

CASOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA (X)¹

EL PODER DE LA COMUNICACIÓN

Derek Wanless, jefe del *NatWest Group*, uno de los 'cuatro grandes' de la banca británica, con activos totales de **US\$ 250.000 millones**, dedica un **30% de su tiempo** a conversar con los empleados cara a cara. Insiste en acercarse a ellos para oír su voz emocionalmente honesta. Sólo así, dice, puede uno ver y sentir lo que está pasando realmente.

Esto es algo a lo que muchos ejecutivos están prestando mayor atención. Por ejemplo, **Colin Marshall**, presidente de *British Airways*, una de las compañías más grandes del mundo, con **US\$ 9.000 millones en ventas**, cree que la apertura y la honradez emocional son elementos vitales para obtener el mejor rendimiento de su organización.

'No creemos que donde estamos hoy sea donde estaremos o esperamos estar mañana', dice. En los últimos cinco años *British Airways* ha realizado **110 seminarios, cada uno con 25 directivos**, y en cada uno de ellos **Marshall** dice que ha pasado dos o tres horas conversando abierta y honradamente con los gerentes sobre varios aspectos del negocio. Dice que después de años de estricto control, los directivos al principio vacilaban en hablar con franqueza, pero ahora ya saben que no se les va a sancionar si critican a la compañía. Para probar este punto, **Marshall** ha despedido a directivos que no escucharon abiertamente a las críticas o ideas y ha promovido a los que tienen honestidad emocional y se han enfrentado al sistema.

Compañías como *Hewlett-Packard (HP)* son prueba de que las empresas pueden mantener un alto nivel de conexión emocional a medida que están creciendo. La clave, según **Lewis E. Platt**, su presidente y director ejecutivo, es usar todas las formas posibles de mantener vivo el sentido de conexión.

En una entrevista dijo:

'Yo viajo mucho, cerca de dos terceras partes de mi tiempo, y paso mucho tiempo frente al personal de HP. Esto lo hago de una manera informal, por ejemplo andando de un lugar a otro para hablar con la gente. Otras veces tenemos lo que aquí llamamos charlas de café. Estas son famosas en HP. Reunimos a todo el personal de una dependencia y durante media hora hablamos de lo que está ocurriendo en la compañía, qué es importante, qué nos espera, y luego contestamos preguntas. Yo por lo general agrego media hora o una hora más para mezclarme con la gente. Estas cosas son muy importantes'.

¹ Fuente: <http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/casos11.htm>

Las charlas de café de **Platt** están saturadas de **franqueza, intuición y empatía** y crean un sentido de conexión que se extiende por la compañía. Cada una es un diálogo basado en escuchar cuidadosamente a la gente y luego tratar de incorporar sus ideas en la continua innovación y operaciones de *HP*.

De cualquier manera que las veamos, las relaciones emocionales **son la savia de cualquier negocio**.

Robert Peterson, profesor de marketing en la *Universidad de Texas*, descubrió que la conexión determinante entre satisfacción del cliente y negocio de repetición es un **vínculo emocional** que tiene que desarrollarse entre el consumidor y el producto o servicio. Esa clave íntima no es la calidad, precio competitivo y un departamento de servicio (todos estos son requisitos elementales para sólo permanecer en el mercado), **sino el vínculo emocional, el sentido de conexión**.

Más o menos lo mismo sucede cuando se trata de las relaciones de un gerente con sus trabajadores. Dice **Phil Quigley**, director ejecutivo de *Pacific Bell*: ***‘Yo no pienso en el liderazgo como una posición ni como una destreza, sino como una relación’***.

‘Uno no se interesa en una persona por lo que ella sea sino por lo que le haga sentir a uno –observa Irwin Federman, antiguo presidente de Monolithic Memories-. Sostengo que en igualdad de circunstancias, trabajamos más y más eficientemente para una persona que nos gusta. Y nos gusta en proporción directa a cómo nos haga sentir’. Viendo la otra cara de la moneda, **Will Schultz**, profesor de Harvard, dice: ***‘Mis relaciones con otros dependen en gran parte de cómo me sienta yo acerca de mí mismo’***.

Investigadores del *Centro de Liderazgo Creativo* han descubierto que la **‘insensibilidad hacia los demás’** es la razón que más se cita para **explicar el fracaso de ejecutivos y líderes**. Los estudios mostraron que la capacidad de extender empatía –de entender el punto de vista ajeno- **era la diferencia más pronunciada entre los que triunfan y los que fracasan**.

