



## Un enfoque emocional a la ejecución de estrategias

¿Qué tienen en común el Presidente Barack Obama, el director ejecutivo saliente de Microsoft Steve Ballmer y el ex director ejecutivo de Nokia Olli-Pekka Kallasvuo? Los tres tenían ambiciones y estrategias loables: *atención médica universal en EE.UU.*, y *dominar las industrias mundiales de software y de telefonía móvil*. Pero los tres tuvieron graves dificultades para ejecutarlas. Los altos ejecutivos gastan tiempo y recursos

elaborando y promoviendo *una estrategia visionaria*, pero una y otra vez se ven defraudados en su ejecución. Muchos ejecutivos consideran la ejecución de la estrategia simplemente como la administración de proyectos operativos en el cambio organizacional: *la desglosan en varias tareas, las asignan a los respectivos gerentes de proyecto, les asignan los recursos necesarios, como personal, equipo y dinero, y establecen un calendario para que se cumpla*. Entonces, una vez establecida la estructura de planeación del proyecto,

suponen que su misión está cumplida y que las cosas automáticamente se desarrollarán conforme al plan.

Sin embargo, con demasiada frecuencia no toman en cuenta las trampas ocultas en los factores humanos "blandos", como la **emoción colectiva** de los gerentes medios y otros ejecutivos que influyen en el proceso de ejecución de la estrategia y que tienen un efecto decisivo en el resultado, como se ilustra por la caída de popularidad de Obama a consecuencia de una mala tecnología de la información y



la partida de Ballmer y Kallasvuo de sus respectivas empresas tras no poder ejecutar las estrategias comerciales planeadas.

Las cuestiones emocionales y políticas tienden a ser temas tabú en el mundo corporativo. Quizá se hable de ellas en los pasillos y la sala de descanso pero rara vez en la sala de juntas. No existen modelos automatizados de administración de proyecto que permitan, de una manera precisa y exhaustiva, diagnosticar, detectar o razonar sistemáticamente en estas cuestiones. Muchos ejecutivos siguen pensando que reprimir las emociones y concentrarse en sus tareas es la mejor manera de lidiar con las situaciones emocionales.

Igualmente, los gerentes medios, con la preocupación de que los altos ejecutivos pongan en duda su capacidad de liderazgo y su motivación, suelen tener reticencias para mostrar emociones negativas en relación con el cambio o para expresar preocupaciones personales que no estén vinculadas con la efectividad profesional.

Empero, como han demostrado las investigaciones en neurología y psicología, las emociones influyen en el razonamiento y la conducta humana de manera poderosa y afectan el desempeño en los negocios. Los estudios señalan que las emociones que se reprimen por debajo de la superficie tienden a incubarse y a resurgir más adelante. En tiempos de transformación \_ y la estrategia suele implicar una

transformación organizacional considerable - esos sentimientos grupales negativos pueden salir al frente e influir en la implementación de la estrategia.

Para manejar la emoción colectiva primero hay que conocer su naturaleza y poder diferenciar entre emociones colectivas y personales.

Como seres humanos, todos tenemos emociones. Nuestro estado de ánimo varía. Esas emociones personales pueden manejarse hablando con compañeros o iguales. Pero pronto nos damos cuenta de que expresar sentimientos personales, como enojo y pesimismo, dentro de la empresa por lo general no es bueno para la carrera profesional.

Las emociones colectivas, sin embargo, son diferentes. Son emociones compartidas por un número grande personas respecto de una causa o una estrategia y no es probable que se disipen fácilmente. Si un gerente medio no está contento con lo que haya hecho el director ejecutivo, voluntaria o involuntariamente, y habla de ello, el sentimiento puede enconarse y reforzarse en conversaciones con otros gerentes medios sobre incidentes similares. Los sentimientos se validan, se amplifican y, con el tiempo \_ a veces pasan años \_ pueden expandirse para formar una amplia coalición de individuos que comparten emociones negativas respecto de la estrategia, pues piensan que puede ser nociva para el

bienestar del grupo, aunque no esté en juego su bienestar personal. Por ejemplo, miles de fanáticos del futbol pueden sentir una rabia colectiva por la derrota de su equipo y provocar disturbios aunque sea improbable que dicha derrota afecte su empleo profesional o el bienestar de su familia. Este fenómeno es llamado "*emociones de grupos de interés*"

Ni siquiera es necesario que las emociones de grupos de interés se expresen o se compartan con otras personas. Es posible que muchos miembros de un grupo tengan la emoción de grupo de interés si, por ejemplo, interpretan un evento de la misma forma.

En el ambiente corporativo, estas emociones de grupos de interés pueden hacer que los gerentes medios, incluso aquellos elevados a posiciones de poder por los altos ejecutivos, nieguen su apoyo o incluso saboteen en forma oculta la implementación de una estrategia, aunque sus intereses personales inmediatos no se vean amenazados directamente.

Manejar las emociones colectivas y tomar las medidas apropiadas de gestión de emociones es un papel clave, si bien suele ser pasado por alto por los ejecutivos que quieren elevar las probabilidades de tener éxito en la ejecución de la estrategia.

Más específicamente, los gerentes y directivos pueden crear normas de experimentar y expresar una amplia gama de emociones y sus causas si reexaminan cuidadosamente creencias que dan por descontadas, formas de hablar y prácticas que devalúan, desalientan o restringen dichos sentimientos.



Eliminar conscientemente las barreras cognitivas, normativas y conductuales en las organizaciones empresariales puede requerir mucha reeducación y desaprendizaje. Los gerentes también deben examinar la forma de aumentar su autoconsciencia emocional comprendiendo las causas y las consecuencias de las diferentes emociones, como el enojo, la culpa, la alegría, el orgullo y la vergüenza, para poder reconocerlas, regularlas y expresarlas de manera articulada.

Aunque aprender la inteligencia emocional ayudaría a los ejecutivos a manejar las emociones en interacciones interpersonales o en grupos pequeños, para lidiar con las diversas pautas de las emociones colectivas de cientos o incluso decenas de miles de personas se requiere lo que llamamos capacidad de *“capital emocional”*.

Obviamente hay que equilibrar la libertad de la expresión emocional con respecto a la sensibilidad de las demás personas y los intereses de la compañía. Pero si perciben con exactitud las pautas de las emociones en la empresa, los directivos tendrán más oportunidades de identificar y canalizar las emociones negativas con fines constructivos. Es imposible exagerar la urgencia de atender las emociones colectivas de los gerentes medios, cuya cooperación es vital para implementar los cambios, dándoles más voz y propiedad en el diseño y la implementación de la mirada de detalles que garantizan el éxito en la ejecución de la estrategia.

**SOBRE AL AUTOR:**

**QUY HUY** es profesor asociado de estrategia en el Instituto Europeo de Administración de Empresas. Insead Knowledge

DISTRIBUIDO POR  
THE NEW YORK TIMES SYNDICATE  
© THE NEW YORK TIMES 2014