis ya? ¿Os protege de algo no actuar?

Analiza ahora las respuestas dadas a esta segunda parte: ¿De qué se trata, son razones, justificaciones, excusas, realidades? ¿Quiero o queremos hacer algo realmente para movilizar la conciencia de este sistema?

CUANDO EL CONFLICTO ES INTERPERSONAL

Hasta ahora hemos supuesto que el marco de referencia, las creencias y los juicios son asumidos por la mayoría, o todos, los integrantes de un sistema. Hemos analizado cómo ciertas creencias pueden ser dañinas o irracionales, e influir así negativamente en la emocionalidad del sistema.

La cuestión es que en muchas ocasiones la fuente del malestar emocional es un conflicto interpersonal, o bien entre dos o más personas influyentes del sistema o, por extensión, entre varios subgrupos o facciones del mismo. Estamos hablando de un conflicto intragrupal, donde hay claramente rivales u oponentes con diferentes miradas. En el mismo sistema, para un tema considerado importante, existen varias y muy diferentes gafas.

Los pasos que hay que seguir aquí para influir en la emocionalidad del sistema son similares a los que hemos descrito en el primer epígrafe de este capítulo, aunque tienen sus matices. Recordemos los pasos de los que hemos hablado:

Tomar conciencia. Lo primero es reconocer que existe el conflicto entre dos o más personas o grupos del sistema. Deben reconocerlo tanto los directamente implicados como el resto de miembros del sistema. Obviamente, lo que impide la resolución de un conflicto es ocultarlo –porque se cree que se va a solucionar solo o porque su abordaje es molesto y violento–, optando por un pacto tácito de silencio. Es como si no fuera políticamente correcto hablar de ello. Algunos autores hablan del «doble sellamiento», es decir, no se puede hablar de lo que no se habla.

Sentirnos responsables. Una vez reconocido el conflicto por todos, debemos sentirnos responsables para solucionarlo y atribuir las posibles soluciones a los agentes directamente implicados en él. Si nos sentimos víctimas y entendemos que no está en nuestras manos o que es imposible resolver el conflicto, así será (efecto Pigmalión).

Pasar a la acción. En este tercer paso es donde vienen principalmente los matices a los que me refería. Lo ideal es que el conflicto sea abordado directamente por las partes implicadas en él, por ejemplo: entre dos hermanos, marido y mujer, compañeros de trabajo, jefe y colaborador, proveedor y cliente, etc.

Si entre ellos no quieren o no pueden abordarlo con éxito, el siguiente paso sería acudir a un mediador, que puede ser interno o externo al sistema. Siguiendo con los ejemplos del punto anterior, el mediador podría ser uno de los padres de los hermanos, un amigo común del marido y la mujer o un terapeuta, el departamento de Recursos Humanos para el jefe y el colaborador, y un mediador profesional externo o los juzgados para el conflicto entre dos empresas, cliente y proveedor.

Unas veces por desgracia y otras por suerte, la resolución del conflicto puede terminar con la sanción, separación o exclusión de uno de los miembros del sistema. A veces es uno de los elementos en conflicto del sistema el que se excluye o incluso abandona, a veces es el sistema el que llega a expulsar a uno de sus miembros. En cualquiera de estos casos el sistema se verá afectado emocionalmente y tendrá que ser reconfigurado para buscar un nuevo equilibrio.

Mantener la nueva emocionalidad sistémica. Es en esta fase donde deberemos estar alerta a las emociones

y estados de ánimo colectivos resultantes, así como aplicar las tiritas o la cirugía necesarias para instalar una emocionalidad satisfactoria en el sistema.

La resolución de este tipo de conflictos interpersonales será mucho más rápida y funcional en los sistemas más maduros y evolucionados emocionalmente, como veremos más adelante. De hecho, el abordaje abierto y el afrontamiento positivo de este tipo de conflictos suele fortalecer a los sistemas y mejora claramente su afectividad.

Para tu reflexión: identifica alguno de tus sistemas donde se estén viendo o se hayan vivido recientemente conflictos interpersonales, y contesta: ¿Cómo están afectando a la emocionalidad colectiva del sistema? ¿Se han abordado abiertamente desde el principio? ¿Se podían haber prevenido o resuelto antes? ¿Es necesaria la figura de un mediador externo? ¿Puede haber salidas o expulsiones? ¿Cómo puede afectar a la emocionalidad resultante del sistema?



6. SISTEMAS EMPRESARIALES

MÁS PASIÓN Y TALENTO PARA EL PRINCIPAL MOTOR SOCIAL

Cuando hablo de *sistemas empresariales* me refiero a organizaciones profesionales, sean asociaciones o empresas públicas o privadas. Todas ellas tienen un objetivo declarado y un cierto grado de estructuración.

En estos sistemas pasamos mucho tiempo, sobre todo en la empresa o en la organización en la que trabajamos habitualmente. Podemos llegar a dedicar a estos sistemas más tiempo que a nuestra propia familia. Será deseable, por tanto, que la salud emocional de los mismos sea buena ya que, en gran medida, será también la nuestra.

Para mí la familia es el principal sistema de referencia, sobre todo por las vivencias y los valores que provee al ser humano en sus primeros años de vida. La escuela y los amigos complementan decisivamente la maduración de cualquier persona. Entiendo que esto es compatible con el he-

cho de que históricamente, sobre todo a partir de la Edad Media, tanto la Iglesia como las universidades hayan sido los motores de la sociedad. De estas instituciones, de sus eruditos, surgían principalmente la cultura y los valores sociales. Obviamente, los gobernantes de cada momento han tenido mucho que decir en todo esto también.

En las últimas décadas, la situación ha cambiado de modo significativo. Ahora son principalmente las empresas, además del gobierno, las que investigan y desarrollan nuevos productos, servicios y hábitos sociales. Las empresas más grandes y especializadas disponen de dinero y, para destacar y ser más eficientes, se han convertido en el principal agente de transformación social e histórica. Los primeros ejemplos que se me ocurren son Microsoft, Google o cualquier gran banco o laboratorio farmacéutico. Las empresas son las que hoy marcan principalmente las tendencias, modas, usos y costumbres, con centros especializados de investigación y campañas sofisticadas de comunicación.

Por otro lado, la productividad de nuestra economía y de nuestro país, en gran medida, depende de cómo se gestionen nuestras organizaciones empresariales. Aquí es donde tenemos un gran reto y una necesidad urgente de satisfacer, mejorar la calidad de nuestros sistemas organizativos y empresariales.

Los datos demuestran que ésta no es una opinión gratuita mía, por desgracia, sino una evidencia y una realidad contrastadas o un juicio bien fundamentado, según se prefiera. Valgan de ejemplo algunas cifras:

- Siendo España la octava economía del mundo, estamos en la posición veintiséis en el ranking de calidad directiva y en la veintinueve en el de productividad.

- Trabajamos casi doscientas horas más al año que la media del resto de colegas europeos.
- Disfrutamos de cuatro días menos de vacaciones al año que nuestros colegas de la Unión Europea.
- El 50% del absentismo laboral presencial está relacionado con el estrés emocional, según la última encuesta de calidad de vida en el trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. De lo que podríamos llamar «absentismo psíquico» o «despido interior» no hay cifras.
- El coste de los problemas de salud mental relacionados con el trabajo, incluido el estrés, representa el 3% del PIB de la Unión Europea, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

A la vista de estos datos, podemos y debemos mejorar nuestros sistemas empresariales. Superar paradigmas empresariales desfasados e ineficientes, mejorar la calidad directiva, comprometer y facilitar la motivación de todos los profesionales son los retos y las oportunidades que tenemos que afrontar.

Quiero destacar una frase de Salvador García, profesor de psicología social de la Universidad de Barcelona y uno de los mayores expertos europeos en dirección por valores: «Una organización afectiva es más efectiva y una organización efectiva es más afectiva». Hablamos, por tanto, de más pasión y talento para nuestros sistemas.

ERA DEL HIPERCAMBIO Y LA EMPRESA EMERGENTE

Soy de la opinión de que nos encontramos actualmente inmersos en un momento histórico crucial. En los últimos

veinticinco años estamos asistiendo a tantos cambios, tan profundos y tan rápidamente, que el final del siglo xx y el comienzo del siglo xxi van a marcar un cambio de era en la humanidad. Es muy probable que dentro de unos años se hable de esta época comparándola con la Revolución Industrial. El hecho de que estemos viviendo este momento en primera persona quizá nos impida tomar distancia y ver con perspectiva el verdadero cambio social al que estamos asistiendo.

