

## Cuidado...el poder debilita la empatía

Cuando un colega me pidió que participara de un estudio que estaba relacionado con la empatía, me ofrecí gustoso porque creo que es una de las capacidades cognitivas claves que debe tener un gerente o directivo. Mi sorpresa fue que sólo me pidió extender mi dedo índice y que escribiese en mi frente una E mayúscula. Me explicó que este simple truco puede indicar varias cosas de un líder y que ha servido por más de una década a investigadores para medir la “toma de perspectiva” de una persona, es decir, la habilidad de “salirse” de sus experiencias propias y paradigmas para “ver y considerar” la perspectiva del otro. Aquellas personas que dibujan la letra E de tal manera que la pueda leer quien estuviese enfrente, son personas que tiene una mayor capacidad de “considerar” las opiniones de otros, es decir, tienen empatía. Aquellos que la escriben la letra E para leerla ellos mismos no se preocupan mucho de pensar en las perspectivas del otro.

La empatía es el rasgo más característico de las relaciones sociales. Gracias a ella somos capaces de ponernos de un modo natural en la piel de la otra persona y comportarnos de un modo más comprensivo y menos egoísta. A una persona empática le importan los demás y es capaz de sentir un afecto e interés sincero por todo aquello que importa a quienes le rodean. Gracias a la empatía podemos tener verdaderas y enriquecedoras conversaciones con los demás. La empatía nos ayuda a leer la mente de los demás para conocer sus motivaciones y predecir su comportamiento. Incluso, aquellos que son capaces, sienten las emociones de la persona que observan como propias. Esto es gracias a las “neuronas espejo” que están estudiando la neurociencia. Son un grupo de neuronas que se activan tanto cuando vemos a los demás hacer algo o cuando lo hacemos nosotros. De este modo nos permiten sentir la alegría y tristeza de los demás como si la estuviésemos viviendo nosotros.

Debemos esforzarnos en desarrollar la empatía. Ésta constituye una de las habilidades esenciales de la inteligencia emocional que Daniel Goleman demostró, a través de muchos estudios, cómo incidía en la felicidad. Incluso Howard Gardner, el cual defiende que poseemos ocho tipos de inteligencias en lugar de una, apunta a la empatía como una de ellas y la denomina: inteligencia interpersonal. La empatía empieza a desarrollarse en la infancia y de ahí la importancia de una buena comunicación emocional en la familia desde el principio. Continúa desarrollándose aprendiendo a escuchar sin juzgar, no aconsejando con tanta facilidad, permitirnos cualquier emoción sin intentar relativizarla, y poniéndonos no sólo la piel del otro, sino sobre todo en su corazón.

En muchas ocasiones creemos que tenemos mucha empatía y que sabemos ponernos en el lugar del otro. Pero lamentablemente, no siempre es así y podemos incluso llegar a empeorar la situación. No es fácil comprender al otro, prestar atención y mostrar interés por lo que nos están contando, ya que no es suficiente con saber lo que el otro siente, sino que tenemos que demostrárselo; y no interrumpir mientras nos están hablando y evitar convertirnos en un experto que se dedica a dar consejos.

Pero la charla con mi colega continuó y me comentó que hace unos años, un grupo de investigadores americanos liderados por Adam Galinsky en Northwestern University Kellogg School of Management usaron la prueba de la E y otras técnicas para medir la correlación entre el poder y la empatía. Encontraron que, si bien hay una tendencia natural en las personas a considerar la perspectiva del otro, a medida que esas personas tienen más poder, esta tendencia cambia. En otras palabras, más poder

(incluso tener demasiadas experiencias exitosas) bloquea la empatía. Esto ocurre no solo en el ámbito de la empresa privada, sino también en el ámbito público.

Los investigadores afirmaron que el poder está asociado a una reducción en la tendencia a comprender como otros piensan, como ven las cosas o como las sienten! Esto último me pareció importante porque no solo puede un gerente o directivo ignorar a los otros, sino peor, puede llegar a despreciarlos y hacerlos sentir mal.

Esto también nos permite entender mejor porque hay escaso liderazgo positivo. En el afán de tomar acción y lograr resultados, muchos líderes “sacrifican” esta fundamental cualidad humana que es la empatía. Es obvio que la empatía no debe ser la única cualidad de un gerente a aplicar en su gestión ya que, si sólo está pensando en no “lastimar” los sentimientos de sus empleados, nunca podrá sacar adelante las tareas ni lograr los resultados del negocio. Por lo tanto tener visión estratégica y actuar en forma vigorosa son competencias necesarias para un buen gerente. Sin embargo, tomar decisiones y actuar vigorosamente sin considerar a la gente que lidera puede causar por lo menos dos problemas. Primero que la gente se resista aún más al cambio y a cumplir las órdenes en forma precisa. Se sentirán que solo son considerados un “commodity” que debe seguir instrucciones sin poder ver su contribución o progreso personal ni dar opiniones. Segundo, que la gente pierda la confianza en sus jefes y así se generara un ambiente de poco “compromiso o engagement” con la empresa. Recuerden que las personas renuncian a sus jefes y no a las empresas. Por otra parte, además de perder gente valiosa, disminuye el “compromiso” de la gente con su trabajo, y se reduce la rentabilidad y el nivel de atención de los clientes.

Lo importante es lograr un buen balance entre la orientación a resultados y la toma conciencia de las perspectivas de los otros. No debe ser una decisión entre lograr resultados o dibujarse bien la E en la frente. Debe ser lograr los resultados dibujándose la E al mismo tiempo. Es también hacer los resultados sin “creérselas” por solo tener poder. Es hacer los resultados a través de la gente y no exigiendo que “obedezca”. La empresa es una “comunidad y no una máquina”. Un gerente promedio considera que la empresa debe funcionar como una maquinaria donde los empleados son piezas. Entonces crean estructuras rígidas con reglas inamovibles que les garantizan control. Pero los mejores directivos ven a su empresa como un conjunto de individuos con proyectos, sueños y esperanzas, relacionados por un propósito mayor y compartido. Por eso buscan inspirar a los empleados a para que propicien tanto el éxito de sus colegas como el suyo propio. Despliegan toda la inteligencia emocional y así la empresa (o un país) sale como la principal beneficiada.

Si realmente creemos que la empatía puede permitirnos ser mejores líderes porque mejora entre otras cosas la comunicación, el poder de influencia, y enriquece el intercambio de opiniones; entonces terminaría este artículo con la siguiente pregunta. ¿Qué podemos hacer diferente de lo que venimos haciendo los que estamos en posiciones de poder para mejorar nuestra empatía? Si lo hacemos, es muy probable que seamos reconocidos como verdaderos directivos y logremos más fácilmente nuestros resultados. Además, ahora ya saben cómo dibujar la E en su frente cuando alguien se lo pida inocentemente.