

Daniel Goleman

LA PRÁCTICA DE  
LA INTELIGENCIA  
EMOCIONAL

Traducción del inglés de Fernando Mora y David González Raga

Título original: WORKING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE  
1998 by Daniel Goleman  
de la versión castellana:  
1998 by Editorial Kairós. S.A.  
Numancia 117—121. 08029 Barcelona España  
Primera edición: Enero 1W  
I.S.B.N.:84—7245—407—X Depósito legal: B—1.843/1999  
Eotocomposicion: Beluga y Mleka. s.c.p., Córcega 267.ISOuS Barcelona.  
Impresión y encuademación: RomanváAVills. S.A., Verdaguer

## PARTE V:

# LA ORGANIZACIÓN EMOCIONALMENTE INTELIGENTE

## 12. EL PULSO DE LA ORGANIZACIÓN

En un congreso internacional al que tuve la oportunidad de asistir recientemente, alguien formuló la siguiente pregunta: «**¿la empresa para la que trabaja tiene objetivos claramente definidos?**», una pregunta a la que dos tercios de los asistentes respondieron afirmativamente levantando la mano.

Entonces la misma persona volvió a inquirir: «**¿y esos objetivos describen fielmente la realidad cotidiana de su empresa?**», una pregunta ante la que casi nadie volvió a levantar la mano.

El caos emocional que provoca la diferencia ostensible entre la visión oficial de una empresa y su realidad manifiesta puede ir desde el cinismo autodefensivo hasta el enojo e incluso la desesperación. Las empresas cuya productividad se establece transgrediendo los valores implícitos de sus empleados acaban pagando un elevado precio emocional que se traduce en una pesada carga de vergüenza y de culpa.

La empresa emocionalmente inteligente debe conciliar las posibles disparidades que puedan surgir entre los valores que proclama y los que constituyen su práctica cotidiana. Porque la transparencia sobre los valores, el espíritu y los objetivos de una empresa contribuyen a crear un clima de **confianza** en la toma de decisiones.

La formulación explícita de los objetivos de una organización cumple con la función claramente emocional de articular la sensación compartida de bondad que nos permite sentir que lo que estamos haciendo merece la pena. Trabajar para una empresa que mide su éxito en términos realmente significativos —y no centrándose exclusivamente en el interés económico— supone una verdadera inyección de moral y de energía.

Pero el hecho de llegar a saber cuáles son esos valores compartidos requiere el equivalente empresarial al **autoconocimiento emocional**. Al igual que cada persona dispone de un perfil característico de puntos fuertes y débiles en diferentes áreas de competencia y también posee cierto grado de conciencia al respecto, lo mismo ocurre con las empresas. En este sentido, el perfil de los puntos fuertes y los débiles propios de una empresa se manifiesta también en cada uno de los diferentes niveles, desde la dirección hasta la más pequeña unidad del equipo de trabajo.

Sin embargo, son muy pocas las empresas conscientes de sí mismas. Por ejemplo, ¿cuántas empresas conocemos en las que jefes torpes contagian su malestar y sus temores a sus subordinados o en las que los beneficios dependen exclusivamente de las ventas que consigan realizar sus representantes? Y, aunque muchas empresas crean que ya controlan esta situación por medio de encuestas internas que tratan de averiguar el grado de satisfacción laboral, el nivel de compromiso etcétera, lo cierto es que todos estos procedimientos resultan insuficientes.

Algunas de las medidas organizativas más ampliamente utilizadas para tratar de responder a la pregunta: «¿en qué medida este tipo de encuestas nos permite valorar la inteligencia emocional a nivel organizativo?» han sido diseñadas por el Personnel Resources and Development Center del Departamento de Relaciones Humanas de EE.UU., dirigido por Marilyn Gowing.

Como comenta Gowing, existen, a este respecto, «ciertas lagunas sorprendentes», lagunas que nos indican que estamos desaprovechando la oportunidad única para determinar qué es lo que podría aumentar la eficacia de una empresa y las formas de diagnosticar los errores de actuación. Entre las lagunas más evidentes cabe señalarlas siguientes:

- **Conciencia emocional de sí mismo:** Comprensión clara del impacto del clima emocional sobre la eficacia laboral
- **Logro:** Examinar el entorno en busca de datos cruciales y nuevas oportunidades para la empresa
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para afrontar los desafíos y obstáculos que vayan presentándose
- **Autocontrol:** Actuar eficazmente bajo presión en lugar de dejarse arrastrar por el pánico, el enojo o la alarma
- **Integridad:** Fiabilidad que genera confianza
- **Optimismo:** Resistencia ante los contratiempos
- **Empatía:** Capacidad para comprender los sentimientos y puntos de vista de los demás, ya se trate de consumidores, clientes o los propios empleados
- **Aprovechamiento de la diversidad:** Utilizar las oportunidades que nos brindan las diferencias
- **Conciencia política:** Comprensión de las tendencias económicas, políticas y sociales del momento
- **Influencia:** Destreza en el uso de las estrategias de persuasión
- **Establecimiento de vínculos:** La fortaleza de los vínculos que se establecen entre los trabajadores y las distintas partes de una organización

No cabe duda alguna de la importancia de estas habilidades para cualquier organización. Mientras estoy escribiendo estas líneas, altos ejecutivos de Microsoft denuncian públicamente la falta de conciencia política de su empresa, una carencia que les ha colocado en una franca desventaja en el litigio por el que el Departamento de Justicia les acusa de prácticas monopolísticas.

Pero lo que todavía no resulta tan evidente es que estas habilidades colectivas constituyen un predictor de la buena marcha de una empresa.

Imaginemos, pues, las posibles ventajas de que disponen las empresas que cultivan estas habilidades y los problemas que sufrirán las que no lo hagan. Permítaseme ahora exponer mi tesis esbozando algunas diferencias existentes —para bien o para mal— entre distintas empresas en lo que respecta a tres competencias clave: la conciencia de sí mismo, el control de las emociones y la motivación de logro.