Te invito, amigo lector, a que retrocedas en el tiempo diez, veinte o treinta años. Compara cómo vivíamos antes y ahora, por lo menos en la sociedad occidental a la que pertenecemos. Yo llevo veinte años trabajando y recuerdo mi primer empleo como becario en una compañía puntera de servicios en aquel momento, llamada Andersen Consulting. Compartíamos un ordenador de sobremesa para dos consultores, los portátiles no existían. La pantalla era negra y se escribía en verde, no había ratón y los discos eran de «dos y medio», con muy poca capacidad. Trabajábamos «en local» y no quiero recordar la velocidad de aquellos aparatos. Obviamente no disponíamos de Internet, ni de correo electrónico. Ni que decir de un teléfono móvil, y ya no hablemos de la posibilidad de hacer fotografías o de reproducir vídeos.

¿Recuerdas, además, cuántos compañeros tenías en el colegio de otros países, razas o religiones? En España la población inmigrante ya supera el 10%, cuando hace sólo unos pocos años era realmente minoritaria. Esta realidad ciertamente dibuja un paisaje social muy diferente y diverso al que estábamos acostumbrados.

Y qué podemos decir de la conciencia social. Ahora reciclamos y nos preocupa el medio ambiente. Queremos tener

más tiempo libre y aumentar nuestra calidad de vida. Nos preocupamos por estar en forma y hasta estamos empezando a meditar. ¿Recuerdas cómo era la mentalidad hacia estos temas hace unos años?

Muchos son los autores que han denominado a estos últimos tiempos la «era del hipercambio», donde básicamente la transformación gira en torno a tres ejes:

- La innovación tecnológica, especialmente marcada por Internet.
- Los movimientos migratorios y la diversidad.
- Un cambio de conciencia, más ecológica y espiritual.

Nos encontramos en un entorno social más dinámico, global, impredecible y competitivo (figura 6.1). Los nuevos profesionales, a su vez, tienen gustos, necesidades y expectativas muy diferentes de los que ya llevamos años trabajando.

- Globalización y mercados emergentes
- Cambios demográficos y movimientos migratorios (diversidad)
- Innovación tecnológica
- Conciencia ecológica y del bienestar
- Consolidación de la mujer en el mercado laboral
- Mayor cultura y exigencia en clientes y trabajadores
- Acumulación y aceleración del cambio

«El entorno de los negocios se ha convertido en un paisaje muy complejo e inestable.»

Figura 6.1. Un nuevo entorno.

La pregunta del millón es: ¿Las empresas pueden seguir gestionando sus negocios, mercados y profesionales como lo han hecho hasta ahora?

La respuesta claramente es negativa, por muy bien que les haya podido ir a estos sistemas empresariales en las últimas décadas. El cambio social (tecnológico, cultural y de conciencia) al que estamos asistiendo requiere que las organizaciones y los sistemas empresariales «se reinventen», se adapten a la nueva realidad que les toca vivir.

Muchos son los autores y gurús del *management* que hablan de la «empresa emergente», como respuesta necesaria a este nuevo entorno de hipercambio en el que estamos sumidos. Se trata de superar y cambiar en profundidad la forma de hacer empresa. Los sistemas organizacionales deben cambiar su ADN, sus valores y creencias guía, si quieren sobrevivir al nuevo escenario (figura 6.2).

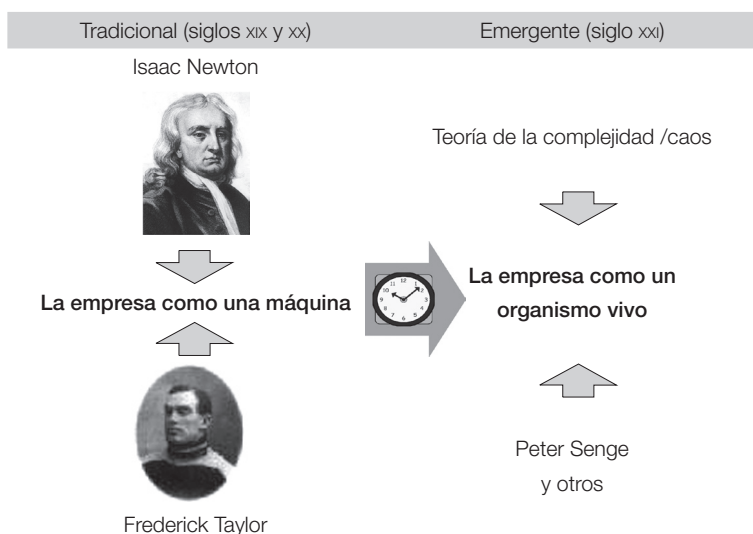


Figura 6.2. Paradigmas de hacer empresa.

El modelo clásico, lineal, determinista y mecanicista, que considera la empresa como una máquina, como un re-

loj, ya no vale. Se impone un modelo de sistema organizacional donde se considere la empresa como un organismo vivo, complejo, capaz de adaptarse y flexible.

La empresa tradicional gira en torno a unas tareas muy definidas y repetitivas. Se sustenta en la figura del mando o capataz y provoca una emocionalidad de miedo al error y al despido, como mecanismo de control y sometimiento. La empresa moderna apuesta por las funciones flexibles, que promueven la innovación y aportan valor, fomentan la delegación y la autonomía responsable en la figura del líder como *coach*. La empresa moderna promueve una emocionalidad basada en la confianza, el respeto, el compromiso, el entusiasmo y el sentido.

La *biogerencia* se propone como una nueva manera de entender y liderar las empresas. Parte de la hipótesis de que las organizaciones empresariales son, funcionan y se comportan como organismos vivos. Este enfoque, sistémico y emergente, se apoya mucho en las neurociencias para entender y gestionar los sistemas empresariales. Son sistemas que funcionan como los organismos vivos, que se adaptan, y sobreviven o mueren.

Los sistemas organizacionales sanos y bien desarrollados son organizaciones que evolucionan y aprenden, creando su propio estilo de aprendizaje, el cual es difícil de copiar por la competencia, hecho que lo convierte en una característica importante de supervivencia en el mercado. De hecho, según Buckley, la principal característica diferencial de los sistemas organizacionales es lo que denomina la *morfogénesis*. Se trata de la capacidad de estos sistemas –que no tendrían los mecanismos biológicos– de modificar sus estructuras más básicas, llegando prácticamente a reinventarse. Supon-

gamos, como ejemplo, una empresa que cambia su actividad u objeto social (mercado, clientes y servicios), con la misma gente. Aquí la cuestión es: ¿Podemos considerar que continúa siendo el mismo sistema?

MEJORAR LA CALIDAD DIRECTIVA

Los directivos y los mandos intermedios de las empresas y las organizaciones son una pieza fundamental para generar espacios emocionales expansivos y construir sistemas emocionalmente sostenibles. Mejorar su calidad directiva es una condición necesaria, aunque me temo que no suficiente. No me parece justo cargarlos con toda la responsabilidad. Creo que ha quedado suficientemente claro hasta aquí que la emocionalidad de un sistema depende de muchas variables. La historia del sistema organizativo, los valores y las creencias guía de sus fundadores, las primeras vivencias, la ubicación física, etc., son ejemplos de variables en las que poco pueden influir estos jefes y mandos intermedios. No obstante, hay otras muchas en las que sí que pueden hacerlo, como fundamentar los juicios y las creencias limitantes, potenciar el pensamiento positivo y la actitud constructiva, crear anclas positivas, generar actividades que fomenten entrar en flujo, abordar los conflictos de una manera abierta y constructiva, utilizar las tiritas pertinentes ante las emociones negativas, etc.

Además de los directivos, la implicación de la alta dirección de la organización, la actitud y el compromiso de los trabajadores y la situación del entorno o del sector empresarial influirán también de una manera determinante

en la emocionalidad del sistema. Ahora bien, siguiendo con una de las características de los sistemas, cuando un elemento cambia influye en el resto de elementos del sistema, que tiende a reequilibrarse. Este elemento puede ser una persona, un área o un departamento, o una delegación regional.

¿Qué pueden hacer, por tanto, los directivos de un sistema empresarial para mejorar la emocionalidad de éste? Básicamente, balancear su papel o rol de gestores con el de líderes, es decir, estar orientados al cumplimiento de la tarea y al desarrollo de sus colaboradores.

