



# Las Personas Primero: Chief Emotions Officers

*El mundo del trabajo ha atravesado un cambio profundo en los últimos años. Los líderes que sepan movilizar las emociones de las personas lograrán atraer y enamorar al talento y conseguir mejores resultados.*

**Eduardo P. Braun.**

Especialista en liderazgo, autor del libro "People First Leadership" y Embajador del Global Peter Drucker Forum.

“Todos sabemos que para triunfar hay que hablar más alto que los demás”, afirma muy serio y mirando a cámara, un hombre de más de 60 años vestido de traje y corbata; “podemos avanzar con la propuesta” dice otro en la siguiente escena mientras habla por videoconferencia y al mismo tiempo observa a su hijo que juega en la habitación. “Por suerte, las reglas han cambiado”, remata el locutor del comercial “Work Happy” de una conocida firma de tecnología.

Con humor y picardía, los comerciales de la campaña publicitaria muestran el contraste entre las viejas y las nuevas maneras de trabajar y representan un hecho irreversible: las formas interactuar, manejar el tiempo y colaborar en equipo cambiaron para siempre. En los últimos dos años, el horizonte lejano se volvió presente; las tendencias se aceleraron y cada vez son más las empresas que ofrecen beneficios impensados e incompatibles con el viejo paradigma, desde programas de fertilidad asistida, sesiones de masajes o clases de cocina hasta licencia por paternidad sin límite de tiempo y la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar del mundo durante cierto tiempo al año. Hoy los CEOs admiten que las empresas ya no eligen a los empleados; las personas eligen a las empresas. En este contexto, ¿cuáles son las claves de las compañías exitosas? La respuesta está en los líderes y la cultura.

## Efecto multiplicador

Las encuestas de Great Place to Work (GPTW) muestran que las empresas que tienen culturas orientadas en las personas tienen el doble de rentabilidad que sus pares; el doble de retorno a la inversión y 65% menos de rotación de personal. Y, sobre todo, personas con mayor bienestar y más felices.

Son muchos los indicadores que señalan a la cultura como palanca que moviliza a la organización. Pero, ¿qué es la cultura? Podemos encontrar infinidad de definiciones; mi preferida es la que sostiene que “cultura es todo aquello que me da un sentido de propósito, pasión, esperanza, sentido de comunidad, autoestima,

➔ “Cultura es todo aquello que me da un sentido de propósito, pasión, esperanza, sentido de comunidad, autoestima, confianza, orgullo, compromiso, felicidad”.

confianza, orgullo, compromiso, felicidad”. En definitiva, la cultura es aquello que enciende el corazón. Y orientar las emociones para encender el corazón es el gran rol del liderazgo. Podríamos sintetizar lo anterior diciendo: los líderes crean culturas y la cultura multiplica resultados.

## Cinco dimensiones

La esencia del liderazgo se resume en una pregunta: ¿cómo encendemos el corazón de la gente? Para responder es conveniente analizar los cinco roles fundamentales de los líderes.

1. **Visión:** Aquello en lo que crees y lo que invitas a las personas a creer, es el propósito, y es una poderosa herramienta del líder. La visión tiene que ser ambiciosa pero alcanzable, simple e inclusiva. La visión desarrolla orgullo y sentido de propósito. Pregúntate: ¿Cuál es tu sueño?
2. **Personas:** Ocuparse y cuidar genuinamente de la gente es clave para lograr que las personas den lo mejor de sí. Pregúntate: ¿te ocupas genuina y sinceramente de las personas?
3. **Comunicaciones:** La comunicación tiene un gran impacto en el trabajo en equipo. Debe ser transparente y franca para generar confianza. Pregúntate: ¿construyes confianza entre las personas?



- 4. Toma de decisiones:** La manera en que la organización toma decisiones determina cómo se desarrolla el talento. Delegar con claridad inspira confianza en sí mismo en los integrantes del equipo y fomenta el aprendizaje a partir de los aciertos y errores. Pregúntate: ¿empoderas a tu equipo?
- 5. Cultura:** este punto incluye a los cuatro anteriores. Los elementos esenciales para apalancar la cultura son la visión, los valores y los comportamientos estratégicos. En otras palabras, se trata de los permisos que se dan sin tener que pedirlos. Para detectar si hay una cultura fuerte en tu organización, pregúntate: ¿estás orgulloso, comprometido y feliz? y, ¿tus empleados están orgullosos, comprometidos y felices? O en definitiva: ¿Encendes el corazón?