## *Los puntos ciegos*

En un tórrido día del mes de agosto, los cuatro miembros de una familia que había pasado el día en la playa recogieron su sombrilla y sus toallas y emprendieron el camino de vuelta sobre la arena ardiente cuando la hija pequeña, de apenas cinco años, comenzó a gimotear:

—¡Quiero agua! ¡Dame agua!

—¿Dónde ha aprendido tu hija a hablar así? —preguntó el padre a su esposa, molesto por el tono gimoteante de la pequeña.

—Nadie te hace el menor caso cuando hablas de ese modo —dijo luego lacónicamente, dirigiéndose a la pequeña. Luego siguió caminando sin hacer caso a la súplica lastimera de su hija.

Mediante innumerables situaciones como ésta —frecuentemente más encubiertas y menos explícitas— todos nosotros recibimos de nuestro entorno familiar un conjunto de reglas relativas a la atención y las emociones.

**Primera regla:** Lo que percibimos.

**Segunda regla:** Lo que decimos.

**Tercera regla:** Lo que no percibimos.

**Cuarta regla:** Puesto que no lo percibimos, no decimos nada acerca de ello.

Y al igual que sucede en el entorno familiar, todas las empresas y organizaciones disponen también de una zona de **experiencia colectiva** —una zona en la que los integrantes comparten los sentimientos y la información— que permanece inadvertida (o de la que jamás se habla abiertamente sino tan sólo en privado) y que nos hace caer en el abismo de lo que equivaldría a una especie de punto ciego organizativo.

Estas zonas de inatención resultan sumamente peligrosas. El hecho de que, por ejemplo, todas las operaciones bancarias, tanto públicas como privadas, de la sucursal de Singapur del Barings Bank se hallaran a cargo de una sola persona —cuyas actividades, por cierto, nadie supervisaba— provocó una pérdida de cientos de millones de dólares que acabó llevándolo a la bancarrota. Algo parecido ocurrió en el

caso de Archer Daniels Midland, el gigante de la agricultura, en donde una confabulación al más alto nivel provocó el mantenimiento artificial de los precios, algo que, cuando se descubrió, tuvo como consecuencia una demanda judicial contra varios de sus ejecutivos.

## *La familia organizativa*

Las reglas que determinan lo que podemos expresar en nuestro trabajo y lo que no, forman parte del contrato implícito que impone cada organización y, en consecuencia, deberán respetarse para llegar a formar parte de la familia empresarial. Por ejemplo, no solemos reparar en que nuestro jefe es un alcohólico empedernido que hace años ocupaba una mejor posición pero que ha sido relegado del camino que conduce a los puestos clave y, como el resto del personal, nos limitamos a tratar con su secretaria, que es quien realmente se encarga de llevar a cabo el trabajo.

El miedo —que, en este caso, no es irracional— sella una especie de pacto de silencio. Consideremos el destino que aguarda a quienes denuncian públicamente este tipo de secretos. Porque, aunque los estudios demuestren que estas personas no están motivadas por la venganza o el egoísmo, sino que responden a una motivación más elevada que suele girar en torno a la lealtad, a su ética profesional o a los objetivos y principios explícitos de la empresa, sin embargo, suelen acabar convirtiéndose paradójicamente en las víctimas —despedidos, perseguidos o demandados— de la organización para la que trabajan.

Y es que esas personas han cometido el peor de los pecados, confesar lo inconfesable, y su expulsión transmite a sus compañeros el mensaje tácito de que «si no secundas nuestra ilusión compartida tú también acabarás en la calle». No hace falta añadir que, en la medida en que impide que se susciten cuestiones vitales para su funcionamiento, esa ilusión puede llegar a poner en peligro la supervivencia misma de la empresa.

Así se contribuye también a frustrar enredos grupales como el que nos muestra el siguiente ejemplo extraído de un estudio sobre las reuniones de toma de decisiones de los altos ejecutivos: Todos los subordinados estaban de acuerdo en que las presentaciones que se hacían para complacer al presidente consumían demasiado tiempo y a éste, por su parte, le desagradaban las largas y a veces áridas exposiciones (especialmente cuando conocía previamente sus conclusiones). Sin embargo, él creía que eran necesarias porque suponía que así ¡lograría que sus subordinados se implicaran más en el problema!

## *El negocio es el negocio*

A principios de la década de los noventa, Cari Frost, un asesor comercial de los Estados Unidos, mantuvo una serie de reuniones en Suecia con los equipos de trabajo de Volvo. Las charlas giraron en torno a las vacaciones inusualmente largas que todo el mundo se estaba tomando aquel año. Pero lo que verdaderamente turbaba a Frost era el aciago horizonte que se cernía amenazante tras aquellos inocentes días de descanso: las vacaciones eran más largas porque las ventas habían descendido. Por aquel entonces, los almacenes de Volvo se hallaban tan saturados que hasta habían llegado a parar las cadenas de montaje.

Según descubrió Frost, los jefes se sentían bastante cómodos y hasta felices ante la alternativa de prolongar sus vacaciones. Pero Frost sentía la necesidad de poner sobre el tapete ciertos hechos que los trabajadores de Volvo parecían ignorar, y es que Volvo estaba perdiendo su lugar en el mercado mundial de ventas de automóviles. En este sentido, los costes de producción duplicaban a los de la competencia japonesa, a lo que se añadía el hecho de que, en el curso de los últimos años, las exportaciones se habían reducido un 50%.

La empresa, dicho en pocas palabras, se hallaba en crisis y, en consecuencia, su futuro —y con él el puesto de trabajo de sus empleados— corría un serio peligro. Sin embargo, como recuerda Frost, nadie parecía ser consciente de la gravedad de la situación, nadie parecía darse cuenta de la estrecha relación existente entre las vacaciones que estaban a punto de comenzar y los problemas que se cernían sobre el futuro de la empresa.