- Como *gestores* tendrán que optimizar recursos escasos (materiales, económicos y humanos), planificando, organizando tareas, supervisando el trabajo realizado y consiguiendo resultados.
- Como *líderes* tendrán que formular visiones y retos ilusionantes para sus equipos, generar espacios que les motiven y velar por el desarrollo de sus profesionales.

Los sistemas empresariales maduros y evolucionados se forjan y necesitan de líderes que den ejemplo, que influyan desde la humildad, el respeto y la confianza. Que compartan su liderazgo, aunque sepan mantener con firmeza los límites y la autoridad. Que actúen como acompañantes y entrenadores o *coaches* de sus colaboradores, provocando la reflexión, buscando el consenso y potenciando el talento de cada uno de ellos.

Según Boyatzis y Goleman, el líder «resonante» provoca consonancia, que no disonancia, entre sus colaboradores y colegas. Provocando cambios en el ámbito individual, llega-

rá un momento en que habrá suficiente masa crítica para que se produzca el cambio grupal, el cambio en el sistema.

Me gusta de manera especial el concepto del *líder emocional*, es decir, aquel que es consciente de que las emociones son la moneda de cambio de toda relación, de todo sistema. El líder emocional es el que le toma el pulso al sistema, conoce su latido y siente su ritmo. Provoca que la energía circule y acaricie y mime el «campo emocional» del sistema.

HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN SISTÉMICA

Son muchos los modelos e indicadores que hemos descrito a lo largo del libro que pueden utilizarse como herramientas –bien de diagnóstico, bien de intervención– del estado emocional de los sistemas. Me refiero al estudio sociométrico de Moreno, a los órdenes del amor de Hellinger, al guión de vida y las anclas del sistema, a las conversaciones que se mantienen, a los atributos antropológicos, a las características físicas del entorno, a la visión y las creencias guía, a la fundamentación de los juicios colectivos, a las tiritas emocionales utilizadas por el sistema, a la cantidad y la calidad de los momentos de flujo, a la forma de afrontar los conflictos y a la calidad directiva.

Además, nos detendremos en cinco herramientas más que, desde mi punto de vista, están demostrando ser de gran utilidad.

Estudios de clima laboral y nivel de compromiso

Miden el grado de satisfacción con el ambiente de trabajo y el compromiso con la tarea desempeñada y con la organiza-

ción. Son el producto de las percepciones de los miembros de la organización sobre variables como la comunicación en la empresa, la formación recibida, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, las condiciones retributivas, el ambiente físico, la imagen de marca de la compañía, etc. Según Daniel Goleman, el 30% de los resultados de un equipo está condicionado por su ambiente o clima organizativo. Otras investigaciones muestran una alta correlación entre el nivel de compromiso de los profesionales y el clima laboral, en especial, en los países latinos.

En un capítulo dedicado al clima laboral del libro *En clave de talento* (2008), Pilar Jericó destaca que los factores que más influyen en la satisfacción de los trabajadores son el contenido del puesto (30,8%), la relación con el jefe (17,9%), el ambiente de trabajo (11,1%), las condiciones laborales (10,4%) y la estrategia y organización de la empresa (9,6%). El porcentaje restante de satisfacción personal dependería de factores personales no medidos con estas encuestas.

Ciertamente, las encuestas anónimas de clima miden la satisfacción percibida por los trabajadores, según contestan a unas preguntas agrupadas por factores o dimensiones. Estos resultados se agrupan y se halla la media aritmética, la moda, la desviación y otras ratios estadísticas. Se pueden comparar por departamentos, áreas geográficas, grupos de edad o años de antigüedad. De estos análisis surgen planes de acción, evaluando su impacto en nuevas encuestas de clima, que se aplican cada año o cada par de años normalmente. Se trata, por tanto, de una herramienta de gestión muy útil para el departamento de recursos humanos.

Siendo muy útil esta herramienta, para el objetivo de estudio que nos preocupa aquí, la emocionalidad sistémica,

es parcial. Se trata de un agregado estadístico de cómo se sienten individualmente los trabajadores, en función a una serie de aspectos laborales. Es como una fotografía, estática y fija, de cómo se siente la mayoría en este momento. Además, parece que, en realidad, necesitamos estar comprometidos, y no sólo satisfechos, para optimizar realmente nuestros resultados.

Existen muy pocos cuestionarios, complementados con entrevistas y observaciones de campo, que se ocupen explícitamente de la emocionalidad colectiva de un grupo. Su principal característica es que preguntan a cada profesional no sólo cómo se siente personalmente, sino cómo cree que se sienten, en general, sus compañeros de departamento. Además, se pregunta cómo se viven y se sienten determinadas emociones y estados de ánimo en ese equipo durante las últimas semanas o meses. Por ejemplo, en una herramienta llamada *verificación del estado anímico* (VEA), se pregunta sobre vivencias concretas y colectivas relacionadas con el orgullo de pertenencia, la iniciativa, la equidad o las relaciones. Los resultados determinan en qué estado de ánimo se encuentra el equipo en un momento dado. Posteriores entrevistas más exhaustivas y reuniones grupales con una muestra representativa de la población o sistema analizado determinan las causas o los motivos y los planes de acción que se han de emprender.

Coaching de equipos

Existe mucha controversia sobre lo que se entiende por *coaching* de equipos, ya que se ha empezado a hablar de ello

desde hace pocos meses o años, por lo menos en nuestro país. De hecho, prácticamente no existen libros sobre este tema en castellano. A día de hoy las experiencias publicadas en revistas especializadas son mínimas en nuestro país.

En palabras de Alain Cardon, una de las mayores referencias a escala mundial en esta disciplina: «La finalidad del *coaching* de equipo es acompañar al desarrollo del rendimiento colectivo de un equipo, de forma lógica y mensurada, para que el desarrollo operacional del conjunto supere ampliamente al potencial de la suma de sus partes. Su misión es acompañar el desarrollo de la madurez cultural de un sistema colectivo. Así se desarrollará la autonomía, responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo».

Hacer *coaching* de equipos consiste en acompañar el proceso de aprendizaje de un grupo natural o sistema. Mediante preguntas, reflexiones y ejercicios, el *coach* provoca y hace reflexionar, en este caso, de manera colectiva. No hablamos de formación, ni de consultoría, ni mucho menos de terapia. Tampoco se trata de cursos de trabajo en equipo, sean en aula o en campo, llamados *outdoor training*. Se trata de una especialidad del *coaching* profesional, aplicada a equipos naturales, muchas veces de dirección.

El profesional que utilice esta herramienta, además de ser un *coach* certificado y experimentado, debe conocer muy bien las dinámicas de los grupos, así como sus tipologías, fases de evolución y técnicas grupales de intervención. No se trata de hacer *coaching* individual en grupo, sino de dirigirse y trabajar con el equipo en su conjunto. Obviamente responderán las personas individualmente, aunque siempre se hará hablando sobre los vínculos y las relaciones del gru-

po, sean internas o externas, sobre los puntos fuertes y las limitaciones del equipo, su potencial de desarrollo, sus metas, sus acciones y compromisos, etc.

El *coaching* de equipos trabaja sobre aspectos geográficos (el «aquí»), cómo se coloca un equipo en su día a día y en las reuniones, por ejemplo, y sobre su gestión del tiempo (el «ahora»), tanto en proyectos como en reuniones. El rol de *coach* de equipos es como asistir a los entrenamientos sin introducirse en el terreno de juego. Es una intervención breve, poderosa, muy sutil. Me atrevería a decir que requiere de mucha humildad, ya que no se trata de acaparar, de escucharse, de brillar. El experto es el equipo, no el *coach*. Éste sólo acompaña, provocando en la sombra, sin juzgar, aceptando.

Una de las principales diferencias con el *coaching* individual es que se suele trabajar en momentos y entornos naturales del equipo, sobre todo en reuniones reales, mientras que el individual suele hacerse en sesiones privadas entre *coach* y cliente. Según Luis Carchak, uno de mis maestros y mejores *coaches* que conozco: «Es como si arregláramos un avión en pleno vuelo». Otra diferencia es que muchas veces suelen ser dos los profesionales o *coaches* que asisten a estas sesiones de *coaching* grupal, para complementar y enriquecer sus intervenciones.

También existe un abordaje más parecido al *coaching* individual, donde el *coach* interviene más, sobre todo preguntando. Las sesiones se hacen fuera del entorno natural, donde el objetivo es mejorar un vínculo o una relación concreta entre dos o más personas. Esta modalidad, llamada *coaching de relación*, está a mitad de camino entre el *coaching* individual y el de equipo.

