

Interesante caso de Inteligencia Emocional en la Empresa

La compañía fabril estaba perdiendo la carrera frente a sus competidores, que tardaban **sólo 20 días** en cotizar un posible trabajo a los clientes, mientras que esta empresa tardaba **40 días** en hacer la misma cotización.

Así que se reorganizaron. Cambiaron el proceso agregando más puntos de control, computarizando algunas partes y efectuando otros cambios estructurales. Resultado: el período necesario para cotizar **subió de 40 a 50 días**.

Entonces recurrieron a expertos ajenos a la empresa, asesores especializados en reorganización. El tiempo necesario para cotizar **se infló a 70 días** y el porcentaje de errores trepó al **30%**.

Desesperados, trajeron expertos en los métodos de 'organización en aprendizaje'. En la actualidad tardan **sólo dos días** en cotizar un trabajo y la tasa de errores se ha reducido al **2%**.

¿Cómo lo hicieron? Cambiando, no la tecnología ni la estructura, sino las **relaciones laborales**. 'Es inútil tratar de resolver, mediante tecnología o estructura, un problema que, en realidad, es humano', dice **Nick Zeniuk**, presidente de *Interactive Learning Labs*, que guió a su compañía durante todo el proceso de aprendizaje.

Zeniuk bien puede saberlo. Se hizo famoso en el mundo de las organizaciones en aprendizaje por su papel decisivo, compartido con **Fred Simon**, en el lanzamiento del *Lincoln Continental 1995*. **Peter Senge**, del *Learning Center* del *MIT*, cita su caso como ejemplo clásico del éxito.

No caben dudas de que el *Lincoln* rediseñado fue un éxito espectacular. Las evaluaciones independientes de calidad y satisfacción del propietario pusieron a ese coche en la cima de la línea *Ford*, por encima de cualquier otro auto estadounidense de su clase y a la par con los mejores competidores extranjeros, desde el *Mercedes* al *Infiniti*. La satisfacción del cliente creció un 9%, hasta llegar al **85%** (*Lexus*, el coche de mejor puntuación, tenía una evaluación del 86%).

No es menos impresionante el hecho de que, aunque el esfuerzo de rediseño se inició con cuatro meses de demora, el coche saliera al mercado con un mes de anticipación. Y en todas las mediciones de efectividad en la producción, el nuevo *Lincoln* alcanzó los objetivos o los superó, hazaña prodigiosa en un proceso que involucraba a **más de 1000 personas**, un equipo básico de 300 personas y un presupuesto de **1000 millones de dólares**.

Habría sido fácil considerar ese desafío como enteramente técnico: un acertijo cognitivo por excelencia, que sólo podían resolver los más inteligentes y más experimentados. El diseño de automóviles exige entretejer cientos de exigencias, a veces contradictorias: desde la torsión del motor al frenado, de la aceleración a la economía de combustible. La parte más intrincada y difícil del proceso es resolver las especificaciones de sus componentes, una tarea equivalente a calcular el tamaño y la forma de cada pieza de un inmenso rompecabezas, e ir fabricando las partes durante la marcha, mientras se intenta resolverlo.

Comprensiblemente, una vez armado el prototipo, es habitual que los equipos de diseño deban rehacer muchas de sus especificaciones de diseño, pues surgen algunos problemas que no se esperaban. A esta altura, cuando ya se ha utilizado metal fundido para hacer un modelo que funcione, esa reelaboración es bastante costosa: típicamente, **el costo asciende a millones de dólares.**

Sin embargo, el equipo de diseño del *Continental*, que disponía de 90 millones para estas correcciones, **utilizó apenas la tercera parte**, cuando la tendencia general es exceder lo presupuestado. El esfuerzo de diseño era tan eficiente como el motor en sí. Los dibujos de los componentes **estuvieron listos con un mes de anticipación**, cuando lo habitual es que se retrasen tres o cuatro, **y el 99% salieron con su forma definitiva, contra el 50%.**

Resultados duros, medios blandos

El desafío al que se enfrentaba el equipo que rediseñó el *Continental* era obtener resultados 'duros' (un coche mejor) utilizando enfoques que muchos gerentes de la industria automotriz consideraban demasiado blandos, **como la franqueza, la honradez, la confianza y las buenas comunicaciones.** Por tradición, la cultura de esta industria no prestaba atención a estos valores: era jerárquica y se basaba en la autoridad, sobre el supuesto de que el jefe sabe más y toma todas las decisiones importantes.