Aquella indiferencia —comenta Frost— era un síntoma evidente de un serio problema de comunicación existente en el seno de Volvo que permitía a los trabajadores ignorar la relación entre su situación propia y el destino de la empresa. Esta falta de conexión —afirma Frost— significaba, en suma, que no se sentían responsables de la falta de competitividad de su empresa.

La vacuna contra este tipo de ilusión colectiva pasa necesariamente por imprimir un clima más sincero y abierto a las comunicaciones internas de la empresa, lo cual requiere aceptar la verdad, por más inquietante que ésta pueda ser, y estar dispuestos a sopesar todos los aspectos que presente un determinado problema. Pero el hecho es que este tipo de debate abierto sólo es posible cuando las personas sienten que cuentan con la libertad suficiente para sincerarse sin miedo a ser castigados, reprendidos o ridiculizados.

Un estudio llevado a cabo por Coopers & Lybrand en las empresas de Fortune 500 puso de relieve que sólo el 11% de los directores generales consideraban que «los portadores de malas noticias asumen un riesgo real en el mundo de la empresa», una cifra que, en el caso de los jefes intermedios y los trabajadores de a pie asciende al 33% y el 50%, respectivamente.

Esta discrepancia de opiniones entre quienes ocupan los escalafones superiores y quienes permanecen en contacto con la realidad cotidiana, demuestra que las personas encargadas de tomar las decisiones pueden hallarse bajo la ilusión de que controlan todos los datos que necesitan, mientras que quienes disponen de estos datos —especialmente los concernientes a hechos problemáticos— se sienten temerosos ante la necesidad de tener que revelarlos. Los directivos que fracasan en el intento de crear un clima de sinceridad que aliente a sus subordinados a exponer sus dudas y sus preguntas —incluyendo las noticias inquietantes— no hacen más que sembrar de obstáculos su propio camino. En este caso —afirma William Jennings, quien llevó a cabo el estudio de Coopers & Lybrand— «lo más fácil es que los empleados perciban los controles internos como un obstáculo para la productividad y traten de saltárselos en un esfuerzo equívoco para "tratar de cuadrar los números"».

No hace mucho que los nuevos ejecutivos contratados por PepsiCo, eran entrevistados por el entonces presidente, Wayne Calloway, quien, según se dice, comentaba algo así como: «Hay dos caminos para ser despedido de esta empresa. El primero es que no cuadren tus números y el segundo es mentir. Pero el modo más rápido de ser despedido consiste en mentir acerca de tus números».

«Era implacable —me comentaba un antiguo colega de Calloway— con la ocultación de información, especialmente cuando estaba relacionada con un desastre comercial. Pero se mostraba magnánimo, en cambio, en el caso de admitieras inmediatamente un error. El resultado de esta política era un entorno laboral en el que la gente se hallaba muy receptiva, sincera y abierta con respecto a la verdad.»

Estas palabras contrastan abiertamente con lo que me dijo el ejecutivo de una empresa de alta tecnología: «en nuestra profesión, el hecho de decir la verdad es una conducta absolutamente suicida».

## *La gestión adecuada de las emociones*

Uno de los signos más ignorados para interpretar la viabilidad de una organización consiste en la interpretación de los estados de ánimo típicos de quienes trabajan en ella. La teoría de sistemas nos dice que ignorar cualquier categoría significativa de datos supone limitar de antemano nuestra comprensión y nuestras respuestas. Así pues, sondear las profundidades de las corrientes emocionales de una organización puede reportarnos beneficios muy concretos.

Consideremos el caso de una planta perteneciente a Petro Canadá, la principal refinería de petróleo del país. «Los empleados de la planta estaban sufriendo una epidemia de accidentes, algunos fatales —me dijo el asesor al que se recabó ayuda— y descubrí que quienes trabajaban en la cultura típicamente machista de la industria petroquímica nunca reconocían sus sentimientos. Si alguien llegaba al trabajo con resaca, preocupado por la enfermedad de algún hijo o alterado por una discusión con su esposa, nadie le preguntaba qué tal se encontraba ni se preocupaba de si se hallaba en condiciones de desempeñar adecuadamente su trabajo. A la postre, lo que ocurría es que el trabajador no disponía de la suficiente atención, se descuidaba y acababa sufriendo un accidente.

»Con esta comprensión básica del coste humano que conlleva ignorar las emociones en el mundo del trabajo, la empresa inició una serie de cursillos para que el personal "aprendiera a ver los efectos de sus sentimientos y, en consecuencia, aprendiera a valorarlos". Entonces comprendieron que debían velar por los demás y que, si se preocupaban por saber cómo iban las cosas en un determinado momento, estarían haciendo un inmenso favor no sólo a sus compañeros sino también a sí mismos. De este modo, si alguien no se hallaba en condiciones, sus compañeros podían decirle algo así como "creo que hoy no podré trabajar contigo". Así fue como las cifras de accidentes laborales comenzaron a experimentar un franco retroceso.»

Con ello, sin embargo, no estamos diciendo que debemos convertir a las empresas en lugares en los que la gente se dedique a abrir su corazón y sus sentimientos, en donde la oficina se convierte en una especie de sala de catarsis o de grupo permanente de sensibilización, porque eso sería absolutamente

contraproducente, ya que anularía toda diferenciación entre nuestra vida privada y el mundo de la empresa, algo que, en sí mismo, denota una falta de inteligencia emocional.

Desde la perspectiva laboral, los sentimientos son importantes porque pueden facilitar o interferir con nuestros objetivos comunes. La paradoja, sin embargo, es que las interacciones que mantenemos en el trabajo son de la misma índole que cualquier otra relación de nuestra vida y, en consecuencia, en ellas también intervienen nuestras pasiones. Como dice Warren Bennis, experto en liderazgo: «las personas se sienten solas con su dolor y no se permiten hablar sobre la soledad, las puertas cerradas, las cosas que no se dicen, las cosas que no se han escuchado etcétera».