Técnicas sociodramáticas y configuraciones sistémicas

En este punto nos referimos a un conjunto de técnicas que tienen su origen en el psicodrama de Moreno y en Bert Hellinger, creador de las constelaciones familiares, ambos mencionados en el segundo capítulo. Estas técnicas mezclan las dinámicas grupales con técnicas teatrales y se basan, sobre todo, en la espontaneidad y la naturalidad de los participantes.

Tras ejercicios de calentamiento o «caldeamiento», atendiendo normalmente a la petición de una persona, que llamamos cliente, se representa una situación colectiva y sistémica. El profesional, sea psicodramatista o constelador, define cuántos personajes se van a representar, y el cliente elige, entre los observadores, a quienes van a representar los papeles o roles. Éstos no tienen por qué ser personas concretas (por ejemplo, el director general o el becario), sino que también pueden ser colectivos (un departamento o una empresa proveedora o todos los mandos intermedios de la organización); incluso pueden ser un valor o un concepto (como la rentabilidad o los valores de la empresa).

A la hora de dinamizar un sistema, supongamos una empresa, podrían representarse los siguientes roles: los accionistas, los directivos, los mandos intermedios, los trabajadores, los productos o servicios que se ofrecen, los clientes, la competencia, los objetivos de la organización y la rentabilidad. De los asistentes a la sesión, miembros de un equipo natural, por ejemplo, cada uno podría representar un papel y el resto se quedaría de observador. Una vez terminado el ejercicio, que podría durar entre veinte minutos y una hora, se analizaría y se comentaría entre todos lo ocurrido.

El papel del experto que dinamiza es fundamental, ya que va preguntando a los representantes cómo se sienten y animándoles a que sigan moviéndose por el «escenario» o a hablar entre sí. La preparación que deben tener en la herramienta tanto los psicodramatistas como los consteladores es amplia, y debe ser teórica y práctica.

Existen muchos ejercicios y dinámicas más breves que utilizan estos expertos, que sirven muy bien para diagnosticar la situación actual de un colectivo o sistema, como son las «esculturas» o los «movimientos sistémicos». Así, por ejemplo, se le puede pedir a un equipo natural que piense que es una estatua o una escultura que hay en una plaza en medio de una ciudad. Supongamos que es el equipo de dirección de una organización y esa escultura refleja cómo es percibido por el resto de la organización. Sin hablar, sólo moviéndose, los miembros del equipo tienen que adoptar una forma y quedarse quietos, como congelados. Una vez así se les hace una fotografía y se les pide que ahora, nuevamente sin hablar, adopten una forma, aquella que les gustaría transmitir al resto de la organización como equipo de dirección supongamos en un par de años. Se les deja unos segundos de nuevo, siempre sin hablar, y se vuelven a quedar petrificados, como si fueran una escultura. Se les vuelve a hacer una fotografía. A continuación se proyectan ambas imágenes y se les pide que pongan un «pie de figura» a cada una, como un eslogan de las esculturas que han hecho. El debate está servido, la diferencia entre cómo creen que les ven y cómo les gustaría ser vistos. Qué les falta, qué pueden hacer para pasar de cómo son a cómo les gustaría ser.

Aunque hay muchas diferencias entre ambas técnicas, en el sociodrama y las constelaciones –llamadas *configuraciones*

sistémicas en el entorno empresarial—, para mí, los resultados son espectaculares. Se produce un darse cuenta o *insight* colectivo, que de otra manera es muy difícil conseguir. Son técnicas que mueven la emocionalidad del sistema, del grupo. Se basan en lo corporal y emocional, más que en lo puramente racional. Doy fe de ello, ya que en los últimos años he podido aplicar y ver los resultados de ambas técnicas en más de una ocasión, tanto personalmente como de la mano de maestros como Ángel de Lope y Cecilio Regojo en configuraciones sistémicas, y Leonando Wolk y Pablo Álvarez en sociodrama.

En cualquier caso, estas técnicas son complementarias de otras muchas de las que ya hemos hablado. Están muy indicadas para diagnosticar una situación grupal y tener una imagen de solución, por dónde deberían ir las acciones a emprender. Luego, es necesario reflexionar y tomar conciencia de la necesidad de actuar y de los pasos a seguir.

Técnicas proyectivas

Recuerdo perfectamente que cuando estudiaba técnicas de diagnóstico en la Facultad de Psicología, me temo que hace ya más de dos décadas, aprendíamos lo que se llamaban *técnicas proyectivas*. Además del test de las famosas figuras de Rorschach, se estudiaban tres pruebas que normalmente se aplicaban a niños. Consistían en dibujar a su familia, una casa y un árbol. De hecho, hoy en día muchos psicólogos infantiles siguen utilizándolo.

Muy influido por el enfoque humanista, sigo utilizando mucho esta herramienta, aunque con otro tipo de dibujos,

tanto en *coaching* individual como cuando trabajo con equipos o sistemas. Cuando trabajamos temas de visión, por ejemplo, pido que dibujen un símbolo para explicar cómo ven la empresa o el departamento actualmente, cómo se ven a ellos mismos, su sistema, y cómo les gustaría verse en unos años. Para comparar cómo están y cómo les gustaría verse, también suelo pedir que piensen en una palabra, el color que más les define o un animal. La riqueza está en que cada uno ponga en palabras lo que ha dibujado y en el debate grupal posterior.

El hecho de pedir, sin más, que cada uno dibuje el sistema al que pertenece es un ejercicio muy rico. Como si de un dibujo libre se tratara, de los que nos pedían en el colegio cuando éramos pequeños. La riqueza está en las explicaciones que se dan de los dibujos realizados y la retroalimentación recibida de los compañeros. Es curioso observar cómo se interpretan los tamaños, los colores, la distribución de las figuras en el papel y otros detalles aparentemente menores.

Quizá puedas pensar que estas técnicas van a ser rechazadas o que las personas de un equipo o un departamento de una empresa no las van a tomar en serio. Sin embargo, he de decirte que yo soy el primero gratamente sorprendido al ver que es todo lo contrario. Los profesionales de las empresas quieren cosas nuevas, en el fondo y en la forma. Ya han asistido a muchos cursos y procesos de consultoría, normalmente muy serios y a veces aburridos. Ciertamente es que esto requiere de un calentamiento y de generar el contexto necesario para que vean las aplicaciones, bondades y seriedad de este tipo de técnicas. Hecho esto, el resultado suele ser muy sorprendente. Como ya he dicho, estas técnicas no son excluyentes y pueden ser complementarias de otras.

Ejercicios para desracionalizar

Desde mi experiencia, normalmente, cuando trabajas con equipos naturales, la dimensión o el polo que más pesa en su discurso es el racional. Se habla de escenarios, de variables, de pesos y probabilidades, de hacer un análisis DAFO, etc. Tanto los debates sobre el diagnóstico actual, como las causas que lo han podido originar, como las posibles alternativas o plan de acción a definir, se sustentan en la lógica y la razón. Parece normal, teniendo en cuenta nuestra cultura occidental, la enseñanza que hemos recibido en el colegio y la universidad, y el tipo de valores que se respiran en las empresas normalmente.

Por ello me valgo de ejercicios que ayudan a pensar grupalmente desde otras perspectivas y, sobre todo, a sentir de manera colectiva. Especialmente indicados a la hora de analizar problemas, tomar decisiones o resolver conflictos en grupo, utilizo fórmulas que ayudan a los miembros del sistema a pensar y a sentir desde diferentes ópticas. La idea es pedir que hablen desde diferentes territorios, ahora veremos cuáles, sin juzgarse, sólo escuchándose y proponiendo o sugiriendo más comentarios e ideas desde otras miradas.

Al primer ejercicio lo llamo «Los seis yoes». Es como si todo sistema tuviera una sana esquizofrenia o personalidad múltiple. Con esta herramienta la parte racional es escuchada, pero no sólo ésta. También se escuchan otras partes o territorios que suelen estar anestesiados o prohibidos, eclipsados por lo racional, tanto personal como grupalmente en el entorno empresarial. Está especialmente indicado para ayudar a resolver dilemas. Es como si ante problemas importantes llamáramos a nuestro comité de expertos o comi-

té de sabios, para que nos diera su opinión. No se trata de que terminemos haciendo lo que dice la mayoría, sino de que observemos una misma realidad desde diferentes ángulos. Es lo que hemos llamado *fomentar el enfoque múltiple* o que el sistema se ponga diferentes gafas para ver el mismo paisaje (figura 6.3).

