



## Estrategia emocional: El poder invisible

Hoy en día las barreras al crecimiento y la rentabilidad de las empresas son más intangibles que nunca. Incluso podríamos decir que son casi invisibles, y que miles de directivos se pelean cotidianamente con dragones sin nombre ni cara que les absorben el tiempo y la energía, robándolos de su propio potencial y capacidad emprendedora. Teniendo financiación, tecnología y conocimiento al alcance de una transacción corriente, lo que necesitan ahora las empresas está en el invisible dominio de la estrategia emocional.

PINO BETHENCOURT, Socia Directora de Bethencourt Strategic Development

**M**artín es un directivo ambicioso que conoce a fondo el mundo del automóvil y que, tras estudiar un MBA en Harvard, decide volver a España para seleccionar un negocio tradicional familiar que pueda comprar y relanzar a nivel internacional. Dicho y hecho, su iniciativa lo lleva a contactar con fondos familiares y una empresa de capital riesgo, con el objetivo de relanzar un fabricante de componentes del norte con más de cincuenta años de historia y una seria reputación en el sector.

Hasta aquí todo fue bastante bien. Con todos sus conocimientos adquiridos tras años

de experiencia en una de las multinacionales de automoción, y las técnicas de estudio estratégico puestas en práctica en su MBA, Martín diseñó un plan exhaustivo que daría la vuelta al fabricante. Pero la vuelta, que según todos los expertos tenía la dirección estratégica más acertada, acabó convirtiéndose en un revólver de huelgas, retrasos en producción, conflictos encarnizados en el seno del comité de dirección y serias pérdidas de clientes que hasta entonces habían sido fieles.

Martín tenía los conocimientos, compró la tecnología y consiguió la financiación para poner en marcha su transformación, pero precisamente porque no prestó atención a la invisible dimensión emocional de su organización, tampoco pudo predecir ni anticipar sus muy visibles impactos en el modelo de negocio y la organización, los cuales casi acabaron con su proyecto. Algo que no se puede medir, no se ve ni se escribe, sino que parece intuirse de forma difusa en gestos y conflictos, y habladurías de pasillo... ¿puede realmente poner en jaque todo un plan de transformación?

### SISTEMAS DE PERSONAS... Y DE EMOCIONES

La respuesta es que sí, y que seguramente es la explicación de un gran número de proyectos empresariales que no alcancen

#### FICHA TÉCNICA

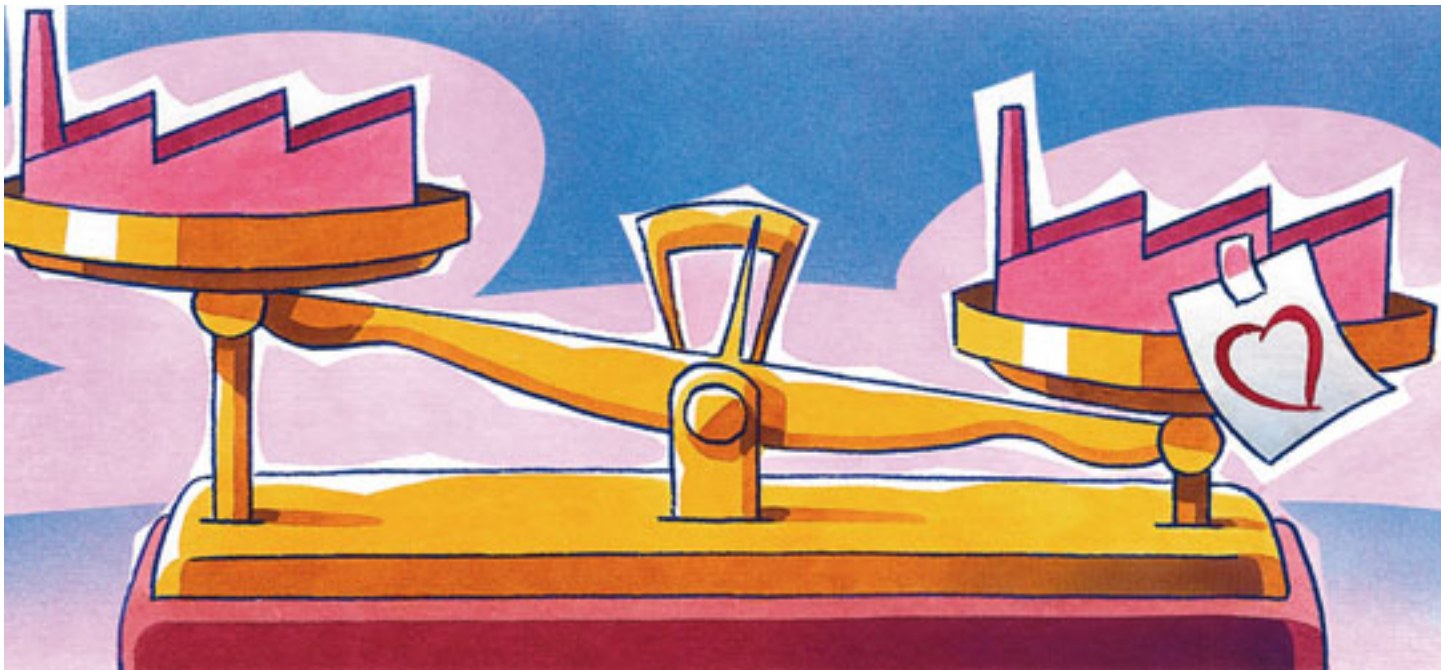
**Autora:** BETHENCOURT, Pino.

