

Noviembre 2015 | Diario EL PAÍS

José Jaume

Los *qués* y los *cómos*, un nuevo concepto de empresa

Una empresa privada, una institución pública o el gobierno de un país, como toda organización humana, tiene dos componentes: la racional y la emocional.

En lo racional predominan los *qués*: qué objetivos, qué estrategia, qué resultados. Es el mundo de los números, del rigor racional, de la exactitud.

La motivación de lo racional puede tener alguna componente emocional, cuyo análisis quizá tenga interés pero al final resulta en unos hechos, en unos *qués*. Los 'porqués' del pasado aportan explicaciones pero, en general, no aportan soluciones. La realidad es que estamos aquí y ahora y nos planteamos cuál es la situación, qué hacemos y por qué lo vamos a hacer: este es el reto.

En lo emocional predominan los *cómos* en sentido sustantivo: cómo es nuestro comportamiento, cómo nos relacionamos con los demás, cómo conseguimos los objetivos, cómo generamos confianza. Ahí está la transferencia emocional con el cliente, lo que conecta y fideliza. Es el mundo donde reside la intuición, el impulso y la pasión por lo bien hecho; es donde predominan los valores, la cultura corporativa, la empatía, el factor humano.

La utilidad de este enfoque radica en el discernimiento, saber dónde estamos y de qué estamos hablando: identificar dónde está lo racional y lo emocional, en qué proporción y efecto recíproco. El discernimiento facilita la claridad, el diagnóstico, la toma de decisiones, la gestión de la parte y del conjunto.

Este enfoque añade un punto de vista que ayuda a comprender y gestionar mejor una empresa.

La sala de máquinas de una empresa (lo racional), por muy compleja que sea, no es un problema mayor. Lo difícil está en el timón. Su gobierno es un sistema de *qués* y *cómos* en armonía y equilibrio. Pero a veces entran en conflicto y se producen atascos. La desmesura en lo racional (sólo números, ser impositivos) o en lo emocional (los egos, la resistencia al cambio) es contraproducente, no hay equilibrio. Tener razón sin entusiasmar a veces no es suficiente para conseguir los objetivos, lo emocional tiene una influencia decisiva en los resultados. Es preciso gestionar las emociones para que no sean freno sino impulso, logrando un alto rendimiento. En Harvard aprendimos a contemplar el factor humano en las soluciones aparentemente 'racionales *only*'. Y de la ingeniería sabemos que lo rígido es frágil.

En el equilibrio, lo racional y lo emocional deben entenderse y sumar. Esto es crucial, pero lo realmente virtuoso es no sólo entenderse y sumar sino multiplicar: conjugar ambas componentes para que se potencien y realimenten entre sí. El factor clave está en saber liderar: integrar lo racional y lo emocional, inspirar, tener un proyecto ilusionante y lograr que el equipo ponga talento y corazón; actuar con inteligencia emocional para convertirla en inteligencia empresarial. Lo cual incluye impregnar la empresa de humanidad. Todo esto no es fácil pero se puede aprender y merece el esfuerzo porque su efecto en resultados es expansivo.

Con este enfoque de gestión hemos obtenido significativas mejoras en los resultados económicos, en la calidad percibida por los clientes, en la negociación de acuerdos, en el rendimiento de equipos, en la comunicación, la productividad y la innovación. Y en la calidad de las relaciones personales y profesionales. Buenos *cómos* consiguen mejores *qués*.

Lo racional sabe lo que se puede y no se puede hacer, lo emocional sabe lo que se debe y no se debe hacer. La diferencia es importante e incluye todo un sistema de valores que añaden virtud y reputación. De eso también estamos hablando.

Los valores no son un florero ni algo ocasional. Los valores están para vivirlos y aplicarlos, tienen una influencia decisiva en los resultados. Un ejemplo es el reciente caso Volkswagen: las irregularidades del *software* se habrían impedido si los valores se hubieran aplicado íntegramente. No es un fallo técnico, es un fallo de valores. La falta de valores en una parte afecta al todo. En este caso, ha generado un alto coste y dañado la reputación. Cabe esperar que Volkswagen sabrá convertir esta crisis en una oportunidad. Los valores son una potente ventaja competitiva si se aplican hasta el mínimo detalle.

Así, en lo racional está el número, en lo emocional la belleza; en lo racional está el conocimiento, en lo emocional está el humanismo. Los *qués* dan estructura y consistencia, los *cómos* dan sentido y propósito. Conjugarlos es estratégico para la empresa, es el reto del líder: poner los valores en acción inteligente y generar valor para el cliente y la empresa.

En este sentido, cabría definir un nuevo concepto de empresa: una organización donde existen unos valores, humanos y profesionales, que proporcionan valor a un precio razonable. Así de simple y así de enorme. Todo ello en un marco de respeto al medio ambiente: hacer empresa es colaborar con la tierra.

Este enfoque es de aplicación general y especialmente en las empresas de servicios. Los *qués* son muy vulnerables porque se pueden imitar. Los *cómos* marcan la diferencia. Abundante investigación prueba la excelencia de empresas que aplican este enfoque en su liderazgo. Cuatro ejemplos donde lo hemos vivido con resultados positivos son: las empresas familiares, la gestión de la diversidad cultural, *start-ups* y *spin-offs* y la gestión del cambio.

En síntesis, este enfoque facilita el discernimiento, entenderse, resolver conflictos y, sobre todo, multiplica e impulsa, logrando una gestión de alto rendimiento en una atmósfera estimulante y creativa donde disfrutar del trabajo bien hecho.

La cooperación entre lo racional y lo emocional genera plenitud, pone fundamento a los sueños para no quedarse en lo ilusorio, es la conjunción de virtud y conocimiento. No podemos predecir el futuro, pero sí contribuir a crearlo. Contribuir entre todos a la belleza del mundo sería un elegante objetivo al que dedicar nuestro talento. Tenemos derecho a soñar.