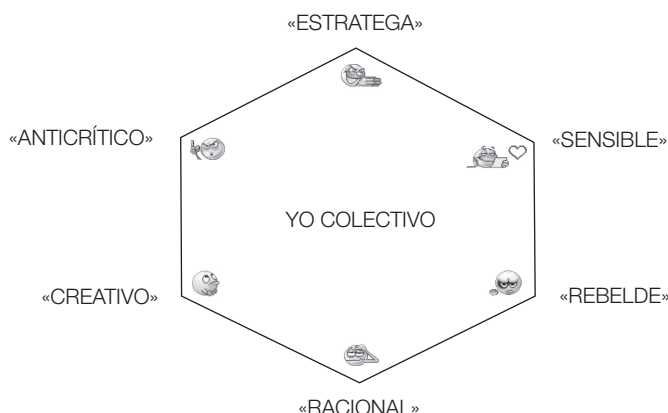


Figura 6.3. Nuestras «voces» en conflicto.

Los yoes en cuestión son seis y responden a una pregunta que siempre empieza igual: ¿Qué haríamos si decidiésemos desde...

- **Estratega:** ... las repercusiones de nuestra decisión a medio y largo plazo? ¿En qué medida la decisión a tomar nos acerca o aleja de nuestra visión y nuestros objetivos?
- **Sensible:** ... lo que nos dice el corazón, nuestra parte más emocional y afectiva? ¿Qué es lo que más nos apetece, sin entrar a juzgarlo?

- **Rebelde:** ... nuestra parte más rebelde, a la que le gusta saltarse las normas, desafiar la autoridad? Es como si hablase ese niño travieso que tiene nuestro sistema dentro.
- **Racional:** ... lo más lógico, tras un análisis concienzudo de los pros y los contras, teniendo en cuenta experiencias pasadas, incluso probabilidades?
- **Creativo:** ... nuestra parte más original y alocada, que piensa de una forma desacostumbrada y sueña con soluciones creativas, únicas, aunque no sean posibles?
- **Anticrítico:** ... la idea de evitar la crítica a corto plazo? ¿Cuál es la mejor decisión para no molestar a nadie de los que nos rodean, para mantener el estatus quo, no pisar ningún callo?

Durante diez minutos los miembros del grupo hablan desde cada uno de estos yoes del equipo. Así, tras una hora el equipo se muestra mucho más abierto y flexible para tomar decisiones o buscar soluciones. Ahora lo harán con la mente colectiva mucho más abierta e ingeniosa.

A veces utilizo otro método muy parecido, basado en el pentagrama de Serge Ginger (figura 6.4), uno de los mayores exponentes de la Gestalt en su vertiente grupal, la llamada Socio-Gestalt. Éste plantea cinco dimensiones de análisis desde todo sistema, que son:

- **El cuerpo, polo físico y material.** Hace referencia a las condiciones físicas y ambientales del sistema.
- **El corazón, polo afectivo y relacional.** Cómo se siente el sistema, pura emoción sistémica.
- **La cabeza, polo racional.** Se refiere a la lógica, al producto de un análisis concienzudo.

- **Los demás, polo social y organizacional.** Se refiere a los vínculos y relaciones con otros sistemas.
- **El mundo, polo espiritual o ideológico.** Tiene que ver con los valores y creencias guía.

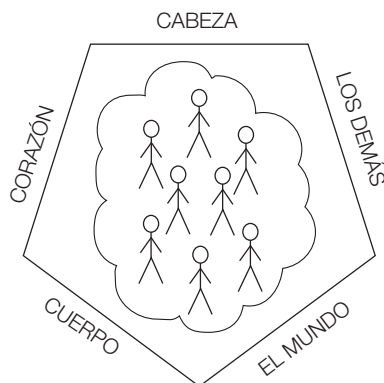


Figura 6.4. Pentagrama de Ginger.

Estas fórmulas llevan tiempo, por lo que deberían ser utilizadas sólo ante problemas, decisiones o conflictos importantes y que afecten a todo el sistema.

Todas estas técnicas y herramientas de intervención sistémica son complementarias entre sí. Dependiendo del sistema en cuestión y de los objetivos perseguidos, estarán más indicadas unas u otras.

LA REVOLUCIÓN YA HA COMENZADO

Quizá me deje llevar más por el deseo que por la realidad, o quizá sea porque quiero ser optimista y positivo, pero creo que la revolución ya ha comenzado.

Es cierto que muchos directores de formación y desarrollo, de recursos humanos e incluso directores generales me dicen: «qué interesante, qué bien suena esto de gestionar las emociones colectivas, pero me temo que en esta casa todavía no estamos preparados para ello» o «yo lo compro, me gusta, pero cómo vendo esto dentro de la empresa».

Cada vez más los clientes nos piden cosas nuevas, diferentes, atrevidas y, sobre todo, que funcionen. En las conferencias –entorno muy propicio para hablar de novedades y tendencias–, estas ideas y herramientas son muy bien aceptadas, aunque luego, a la hora de la verdad, se apuesta por temas más tradicionales y seguros.

Sin embargo, ya hay evidencias, pocas, pero las hay, de que la revolución no ha hecho más que empezar. Hace casi un año, tras una conferencia que di titulada «Su empresa tiene cara y emociones: ¿las conoce?», me llamó el director de personal de una compañía del sector financiero, líder en su comunidad autónoma. La petición era clara: «Estamos buscando a alguien que nos ayude a hacer un diagnóstico de la emocionalidad colectiva de nuestra empresa». ¡Qué bien!, me dije. Lo que llevaba buscando y esperando desde hace años. Ya llevamos trabajando más de seis meses y los miembros del comité de dirección han querido probar herramientas tan atrevidas como las configuraciones sistémicas y el sociodrama, han dibujado su sistema actual y su sistema deseado, han hecho esculturas y debates para desracionalizar, además de cuestionarios y abordajes más clásicos.

Me consta que no es la única empresa que se ha embarcado en este tipo de análisis. Cada vez más organizaciones empiezan a hacer *coaching* de equipo para su comité de di-

rección y otros equipos naturales considerados estratégicos. Se empieza a hablar de las emociones colectivas de una manera abierta y desde un enfoque sistémico. Incluso algunas han iniciado un programa colectivo de desarrollo emocional (PDE), diseñado a medida de las necesidades de colectivos naturales, sean departamentos funcionales o delegaciones regionales.

No queda otra salida, además. Estamos en una época complicada, con escasez de talento, donde ya es difícil ser creativo para vender más o gastar menos. Mejorar la calidad y optimizar la emocionalidad de nuestros sistemas puede ser la única ventaja que nos permita competir con éxito.

7. SISTEMOLOGÍA EMOCIONAL

MÁS ALLÁ DE LOS SISTEMAS: ¿NACE UNA NUEVA DISCIPLINA?

La *sistemología emocional* es la disciplina que estudia las emociones de un sistema. También podríamos hablar de una especialidad con entidad propia dentro del enfoque sistémico. Hablamos de sistemas complejos humanos en todas sus vertientes: familiar, organizacional, educativa, asociativa, deportiva y un largo etcétera de posibles sistemas sociales.

Es un campo de estudio transversal a muchas ciencias, ya que los modelos y las teorías en los que se sustenta provienen de campos tan dispares como la psicología, la sociología, la antropología, la filosofía, la física, la geología o la biología. Se trata, por tanto, de un enfoque ecléctico e integrador de diferentes disciplinas. Los dos grandes focos de estudio son el sistémico y el emocional, centrándonos en la interacción y la influencia mutua de ambos.

Esta nueva disciplina pretende ser científica, en el sentido de poder probar los principios y las leyes en los que se sustenta de una forma rigurosa y seria. Este extremo debería ser compatible con atender y estar abiertos a cualquier idea o postulado que provenga de otras corrientes y tendencias que no sean las «oficiales» o imperantes en el entorno académico.

El objetivo de la sistemología emocional es mejorar la habitabilidad emocional y la calidad de vida de un sistema para que evolucione y madure. Se persigue, en definitiva, que los sistemas sean emocionalmente más sostenibles y ecológicos.

La sistemología emocional se ocupa tanto del aspecto más teórico de fundamentación conceptual, como de la parte más práctica y aplicada de intervención con herramientas concretas en los sistemas. Tanto la investigación como la aplicación se llevan a cabo no sólo en sistemas «enfermos», inmaduros o con problemas, sino para conseguir la máxima satisfacción posible y liberar lo más que se pueda el talento de un sistema, por muy sano que esté y por muy evolucionado que sea. El enfoque es tanto clínico como positivo, orientado tanto a sistemas enfermos como sanos y con un fuerte acento en la prevención.

