



knowsquare .

PREPARADO POR

JUANMA ROCA

8 DE NOVIEMBRE DE 2008

ENTREVISTA A DANIEL GOLEMAN

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Las empresas y los mercados financieros de todo el mundo están viviendo tiempos convulsos fruto de una crisis que ha puesto en tela de juicio los fundamentos del capitalismo. ¿Cree que en el fondo de esta crisis subyace una perspectiva excesivamente racional de los negocios? ¿De algún modo la crisis es la consecuencia directa de un exceso de racionalidad y de una ausencia notable de inteligencia emocional en las empresas y el sistema financiero internacional?

No creo que la causa última de la crisis sea un exceso de racionalidad en las empresas y en todo el sistema. Más bien, diría que, debido precisamente a esta crisis, la gente está siendo demasiado emocional, porque que la economía caiga forma parte de la esencia de los ciclos económicos, por los que la economía sube y baja. Pero en este caso la gente ha reaccionado de forma excesivamente emocional a la caída y eso ha hecho que todas las incertidumbres, dudas o inquietudes se hayan convertido en pánico, lo cual, a su vez, aumenta la sensación de crisis de forma exponencial y genera más pánico. Ese exceso de emocionalidad ha creado un círculo vicioso en el que ahora mismo todos estamos envueltos. La gente ha salido espantada al ver lo que está ocurriendo y ha huido de los mercados. Y por este motivo, la solución pasa, paradójicamente, por ser más racionales y menos emocionales en este momento. Sí, en la base del capitalismo hay un evidente componente racional, pero ahora mismo nos hemos excedido en la parte emocional y es necesario recuperar cierta racionalidad.

¿Cree, por tanto, que la actual crisis financiera es, en el fondo, una crisis emocional colectiva?

Sí. Y como las emociones se contagian de unos a otros, eso hace que la crisis cunda y cunda mucho más en los mercados y el sistema. Las emociones se extienden de persona a persona, y se extienden dentro de los grupos y en la sociedad en general. Y por tanto, las emociones individuales van a tender a desaparecer, porque compartir el miedo, el temor, va a servir a muchos como un medio para sobrevivir ante ese miedo. Y eso lo estamos viendo ahora mismo: los financieros, los directivos, comparten sus miedos ante la recesión porque se sienten de ese modo emocionalmente más seguros para combatir el entorno. Ya no se sienten solos en el mercado.

Personificando esos temores individuales en una persona concreta, protagonista en primera persona de la crisis financiera, ¿considera que el ya ex presidente de Lehman Brothers, Joe Gregory, ha demostrado con la quiebra del banco ser un directivo emocionalmente poco inteligente, independientemente de su indudable potencial directivo y financiero?

No conozco personalmente al señor Gregory, por lo que no puedo opinar si es o no emocionalmente inteligente. De hecho, no culpo de forma necesaria sus errores al frente de Lehman a una presunta ausencia de inteligencia emocional. Pero de lo que hay ninguna duda es que Joe Gregory asumió demasiados riesgos y eso le pasó factura. Asumió un riesgo inasumible; es decir, no midió el riesgo, y eso, de forma más o menos velada, demuestra ciertas carencias, sino emocionales, sí de prudencia o precaución, lo cual tiene también su parte emocional.

Gregory ha sido la punta del iceberg. Pero de lo que no hay duda es que en estos momentos muchos directivos en todo el mundo, incluso personas corrientes que temen por sus ahorros, están siendo víctimas de su irritación, nerviosismo, ira, depresión..., todas ellas, como usted define, “emociones destructivas”. ¿Cómo se debe hacer frente a estas emociones nefastas?

En una situación como la actual de crisis económica a escala mundial y con una enorme turbulencia en los mercados, es normal que el pánico se apodere de casi todo el mundo. Pero justo en este momento, quienes mantengan la tranquilidad podrán pensar de forma más clara y rápida, podrán ver con mayor claridad buenas oportunidades de negocio. Por ejemplo, en Warren Buffett, un ejemplo clarísimo de cómo mantener esa tranquilidad y ver oportunidades en medio de la tormenta: no tiene miedo, muestra tranquilidad, sabía de antemano que esto iba a ocurrir y, en cuanto ha sucedido, en lugar de echarse a temblar, se ha puesto manos a la obra y ha visto oportunidades de negocio en un momento en que otros muchos tienen miedo. Y ahí está la diferencia.

Si está pasando lo que está pasando, también se debe en parte a una evidente falta de empatía o, visto desde el otro extremo, un exceso de egoísmo capitalista; esto es, de maximizar el beneficio a costa de todo.

Es evidente: muchos altos directivos no son conscientes de las consecuencias de sus acciones en otros. No está mal asumir riesgos, pero si asumes demasiados riesgos, las consecuencias no sólo las pagas tú como presidente, sino que las pagan todos tus empleados. Cuando arriesgas, no sólo te arriesgas tú, aunque así lo creas, y quien no entienda esto no entiende el alcance real de la empatía.

Y frente a esos errores emocionales, usted apela a la tranquilidad, que, desde el punto de vista directivo, es el fruto del coraje y de la visión.

Claro. Coraje significa sin miedo. Y a eso es a lo que ayuda la inteligencia emocional: a ser valiente en las situaciones difíciles, porque la inteligencia emocional aporta esa gran capacidad de autogestionarse y conocerse a uno mismo.

A este respecto, se refiere al concepto *emptiness*.

Con ese término me refiero a la habilidad de verte a ti mismo como persona de manera completa y de forma objetiva, desde fuera. Y si no eres capaz de verte de ese modo, no podrás comprender ni ver tu propio miedo o tus pensamientos más vitales. Y por ejemplo, ahora que tenemos la crisis, es normal tener miedo de lo que pueda pasar. Pues con esa habilidad de *emptiness* eres consciente de ese miedo, cuyo pensamiento llega a tu cabeza, pero es entonces cuando de tu cabeza surge el pensamiento de que no debes ser presa de ese miedo, lo cual te dará mayor grado de libertad.

