

Manejando la dinámica emocional de su equipo

Amit Goldenberg

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

ESTRATEGIA
Y DECISIONES

Imagine que es el CEO de una gran corporación. Tiene un nuevo gerente regional que recibe muchas críticas de sus empleados y se le pide que viaje a la región para abordar el comportamiento del gerente y reducir la indignación de los empleados. Considere dos escenarios. En el primero, los empleados individuales han sentido mucha ira hacia el nuevo gerente, pero no han compartido estos sentimientos entre ellos. En el segundo, los empleados han compartido sus sentimientos entre ellos y están expresando su frustración como grupo.

¿Qué situación es probablemente más difícil de manejar? Como puede suponer, el segundo caso es más complicado. Si bien no es raro que los líderes se enfrenten a las emociones fuertes de los empleados, los riesgos pueden ser más pronunciados en grupos que en individuos. En los últimos años, los investigadores que estudian las emociones, yo incluido, hemos comenzado a examinar las características únicas de este tipo de emoción, un fenómeno llamado emoción colectiva. Nuestros hallazgos sugieren que la intensidad de las emociones colectivas tiende a ser mucho más fuerte (y durar mucho más) que la de los individuos aislados.

Al pensar en las emociones de un colectivo, los líderes deben considerar cómo las interacciones entre los individuos afectan la emoción general del grupo. Luego, deben entender cómo aprovechar las emociones fuertes que sienten los empleados y ayudar a manejarlas.

Cómo regular las emociones colectivas

La regulación de las emociones implica cambiar la trayectoria de una respuesta emocional, y es algo que hacemos todo el tiempo. Sin embargo, aunque es común pensar que la regulación de las emociones ocurre simplemente en la respuesta inicial al incidente o evento, las emociones en realidad se desarrollan en un proceso que involucra múltiples sistemas, incluida la atención, la cognición y la respuesta. Y podemos regular nuestras emociones con cada uno de estos sistemas.

El modelo de proceso de regulación emocional, desarrollado por el psicólogo de Stanford, James Gross, puede ayudar a los líderes a comprender cómo funcionan estos sistemas. La idea detrás de este marco es que la emoción y su regulación se desarrollan a lo largo del tiempo y se pueden dividir en cuatro pasos:

Este artículo es útil para:

- Regular las emociones colectivas.
- Comprender cómo las personas regulan sus emociones.
- Ejecutar la regulación emocional.

La intensidad de las emociones colectivas tiende a ser mucho más fuerte (y durar mucho más) que la de los individuos aislados.

una situación específica, atención a la situación, evaluación de la situación y una respuesta.

Este modelo es un marco perfecto para comprender cómo las personas regulan sus emociones y se ha utilizado para examinar cómo la regulación emocional de los empleados y gerentes puede aumentar el rendimiento y la satisfacción con el trabajo. Aquí usamos el modelo de proceso para examinar cómo un líder puede ejecutar la regulación emocional cuando intenta manejar un grupo: modificar la situación, cambiar la atención o crear distracción, reevaluar y modular la respuesta.

Modificar la situación.

El primer conjunto de estrategias de regulación emocional a disposición de un líder implica abordar la situación que provoca la emoción en sí. Por supuesto, la solución más obvia es tratar de evitar la situación en primer lugar. Sin embargo, en muchos casos es inevitable o ya se está desarrollando, por lo que el objetivo de un líder es encontrar formas de modificar la situación para provocar la emoción deseada.

Una estrategia de modificación de situaciones bien documentada que puede afectar la emoción colectiva son los rituales. Los grupos desarrollan rituales (secuencias predefinidas de acción caracterizadas por la rigidez, la formalidad y la repetición) para aumentar o disminuir ciertas emociones. Entonces, si los líderes reconocen con anticipación un cierto desafío emocional, pueden desarrollar junto con su equipo rituales capaces de modificar la situación y cambiar las emociones colectivas que pueden ocurrir.

Cambiar la atención o crear distracción.

La segunda familia de estrategias de regulación emocional implica cambiar las emociones modificando hacia dónde se dirige la atención emocional de las personas.