Realmente todos somos unos expertos en sistemas, aunque quizá no lo sepamos. Todos somos unos grandes «sistemólogos emocionales», con mucha experiencia, tanta como los años que tenemos de vida.

El individuo se expresa en lo social. Pensamos, hablamos, sentimos y nos comportamos en tanto en cuanto interaccionamos con otros seres humanos. Somos lo que son nuestros vínculos e interacciones con los demás.

El sistema sostiene al individuo. Puede predisponerle claramente para sufrir o para gozar. Le permite expresarse como es y le permite llegar a ser lo que puede y quiere ser.

Mejorando los sistemas, su emocionalidad, mejoraremos el mundo. ¿No es éste un gran reto, querido amigo?

PRINCIPIOS Y LEYES

A continuación, voy a exponer una relación de principios y leyes que entiendo que rigen la emocionalidad de los sistemas vivos. Esta relación proviene tanto de mi observación y experiencia directas en sistemas, como de las ideas y las teorías expuestas en este libro.

Cada sistema es único y diferente, aunque existan principios y leyes de comportamiento generales en ellos, como son los siguientes:

- Todo sistema tiene un sentido, existe por algo y para algo, tiene uno o varios propósitos.
- Los sistemas, al igual que las personas, sienten: lloran, ríen, sueñan, recuerdan, se deprimen, se entusiasman, se aburren, se enfadan, se enorgullecen, se enamoran y tienen miedos.
- Podemos hablar de un alma colectiva, de una conciencia colectiva, que trasciende a la suma de las conciencias individuales.
- Esta alma colectiva tiene vida propia. Se nutre de sus componentes y nutre a sus componentes.
- A mayor grado de evolución y madurez del sistema, mayor sensación de autoconciencia tiene.

- Aunque buscan la estabilidad, los sistemas no permanecen nunca estables durante mucho tiempo. Cambian y evolucionan permanentemente. Tienden al caos y, como mucho, consiguen un equilibrio dinámico. En ocasiones pueden estar aparentemente sin ninguna actividad, como si hibernasen.
- Los sistemas nacen, viven, se pueden reproducir y mueren. Necesitan insumos o fuentes de energía, procesan y expulsan residuos.
- La energía de los sistemas es como el lubricante que facilita la interacción entre sus miembros y entre el propio sistema y otros sistemas.
- Los sistemas se relacionan con otros sistemas, y forman parte de un macrosistema. Pueden llevarse bien entre sí, hermanándose a veces, o llevarse muy mal; hasta pueden guerrear entre ellos.
- Cuanto más introvertido y cerrado sea un sistema, más difícil será que un recién llegado se adapte a él. El sistema se siente diferente y opaco ante su entorno. Por el mismo motivo, una vez dentro, la afiliación es muy grande. Éste es el caso de muchas sectas y grupos extremistas.
- Pueden caer en estados alterados de conciencia, fomentando trances colectivos y amnesias grupales. La percepción colectiva del sistema puede influir poderosamente en cada uno de sus miembros, tendiendo a alinearla.
- Los sistemas se rigen por el principio de la «expansión afectiva», que hace referencia a la limitación en el querer y a mimar afectivamente a un nuevo miembro que entre en el sistema. Esto marcaría su tamaño máximo ideal, que será variable en función del tipo de sistema y de sus particularidades. Hay un tamaño a partir del

cual es como si ya no quedara «energía afectiva» para aceptar la entrada de más miembros.

- El tamaño ideal para proporcionar una óptima emocionalidad depende mucho del tipo de sistema. Es muy diferente un sistema familiar de uno empresarial, por ejemplo. En cualquier caso, yo entiendo que más de dieciocho o veinte personas en un sistema dificultan una sana emocionalidad, ya que se generan subgrupos que pueden competir de manera insana entre ellos y erosionar un sano orgullo colectivo de pertenencia.
- Los sistemas son egoístas por naturaleza, se protegen contra ataques externos e internos. El sistema puede llegar a excluir a algún miembro para mantener su viabilidad.
- La emocionalidad de un sistema, es decir, cómo siente las emociones y los estados de ánimo, tiene un ritmo más lento que la emocionalidad individual. La frecuencia es menor, las emociones entran y salen más despacio y suelen durar más tiempo. Pensemos en un colectivo que se alegra, se deprime o se resigna.
- No ocurre necesariamente lo mismo con la intensidad, que puede llegar a ser verdaderamente abrumadora e impactante. Recordemos algún colectivo verdaderamente furioso o contento, como en las guerras, las fiestas o las celebraciones. Un grupo se puede volver muy irracional y extremo.

Estoy seguro de que habrás reconocido muchos de estos principios y leyes operando en tus sistemas de referencia. Veamos ahora cómo pueden evolucionar los sistemas.

CARRETERA DE MONTAÑA O AUTOPISTA: ENFOQUE EVOLUTIVO

Podemos hablar de un campo de estudio y de aplicación de la sistemología emocional que se ocupa de la gestación y el desarrollo de la emocionalidad en un sistema. Ya hemos apuntado muchas ideas hasta ahora. Vamos a ordenarlas cronológicamente, pudiendo hablar de una sociogenética en la emocionalidad del sistema.

Al igual que un ser humano, los sistemas atraviesan diferentes etapas a lo largo de su vida: gestación, infancia, madurez y muerte.

Gestación

Tiene que ver con el embarazo y el nacimiento del sistema. Los antecedentes culturales y genéticos son fundamentales, ya que predisponen y dan sentido al nacimiento del sistema. Me refiero a la cultura y los valores del lugar y el momento histórico. Aquí se gestan las creencias guía, norte y timón del sistema. Para entender la emocionalidad de un sistema podríamos hacernos las siguientes preguntas: ¿Venimos de un sistema «madre»? ¿Cómo ha sido el «embarazo»? ¿La criatura, el sistema, es deseado? ¿Por qué y para qué nace este sistema? ¿Quiénes y cómo son los padres o fundadores del sistema? ¿Cómo es la coyuntura del momento?

Ejemplos de la importancia de la gestación en un sistema podrían ser:

- Matrimonio de conveniencia, para obtener los papeles de una nacionalidad o por mejorar la fiscalidad, o sincero flechazo y enamoramiento.
- Fundación u ONG que nace con un sincero propósito altruista o la creación de una empresa transitoria o instrumental, porque lo exige la ley para conseguir subvenciones.
- Departamento de una multinacional con todo estandarizado, réplica de la central, o una pyme vocacional donde se arriesga el patrimonio de los socios.

Infancia

Me refiero a los primeros meses o años de vida del sistema. Las primeras experiencias, buenas o malas, y cómo se reacciona ante ellas son dos factores fundamentales. Se gestan las creencias limitantes y facilitadoras, los patrones de actuación ante situaciones de estrés, que pueden hacer entrar al sistema en guión (ver «Guión de vida» en el capítulo 2).

Es ahora cuando se determina el «rango socioafectivo», que es el patrón básico emocional que va a presentar ese sistema a lo largo de su existencia. De qué manera va a sentir y reaccionar ante las diferentes situaciones que afrontará a lo largo de su existencia. Antes de que termine el segundo año de vida, el sistema ya suele tener definido claramente este rango, que determina las emociones y los estados de ánimo más habituales, qué emociones se permiten y se expresan y cuáles no. Cómo se expresan, qué se celebra, que se castiga, etc.

Aunque el rango socioafectivo podría tener cambios, debido a situaciones traumáticas o a un trabajo serio y consciente del sistema para «reinventarse», lo normal es que no lo haga.

Ejemplos de la importancia de esta fase en la emocionalidad del sistema son:

- Los resultados de una PYME o de un nuevo departamento el primer año.
- La infidelidad de uno de los recién casados.
- Los primeros mecenas o subvenciones que consiga una ONG en este período.
- La educación recibida por los niños, en sus primeros años de vida, para el sistema familiar.

Es como un niño que tiene su personalidad formada básicamente hacia los ocho o diez años. Luego puede matizar y reorientar su comportamiento, aunque su estructura básica emocional ya está configurada. Esto le ocurre a los sistemas, especialmente a los más pequeños, tras sus primeros meses o años de vida.

Madurez

Me refiero al desarrollo, que puede durar meses o décadas, según la longevidad del sistema. Suele ser el período de vida más largo, donde la emocionalidad vivida estará muy marcada por la gestación y la infancia que haya tenido el sistema.

