

TRIBUNA

Pino Bethencourt

Socia directora de Bethencourt Strategic Development opinione@recoletos.es

La estrategia de las emociones

La mayoría de las empresas dejan el diseño de su estrategia en manos de consultores que no entienden de emociones ni conocen la idiosincrasia de la compañía.

Más de una reina consorte se ha ganado fama de utilizar malas artes femeninas para mover los hilos de la Corte tras la careta oficial de poder encarnada por el rey de turno; aún hoy, seguimos diciendo que "detrás de todo gran hombre hay una gran mujer", aunque cada vez son más las grandes féminas que se han hartado de llevar careta para jugar al poder y van por libre. Desde la antigüedad, las mujeres, y unos pocos hombres descritos como intrigantes, han sido criticados por manejar los intereses ocultos y las emociones invisibles de los más poderosos en la conquista de sus fines, aunque estas cruciales gestiones se efectuasen fuera de oficinas, recepciones públicas y actividades oficiales.

Los hombres que han sabido gestionar conflictos de intereses y dilemas históricos entre sus aliados han triunfado en todos los ámbitos, pero en lugar de alabar su gestión emocional hemos dicho que eran inteligentes o tenían una gran visión de

y la que explica el curioso funcionamiento de los procesos y del organigrama empresarial.

Décadas de estudio psicológico del individuo y de sus motivaciones se han basado en la ley de equivalencia mental, que establece que lo que una persona piensa, hace y siente está sincronizado. Si producimos un cambio en uno de los tres, los otros dos componentes tenderán a compensarlo hasta que lo devuelvan a su situación inicial, o se verán arrastrados hacia la nueva posición de equilibrio.

Esto explica lo difícil que es dejar de fumar. Si uno lo deja de repente, ese día imprime un cambio en sus hábitos que entra en conflicto con lo que hace y siente. Sigue con emociones positivas asociadas al acto de fumar, y sus creencias y razonamientos justifican el tabaco como un premio, un mal menor o una compensación. La ley del mínimo esfuerzo le lleva a volver al hábito, pero el esfuerzo continuado construye un nuevo equilibrio en el



negocio. Las emociones se entendían como algo separado del trabajo económico, político o bélico.

Gracias al resurgimiento de la inteligencia emocional, por fin podemos recuperar ese arte oculto y sólo apreciado en algunas elites del poder como herramienta fundamental pero inconfesable para optimizar los resultados de cualquier aventura empresarial. Es el arte de ser estratégico con aquello que todos intuyen pero no aciertan en una reunión clave, o lo que ocurre en los pasillos del departamento de dirección general que todos conocen pero nunca pondrían por escrito. Gestionar las emociones cara a cara es para aprendices, los expertos dominan sistemas organizativos enteros gracias a la estrategia emocional.

Esta es la primera disciplina que analiza sistemáticamente las emociones individuales y colectivas de una organización y cómo impactan en la toma de decisiones estratégicas, los flujos de información operativos, la ejecución de resultados y la rentabilidad de sus inversiones. Esto permite articular un plan de implantación que gestiona las emociones empresariales en lugar de ignorarlas porque no se ven ni se saben medir científicamente. Y eso que todos sabemos calcular intuitivamente de qué humor está nuestro jefe por la mañana.

No tiene secretos el diseño de un plan estratégico digno del más brillante gurú sobre cómo hacer ganar dinero a una empresa. Pero implantarlo con éxito es para nota. Precisamente porque los números sólo se ocupan de los procesos y de la estrategia visible, aunque sea la emoción la que determina qué objetivos se puede plantear una compañía,

que no fumar resulta agradable, y se pregunta cómo podía ser tan estúpido en el pasado.

Igual que el individuo tiene que ejercer una voluntad extra para controlar su voluntad en momentos de cambio, la empresa sufre un consumo improductivo de sus recursos cuando deja de estar en equilibrio. La mayoría de las empresas que nos rodean hoy pierden aceite por doquier, puesto que sus directivos empujan proyectos en direcciones conflictivas, alimentan climas laborales tensos y conflictos emocionales dignos de un *gran hermano*, y dejan el diseño de sus estrategias a consultores externos que no entienden de emociones.

Las personas podemos cambiar nuestros pensamientos o frenar nuestros actos, pero nuestras emociones nos mueven con el poder acumulado de miles de años de evolución sin el freno de la lógica de la razón. La empresa no es diferente. Sus emociones acumuladas, multiplicadas y tajantemente negadas conforman un sistema invisible con una fuerza de arrastre sobre los procesos, el organigrama y la visión estratégica.

La estrategia emocional representa la nueva frontera hacia una era de eficiencia empresarial desconocida hasta ahora, trayendo soluciones a los quebraderos de cabeza que han desquiciado a estrategas, directivos y otros estudiosos de la lógica, incapaces de detectar esa sutil nube en el aire que ha teñido su propia interpretación de los hechos.

Aplicando la estrategia para gestionar lo emocional, la transformación de procesos se potencia y se acelera, convirtiendo una idea genial en una realidad económica, coherente y sostenible.