Para complicar este problema cultural existía una densa niebla emocional. Imperaba la frustración por comenzar con cuatro meses de demora; había toda una serie de barreras contra la confianza y la franqueza. Uno de los principales obstáculos estaba en la cabeza misma del equipo; **Zeniuk** recuerdas las grandes tensiones existentes entre él y el gerente financiero, quien no podía dirigirle la palabra como no fuera 'en el nivel de los altos decibeles'. Esa tensión era síntoma de una profunda hostilidad y desconfianza entre los encargados de producir el nuevo modelo y los que debían controlar los costos.

Para encarar estos problemas, el equipo gerencial utilizó muchos métodos de organización en aprendizaje, incluido uno para 'desaprender'

hábitos coloquiales defensivos. El método es sencillo: **en vez de discutir, las partes acuerdan explorar mutuamente los supuestos en los que basan sus puntos de vista.**

Un ejemplo clásico de conclusión precipitada es el de quien ve a alguien bostezar en una reunión; inmediatamente supone que esa persona está aburrida; luego pasa a una generalización aún más perjudicial: que no se interesa por la reunión, por las ideas ajenas ni por el proyecto en sí. Y entonces le dice: 'Usted me decepciona'.

En este método de organización en aprendizaje, ese comentario figura bajo el título: **'Lo que se dijo o se hizo'**. Pero los datos más críticos están en otra columna, **'Pensamientos y sentimientos no expresados'**: que el bostezo significaba aburrimiento y falta de interés. A esa columna van también nuestros propios sentimientos de ofensa y enfado.

Una vez que estos supuestos ocultos surgen a la superficie, es posible compararlos con la realidad discutiéndolos. Por ejemplo: podemos descubrir que el bostezo no fue por aburrimiento, sino por el cansancio de haber pasado la noche atendiendo a un bebé llorón.

Además de requerir autoconocimiento para rescatar esos pensamientos ocultos, la tarea depende de otras aptitudes emocionales: la empatía, la capacidad de escuchar con sensibilidad el punto de vista ajeno, y habilidades sociales, para colaborar productivamente en explorar las diferencias disimuladas que afloran.

En cierto sentido, los verdaderos diálogos son los interiores, aunque sólo sea porque revelan lo que la gente piensa y siente sobre lo que está sucediendo. **El diálogo interior, sobre todo si está cargado de emociones turbulentas, suele asomar en un tono truculento, por ejemplo, o una mirada que se desvía.** Pero cuando el tiempo apremia, cuando estamos presionados o distraídos, estas señales pueden pasarnos inadvertidas, tanto en los demás como en nosotros mismos. El resultado neto es que se ignora el diálogo interior, aunque esté plagado de informaciones cruciales: celos, resentimientos, temores y esperanzas.

Como dice **Zeniuk**, no sabemos qué hacer con esta conversación real, 'así que la ignoramos. Es como los desechos tóxicos. ¿Qué se hace con ellos? ¿Arrojarlos a la basura? ¿Enterrarlos? Cualquier cosa que hagamos con ese desecho tóxico es corrosiva: contamina la conversación. Si enfrentamos al otro, él levanta murallas'. Por eso las conversaciones, en el trabajo, continúan como si no hubiera diálogo interior, aunque todo el mundo está plenamente dedicado a ese mudo intercambio. **En este profundo nivel del discurso se encuentran las raíces del conflicto, así como el principio de la verdadera colaboración.**