**Título:** Estrategia Emocional: El poder invisible.

**Fuente:** Capital Humano, nº 213, pág. 96, Septiembre, 2007.

**Resumen:** El poder de arrastre de la emoción es muy superior a otros condicionantes a la hora de aportar valor, condicionar y hasta comprometer con un proyecto u organización. En el texto, Pino Bethencourt explica como gestionar todos estos intangibles para lograr la mejor estrategia de gestión dentro de la empresa. De este modo, la experta apuesta por lo "emocional" y señala que esta estrategia es la primera disciplina que emplea el análisis de coherencia sistémica tridimensional para desenmascarar a una organización, explicar su evolución y tendencias, y proponer soluciones integrales que se alimenten precisamente de la emoción colectiva para empujar el modelo de negocio en la dirección deseada.

**Descriptor:** Estrategia / Intangibles / Gestión.



el éxito. Y dado que cualquier empresa es una organización compuesta de personas, no debería sorprendernos tanto que el peso de las emociones en los resultados sea tan importante, ni de que dichas emociones interactúen sistémicamente con los procesos, la toma de decisión, la formulación de estrategias y la implantación de cambios empresariales.

Dicho de otro modo, es como si la persona fuese un fractal, término utilizado en la ciencia para designar estructuras geométricas que se suman y repiten otras estructuras mayores con las mismas formas y características. Y la empresa fuese la manifestación agregada y compleja de la estructura básica que constituye la persona.

Esto hace que el miedo individual a perder el trabajo, por ejemplo, y que sería relativamente sencillo de gestionar mediante una conversación o aclaración, se junta con los miedos individuales de otros compañeros en máquinas de café, incorpora opiniones sobre eventos y anécdotas aisladas que refuerzan dichos miedos, y va cimentando barreras de oposición que nadie dibuja en papel pero que todos conocen, sólidas paredes de piedras con forma de sms, *emails* contagiosos y rumores. Deshacer esta barrera soportada por un exaltado colectivo lleva más trabajo, más tiempo y más coste.

Por ello resulta imprescindible comprender que los problemas y las barreras a las que se enfrenta una empresa son expresiones complejas de emociones individuales, que se han combinado en el ambiente, siguiendo leyes sistémicas, para dar lugar a una nube emocional que impregna el trabajo cotidiano y produce un efecto sutil pero de alto impacto sobre la productividad y los resultados. Si comparamos las emociones de una persona con las letras del abecedario, los problemas de la empresa se parecen a literatura sofisticada, cuyo análisis y comprensión requiere conocer el abecedario, y conocer las normas gramaticales y expresiones culturales aplicadas para sumar, restar y combinar letras hasta llegar a confeccionar una novela apasionante.

La estrategia emocional es la primera disciplina que emplea el análisis de coherencia sistémica tridimensional para desenmascarar a una organización, explicar su evolución y tendencias, y proponer soluciones integrales que se alimenten precisamente

**Se llama atractores a las causas que empujan el sistema en una dirección u otra, de forma que la evolución final del sistema es la consecuencia del efecto combinado de todos sus atractores**

de la emoción colectiva para empujar el modelo de negocio en la dirección deseada. En la empresa que adquirió Martín había tres "atractores" clave.