---

➔ No estamos en la era digital o la era de la inteligencia artificial. Estamos en la era de las personas.

---

### Los elementos de la cultura

Volvamos a los tres elementos clave de la cultura, propósito, valores y comportamientos estratégicos. Desarrollar la visión es una tarea compleja que debe estar fundamentada en un propósito claro y auténtico. Los valores, por su parte, están íntimamente conectados con los comportamientos estratégicos, son la base sobre los cuales las personas actúan y toman decisiones. En Southwest Airlines, por ejemplo, los tres grandes valores son espíritu de guerrero, corazón de servicio y una actitud de divertimento. Y los comportamientos relacionados con ellos:

- **Espíritu guerrero:** trabaja duro; desea ser el mejor; sé valiente; predispone de un sentido de urgencia, persevera, innova
- **Corazón de servicio:** sigue la regla dorada, trata a los demás con respeto, pon a los demás primero, demuestra una atención al cliente proactiva, apoya a la familia Southwest
- **Actitud de divertimento:** diviértete, no te tomes tan en serio a tí mismo, mantén la perspectiva, celebra el éxito, disfruta tu trabajo, sé un jugador en equipo apasionado.


## Cultura, elemento esencial de las marcas

Crear estrategias basadas en el cliente o, lo que es lo mismo, dar prioridad al cliente se ha convertido en un mantra indiscutido en las compañías. Sin embargo, el verdadero corazón de las marcas es la cultura. La experiencia que recibe el cliente está íntimamente ligada con el estado de ánimo de los empleados; es imposible que los colaboradores tristes o enojados den buenas experiencias a los clientes con los que interactúan.

Las culturas centradas en las personas atraen al talento. La capacidad de atraer y sobre todo, retener al mejor talento es un punto crítico para el éxito en los próximos años. Y no me gusta la palabra “retener”: lo que tenemos que lograr es ser verdaderos socios en el crecimiento y desarrollo de nuestros equipos, tanto en lo profesional como lo personal. Al mismo tiempo, el informe *The Future*

*of Work* publicado por el Foro Económico Mundial en junio de 2023 señala que una de las principales barreras a la transformación de las empresas es la inhabilidad para atraer talento (53,4 % de los participantes). Y cada vez más estudios indican que una de las principales causas de renuncia es la mala relación con el jefe. Por eso resulta vital hacer organizaciones tan humanas como la gente que trabaja en ellas.

No estamos en la era digital o la era de la inteligencia artificial. Estamos en la era de las personas: la gente es la que hace a las organizaciones exitosas. Los líderes que sepan orientar las emociones de su gente, que den un sentido de propósito, despierten la pasión, la esperanza, el sentido de comunidad e incentiven la autoestima, la confianza y el orgullo serán los artífices de las culturas ganadoras.

Por último, mi invitación a cada uno de ustedes es que sean un nuevo tipo de CEOs, los Chief Emotion Officers o gerentes generales de emociones, líderes que convoquen a la gente mediante la pasión, líderes con quienes las personas quieren y anhelan trabajar en equipo. Y que enciendan el corazón de las personas porque ustedes lo tienen encendido. 



El video de la intervención de Eduardo P. Braun está **disponible** en el canal de Youtube de Fasecolda.

[Clic aquí](#)

## Bibliografía

- Excellence Now: Extreme Humanism, Tom Peters, 2021, Net Wordling Publishing
- Humanocracy, Gary Hamel y Michele Zanini, 2020, Harvard Business Review Press
- The Fearless Organization, Amy Edmonson, 2018, Wiley
- Happier, No Matter What, Tal Ben Shahar, 2021, The Experiment
- The Future of Work, World Economic Forum, 2023
- People First Leadership, Eduardo Braun, 2016, McGraw-Hill