Puede sobrevenir la «crisis de los cuarenta», incluso varias veces a lo largo de la vida del sistema. Las preguntas

colectivas que nos podemos hacer son: ¿Merece la pena seguir así? ¿Tiene sentido lo que hacemos? ¿Ha compensado el tiempo y esfuerzo dedicados?

Algunos sistemas viven grandes períodos resignados, como si ya hubiesen muerto en vida. También pueden reinventarse, renacer, muchas veces tras una fuerte crisis. Y, por supuesto, pueden disolverse o morir. Puede haber salidas voluntarias del sistema o expulsiones de algunos miembros. Puede haber fusiones y asociaciones. Lógicamente todo esto afecta a la emocionalidad colectiva y es provocado por ella.

Muchos autores hablan de tipologías de equipos profesionales, de empresas o de familias. Clasificaciones de la cultura de un equipo, como la de Alan Cardon (institucional, tecnológica, humanitaria y en red), suponen emocionalidades colectivas muy diferentes y responden a gestaciones e infancias muy concretas.

A mí me gusta ser muy cauto con estas tipologías o clasificaciones, ya que tienden al etiquetado de un sistema. Entiendo que nos pueden ayudar, siempre que no sean muy rígidas y estáticas. De cualquier manera, creo que los sistemas y su emocionalidad pueden sufrir grandes cambios, al margen de su tipología y sus orígenes. Ciertamente, no es fácil, ya en la madurez. Tanto por situaciones traumáticas puntuales, como por un análisis colectivo consciente y profundo, un sistema se puede reinventar o renacer.

Muerte

Antes o después, todo sistema acaba muriendo. El final puede ser natural o provocado. Puede ser placentero, ce-

lebrando el final de un proyecto exitoso, o trágico, empresa que cierra precipitadamente por suspensión de pagos o por una absorción o una compra no deseada. Una pareja se puede disolver de una manera amistosa o realmente amarga.

Algunos sistemas perduran durante siglos, aunque con grandes cambios, como la Iglesia, el Ejército, y algunas empresas familiares y organizaciones centenarias.

Analizando y reflexionando sobre la vida y la evolución de los sistemas, y especialmente sobre su emocionalidad, se me ocurre el símil de una carretera. Hay sistemas que son como carreteras de montaña o incluso caminos rurales muy pedregosos y con curvas. Su vida afectiva es muy variada, poco predecible, con grandes saltos, momentos de mucho miedo y tensión y otros de gran vértigo. Con zonas umbrías y resbaladizas, y con cimas con unas vistas espectaculares. Otros sistemas son como grandes autopistas, donde la velocidad es muy constante, no hay adelantamientos, las curvas se ven a mucha distancia y están bien indicadas. Por seguir con este símil, a veces la autovía es de peaje y para mantener esta supuesta seguridad y estabilidad hay que pagar un precio...

En la carretera de montaña se juega mucho con las marchas, el coche va más revolucionado, se gasta más gasolina, aunque, si te gusta conducir, el disfrute puede ser enorme. En la autopista no se suelen usar más de dos velocidades, el coche va más tranquilo y se suele gastar menos gasolina aunque, ahora bien, si te gusta conducir, el disfrute puede ser menor.

Los viajes por carretera de montaña o por caminos rurales suelen ser más cortos y nos pueden llevar a lugares

recónditos, mientras que los viajes por autopista nos suelen llevar más lejos, aunque a lugares más transitados.

Para tu reflexión: revisa tus diez sistemas de referencia y analiza en qué momento evolutivo se encuentran, así como dónde los ubicarías según el símil descrito:

Nivel evolutivo	Carretera de montaña	Autopista
Gestación		
Infancia		
Madurez		
Muerte		

Confío en que las siguientes cuestiones te ayudarán a conocer mejor tus sistemas y a reflexionar sobre cómo te sientes tú en ellos: ¿Reconoces la importancia de la gestación y la infancia en alguno de ellos? ¿Identificas alguno de tus sistemas que se haya reinventado o renacido? ¿Alguno de los sistemas se encuentra moribundo o en «cuidados intensivos»? ¿Te gustan más las carreteras de montaña o las autopistas?

SISTEMAS EMOCIONALMENTE MADUROS

Muchas son las variables o los criterios por los que puede ser definido un sistema. Así, por ejemplo, puede ser considerado:

- **Abierto-cerrado.** En función del flujo e intercambio de energía, materia e información que mantenga con otros sistemas del entorno. También podríamos llamar al sistema extrovertido o introvertido, según su manera de relacionarse con el exterior. Una secta, muy hermética y aislada, podría ser un ejemplo de sistema cerrado, mientras que un departamento de una organización, con muchos proveedores y clientes, sería un claro ejemplo de sistema abierto.
- **Dinámico-estático.** Según el nivel de actividad que manifieste. Un clan de simios parece un sistema más dinámico que un grupo de amebas, o una familia muy activa y numerosa en comparación con una pareja de ancianos que viven solos y reclusos en su casa.
- **Físico-abstracto.** Dependiendo de los elementos que lo componen. Los sistemas físicos son tangibles, como una máquina o un ser vivo. Los abstractos se componen de conceptos e ideas, como una filosofía o una corriente de pensamiento.
- **Vivo-muerto.** Si existe vida o no en ellos. Un animal, un bosque o una familia constituyen ecosistemas biológicos muy diferentes de la mecánica de un reloj o un ordenador.
- **Temporal-permanente.** Dependiendo de su duración. Algunos sistemas podrán ser temporales o permanen-

tes, como un grupo de amigos. Otros serán permanentes, incluso aunque no lo queramos. Me refiero a nuestra familia de origen, padres y hermanos y a nuestros hijos. Mientras estemos vivos, aunque no nos hablemos, siempre habrá un vínculo. Otros sistemas, la mayoría, tendrán una duración limitada, como pueden ser proyectos que iniciamos o asociaciones a las que pertenecemos.

- **Grande-pequeño.** En función de su tamaño. Comparemos sistemas sociales como un país, o hasta la humanidad entera, con una aldea de pocos habitantes, o una familia con trece hijos con otra de hijo único.
- **Estructurado-anárquico.** Según el nivel de organización, la estructura, las normas y los procedimientos, así como la jerarquía que posea. Comparemos, por ejemplo, un departamento de una empresa pública con una pandilla de amigos o una orquesta sinfónica con un grupo musical de aficionados.

Parece lógico que las características y los criterios diferenciales del sistema van a afectar e influir en su vida emocional. No obstante, para el objeto de análisis de este libro, lo que me parece más interesante es analizar las características de un sistema altamente evolucionado —la mayoría de ellas ya han sido descritas a lo largo de estas páginas—, de un sistema que podamos definir como maduro e inteligente desde el punto de vista emocional. Para ello, básicamente, un sistema debe cumplir sus objetivos, mantener a sus miembros satisfechos y respetar y enriquecer el entorno con el que se relaciona.

Las **características** que hacen que un sistema sea emocionalmente más maduro son las siguientes:

- Autoconocimiento de las emociones y estados de ánimo. Todas las emociones se viven y expresan adecuadamente y los estados de ánimo predominantes son serenidad y ambición.
- Existe una visión retante e ilusionante, compartida y apoyada por la gran mayoría de miembros del sistema, lo cual provoca una cultura de autogestión y alineamiento.
- Las creencias guía sobre la misión, la visión y los valores están explicitadas y generan una cultura real y manifiesta coherente con la declarada.
- Se es consciente de cuándo el sistema entra en guión de vida, sobre todo ante situaciones de estrés o dificultades, y se actúa de manera adaptativa y flexible a las demandas concretas del entorno.
- Se apalanca consciente y voluntariamente en anclajes positivos, que generan una emocionalidad saludable, siendo reforzados de manera regular.
- Los juicios y las creencias se fundamentan regularmente, practicando el enfoque múltiple, así como y el respeto a la diferencia, tanto interna dentro del sistema, como externa a él.
- Se cuidan y diseñan, en la medida de lo posible, las condiciones ambientales y físicas donde «vive» el sistema.
- Se respetan las Leyes del amor, descritas por Hellinger: pertenencia al sistema, equilibrio entre dar y recibir y prevalencia de los que llegaron primero.