En muchas organizaciones, las reglas básicas que marginalizan la realidad emocional tratan de distraer la atención del ruido emocional, como si no importara en absoluto. Pero estos puntos ciegos no hacen más que crear multitud de problemas: decisiones desalentadoras, dificultades para manejar la creatividad y tomar decisiones, ignorar el valor de las habilidades sociales, incapacidad para motivarse e inspirarse a sí mismo, afirmaciones y consignas vacías sobre los objetivos que alcanzar, liderazgo de manual falto de entusiasmo y energía, trabajo esclavizante y carente de espontaneidad, ausencia de *esprit de corps* y equipos que no cumplen adecuadamente con su cometido.

### *El burnout: la culpabilización de la víctima*

Como me comentaba el ejecutivo de una empresa en plena expansión —en la que la tasa de movilidad laboral acababa de ser cifrada en un 40%—: «La mayor parte de las personas que trabajan en los puestos más elevados de la empresa son serios candidatos al divorcio. Y, aunque recibimos un buen salario, si no lo hacemos mejor que el año anterior acabaremos siendo despedidos. Aquí no existe la menor seguridad de conservar el puesto de trabajo».

Esta desoladora declaración ilustra una de las nuevas amenazas que se ciernen sobre el paisaje tecnológico y competitivo, que ha provocado el aumento de todo tipo de demandas. «Es como moverse continuamente entre aguas turbulentas —me decía el jefe de una empresa grande y próspera—. Hoy en día, existen numerosas perturbaciones provocadas por la complejidad del entorno empresarial en el que nos movemos. Antes uno podía irse a casa a descansar pero hoy en día, si usted trabaja para una multinacional debe hallarse disponible veinte horas al día y estar en condiciones de llamar a Asia a medianoche y a Europa a las cuatro de la madrugada.»

Una de las formas mediante las cuales las empresas consiguen que las personas rindan al límite de sus posibilidades consiste en ofrecer sustanciosas gratificaciones económicas, es decir, pagar más que sus competidores y asignar cuantiosas bonificaciones en función de la productividad, una estrategia que tal vez resulte muy apropiada para la compañía pero que, en cambio, tiene un elevado precio individual. Pero, aunque esta estrategia promueve la productividad hasta cierto punto y los trabajadores más motivados pueden disfrutar de los beneficios, si persisten en ese nivel de agitación, su **vida personal**, su **estado de ánimo** y hasta su **salud** —o los tres aspectos a la vez— terminarán resintiéndose seriamente.

Son muy pocas las empresas que se cuestionan hasta qué punto crean estrés y lo más habitual es que, de una u otra manera, traten de culpabilizar a la víctima. «En realidad, el **burnout** es un problema del individuo —explicaba un director general a los investigadores— y no tiene el menor efecto en la productividad de la empresa. Se trata de una cuestión menor que no tiene incidencia alguna en la gestión financiera o estratégica. Está muy bien que la persona decida asistir a un seminario de formación o tomarse unos días de vacaciones para descansar —a fin de cuentas, para eso existen estas cosas—, pero lo cierto es que la empresa no puede hacer mucho más al respecto.»

La opinión de este director general ilustra perfectamente varios errores muy comunes al respecto como, por ejemplo, creer que hay muy poco que la empresa pueda hacer o que el agotamiento emocional no tiene ninguna incidencia sobre la productividad, porque uno de los rasgos característicos del **burnout** es el descenso de la eficacia laboral y de la capacidad para desempeñar incluso las tareas más rutinarias. Y cuando esta situación no sólo afecta a unos pocos individuos sino a un gran número de trabajadores, la eficacia de la empresa se ve también inevitablemente mermada.

Tal vez la siguiente investigación realizada sobre el **burnout** entre las enfermeras que trabajaban en las unidades de internos de un gran centro hospitalario contribuya a aclarar este punto. Según este estudio, existe una elevada correlación entre los síntomas clásicos del burnout —el **escepticismo**, el **agotamiento** y la **frustración** que son una consecuencia directa de las condiciones **estresantes** del trabajo— y la insatisfacción de los pacientes. Y viceversa, cuanto mayor es la satisfacción de las enfermeras con su trabajo, más alta es también la valoración que otorgan los pacientes al conjunto de la atención médica recibida. Y puesto que, al fin y al cabo, los pacientes son también consumidores que deciden dónde invertir

el dinero que gastan en su salud, este tipo de realidades humanas puede acabar determinando la diferencia de competitividad existente entre los distintos hospitales.

Consideremos también el riesgo que supone que las cosas no funcionen adecuadamente. En un estudio realizado sobre doce mil trabajadores sanitarios, los departamentos y los hospitales de los que más se quejaban estos trabajadores por el estrés a que se veían sometidos eran precisamente aquéllos que más demandas judiciales habían recibido de los pacientes por prácticas médicas inadecuadas.

## Cómo disminuir la eficacia

Las empresas pueden tomar muchas medidas para protegerse —a sí mismas y a sus empleados— de los costes del burnout. Tras veinte años de estudios sobre las causas del burnout en varios miles de mujeres y hombres que trabajaban en cientos de empresas diferentes, este hecho resulta muy patente. Si bien la mayor parte de estos estudios se centran en las incidencias individuales del **burnout**, la presente investigación trataba de determinar las pautas empresariales que acaban desmoralizando y desmotivando a sus empleados, llegando a identificar, en este sentido, seis causas fundamentales:

- **Exceso de trabajo:** Mucho trabajo que hacer en muy poco tiempo. Los recortes financieros exigen que los supervisores tengan que hacerse cargo de más empleados, las enfermeras de más pacientes, los profesores de más estudiantes, los cajeros de banco de más transacciones, los jefes de más gestiones administrativas etcétera. Y en la medida en que aumenta el ritmo, la exigencia y la complejidad del trabajo, las personas se sienten más abrumadas, iniciando una escalada que acorta también el tiempo que la gente dispone para recuperarse. En estas condiciones, a la corta o a la larga, el agotamiento va acumulándose y el trabajo acaba resintiéndose.