Pero esa claridad mental no basta en muchos casos, como ha puesto de manifiesto la presente crisis, tentados por la seducción del dinero y del poder. ¿Pueden realmente motivar a un directivo sólo el dinero y el poder?

Por supuesto. ¿Y es bueno? Pues no lo sé. El dinero, poder o prestigio son parte de la vida. De todos modos, y ahora pienso en muchos directivos de Wall Street, por ejemplo, no creo que el problema sea tanto de motivación como de resolución, de toma de decisiones. Mucha gente de este mundo se mueve sólo por dinero y poder, sus únicos motivadores, pero la cuestión es quién lo hace bien y quién lo hace mal. Ahora bien, dejarse llevar en exceso sólo por el dinero te mueve llevar a cometer errores como los que estamos viendo estos días.

Frente a ese poder, usted defiende un sentido y un propósito vital.

El problema del poder es cuando ves el poder como algo sólo para ti, no para el resto, lo cual puede traer consigo muchos problemas, y muy diferente del otro tipo de poder, el poder social, no sólo bueno para uno mismo sino para todo el equipo, la empresa y la sociedad en general. Y realmente, necesitamos ese poder social en los directivos de hoy en día, sobre todo en un momento en el que el sistema capitalista se está poniendo en tela de juicio.

¿Y en qué se expresa en concreto ese significado y sentido vital que uno debe dar a su trabajo diario?

En un sentido amplio, ese significado o sentido, visto desde un punto de vista ético, te proporciona un radar ético, una guía ética, por la cual cuando tomas decisiones no sólo lo haces por la experiencia que atesoras sino por lo que es mejor para todo el mundo que esté envuelto en esa decisión.

A ese respecto, asegura que el primer paso para alcanzar ese significado vital es escuchar a los empleados. Pero, a la hora de la verdad, muchos directivos, lejos de escuchar a los empleados, no hacen más que escucharse sólo a sí mismos. ¿Acaso sólo piensan en sí mismos?

La base de una comunicación efectiva es escuchar, es decir, recibir información de diferentes partes para tomar las mejores decisiones. Los directivos que no escuchan a sus empleados lo único que están haciendo es perjudicarse a sí mismos, y por supuesto también a sus empleados. Esos empleados, ante esa situación, ya no confiarán jamás en su jefe. Ellos son los que tratan directamente con el cliente, los que conocen al cliente y los que conocen mejor cómo piensan esos clientes. Por tanto, ellos son los que tienen la información más relevante para el directivo. Si no escuchas a tus empleados estás en peligro.

Y más ahora, cuando gracias a la tecnología y todos los avances en la comunicación, el diálogo entre empleado y jefe se vuelve en ocasiones más frío.

Es indudable que las nuevas tecnologías han traído muchísimos beneficios y entre ellos, en la comunicación. El *mail*, *messenger*, *webcam*... Todos son ventajas. Pero es cierto que, por otro lado, todas estas nuevas formas de comunicación han enfriado la comunicación, la han hecho más ajena, más distante. De alguna forma, la tecnología ha racionalizado hasta el extremo la comunicación, que, de por sí, es emocional. Y quitarle a la comunicación su esencia emocional es casi quitarle el alma.

¿Tanto daño ha hecho la tecnología a la auténtica comunicación?

En cierta manera, sí es posible que haya hecho mucho daño, no un daño irreparable, pero sí que ha sido perjudicial. Sin esa auténtica comunicación cara a cara, el sentido emocional del mensaje puede verse distorsionado, por lo que tenemos que tener mucho cuidado cuando, por ejemplo, mandamos un *e-mail*, porque ese correo, de por sí, carece de emocionalidad, pero el mensaje del correo sí tiene ese sentimiento en realidad. Dicho de otro modo, tenemos que echar mano de la empatía cuando mandamos un correo electrónico.

Y entre esas tecnologías, la blackberry se ha convertido en el ‘mejor amigo’ del directivo. ¿Pero diría que es un amigo con alma de diablo o de monstruo?

En cierta medida, sí. El problema de la *blackberry* es que es demasiado seductora. La ves, la tienes y al momento tienes toda tu vida, tu agenda, en ese aparato, y eso produce la sensación de que, si te quitan esa *blackberry*, te lo quitan todo. El problema es que te puede volver demasiado dependiente de la *blackberry* para tu comunicación, en comparación con el teléfono o una conversación cara a cara.

Pero casi todos los directivos comentan que con la blackberry están conectados de forma permanente con todo el mundo, que no pierden nada de vista.

De acuerdo. Pero es una conexión muy débil y, en algunos casos, superficial. La conexión más real y profunda es la conversación personal. Con la *blackberry* parece que mandas más información, pero en realidad estás enviando mucha menos información que en una conversación normal, porque, sin ir más lejos, no usas la comunicación no verbal.

¿Existe realmente hoy en día una falta de comunicación cara a cara? ¿Se empieza a echar de menos esa conversación en la que dos personas se miran a los ojos?

No sé cómo es la situación actual en España, pero en Estados Unidos es muy habitual que personas que están justo al lado en una oficina se envíen *e-mails* entre ellos antes de levantarse tres metros y hablar cara a cara. Necesitas la comunicación cara a cara para que haya química entre las dos personas.

Por tanto, ¿cómo se puede hacer esa blackberry más humana y emocional?

Pues dejándola en la mesa y llamando por teléfono a la otra persona para concertar una cita con ella y hablar cara a cara. Es así de sencillo.