En la teoría del caos se llama atractores a las causas que empujan el sistema en una dirección u otra, de forma que la evolución final del sistema es la consecuencia del efecto combinado de todos sus atractores. El "atractor" más influyente de todos era el ex-dueño de la empresa, que había ejercido un estilo de liderazgo paternalista y protector en toda su etapa como presidente, y que, una vez relegado a un asiento sin protagonismo en el consejo, y enfrentado a un plan estratégico de cambio que criticaba gran parte de sus decisiones ejecutivas, estaba transmitiendo rumores y opiniones a toda su red de aliados en la empresa, fieles seguidores durante años. Esto quitó credibilidad al plan estratégico, hizo parecer que los proyectos de Martín eran destructivos de la empresa, y alimentó el miedo a una destrucción irresponsable e ignorante de la empresa por parte de los nuevos dueños.

Otro atractor muy importante se centraba en la exclusión total de los trabajadores de mayor experiencia en la empresa en las fases de formulación del plan estratégico. Martín había recurrido a consultores externos para formular una nueva estrategia de lanzamiento de la compañía, sin pedir la opinión de trabajadores que llevaban más de veinte años en puestos de línea y que constituían el núcleo duro del éxito anterior de la empresa. Este sentimiento de exclusión hacía que varios trabajadores con alto peso en la opinión popular pusiesen en duda abiertamente el plan, e identificasen legítimos agujeros en el planteamiento que invalidaban el sistema de información elegido y dos de los principales procesos del nuevo modelo de negocio, mientras sorbían con rabia indignada sus cafés en la máquina. El plan de Martín se había basado en todo menos en el conocimiento interno acumulado durante años por estos señores.

**Se están acabando las ventajas competitivas ancladas en dinero, tecnología o conocimientos. Ahora la única ventaja competitiva realmente sostenible es tener una estrategia emocional poderosa**



Las emociones individuales interactúan con movimientos colectivos y atractores que empujan al colectivo humano hacia un lado u otro, afectando directamente su productividad.

El tercer atractor que impactaba profundamente a la gestión de Martín era su completa falta de historia en la empresa, y las dudas que provocaba su ambicioso perfil joven, MBA y poco respetuoso de las dinámicas sociales y protocolos de interacción establecidas durante años en la empresa. Su lenguaje era distinto, su forma de dirigir reuniones creaba actividades defensivas, y su empeño en poner en marcha sus ideas a toda velocidad lo obligó a reducir al mínimo su labor de creación de alianzas y siembra de credibilidad. Era un extraño cuando llegó y seguía siendo un extraño incómodo dos años más tarde.

Estos tres atractores funcionaban como invisibles corrientes de aire que empujaban la nube emocional en una y otra dirección, desencadenando los retrasos en la implantación del nuevo software de gestión contable, alimentando la convocatoria de huelgas agresivas, y al mismo tiempo reforzando el efecto de su inadvertida influencia porque precisamente hacían fluir la información por canales que nunca llegaban a oídos de Martín.

#### **EL PODER DE ARRASTRE DE LA EMOCIÓN**

El segundo fenómeno que explica el enorme impacto de las emociones en los resultados económicos de una empresa se basa precisamente en la reproducción a escala agregada de la estructura básica de la persona, y en concreto de la ley de equivalencia mental. La ley de equivalencia mental se emplea desde hace años en psicología y otras ciencias del comportamiento humano, y establece que lo que una persona piensa, lo que hace y lo que siente están sincronizados. Luego si producimos un cambio en

uno de los tres, los otros dos componentes tenderán a compensar dicho cambio hasta que lo devuelvan a su situación inicial, o se verán arrastrados también hacia la nueva posición de equilibrio.



Es lo que ilustra lo difícil que es dejar de fumar, o lo que explica que el desarrollo de habilidades directivas sea tan difícil. Si uno se propone dejar de fumar, ese día imprime un cambio en sus hábitos que entra en conflicto con lo que hace y lo que siente. Porque sigue sintiendo emociones positivas asociadas al acto de fumar, y sus creencias y razonamientos justifican el fumar como un premio, o un mal menor, o una compensación para tal o cual tema.