- **Falta de autonomía:** Ser el responsable del trabajo y, sin embargo, disponer de muy poco margen de maniobra acerca del modo de llevarlo a cabo. Pero la dirección excesivamente escrupulosa termina generando frustración porque los trabajadores —que pueden descubrir formas más sencillas de realizar su trabajo— se hallan sometidos a reglas demasiado estrictas, algo que termina disminuyendo su sensación de responsabilidad, flexibilidad e innovación. En tal caso, el mensaje implícito que reciben los trabajadores es que la empresa no tiene en cuenta sus opiniones ni respeta sus habilidades.

- **Remuneraciones insuficientes:** Pagar poco por el exceso de trabajo. Con los reajustes de plantilla, las congelaciones salariales, la actual tendencia a los contratos temporales y los recortes en algunos de los derechos de los trabajadores, éstos empiezan a perder la esperanza de que su salario aumente en la medida en que progresa su carrera profesional. En este sentido, también cabe hablar de una pérdida en la recompensa emocional del trabajo, ya que la sobrecarga de trabajo combinada con su escasa autonomía y la inseguridad laboral termina despojando al trabajo de toda satisfacción.

- **Pérdida de conexión:** Aumento de la sensación de aislamiento en el entorno laboral. Las relaciones personales constituyen el aglutinante humano que hace posible el éxito de los equipos de trabajo. En este sentido, la asignación indiscriminada de cometidos disminuye el grado de compromiso con el trabajo en equipo. Y, en la medida en que las relaciones van desintegrándose, se pierde también el placer que se deriva de la colaboración con nuestros compañeros de trabajo. Y esta sensación creciente de alienación alienta el conflicto y acaba erosionando los objetivos comunes y las relaciones emocionales que podrían ayudarnos a salvar tales escollos.

- **Injusticia:** Las desigualdades manifiestas —ya se deban a una percepción injusta del reparto de honorarios y obligaciones, al poco caso que se hace de las reclamaciones o a una política empresarial arbitraria— no hacen más que alentar el resentimiento. En este sentido, el aumento salarial de los altos ejecutivos y la congelación de los sueldos de los trabajadores de niveles inferiores termina socavando la confianza de éstos en la dirección de la empresa. Y, en ausencia de una comunicación abierta y sincera, el resentimiento campa por sus fueros y termina abocando a la desconfianza, la alienación y la falta de identificación con los objetivos de la empresa.

- **Valoración adecuada de los conflictos:** Discrepancia entre los valores personales y las exigencias laborales. Porque el coste que deberá pagar la persona por mentir para hacer una venta, saltarse un control para concluir un trabajo a tiempo o recurrir a técnicas maquiavélicas para sobrevivir en un entorno laboral excesivamente competitivo, le pondrá en contradicción con su propia ética. Los trabajos que se hallan reñidos con los valores personales desalientan al empleado y le llevan a poner en cuestión el sentido de lo que hace. Eso es precisamente lo que ocurre cuando la realidad cotidiana desmiente las declaraciones grandilocuentes sobre los supuestos objetivos.

Y el resultado final de estas prácticas empresariales erróneas es el de contribuir al agotamiento crónico, la desconfianza, la falta de motivación y de entusiasmo, y el descenso de la productividad.

Consideremos ahora las ventajas que puede suponer para una empresa el aumento de su inteligencia emocional colectiva.

## *El espíritu de logro*

La fábrica estaba perdiendo la carrera con la competencia, que elaboraba presupuestos en veinte días, la mitad del tiempo que ellos necesitaban para hacer lo mismo.

De modo que, tras una remodelación en la que cambiaron el proceso, añadiendo más puntos de control, informatizando algunas de las fases y realizando otros cambios estructurales, sólo lograron aumentar el plazo a cincuenta y cinco días.

Entonces fue cuando recabaron la ayuda del exterior y consultaron a un equipo de asesores expertos en remodelaciones, pero las cosas empeoraron todavía más porque el proceso aumentó a setenta días y la proporción de errores se incrementó un 30%.

Desesperados, solicitaron entonces la ayuda de expertos en métodos de "aprendizaje empresarial", con el resultado de que ahora sólo les cuesta cinco días elaborar un presupuesto y el índice de error es del 2%.

Y este cambio tuvo lugar sin modificar la estructura ni el proceso tecnológico sino centrándose exclusivamente en las relaciones laborales. En opinión de Nick Zeniuk, presidente de Interactive Learning Labs, que dirigió el proceso de remodelación de la empresa en cuestión: «es inútil tratar de buscar una solución estructural o tecnológica a un problema fundamentalmente humano».

Zeniuk es un personaje bastante conocido que adquirió gran renombre dentro del mundo de la formación empresarial por el papel esencial que desempeñó —junto a Fred Simón— en el lanzamiento, en 1995, del automóvil Lincoln Continental y su historia la cita Peter Senge, del MIT Learning Center, como un ejemplo clásico de éxito.

Porque no cabe duda de que la historia de la remodelación del Lincoln 95 fue un éxito rotundo. Los controles independientes de calidad y la satisfacción de los compradores encumbraron a este modelo a la cima de las ventas de la Ford mucho más que cualquier otro vehículo estadounidense de su tipo, equiparándolo a los mejores automóviles de importación, desde el Mercedes al Infiniti. La satisfacción de los clientes pasó del 9% al 85% (y hay que decir, en este sentido, que el Lexus, el modelo más estimado, no había superado el 86%).

Igualmente impresionante es que, aunque el esfuerzo para rediseñar el automóvil se había iniciado cuatro meses después de lo programado, el coche salió al mercado un mes antes de lo previsto. Y, en las valoraciones de aceptación del producto, el nuevo Lincoln cumplía e incluso superaba todas las previsiones, una hazaña prodigiosa para un proceso en el que habían participado más de mil personas, un equipo central de trescientas y una inversión de mil millones de dólares.