- Hay conocimiento de la estructura informal y coherencia de ésta con la estructura formal.
- Se generan las condiciones pertinentes para que el sistema entre en estado de flujo habitualmente.
- Existe una gestión funcional de los conflictos interpersonales, los cuales son abordados abiertamente y considerados como una oportunidad y un reto.
- La comunicación es abierta y fluida, con un alto número de nexis o interacciones y conectividad, lo cual estimula la creatividad y espontaneidad del sistema.
- El modelo de liderazgo es múltiple y compartido por consenso, lo que es compatible con que pueda haber un responsable formal que, sobre todo, oriente y promueva.
- Se fomenta la complementariedad de roles y se respetan y valoran los talentos y cualidades de cada integrante.

Además de las características que acabo de exponer, me gustaría dar un lugar destacado a los cuatro rasgos siguientes, como resumen y máximo exponente de los **sistemas emocionalmente maduros**:

- Son sistemas adaptativos, que revisan y reordenan continuamente sus componentes como respuesta a los estímulos que reciben del entorno, generando patrones de comportamiento global a partir de las interacciones entre sus partes y de éstas con el entorno. Esta emergencia espontánea de orden se llama *autopoiesis* y ayuda a mantener un equilibrio dinámico.
- Proporcionan un equilibrio a sus miembros entre el orgullo de pertenencia al sistema y la cohesión al mismo y las posibilidades de desarrollo y autonomía personal.

- Promueven valores como la confianza, la autenticidad, la expresividad, el respeto, el crecimiento, la curiosidad, la sensibilidad y el amor, generando así un espacio emocional claramente expansivo.
- A mayor madurez emocional y nivel evolutivo del sistema, menos significativa es la influencia de un solo individuo. Estos sistemas dependen menos de una única persona, por muy líder y carismática que pueda ser.

Estas características sientan las bases y son recomendables para que un sistema sea considerado un equipo de alto rendimiento, donde se consiguen los objetivos planteados dentro de un buen ambiente.

Para tu reflexión: ¿Cuáles son los sistemas a los que perteneces que consideras más maduros y evolucionados? ¿A qué se debe principalmente? ¿Y los que menos? ¿Encuentras alguna relación entre los sistemas que consideras más maduros y evolucionados y aquellos en los que te sientes mejor? De ser así, ¿qué tipos de personas atraen estos sistemas? ¿Hay como una «selección natural»?

CONCLUSIONES

Hay mucho escrito sobre emociones, algo menos sobre sistemas sociales, y casi nada de emociones sistémicas.

Estoy seguro de que, como yo, *notas* la emocionalidad de los sistemas a los que perteneces. Y no sólo de ellos, también de otros en los que eres invitado o a los que llegas de casualidad. Confío en que ahora te sientas más sensible y dispongas de las herramientas necesarias para hacer tu diagnóstico y –por qué no– influir positivamente en ellos.

Ojalá la disciplina de la sistemología emocional prolifere. Ojalá que haya muchos «sistemólogos emocionales», algunos profesionales y el resto intuitivos, ¿por qué no? Qué más da, lo importante es que entre todos consigamos sistemas emocionalmente más sostenibles, más habitables y ecológicos. Sistemas que faciliten, promuevan y protejan el desarrollo, el aprendizaje y el bienestar de sus componentes. Suena bien, ¿verdad? De conseguir mínimamente esto, estaremos creando una sociedad mejor para nosotros y para los que vengan detrás.

¿Te imaginas que algún día esta disciplina pase a formar parte del currículum y de la formación reglada de jueces, gestores de empresas, maestros, políticos y padres, entre otros muchos? ¿No sería interesante que llegase a ser una asignatura de muchas carreras y estudios actuales?

¿Te imaginas que algún día fuera necesario «auditar» la sostenibilidad emocional de un sistema empresarial? No sólo sus cuentas o su grado de contaminación del medio ambiente, sino cómo favorece el desarrollo emocional de sus miembros.

Quizá algún día no muy lejano exista una asociación profesional de «sistemólogos emocionales», que, definiendo códigos de conducta y actuación, sensibilizando y formando en congresos y talleres, extiendan esta forma de actuar, y por qué no decirlo, de ser, en nuestra sociedad.

Gracias por haber estado aquí. ¿De qué vale un libro sin lectores? Confío en que te haya valido y servido, tanto como reflexión personal como para la acción. Espero que estas reflexiones te alienten a «re-sentir» tus sistemas y, sobre todo, a colaborar en que sean mejores lugares para vivir, crecer y desarrollarte, tú y todos sus miembros.

Una última petición, y en este caso no para tu reflexión sino para la mía. Me interesa mucho tu opinión y tus comentarios, tanto de forma como de fondo, para aprender y para futuras revisiones y ediciones del libro. No dudes en escribirme con tus comentarios y sugerencias a ovidiop@isavia.com.

Sinceramente, muchas gracias y feliz viaje...

BIBLIOGRAFÍA

- Álvaro, J. L. y Garrido, A. (1995) *Psicología social: perspectivas teóricas y metodológicas*, McGraw Hill.
- Argyris, Ch. y Schön, D. (1996) *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Addison Wesley.
- Boyatzis, R.; McKee, A. y Johnston, F. (2008) *Líder emocional*, Deusto.
- Cardon, A. (2003) *Coaching de equipos*, Gestión 2000.
- Collier, M. y Reynolds (1996) *Escenarios y tendencias de la psicología social*, Tecnos.
- Csikszentmihalyi, M. (1996) *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*, Kairós.
- Cubeiro, J. C. (2001) *La sensación de fluidez*, Pearson.
- Damasio, A. (2006) *El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano*, Crítica.
- De Saint-Aymour, J. (2007) *El efecto mariposa*, Obelisco.
- Díls, R. (2004) *Coaching: Herramientas para el cambio*, Urano.
- Echeverría, R. (1998) *Ontología del lenguaje*, Dolmen.

- Echeverría, R. (2000) *La empresa emergente*, Granica.
- Emoto, M. (2003) *Mensajes del agua*, La liebre de marzo.
- Fernández Naves *et al.* (2001) *Liderando con emoción*, Griker Or-gemer.
- Fernández-Aguado, J. e ISAVIA (2006) *Feelings Management: Una aplicación práctica. La gestión de los sentimientos organizativos*, La Caixa.
- Frankl, V. (1979) *El hombre en busca de sentido*, Herder.
- Freud, S. (1969) *Psicología de las masas*, Alianza Editorial.
- García, S. y Dolan, S. (2003) *La dirección por valores*, McGraw Hill.
- Genzmer, H. y Hellenbrand, U. (2007) *Enigmas de la humanidad*, SL Barcelona.
- Ginger, S. (2005) *Gestalt: el arte del contacto*, RBA Integral.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. y McKee, A. (2007) *El líder resonante crea más*, Debolsillo.
- Goleman, D. (2002) *Inteligencia emocional*, Kairós.
- Goodall, J. (2008) *A través de la ventana: treinta años estudiando a los chimpancés*, Algaida.
- Guix, X. (2007) *Si no lo creo, no lo veo*, Granica.
- Hellinger, B. (2000) *Reconocer lo que es*, Herder.
- Herrero Lozano, J. (2002) *Creencias que dañan, creencias que sanan*. Editado por Julio Herrero Lozano.
- Huete, L. (2008) *Construye tu sueño*, LID.
- Manson, J. M. (1994) *Cuando lloran los elefantes*, Martínez Roca.
- Jericó, P. (2006) *NoMiedo*, Alienta.
- Kofman, F. (2001) *Metamanagement*. Vol. 3: Filosofía, Granica.
- Moreno, J. L. (1974) *Fundamentos de la sociometría*, Paidós.
- Mucchielli, R. (1977) *La dinámica de los grupos*, La empresa moderna.
- Noll, R. (2002) *Jung: el cristiano*. Vergara.
- Pamos, A. (2008) *En clave de talento*, LID.

- Pérsico, L. (2004) *Feng Shui: el arte oriental del bienestar*, LIBSA.
- Punset, E. (2005) *El viaje a la felicidad*, Destino.
- Raiback, D. (1998) *Trabaje con su inteligencia emocional*, EDAF.
- Reyes, G. (2007) *La práctica del psicodrama*, RIL Editores.
- Russell, P. (1993) *La tierra inteligente*, Gaia Ediciones.
- Senge, P. (1992) *La quinta disciplina*, Granica.
- Servan-Schreiber, D. (2005) *Curación emocional*, Kairós.
- Soler, J. y Conangla, M. (2005) *La ecología emocional*, Amat.
- Stewar, I. y Jones, V. (2007) *Análisis Transaccional hoy*, CCS.
- Von Bertalanffy, L. (1976) *Teoría General de Sistemas*, Petrópolis.
- Wolk, L. (2007) *Coaching en acción*, Gran Aldea Editores.

