



Marcelo Manucci

# Competitividad Emocional

## LAS FÓRMULAS

### LAS EXPERIENCIAS

El impacto de las emociones en la interpretación de los hechos. Permite abordar la redefinición de los acontecimientos y gestionar la base de las decisiones.

### LAS TRANSFORMACIÓN

El impacto de las emociones en los procesos de cambio. Proporciona un modelo para gestionar la creación de nuevas condiciones de vida en los sistemas humanos.

### LAS ALTERNATIVAS

El impacto de las emociones en el diseño de soluciones innovadoras de desarrollo. Permite ampliar el marco de decisión frente a nuevas problemáticas y desafíos.

### LA PERMANENCIA

El impacto de las emociones en la definición de la capacidad de respuestas de los grupos humanos. Permite una mayores recursos competitivos frente a nuevas demandas y exigencias.

### LA SUSTENTABILIDAD

Las emociones en la simetría de crecimiento en las organizaciones. Permite la gestión del desarrollo del proyecto en sintonía con transformación de las condiciones del contexto.



## La subjetividad del paisaje

Las personas hacemos de la realidad un conjunto de explicaciones más o menos coherentes a través de símbolos y palabras que despliegan un territorio subjetivo dentro del cual nos movemos y tomamos decisiones. El paisaje que enfrentamos al momento de tomar decisiones (individual o colectivamente) es una construcción mediada experiencias que se colorean emocionalmente. Las emociones definen el condicionan el horizonte de acción y definen la potencialidad de nuestras acciones.

En el caso de las organizaciones, estos procesos se expresan en un despliegue de documentos, cuadros estadísticos y diagramas de procesos que brindan una efímera sensación de control frente a la dinámica del entorno. Estos territorios se recortan a través de tres procesos: la identificación de elementos (personas, acontecimientos, organizaciones, empresas, etc.), la conexión de esos elementos (la causalidad y las justificaciones) y la significación sobre esas conexiones (interpretación que le da una forma global al paisaje).

En definitiva, tanto en lo individual como en lo corporativo, vivimos dentro de territorios enmarcados emocionalmente sobre los cuales proyectamos posibilidades de acción. La capacidad de adaptación de los sistemas sociales, tiene relación con la interpretación del contexto. Las personas solo pueden ver lo que está dentro de su territorio y su campo de acción está acotado a este espacio virtual. Desde este marco de referencia se proyectan alternativas de movimiento y se definen decisiones frente a las posibilidades que les rodean. Las personas, somos artífices de nuestras explicaciones las cuales nos permiten aproximarnos a la realidad desde distintas perspectivas.

Esta concepción subjetiva del mundo, es la mayor diferencia entre sistemas mecánicos y sistemas humanos. Las personas nos movemos de acuerdo a una experiencia subjetiva acerca de lo que nos rodea. Las máquinas se mueven en función de una tarea externa, las personas se mueven en función de su imagen interna. En este marco, las emociones son un factor clave en el soporte de estas experiencias. Las posibilidades de desarrollo y crecimiento en estos territorios subjetivos generan estados emocionales específicos que tienen impacto en la calidad de las relaciones y marcan todas las decisiones y movimientos. Las emociones condicionan las experiencias subjetivas, esto tiene consecuencias espaciales (amplía o restringe los límites de nuestro territorio) y derivaciones actitudinales (en la creatividad o compulsividad de nuestros movimientos).

La capacidad de respuesta y adaptación de las organizaciones y las empresas a este nuevo espacio de competitividad depende de las posibilidades para redefinir o transformar sus territorios subjetivos y de esta manera ampliar sus alternativas de intervención en el contexto. Este proceso conlleva la necesidad de revisar creencias, modelos, comportamientos y las actitudes que conforman el marco emocional de las decisiones. En un mismo espacio (mercado, región, país) las organizaciones enfrentan situaciones y variables comunes, pero no todas tienen las mismas definiciones territoriales sobre la situación. Algunas ven enemigos donde otras ven oportunidades y viceversa.

Los territorios emocionales se despliegan en explicaciones sobre la realidad donde cada una de las palabras expresan determinadas conexiones cargadas emocionalmente. ¿De dónde surgen las decisiones? Las decisiones surgen de la explicación de la realidad. Pero estas explicaciones no responden a una descripción neutra, racional, transparente y objetiva. Todo lo contrario, es posible explicar los acontecimientos porque hay emociones que influyen en la identificación de los elementos (lo

que vemos), en la conexión de esos elementos (relacionando las causalidades) y en la significación global de estas relaciones (interpretando y juzgando) ¿Cómo explica lo que está sucediendo a su alrededor? ¿Cómo explica las razones de lo que está sucediendo? ¿Cómo explica lo que está haciendo frente a lo que está sucediendo? El despliegue de palabras utilizadas en estas explicaciones le brindará mayor o menor capacidad operativa a los territorios subjetivos: lo acercará más a la búsqueda de la recompensa o refugiarse del sufrimiento. La transformación de los territorios subjetivos es un trabajo sobre la red de conexiones que definen estas explicaciones. Es como atar y desatar nudos de palabras: cargar y descargar emocionalmente que establece la perdurabilidad de determinadas afirmaciones sobre la realidad.