Tal vez pueda pensarse que lo que permitió superar ese desafío fueron cuestiones meramente técnicas, un rompecabezas intelectual que sólo podía ser resuelto aunando los esfuerzos de las personas más inteligentes y expertas. El diseño de automóviles exige la puesta en común de cientos de requisitos, a veces contradictorios, que van desde el par de torsión del motor hasta los frenos y el acelerador, pasando por el ahorro de combustible. Pero la parte más compleja y difícil del diseño de un nuevo automóvil tiene que ver con el ensamblaje final de las distintas piezas, que deben ir remodelándose sobre la marcha sin perder de vista el cumplimiento de las especificaciones finales.

Es muy comprensible, pues, que los equipos de diseño de un automóvil se vean obligados a remodelar muchas de las características de diseño tras el proceso de montaje de un nuevo prototipo, momento en el cual se hacen evidentes problemas antes imprevistos. Y en este punto, cuando se pasa al prototipo de metal para construir el modelo definitivo, la remodelación resulta sumamente costosa porque exige rehacer todas las piezas, un esfuerzo que suele costar millones de dólares.

Pero el equipo de diseño del Continental, que contaba con un presupuesto de noventa millones de dólares para afrontar las necesidades de rediseño, utilizó tan sólo un tercio de esa cantidad. Así pues, el esfuerzo invertido en el proceso de diseño fue sumamente eficaz, los planos de las distintas piezas estuvieron terminados con un mes de anticipación —y no, como es frecuente, tres o cuatro meses después de concluido el plazo— y el 99% de las piezas —y no el habitual 50%— se hallaron también listas dentro del plazo previsto.

## *Medios "blandos", resultados "duros"*

El reto que superó el equipo encargado de la remodelación del Continental consiguió resultados "duros" —un coche mejor— utilizando métodos que la mayor parte de los jefes de la industria automovilística considerarían excesivamente "blandos", como la apertura, la sinceridad, la confianza y la comunicación fluida. La "política" típica de esta industria —habitualmente muy jerárquica y autoritaria— ha solido desdeñar esta clase de valores, asumiendo el principio básico de que el jefe siempre tiene la razón y es el que toma las decisiones clave.

Pero bajo la superficie de este problema se oculta una espesa niebla emocional, una sensación de frustración inherente al hecho de tener que empezar siempre cuatro meses tarde y verse obligado a superar multitud de barreras y problemas. Porque uno de los principales obstáculos en este sentido radicaba en los mismos jefes de equipo. Zeniuk recuerda que las tensiones existentes con el encargado de la financiación del proyecto eran tan grandes que no podía dirigirse a él sino «haciendo uso de mi máxima potencia decibélica», una tensión que evidenciaba la profunda desconfianza y hostilidad existentes entre quienes trabajaban en el diseño del nuevo modelo y los encargados de vigilar los costes de producción.

Para afrontar estos problemas, la cúpula directiva del equipo recurrió a múltiples métodos de aprendizaje empresarial, incluyendo el hecho de aprender a conversar sin estar defendiéndose continuamente. El método, sumamente sencillo, consiste en dejar de atacarse mutuamente y emprender una investigación conjunta de las creencias que subyacen a cada uno de los puntos de vista.

Un ejemplo clásico del modo como la gente saca conclusiones precipitadas nos lo proporciona el hecho de que, cuando vemos bostezar a alguien, en seguida suponemos que se aburre y sacamos la conclusión de que no le importa lo que se está tratando en la reunión, lo que están diciendo los asistentes ni, en suma, la totalidad del proyecto. No es extraño, pues, que alguien se dirija a esa persona y le diga algo como «me has decepcionado».

Según el método de aprendizaje empresarial, este comentario caería dentro de un epígrafe titulado «Lo que se dijo y lo que se hizo», mientras que los datos más críticos se enumerarían en otra columna anexa, titulada «Pensamientos y sentimientos no expresados», que incluiría, por ejemplo, que el bostezo estaba motivado por el aburrimiento o porque no le importaba la reunión, la opinión de los asistentes o incluso la totalidad del proyecto (una columna en la que también habría que reseñar nuestros resentimientos y enojos).

El hecho de sacar a la superficie las creencias ocultas y de hablar sobre ellas nos permite contrastarlas con la realidad. Así podemos descubrir, por ejemplo, que aquel bostezo no significaba aburrimiento sino cansancio, porque la persona había pasado casi toda la noche en vela para atender a un bebé que no paraba de llorar.

El ejercicio de aprender a articular lo que estamos pensando y sintiendo —y que casi nunca llegamos a formular en voz alta— nos permite comprender los sentimientos y suposiciones ocultas que, de otro modo, generarían resentimientos inexplicables y terminarían abocando a incomprensibles callejones sin salida.

Y la comprensión de estos pensamientos y sentimientos ocultos no requiere tanto conciencia de sí mismo como otro tipo de habilidades emocionales como la empatía, la capacidad de escuchar atentamente lo que dice otra persona y las habilidades sociales necesarias para colaborar provechosamente en la exploración de las diferencias ocultas —y los sentimientos emocionalmente cargados— que vayan presentándose.

En cierto modo, la conversación real es la que sostenemos internamente con nosotros mismos, aunque sólo sea porque refleja más fielmente lo que pensamos y sentimos acerca de una determinada situación. Y el diálogo interno, en particular cuando es emocionalmente turbulento, suele acabar manifestándose externamente en un tono de voz severo o en una mirada de soslayo. Pero, cuando los acontecimientos se desarrollan demasiado deprisa o nos hallamos distraídos o excesivamente presionados, solemos hacer caso omiso de estas señales e ignorar por completo este diálogo interno —que tiene lugar tanto en los demás como en nosotros mismos— aun cuando encierre información —recelos, resentimientos, temores y expectativas— realmente crucial.