Veamos un ejemplo de los beneficios de responsabilizarse por las conexiones emocionales. Probablemente escuchar y respetar los sentimientos no es una cualidad de liderazgo que acuda a la mente del lector cuando piensa en los **‘Tres Grandes’** fabricantes de automóviles de **Detroit**. Durante muchos años, *Chrysler* y su antiguo presidente **Lee Iacocca** (quien superficialmente parecía tener alto CE (Cociente Emocional), pero en realidad tenía su estilo administrativo autocrático) ciertamente no se veían como ejemplos de lo que pudiera llamarse una cultura corporativa de alto CE. Pero los tiempos han cambiado. **Iacocca** ya no está y *Chrysler* se ha transformado en lo que muchos consideran la empresa de automóviles **más activa de los EE. UU.** y ha llegado recientemente a ganar más aún que **General Motors y Ford**.

Para reemplazar a **Iacocca**, *Chrysler* contrató a **Robert Eaton**, un hombre que apenas pasa de los 50 años y había manejado *GM Europa* desde 1988 hasta 1992. En enero de 1993 se encargó de *Chrysler* e inmediatamente los empleados comprendieron que tenían

un líder distinto. **Eaton** está considerado como **continuamente accesible, intuitivo, un entrenador que sabe escuchar con empatía**. A menudo él mismo al teléfono y periódicamente entra a visitar a los gerentes y empleados para charlar con ellos.

‘Yo no creo –dice- que yo tenga menos impacto sobre Chrysler que Lee Iacocca. Sólo que será muy distinto porque mi punto de vista es interno, de trabajo en equipo, distinto del que él tenía’. Las primeras veces que un líder pide a su gente que le hable con honradez sobre cómo se siente, **los empleados pueden vacilar**. Pero si el líder sigue preguntando y demostrando su propia voluntad de expresión emocional fracasa, al fin llegan a creer que el líder realmente quiere entender sus sentimientos, no sólo sus pensamientos, y se franquearán.

Una de las primeras iniciativas de **Eaton** fue establecer un ‘equipo para el comportamiento de la alta administración’, destinado **a enseñarles a los altos funcionarios a ser más accesibles, a estimular a los subalternos para que hablen, escucharlos y hacer contacto visual**. Todo esto ocurrió a tiempo que se formaban ‘equipos de plataforma’ Inter-funcionales, que reunían en un mismo lugar a todos los que toman parte en la producción de un vehículo, desde el concepto de mercado. Esta medida **inmediatamente facilitó la comunicación y el desarrollo, redujo costos y aceleró la producción**.

Esto llevó, entre otras cosas, al *Neon* de *Chrysler*. En sus primeras etapas de desarrollo, los líderes obtuvieron la ayuda y consejo de aliados y proveedores no tradicionales, como el *Sindicato de Trabajadores del Automóvil*. Los trabajadores de línea **contribuyeron con más de 4.000 inquietudes y propuestas para modificar el proyecto**.

Los resultados **sacudieron la industria automovilística** y *Neon* se enfrentó con éxito a los fabricantes japoneses en el mercado norteamericano de autos pequeños. *Toyota* recientemente anunció uno de los más rigurosos exámenes que haya hecho jamás sobre el automóvil de un competidor. En su informe observa que el *Neón Chrysler* lleva **‘incorporado en su diseño economías de costos sin precedentes en un automóvil americano’**.

Chrysler aspira, naturalmente, a mantener este impulso y ampliarlo para que tomen parte activa todos sus trabajadores, directivos, proveedores y demás interesados, creando uno de los esfuerzos de equipo más inteligentes y más intuitiva y emocionalmente genuinos de la industria. Que los empleados de una compañía en cualquier nivel puedan preguntarse unos a otros: **‘¿Qué le preocupa a usted realmente sobre tal cosa?’**, o bien **‘¿Qué le dice su intuición sobre la solución de este problema?’**, y que puedan hacer tales preguntas sin temor al ridículo o las represalias, ha venido a ser una señal distintiva de las empresas prósperas como *Chrysler*, que fue elegida como la compañía del año en enero de 1997 por la revista *FORBES* por ser **‘inteligente, disciplinada e intuitiva’**.