Los territorios subjetivos transforman “lo posible” (en términos de probabilidad) en “lo que es”, que se materializa en la realidad subjetiva coyuntural (individual, grupal, corporativa). En definitiva, vivimos dentro de una burbuja que diseñamos y mantenemos como la matriz desde la cual interactuamos con el entorno. Cuando esta matriz se enfrenta con las condiciones de inestabilidad del contexto se desestabilizan los territorios. Si algo caracteriza al mundo corporativo de este principio de siglo es el final de las certezas como el final del mundo conocido. Nos enfrentamos a un contexto desafiante que nunca terminaremos de conocer por completo porque las contingencias cotidianas amplían el territorio a lo desconocido.

Estamos mirando un mundo complejo e inestable como si fuese una fotografía. No sólo como una imagen estática de actores en el pasado; sino que además lo vemos desde una sola perspectiva. Miramos una situación pasada como una realidad inmóvil desde un solo punto de vista. Por eso cuando se definen acciones desde esta perspectiva, el entorno ya tiene otros condicionantes, los personajes cambiaron y nuestro punto de vista de la realidad queda desactualizado, en el mejor de los casos, sino obsoleto.

## El desafío organizacional frente a un nuevo contexto histórico

El diseño organizacional y la gestión de los sistemas humanos, han tenido un principio mecanicista basado en la eficiencia de los procesos. Este diseño autorreferencial, que llevó al gran desarrollo de la industrialización, termina aislado a las organizaciones frente a un contexto social con características de cambio tan profundas. La obsesión autorreferencial genera tres niveles de vulnerabilidad en la gestión de los sistemas productivos actuales: a) **debilidad estructural** que provoca conflictos en la dinámica interna de las organizaciones, b) **debilidad competitiva** que genera dificultades en la capacidad de respuesta frente a las exigencias del contexto, y c) **debilidad estratégica** que restringe las decisiones corporativas a reacciones de supervivencia.

Estos tres niveles de vulnerabilidad tienen consecuencias tanto en la dinámica organizacional como en el desempeño individual de las personas. La **desarticulación** (generada por la vulnerabilidad estructural), la **lentitud** (generada por la dificultad competitiva) y la **paranoia** (generada por la dificultad estratégica), son la consecuencia visible de un desempeño paradójico en las organizaciones, donde todo lo que hacen para mejorar la situación termina profundizando estas vulnerabilidades. Estas consecuencias aparecen entre la volatilidad del mundo con su vorágine de cambios inéditos e imprevistos y la dificultad estructural de muchas organizaciones para responder y actuar en este contexto de transformación. Los síntomas individuales de desempeño surgen como consecuencia de las condiciones de vida de las personas que trabajan bajo la presión de cumplir con los resultados de un proceso que no se corresponde con su dinámica de funcionamiento (debilidad estructural), que está fuera de contexto para el cual no tienen mayores respuestas (debilidad competitiva) y que sintomáticamente se ha focalizado en sobrevivir (debilidad estratégica).

## LIDERAR

El paisaje cotidiano de las últimas décadas se está redefiniendo, sin tener aún precisión de la imagen definitiva de este proceso. Esta apertura a “lo nuevo” aumenta las demandas y las exigencias para las organizaciones.

La debacle económica de los sistemas actuales crece con la dificultad para redefinir modelos de negocios y modelos productivos desde nuevas perspectivas y parámetros de diseño.

Los diseños clásicos, (cognitivos, metodológicos y operativos) han quedado atrapados en un circuito de respuestas compulsivas que tiene como consecuencias la imposibilidad para llevar a los sistemas sociales a nuevos órdenes de crecimiento y desarrollo.

Todos nosotros somos actores que formamos parte de la dinámica de diferentes sistemas de escala mayor; pero nos transformamos en protagonistas a través de tres movimientos: observar, explicar y decidir.

La complejidad implica nuevas formas del sistema. Las limitaciones en las observaciones y explicaciones, sobre estas situaciones emergentes, son las que generan incertidumbre sobre el resultado de las decisiones.



## El círculo del deterioro

El círculo de deterioro se instala cuando se dan tres condiciones estructurales en las organizaciones: a) cuando están ahogadas en su propia rutina reduciendo su vida cotidiana a una secuencia compulsiva de acciones estereotipadas; b) cuando su actividad se sustenta en síntomas estructurales que transforman sus respuestas en un conjunto de comportamientos hipocondríacos; c) cuando se tornan emocionalmente frágiles restringiendo sus movimientos a un territorio hostil de limitaciones y amenazas.