En opinión de Zeniuk, cuando no sabemos cómo sacar partido de este diálogo interno «lo ignoramos de modo que termina convirtiéndose en una especie de residuo tóxico. ¿Y qué podemos hacer con algo así? ¿Verterlo en cualquier parte? ¿Soterrarlo? No obstante, hagamos lo que hagamos, un residuo tóxico siempre es nocivo y acaba contaminando la conversación, en cuyo caso la gente se pone a la defensiva». Pero, de ese modo, las conversaciones que se mantienen en el entorno laboral discurren como si ese diálogo interno no existiera, aunque todo el mundo participe en él. En este nivel profundo del discurso, pues, se asienta tanto la raíz de los conflictos como la semilla de la auténtica colaboración.

En el caso del equipo de diseño del Lincoln Continental, el ejercicio del diálogo reveló la existencia de dos bandos abiertamente enfrentados, uno que se ocupaba de la financiación (y que creía que quienes se hallaban a cargo del desarrollo del programa no mantenían el menor control sobre los costes) y el otro que dirigía los equipos de diseño (y que consideraba que los encargados de la financiación no tenían «la menor idea» de lo que supone fabricar un automóvil de calidad). El resultado de la exploración mutua de estos

sentimientos y creencias ocultas fue el de poner claramente de relieve que el proyecto se tambaleaba debido a la falta de confianza y sinceridad existente entre ambos bandos.

Veamos ahora unos pocos puntos realmente esenciales:

- El miedo a equivocarse llevaba a la gente a ocultar información.
- Los jefes controlaban excesivamente el modo en que los miembros de cada equipo utilizaban sus mejores capacidades.
- Las sospechas se habían extendido por doquier y los participantes consideraban que se hallaban entre ineptos en quienes no podían confiar.

En este caso, pues, la inteligencia emocional resultó ciertamente esencial. Un grupo de trabajo que sea capaz de superar el miedo, la lucha por el poder y la desconfianza mutua accede a un nivel de confianza y de comunicación muy profundo. En el caso que estamos considerando, la tarea se centró tanto en fortalecer el nivel de confianza como en sacar a la superficie las creencias ocultas, lo cual requirió una elevada dosis de ingeniería social. Como dice Fred Simón: «para mejorar la calidad de aquel vehículo fue preciso poner en funcionamiento mis mejores dotes para mejorar las relaciones hasta que los miembros de mi equipo llegaran a verse como seres humanos».

## Comenzar por lo más alto

«Al principio —recuerda Zeniuk—, la gente albergaba un resentimiento y una desesperación muy profundas por ser incapaces de llevar a cabo el cometido que se les había encomendado y comenzaron a echarle la culpa a sus jefes. Luego, en la medida en que éstos fueron integrándose en el diálogo y se empezó a escucharles, esta actitud se transformó en otra que podría formularse en algo así como "de acuerdo, puedo hacerlo, pero déjenme a mi aire". En ningún momento se pensó en algo del tipo "el trabajo nos implica a todos y debemos aprender a dar juntos el siguiente paso, es decir, aprender a fortalecer nuestras relaciones". De este modo los jefes abandonaron el típico rol del líder, limitado a controlar, ordenar, proporcionar y administrar los recursos, y acabaron convirtiéndose en auténticos facilitadores y formadores del proceso.»

Para facilitar estos cambios, el equipo principal de diseño, compuesto por trescientas personas, se dividió en grupos de veinte personas que debían afrontar conjuntamente los problemas concretos de su trabajo como, por ejemplo, remodelar el interior del vehículo. En la medida en que fueron exponiendo sus problemas, facilitadores como Daniel Kim —entonces en el MIT— les enseñaron los rudimentos básicos del aprendizaje colaborativo. Pero, en palabras de Zeniuk, **la clave residió** en «la conciencia emocional, la empatía y la consolidación de las relaciones. Y, aunque el fomento de la inteligencia emocional no era un objetivo inmediato, surgió naturalmente en la medida en que los distintos equipos trataron de alcanzar su meta».

Consideremos de nuevo el desafío que tuvieron que afrontar estos quince equipos de diseño diferentes, cada uno especializado en piezas que cumplen con funciones distintas (como, por ejemplo, la carrocería y la tracción). Y, aunque todos estos esfuerzos debían converger armoniosamente en el producto final, los equipos trabajaban aisladamente y no se comunicaban entre sí. Así, cada equipo actuaba por su cuenta esforzándose en producir el mejor de los diseños y tratando luego que los demás se adaptaran a sus requerimientos. Era una guerra auténtica y encarnizada por defender el propio territorio.

«El coste que supone verter un diseño equivocado en plancha de metal y luego tener que volver a corregirlo —observa Zeniuk—, se cifra en nueve millones de dólares. Pero si detectamos el error antes de llegar a esta fase, el coste es nulo. Por esto importa muchísimo averiguar cuanto antes cuáles son las cosas que no funcionan adecuadamente.»

El procedimiento seguido habitualmente para el diseño de un nuevo modelo de automóvil puede conllevar miles de pequeños ajustes. Ésta es la razón por la que el equipo del Continental disponía de un presupuesto de noventa millones de dólares para hacer frente a los posibles cambios, un presupuesto que, por otra parte, superaba el habitual de la industria norteamericana del ramo. Pero —como sabía Zeniuk— en Japón afrontaban la mayor parte de estos cambios en una fase más temprana, antes de que las especificaciones se vieran reflejadas en el proceso de fabricación, cuando el hecho de corregirlas es ya demasiado caro.

«Entonces descubrimos —me confesó Zeniuk— que la causa de que no se nos alertara de estos cambios desde el comienzo, era que los ingenieros temían verse criticados o desbordados de trabajo. Lo que esperaban era que alguien asumiera el error y cargase con todas las consecuencias, pensando algo así como "muy bien, yo corregiré el problema del salpicadero cuando ellos arreglen su problema con la

portezuela, y así nadie se enterará de que me he equivocado". ¿Cómo conseguir entonces, cuando las personas albergan semejantes temores, que se comparta una realidad inquietante?»