Esto genera un esfuerzo de voluntad para pasar el día entero sin fumar, puesto que las tres dimensiones han dejado de estar en equilibrio. Lo más fácil para Martín es volver al equilibrio inicial fumando un cigarro. Pero si mantiene su hábito durante suficiente tiempo, empieza a asociar emociones positivas al hábito de no fumar, y su mente acaba dando lecciones a todas sus amistades sobre lo peligroso, caro y muy perjudicial que es su antiguo hábito. De estas tres dimensiones que refleja la ley de equivalencia mental, la dimensión emocional es la que tiene la fuerza de influencia más fuerte sobre las otras dos, cosa que se ve claramente en los múltiples ejemplos en los que hacemos o decimos algo de lo que luego nos arrepentimos, pero que en el momento nos parecía una idea buenisima.

Del mismo modo, el conjunto de emociones individuales en un grupo de personas, sometido a los atractores y fuerzas sistémicas que lo transforman en una tormenta invisible que contagia a todo el que se incorpore al grupo antes o después, es la dimensión más influyente sobre los actos y decisiones de la compañía.



Pensamos que hacemos las cosas porque son lógicas, y la lógica nunca falla...,  
...pero la realidad es que fabricamos la estrategia o lógica que más se acomoda a cómo nos sentimos.

Igual que la emoción gobierna nuestra lógica y actos a nivel individual, en la empresa es la emoción colectiva quien imprime energía y valor sobre su estrategia y modelo de negocio.

Lo que la empresa piensa sobre sus mercados y sobre sí misma es su estrategia. Su modelo de negocio encarna los procesos, sistemas de información, y diseño organizativo, es decir, lo que la empresa hace. Ambos se ven enormemente influenciados por lo que ocurre en el plano emocional. Igual que el individuo tiene que ejercer una voluntad extra y sacar mayor esfuerzo para ejercer el control de su voluntad en momentos de cambio o de desarrollo de un nuevo hábito, la empresa también sufre un consumo improductivo de sus recursos cuando deja de estar en equilibrio.

Esto nos lleva a dos conclusiones preocupantes: Por un lado, las empresas que presenten incoherencias entre su estrategia, su modelo de negocio y su emoción están sujetas a una pérdida invisible de recursos en el cotidiano, con una evolución tan sutil que cuando aparece en la cuenta de resultados se ven disfrazados por otras causas más visibles o inmediatas como si fuesen chivos expiatorios. Los directivos actúan entonces como los ayudantes del famoso doctor 'House', intentando encontrar mes a mes la causa profunda de los síntomas que perciben y que no guardan aparente relación en las cuentas.

La segunda conclusión es que cualquier cambio que hagamos en una de las dimensiones afecta a las otras dos, con lo que muchos de los proyectos de transformación que se llevan a cabo hoy en día provocan desequilibrios y disfunciones en la dimensión emocional que

rara vez de miden, gestionan o corrigen por el simple hecho de que no se ven.

Las aventuras de Martín ilustran este fenómeno en cuanto a que los movimientos emocionales no se limitaron a estropear el ambiente, sino que se trasladaron directamente al negocio de múltiples formas:

- La interrupción de flujos de información en la fabricación de pedidos porque empleados de fábrica y de la oficina comercial habían entrado en rivalidades y dejaban sus conversaciones aclaratorias para una mañana que nunca llegaba.
- La disminución de indicadores de producción debido a una menor productividad y una mayor tasa de errores humanos que llevaron a retrasos considerables sobre pedidos. Esto afectó en menor medida a los clientes existentes, pero echó completamente por tierra la implantación de un nuevo servicio de venta Express que garantizaba el periodo de entrega más bajo del mercado.
- El retraso de decisiones estratégicas que el comité de dirección, dividido en dos bandos enfrentados según su afinidad con Martín con el anterior dueño, no era capaz de tomar, y cuando parecía que se había llegado a un acuerdo para avanzar, resultaba en la puesta en marcha de acciones descoordinadas, o conflictivas, o quedaban en el tintero de las prioridades para mañana de modo indefinido en respuesta a la oposición silenciosa de su responsable.
- El fracaso multimillonario de un proyecto de renovación de todo el sistema de gestión financiera de la empresa, que aunque parecía ser la mejor solución según los análisis de Martín y del consultor externo, había pasado por alto detalles claves en el funcionamiento cotidiano de la fabricación que el software elegido era incapaz de hacer. Dichos detalles claves fueron indicados por los mismos empleados de largo recorrido que no habían sido

invitados a los equipos de trabajo iniciales por las prisas.