Solo los sistemas humanos pueden tener estas condiciones estructurales de deterioro. Inclusive las pueden sostener en el tiempo (y a veces, hasta alimentar), por eso pueden vivir paradójicamente. El resto de los sistemas vivos no pueden sostener sus contradicciones por mucho tiempo. Estas condiciones paradójicas de vida establecen un círculo de deterioro en los sistemas sociales, que podríamos expresar en una fórmula que involucra: la **ineficiencia** (la dificultad de respuesta frente a lo nuevo), la **inercia** (la imposibilidad de transformación) y la **resistencia** (el miedo a la desintegración).

## Incertidumbre y desconcierto

La incertidumbre se transforma en desconcierto cuando operamos el mundo actual de alta inestabilidad con herramientas diseñadas para contextos estables. El desconcierto surge cuando abordamos la inestabilidad del contexto actual como si fuese una fotografía. Aplicamos herramientas ejecutivas (lineales, deterministas, basadas en el control y la efectividad) para resolver problemas estratégicos que tienen dimensiones imposibles de predecir con certeza y controlar en su desarrollo. En la actualidad, muchos líderes, grupos y organizaciones están viviendo un momento de desconcierto porque su modelo de realidad no alcanza para interpretar e integrar las tendencias y rupturas del contexto actual. Este desfasaje entre la actualización de las percepciones y la operatividad de las acciones reduce las posibilidades competitivas de las personas y las organizaciones, quienes frente al desconcierto, reaccionan compulsivamente intentando controlar los acontecimientos y acomodarlos a su modelo propio de realidad generando riesgosos equilibrios artificiales.

## El libro

Este libro es producto de más de 10 años de trabajo en los cuales me he dedicado a estudiar los patrones autodestructivos en las organizaciones con el objetivo de generar modelos de intervención para abordar estas vulnerabilidades estructurales. Este es el marco que dio origen al diseño de las cinco fórmulas que se presentan en este libro. Estas fórmulas permiten a los grupos humanos (organizaciones, empresas, comunidades) desarrollar aspectos de su competitividad emocional y transformar su dinámica interna para dialogar con nuevas exigencias históricas.

En este trabajo, he compilado resultados de intervenciones en diferentes proyectos (tanto en empresas, organizaciones y proyectos sociales). A partir de este análisis se crearon modelos y se aplicaron al abordaje de diferentes situaciones problemáticas para llegar a los diseños finales de las fórmulas con sus componentes.



© Marcelo Manucci, 2016  
© Ediciones B Argentina S.A., 2016  
ISBN: 978-987-627-

## DECÁLOGO DE INTERVENCIÓN

- 1 Limpiar los contenidos compartidos**  
La claridad en las ideas y contenidos implican decisiones y definiciones que posibiliten un marco de referencia coherente sobre los procesos y situaciones compartidas.
- 2 Cuidar la calidad de las relaciones**  
El abordaje en la calidad de las relaciones tiene como objetivo posibilitar un marco emocional favorable para la integración y la motivación de las personas.
- 3 Darle trascendencia a la transformación**  
Este aspecto se refiere a la definición de un concepto que le de sentido y brinde un propósito al rumbo y las implicancias de un proceso de transformación.
- 4 Sostener la determinación emocional de las personas**  
Las negociaciones emocionales definen la persistencia de un propósito. Sin contención emocional es imposible dar un paso por fuera de lo conocido..
- 5 Rediseñar el contexto de limitaciones**  
Las limitaciones del contexto pueden ser reales y concretas, pero los límites son barreras virtuales y están relacionados con el mapa personal o corporativo de la realidad.
- 6 Transformar la mirada para despejar el presente**  
Las condiciones del presente aparecerán despejando el pasado. Mirar es un acto subjetivo que significa crear y conectar los elementos del entorno.
- 7 Ampliar la visibilidad de la organización**  
Una estrategia de visibilidad implica el cuidado de la presencia física de la organización y la fortaleza conceptual de los contenidos asociados a su presencia.
- 8 Consolidar una promesa**  
Una promesa es un compromiso de acción que se materializa en un producto o propuesta e involucra el modelo y los procesos corporativos.
- 9 Desplegar el desarrollo en múltiples dimensiones**  
El desafío actual consiste en generar alternativas para sustentar el desarrollo y desplegar el crecimiento en múltiples facetas (productiva, desarrollo personal e impacto social).
- 10 Vivir en movimiento**  
Prepararse para integrar la dinámica de "lo nuevo" al proyecto corporativo para que las contingencias del presente no se transformen en traumáticas del futuro.