Pero las cosas cambiaron radicalmente cuando se puso en práctica un nuevo tipo de reuniones. Según comenta Zeniuk, en lugar de dejar que los viejos hábitos se apoderasen de la situación «nos asegurábamos de que cada cual compartiera con los demás lo que estaba pensando. Los jefes, por ejemplo, suelen creer que tienen todas las respuestas y evitan admitir su ignorancia pero, en tal caso, nosotros les preguntábamos abiertamente: "¿cómo se siente al respecto?"».

Así pues, en lugar de la maniobra política habitual de tratar de mantener la falsa imagen de que todo va bien que tan a menudo impregna las reuniones, acabó imponiéndose este tratamiento más sincero, algo que aumentó considerablemente el nivel de conciencia colectiva. Así, cuando alguien se sentía a disgusto con una decisión que se hubiera tomado, la reunión se interrumpía en seguida y se ponían en práctica los métodos aprendidos para que expusiera a la luz los sentimientos y creencias que le incomodaban.

«Es muy probable —dice Zeniuk— que exista un motivo claro para sentirse incómodo, un motivo que puede llegar a influir muy poderosamente en el proceso de toma de decisiones. De todos modos nos llevó algo de tiempo alcanzar esa cota de sinceridad y apertura.»

Y, según observa el mismo Zeniuk, también podría hablarse de la rentabilidad de este tratamiento emocionalmente más inteligente: «Así fue como los diferentes equipos dejaron de competir entre sí y comenzaron a colaborar en el logro de los objetivos económicos y técnicos prefijados. En lugar de trabajar en compartimientos estancos, la comunicación entre nosotros se vio enriquecida. Una vez que alcanzamos una imagen completa, es decir, una vez que el trabajo de unos formó parte del trabajo de los demás, comenzaron los intercambios fructíferos entre los distintos equipos. Hay que señalar, en este sentido, que algún equipo llegó incluso a derivar parte de su presupuesto para permitir que otros aumentaran el coste y la calidad de su trabajo, algo que jamás había ocurrido en la industria de la automoción».

¿Y cuáles fueron los beneficios económicos que reportó aquel enfoque? «Llevamos a cabo setecientos cambios en las especificaciones técnicas un año y medio antes de iniciarse la producción, en lugar de los atropellados y costosos cambios de último minuto que suelen ser habituales en la industria de la automoción. Y aquello nos permitió ahorrar sesenta millones de dólares en los costos del rediseño contando con un presupuesto de noventa millones, y concluir —a pesar de haber comenzado con cuatro meses de retraso— un mes antes de lo previsto.»

# APÉNDICE 1

## ***Inteligencia emocional***

El término "inteligencia emocional" se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término, pues, que engloba habilidades muy distintas —aunque complementarias— a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual. En este sentido, hay personas que son cognitivamente muy inteligentes pero que, al adolecer de inteligencia emocional, terminan trabajando para otros con cocientes intelectuales inferiores pero que poseen una inteligencia emocional superior a la suya.

Estos dos tipos de inteligencia, la intelectual y la emocional, expresan la actividad de regiones diferentes del cerebro. El intelecto se basa exclusivamente en el funcionamiento del neocórtex, el estrato evolutivamente más reciente que recubre la superficie del cerebro, mientras que los centros emocionales ocupan un lugar inferior en la región subcortical más antigua. La inteligencia emocional, por último, está relacionada con el funcionamiento concertado y armónico entre los centros emocionales y los centros intelectuales.

El primero de los grandes teóricos del campo de la inteligencia que señaló la diferencia existente entre las capacidades intelectuales y las emocionales fue Howard Gardner, psicólogo de Harvard que, en 1983, propuso un modelo ampliamente difundido, llamado «inteligencia múltiple». Su lista de siete tipos de inteligencia no sólo incluía las habilidades verbales y matemáticas, sino también dos modalidades de inteligencia "personal": el conocimiento del propio mundo interno y la inteligencia social.

Los psicólogos Peter Salovey, de Yale, y John Mayer, que hoy en día trabaja en la Universidad de New Hampshire<sup>2</sup> propusieron en 1990 una teoría que tenía en cuenta la inteligencia emocional; en los años ochenta, el psicólogo israelí Reuven Bar-On creó otro modelo que adelantaba el concepto de "inteligencia emocional"<sup>1</sup> y, en los últimos años, son varios los teóricos que han presentado variaciones sobre el mismo tema.

Salovey y Mayer definieron a la inteligencia emocional como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción. Mientras ellos siguen perfilando su teoría, yo he adaptado su modelo a una versión que me parece más útil para comprender la forma en que estos talentos influyen en el mundo laboral, una versión que incluye las siguientes cinco habilidades emocionales y sociales básicas:

- ***Conciencia de sí mismo:*** Capacidad de saber lo que estamos sintiendo en un determinado momento y de utilizar nuestras preferencias para guiar la toma de decisiones basada en una evaluación realista de nuestras capacidades y en una sensación bien asentada de confianza en nosotros mismos
- ***Autorregulación:*** Manejar nuestras emociones para que faciliten la tarea que estemos llevando a cabo y no interfieran con ella; ser conscientes y demorar la gratificación en nuestra búsqueda de objetivos; ser capaces de recuperarnos prontamente del estrés emocional
- ***Motivación:*** Utilizar nuestras preferencias más profundas para encaminarnos hacia nuestros objetivos, ayudarnos a tomar iniciativas, ser más eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten
- ***Empatía:*** Darse cuenta de lo que están sintiendo las personas, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar la relación y el ajuste con una amplia diversidad de personas
- ***Habilidades sociales:*** Manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar fluidamente; utilizar estas habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas; cooperar y trabajar en equipo