
Clima emocional en apuros

Diseño de soluciones para la integración de la cultura emocional en una organización pública

PID_00262246

Mireia Cabero Jounou

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora



Mireia Cabero Jounou

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Mihaela Enache Zegheru (2019)

Primera edición: febrero 2019
© Mireia Cabero Jounou
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

1. Punto de partida.....	5
2. El marco de la organización.....	6
3. Las observaciones de gerencia.....	7
4. Por dónde decidimos empezar.....	8
5. Los siguientes pasos.....	9

1. Punto de partida

Lunes 12 de marzo, nueve de la mañana. Recibo la llamada de AAA, gerente de XXX, una empresa pública de Cataluña que se dedica a la inserción laboral de su ciudadanía.

Una llamada a las nueve de la mañana de un lunes me hace pensar en alguien que sabe lo que quiere, que lo desea con cierta premura y que necesita pasar a la acción.

Con el tiempo he descubierto que, efectivamente, la gerente es así.

Me llama gracias a la referencia de alguien que me conoce. Y me da este titular:

«Necesitamos hacer algo con urgencia, nuestros responsables no se aguantan, no hay forma de que se entiendan, están llenos de resquemores del pasado y ya no sabemos qué hacer».

Hasta ahora habían trabajado con expertos que les habían hecho una puesta a punto excelente en cuanto a la selección del personal técnico y a la orientación por competencias del modelo de inserción laboral de la ciudadanía con la que trabajan. Pero faltaba algo más. Y la gerente tenía buena intuición.

2. El marco de la organización

XXX es una empresa municipal para la orientación e inserción laboral con veinticinco años de experiencia y con una clara vocación de servicio. Tiene varios programas: de acompañamiento en el proceso de reinserción laboral de las personas de su municipio, de formación en competencias básicas, así como de acompañamiento a los emprendedores.

Atiende a una población de cincuenta y dos mil habitantes.

3. Las observaciones de gerencia

Nos reunimos al día siguiente. Su urgencia acaba convirtiéndose en la mía. Ese día, 13 de marzo, AAA se toma todo el tiempo que necesita para vomitar lo que lleva acumulado desde hace años sobre las malas formas que se dan entre los responsables de los tres equipos, del impacto que tiene esa rivalidad y de las relaciones negativas que existen entre los equipos.

Suerte del carácter optimista de AAA: *never give up* es su lema. Suerte del amor que siente por XXX, de la que es gerente desde hace veinte años. Suerte de que siente que, como gerente y líder, está al servicio de su gente (ciento veinte personas en total) y, en última instancia, suerte de que siente que está al servicio de la ciudadanía: la gente a la que atiende su equipo. Son personas que llegan a XXX en momentos muy vulnerables de su vida, con unas necesidades económicas urgentes, con un histórico de fracasos acumulados que las hace especialmente poco confiadas y desesperanzadas. Suerte del amor, de las ganas de estar y de ayudar a sus equipos, a pesar del mal ambiente que lleva instalado en XXX demasiado tiempo.

Me choca que su apertura en la forma de ser, su estilo respetuoso y libre, así como su voluntad respecto de que sus equipos sean tan grandes como son capaces de ser, sean aspectos que no hayan calado en los estilos relacionales de sus equipos y en el clima emocional de XXX.

Su intuición es que el clima emocional es tenso, es poco libre, es poco fluido.

El equipo de gerencia lo conforman tres personas:

- AAA, la gerente.
- BBB, la responsable económica, una persona de pocas palabras, de emoción contenida y con tendencia a la inflexibilidad y a la desconfianza. Está en esta misma posición desde hace quince años.
- CCC, la responsable de Comunicación, una persona joven, comunicativa, que está revolucionando la comunicación de XXX desde que llegó al puesto, hace dos años.

4. Por dónde decidimos empezar

Recopilaron toda la documentación de la esencia y cultura organizativa de la empresa para que pudiera empaparme de su estilo y su tono. Para mi sorpresa, la documentación dirigida a los profesionales de los equipos era normativa, carecía de tono empático y no hacía referencia alguna al bienestar emocional de las personas y los equipos.

Hecha esta observación, decidimos empezar trabajando con el equipo técnico, sin responsables. Son sesiones de trabajo creativas que permiten hacer aflorar libremente (sin la presión de la mirada externa de los jefes que escuchan las observaciones) cómo se sienten y cómo viven el día a día en la organización.

El equipo técnico está compuesto por personas que se seleccionan anualmente: trabajan un año en la empresa. Cuando hicimos las sesiones de trabajo creativo con ellos, algunas de estas personas hacía un par de meses que acababan de entrar en la organización, mientras que otras estaban a punto de terminar el año laboral.

Los resultados destrozan a Gerencia:

- Los equipos técnicos se sienten poco cuidados por los responsables de equipo.
- Se dan cuenta de la rivalidad entre los responsables.
- Expresan su estrés, que incluso se torna en angustia en momentos puntuales.

Ordenada la información que se recolecta en las sesiones de trabajo creativo, se expone al equipo de responsables, que, a pesar de que no expresan sorpresa (demuestran ser conscientes de lo que está sucediendo), se sienten consternados por la expresión emotiva del equipo técnico.

Se informa a Gerencia detalladamente de cada una de las sesiones de trabajo, la del equipo técnico y cómo reciben los responsables la devolución del equipo técnico.

La gerente expresa su inquietud por unos resultados que no la sorprenden.

5. Los siguientes pasos

Discutid en grupo qué pasos seguiríais para instalar en la cultura organizacional de esta empresa municipal una cultura emocional que permita:

- Generalizar la cultura emocional en toda la organización transversalmente.
- Cambiar la emocionalidad existente.
- Facilitar climas de trabajo que vayan positivizándose.
- Facilitar que las relaciones entre los responsables y entre los equipos se positivicen y se disfruten más.
- Poner en el centro, sin cambiar las condiciones laborales, a las personas y a los equipos, y, especialmente, promover su bienestar emocional.
- Generar un cambio significativo y perceptible en, aproximadamente, un año.

Si para avanzar en el trabajo del caso necesitáis información más detallada, disponéis de la primera semana para pedirla.