Los líderes a menudo usan la distracción para cambiar la emoción colectiva. En una estrategia clásica, los líderes centran la atención de su grupo en un rival específico para aumentar la sensación de amenaza, urgencia y, a veces, indignación. Sin embargo, la distracción también se puede utilizar para reducir ciertas emociones. Por ejemplo, los líderes pueden alejar del rival la atención de sus empleados, para regular el estrés o mitigar la ansiedad.

En una estrategia clásica, los líderes centran la atención de su grupo en un rival específico para aumentar la sensación de amenaza, urgencia y, a veces, indignación. Sin embargo, la distracción también se puede utilizar para reducir ciertas emociones.

Reevaluar.

La tercera familia de estrategias de regulación emocional se denomina reevaluación, que implica repensar o reinterpretar una situación de manera que impacte en la respuesta emocional posterior.

Un gran ejemplo de reevaluación a nivel de grupo se puede ver en los foros de Internet dedicados a las discusiones sobre acciones de bolsa. A menudo, después de un informe de ganancias decepcionante de una empresa específica, sus acciones se desploman, lo que genera una fuerte sensación de ansiedad en la comunidad de inversores. Sin embargo, los inversionistas que mantienen acciones generalmente están motivados para calmar a la comunidad ofreciendo varias interpretaciones de la situación, en un intento de regular las emociones colectivas. Por ejemplo, un usuario podría sugerir que el informe decepcionante es el resultado de una inversión potencialmente rentable que luego generará más ganancias. Esa sugerencia puede ganar fuerza y ser compartida por otros en el foro. A medida que pasa el tiempo, más usuarios adoptan esta interpretación, lo que contribuye a una fuerte reducción de la ansiedad expresada dentro del foro.

Modular la respuesta.

La última familia de estrategias de regulación emocional se llama modulación de respuesta. Esto implica controlar la expresión externa de la propia experiencia emocional para impactar las emociones de los demás.

Considere uno de los experimentos más famosos de la psicología del desarrollo, el acantilado visual. En este experimento, se le pide a un niño que cruce lo que parece un acantilado, arrastrándose sobre un piso de vidrio perfectamente seguro pero aterrador. El cuidador del niño está esperando al otro lado. La investigación sugiere que la expresión facial del cuidador juega un papel tremendo para ayudar al niño a navegar esta tarea y superar su miedo.

Aunque los gerentes no son cuidadores y los empleados no son bebés, incluso los adultos tienen la tendencia inherente de buscar las emociones de los demás como una señal de lo que debemos sentir. Un líder que mantiene emociones positivas en respuesta a una situación desafiante puede influir positivamente en la emoción colectiva del grupo, siempre que estas emociones se consideren genuinas.

Un líder que mantiene emociones positivas en respuesta a una situación desafiante puede influir positivamente en la emoción colectiva del grupo, siempre que estas emociones se consideren genuinas.

**ESTRATEGIA
Y DECISIONES**

Sin embargo, es importante tener en cuenta suprimir las propias expresiones mediante la modulación de respuesta puede no ser una muy buena manera de regular a un grupo de personas durante períodos largos de tiempo. Investigaciones anteriores sugieren que embotellar las emociones en su interior no las disminuye; por el contrario, las personas que reprimen sus expresiones suelen sentir emociones más fuertes. Por lo tanto, es probable que un líder que reprime sus emociones para tratar de influir en su equipo exprese esas emociones de otras maneras a través de su comportamiento, tono o reacción hacia los demás. No expresar emociones puede funcionar por un tiempo, pero no es probable que sea una buena solución a largo plazo.

En última instancia, los líderes necesitan tener la inteligencia para comprender el estado emocional de su equipo e identificar las características únicas de una situación para elegir la estrategia o estrategias correctas para impactar en la emoción colectiva del grupo.

Embotellar las emociones en su interior no las disminuye; por el contrario, las personas que reprimen sus expresiones suelen sentir emociones más fuertes.

Sobre el autor:

Amit Goldenberg es profesor asistente en la unidad de negociación, organizaciones y mercados de la Harvard Business School.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com