

**LA TRIBUNA****Carmen García Ribas**

Profesora de comunicación estratégica de ESCI-Universidad Pompeu Fabra



Augusto Costhanzo

## La gestión del patrimonio emocional

Los sentimientos ni se compran ni se venden, como dice la copla, pero se anotan en la cuenta de resultados. En este turbulento momento que vivimos hay un sentimiento que invade el mundo: el miedo. Los líderes sociales, en su mayoría de discutible liderazgo, se afanan en aumentarlo, o lo que es aún peor, ofrecen una confianza vacua basada en el “confiar, que Dios proveerá”. Hacen como los antiguos magos de la tribu que apelaban a las fuerzas del bien para aportar confianza, o del mal si se trataba de manipular con miedo.

El patrimonio emocional de las organizaciones, de los países, de las empresas y de las instituciones no está sujeto a la Bolsa ni al precio del petróleo. El patrimonio emocional de las organizaciones es susceptible de ser gestionado y, como decía anteriormente, convertirse en ganancias o pérdidas.

Los sentimientos que deben reconocer y gestionar los que dirigen organizaciones son el miedo y el sentimiento de pertenencia. Para gestionar el miedo deberán antes reconocerlo en sí mismos. En mi experiencia en formación de directivos suelo empezar el curso pidiendo a los asistentes que levanten la mano los que tengan miedo. Siempre ocurre lo mismo. Nadie levanta la mano y ante mi insistencia preguntan: “Pero, ¿miedo a qué?” Yo les respondo: al fracaso o al rechazo. Espero unos segundos y alguien dice: “Yo, a veces, tengo mie-

do”. “Gracias, pero sólo tienen que levantar la mano aquellos que lo tengan todos los días”. Se produce un murmullo generalizado. Nadie, al menos antes de la famosa crisis, aceptaba públicamente sentir miedo todos los días. Silencio. Una mano se levanta y luego otra, otra, otra...

**Creatividad**

El líder que es capaz de identificar y gestionar sus miedos está preparado para gestionar los de su empresa. Y no estoy hablando de aportar certezas vacías, sino de identificar las amenazas reales y planificar posibles soluciones. A partir de ahí podemos ser creativos, innovadores y buenos trabajadores, todo menos atribulados ciudadanos que dejan de consumir.

Pero esto no se está haciendo. Por un lado, los líderes –más entrenados en crear miedo como herramienta de manipulación– y por otro, los medios de comunicación, eficaces alentadores del miedo como estrategia de audiencia, están creando una sensación de temor generalizado que sólo

**El líder que es capaz de gestionar sus miedos está preparado para hacerlo también en su empresa**

sirve para paralizarnos y empeorar la situación real que, por otra parte, desconocemos abrumados por la incertidumbre.

Los malos líderes no saben crear sentimiento de pertenencia. Todos tenemos necesidad de pertenecer a un grupo, a una familia, a una empresa. Si el directivo sabe compartir información, dictar normas claras, elogiar el trabajo bien hecho, tratar a todos con respeto y reconocimiento, puede conseguir la pertenencia y, con ella, el compromiso, la eficacia y el entusiasmo. Y les aseguro que combinando la gestión de ambos sentimientos se logra una mejora inmediata en la cuenta de resultados.

Hace más de un lustro que imparto formación sobre la gestión del patrimonio emocional, y la eficacia se comprueba al auditar emocionalmente la organización y, lo que es más importante, al mirar la cuenta de resultados. Si antes de la crisis la gestión emocional era un activo fundamental en la empresa, hoy es el más importante.

La gestión del patrimonio emocional es la competencia más importante en este momento y lo seguirá siendo en el futuro. Los expertos financieros reconocen que detrás de la crisis ha habido una perversa manipulación emocional de las personas, es decir, del mercado. Si cambiamos esto por la consciente gestión del patrimonio emocional veremos muy pronto los buenos resultados.