- La explosión de las huelgas en los turnos de noche provocaron un parón productivo que puso en jaque la reputación de la empresa en toda la zona, ocasionando pérdidas considerables que afectaron a la tesorería hasta el punto de obligar a Martín a vender una parte de su participación al resto de accionistas para hacer frente a la deuda.

## EL SISTEMA NUNCA ESTÁ AISLADO

Un análisis de coherencia sistémica en tres dimensiones no puede estar completo si no se estudia la relación de la empresa con su entorno. Su mercado económico, su localización geopolítica, la sociedad que la rodea y le aporta compradores y empleados, todos son elementos de un sistema mayor que también ejerce fuerzas y presiones sobre la empresa. Ciertamente es que muchas empresas dedican recursos importantes a estudiar su entorno y sus competidores, pero a menudo el problema es más bien la interpretación que hacen de dicha información y la velocidad de adaptación que son capaces de reunir. Pero la nube emocional que toca todo lo demás también tiñe la interpretación que la empresa hace de los datos. Igual que un día feliz vemos alegría en todas partes y un día triste nos parece gris y lleno de ejemplos deprimentes. Las lentes con las que analiza los datos del mercado para formular su estrategia están manchadas por sus propias dinámicas internas.

Y luego, si es difícil adaptar una persona a un cambio de cafetería por la mañana, convencer a un colectivo de cientos o miles de personas para que cambien sus costumbres, prioridades y criterios de decisión es a menudo un esfuerzo titánico en el que se pierde mucha energía, precisamente porque se ignora la dimensión emocional en lugar de estudiarla, comprenderla y gestionarla para reforzar los efectos transformadores sobre la estrategia o el modelo de negocio. La ventana de oportunidad para conseguir los resultados de una transformación empresarial viene impuesta por el entorno, pero a menudo las empresas pierden la noción del tiempo intentando arreglar sus adentros y moverlos en la dirección adecuada. Como cuando una novia se cambia de traje veinte veces antes de acudir con gran retraso a la

**El miedo va cimentando barreras de oposición que nadie dibuja en papel pero que todos conocen, sólidas paredes con forma de sms, emails contagiosos y rumores. Deshacerlas lleva trabajo, tiempo y costes**

cita con su amado. Y la empresa que no llega a tiempo, es como si no hubiese llegado. Pierde el tren de la rentabilidad y tiene que esperar a que pase otro, que será por fuerza distinto al primero, mientras se lamenta y se desmotiva por su propia tardanza, perdiendo la confianza en sí misma y perdiendo aún más dinero en las largas cadenas de errores y conflictos que acarrea internamente.

Difícil sí, pero no imposible. El mayor grado de profesionalización y entrenamiento en habilidades de la clase directiva española está abriendo camino para una atención mayor a las consecuencias de conflictos, mala comunicación y otros síntomas ignorados hasta ahora. Nuestro amigo Martín, como muchos otros empresarios, aprendió tanto de esta primera experiencia, que se ha convertido en un auténtico predicador de la estrategia emocional, y ya se prepara para abordar su próximo proyecto con ilusión, ganas y mucha atención a lo invisible.

Dicen que la ventaja de mirar atrás es que uno es capaz de ver la conexión entre las cosas que ocurrieron, y por ellos muchos grandes líderes cuentan historias de éxito en las que han conseguido levantar una empresa de la nada o sacarla de los agujeros más negros. Aunque la mayoría de los libros sólo citan sus proezas en el área de estrategia o de procesos, la razón por la que nos resulta difícil imitarlos es que seguramente nadie ha analizado sus éxitos sistémicamente, y todo lo que hicieron para impulsar y gestión la emoción de su empresa se ha quedado en el tintero.

Se están acabando las ventajas competitivas ancladas en dinero, tecnología o conocimientos. Ahora la única ventaja competitiva realmente sostenible es tener una estrategia emocional poderosa. Estamos ante una nueva frontera de aprendizaje y desarrollo organizativo, y aún nos queda mucho terreno por recorrer. ▲