**EL OJO CRÍTICO****Plácido Fajardo**

Socio de Leaders Trust International



## Gaudeamus Igitur

La Universidad Francisco de Vitoria me ha concedido el honor de apadrinar a la promoción del programa *Excellens* (Derecho + Administración de Empresas) en su ceremonia de Paso del Ecuador. Disfruté con el ritual protocolario de la imposición de becas a los alumnos, radiantes en ese simbólico día, fiel reflejo de la primera estrofa del himno universitario *Gaudeamus igitur iuvenes dum sumus* (Gocemos, por tanto, mientras somos jóvenes), que cantamos respetuosamente al finalizar el acto. Coincide este artículo con la cercanía del Jueves Santo, cuando recorre las calles de mi Vélez-Málaga natal el Cristo de los Estudiantes, al que acompaño en procesión cada año cantando ese mismo himno desde que era niño.

La tradición permite traspasar costumbres, principios o normas de origen remoto de unas generaciones a otras. Reconocemos la importancia de acontecimientos o ideas creadas en un pasado lejano que recibimos como herencia, les otorgamos un valor incuestionable y las transmitimos a nuestros descendientes. Me gustan los pueblos que cuidan sus tradiciones y las instituciones que las protegen, como la Universidad, que desde su creación ha mantenido una serie de símbolos, emblemas y protocolos universales que expresan una identidad propia.

Alguien dijo que la juventud no está en la edad, sino en el corazón. Hermosa frase de consuelo que reconforta en las etapas maduras de la vida. La Universidad es símbolo de rejuvenecimiento, de renovación de ideas y actitudes, del conocimiento y el nivel de progreso de los pueblos. Tradición y modernidad cogidas de la mano.

Durante la ceremonia de entrega de becas miraba a los alumnos e intentaba ver en ellos a los dirigentes del futuro, a quienes habrán de capitanear empresas e instituciones. Pensaba en el contraste con la cruda realidad, o al menos con el criterio extendido en la sociedad sobre la formación de nuestros jóvenes, del que extraigo algunas perlas. Proliferan los fracasos y abandonos escolares más estrepitosos. Ocupamos el vagón de cola europeo en los informes internacionales acerca de la calidad de nuestra enseñanza. Poseemos un sistema educativo fragmentado y transferido al Babel autonómico, error histórico que ha generado contenidos formativos sectarios, que manipulan la Historia y la realidad socio-política de España al antojo del partido gobernante en el territorio.

Estudiantes que acceden a la Universidad sin saber ortografía y que aspiran, casi la mitad, a ser funcionarios con aversión al riesgo. Profesores que sufren en sus carnes la falta de respeto de alumnos y de padres. Aulas en las que prevalece la carga ideológica sobre la pedagógica, sobre todo en algunas carreras, meros instrumentos al servicio de la más pura socialización política. Podría seguir, pero prefiero no hacerlo. Quizá sean afirmaciones exageradas, generalizaciones injustas o desproporcionadas, aunque algo haya de todo ello.

Celebramos la Pascua de Resurrección con las calles de nuestros pueblos oliendo aún a incienso, rociadas por la cera de los cirios purificadores. Es época de contricción y renacimiento espiritual. También lo es de alegría y por qué no, de confianza en el futuro y en las jóvenes generaciones que habrán de guiarlo. Aprenderán de nuestros errores y los corregirán, como ha venido haciendo la inteligencia colectiva a lo largo de los siglos. Larga vida a la Universidad, como dice su himno, “*Vivat Academia, vivant Profesores!*”. Feliz Pascua.

**Expansión & EMPLEO**Depósito Legal M-15572-1986  
ISSN 1576-3323

GRUPO UNIDAD EDITORIAL

**PRESIDENTA**  
CARMEN IGLESIAS**CONSEJERO DELEGADO**  
ANTONIO FERNÁNDEZ-GALIANODirector general de publicidad: Alejandro de Vicente  
Directores generales: Luis Enríquez (Prensa); Jaime Gutiérrez-Colomer (Audiovisual); Koro Castellano (Internet); Julián Esteban (Operaciones)

Edita: Unidad Editorial, Información Económica S.L.U.

Director gerente: José Jesús López  
Director de Publicidad: Pablo Sempere  
Director de Marketing: Pedro Iglesias**DIRECTOR GENERAL EDITORIAL**  
PEDRO J. RAMÍREZ**DIRECTOR**  
JESÚS MARTÍNEZ DE RIOJA VÁZQUEZ**DIRECTOR DE REDACCIÓN:** Iñaki Garay**SUBDIRECTORES:** Manuel del Pozo y Martí Saballs**COORDINACIÓN DE EXPANSIÓN Y EMPLEO:** Tino Fernández**Jefe de Sección:** Quique Rodríguez**Expansión & Empleo:** Montserrat Mateos / Ana Colmenarejo / Beatriz Elías / Ángela Méndez / Tamara Vázquez /expansionyempleo@unidadeditorial.es  
Tfno.: 91 443 61 61MADRID: 28033, Avenida de San Luis, 25-27, 1.ª planta. Tel. 91 443 50 00. **Expansión.com** 902 99 61 11. **BARCELONA** 08017, Avda. Diagonal, 640, Edif. 3-4.ª planta. Tel. 93 227 67 00. Telefax 93 227 67 61. **BILBAO**, 48013, Camino Capuchinos de Basurto, 2. Tel. 94 473 91 50. Telefax 94 473 91 64. **VALENCIA**, 46004, Plaza de América, 2, 1.ª planta. Tel. 96 337 93 20. Fax: 96 351 81 01. **SEVILLA**, 41011, República Argentina, 25, 9.ª planta. Tel. 95 499 14 40. Fax: 95 427 25 01. **VIGO**, 36202, López de Neira, 3, 3.ª, Oficina 303. Tel. 986 22 79 33. Telefax: 986 43 81 99.**PUBLICIDAD:** DIRECTOR: José M.ª Montejó. Tel.: 91 443 55 70. **EMPLEO:** M.ª José Zapatero / Beatriz González. Tels.: 91 443 55 72 / 91 443 55 71. **JEFA DE PRODUCTO - AREA FORMACIÓN, PUBLICIDAD RR.HH. Y ESPECIALES:** Mónica Fernández. Tel.: 91 443 55 75. **FORMACIÓN:** Ana Casallilla. Tel.: 91 443 55 73. **COORDINACIÓN:** Daniel Ortiz. Tel. 91 443 52 80. Fax 91 443 56 47. **EXPANSIÓN&EMPLEO.COM. JEFE DE PUBLICIDAD:** Rodrigo Pérez Gorostiza. Tel.: 91 443 56 18.**EMPLEO:** Cristina Gornati. Tel.: 91 443 55 76. **BARCELONA:** Eduardo Jaumot. Tel. 93 227 67 70. Fax 93 227 67 62. **BILBAO:** Juan Luis González Anduiza. Tel. 94 473 91 02. Fax 94 473 91 56. **VALENCIA:** José Vicente Sánchez Beato. Tel. 96 351 77 76. Fax 96 351 81 01.**ANDALUCÍA:** Miguel Dávila. Tel. 95 499 14 40. Fax 95 427 25 01. **A CORUÑA:** Miguel Vizu. Tel. 981 20 85 37. Fax 981 22 84 59.**VIGO:** Manuel Carrera. Tel. 986 22 91 28. Fax 986 43 81 99. **ZARAGOZA:** Álvaro Cardemil. Tel. 976 40 50 53.**COMERCIAL:** SUSCRIPCIONES Avenida de San Luis, 25-27, 1.ª planta. 28033 Madrid. Tel. 902 99 61 00. Fax 901 022 220.**TELÉFONO PARA EJEMPLARES ATRASADOS** 902 99 99 46 **DISTRIBUYE** Logintegral 2000, S.A.U. Tel. 91 586 43 48**RESÚMENES DE PRENSA.** Empresas autorizadas por EXPANSIÓN (artículo 32.1, Ley 23/2006): Acceso, TNS Sofres, My News, Voco Media Trader y Factiva.**IMPRIME:** RECOPIRINT IMPRESIÓN, S.L. Tel. 91 692 73 20. Fax 91 692 13 74

DIFUSIÓN CONTROLADA POR