El ejercicio del diálogo, utilizado al inicio del proyecto *Continental*, reveló dos campos enconadamente opuestos. La gente de Finanzas pensaba que quienes dirigían el programa no ponían ninguna atención al

control de costos ; los directores del programa creían que la gente de Finanzas ‘no tenían idea’ de lo que costaba hacer un auto de calidad. El resultado neto de esta exploración mutua de sentimientos y supuestos ocultos fue mostrar, con flagrante claridad, que el proyecto fallaba por falta de confianza y franqueza. Los temas básicos eran:

- El miedo a equivocarse hacía que la gente retuviera información.
- La necesidad de control de los jefes impedía que la gente del equipo aprovechara bien sus habilidades.
- El recelo estaba muy extendido; cada uno pensaba que los otros no ayudaban y no eran dignos de confianza.

Aquí se torna esencial la inteligencia emocional. Para lograr que un grupo de trabajo supere el miedo, las luchas de poder y el recelo se requiere un gran caudal de confianza y afinidad. La tarea a enfrentar se concentraba tanto en fortalecer el nivel de confianza en las relaciones humanas como en llevar a la superficie los supuestos ocultos. Y eso requería mucha **reingeniería social**. Tal como lo expresó **Fred Simon**: ‘Si quería mejorar la calidad de ese auto, mi mejor alternativa era ayudar a mis compañeros de equipo a desarrollar mejores relaciones personales y a verse mutuamente como personas’.

Comenzando por lo alto

‘Al principio la gente sentía un profundo resentimiento y desesperación por no poder ejecutar el trabajo necesario; se comenzó por culpar a los jefes’, recuerda **Zeniuk**. ‘Pero cuando los jefes participaron, escuchando con atención lo que los otros tenían para decir, la actitud pasó a ser *‘Bueno, puedo, pero déjenme hacer lo mío en paz’*. Pero no era así: estábamos todos interconectados y teníamos que dar el paso siguiente: aprender a estarlo. El papel del líder ya no era sólo controlar e indicar, sino escuchar, proporcionar recursos y conducción’.

Para facilitar estos cambios se reunió a las 300 personas del equipo de diseño **en grupos de 20**, a fin de trabajar en los problemas que enfrentaban juntos en el trabajo, tales como reconfigurar el interior del auto. Mientras discutían los problemas, facilitadores como **Daniel Kim**, por entonces del *MIT*, les enseñaban las herramientas conceptuales básicas del aprendizaje en colaboración. Pero la clave, según dice **Zeniuk**, fue ‘la conciencia emocional, la empatía y el establecimiento de relaciones. Fomentar la inteligencia emocional no era un objetivo directo, pero evolucionó naturalmente, según tratábamos de alcanzar las metas’.

Pensemos otra vez en el desafío involucrado: **15 equipos de diseño diferentes, cada uno orientado hacia una parte del auto que**

desempeñaba una función dada, como el chasis y la transmisión, cada uno operando por su lado. Pero en el diseño final del auto, **los esfuerzos de todos debían fundirse sin solución de continuidad**. Sólo que los grupos no dialogaban lo suficiente. Por tradición, cada equipo trabajaría en aislamiento para producir el diseño que le pareciera mejor; luego trataría de forzar alteraciones en las partes diseñadas por otros equipos para que se ajustaran a sus propios requerimientos. Era una guerra declarada.

‘Si cometo un error de diseño en láminas de metal y luego debo alterar el equipo para corregirlo, eso puede costar nueve millones de dólares’, observa **Zeniuk**. ‘Pero si detecto la falla antes de llegar a la etapa del metal, resolverla no cuesta nada. Si algo no va a funcionar, es necesario que la mala noticia surja cuanto antes’.

En el diseño típico de un nuevo modelo pueden producirse cientos de pequeños ajustes. Por eso, el equipo del *Continental* disponía de 90 millones de dólares para cubrir los costos de esos cambios, presupuesto que la industria automotriz estadounidense suele exceder. Pero **Zeniuk** sabía que, en **Japón**, la mayoría de esos cambios se hacen anticipadamente, antes de fijar las especificaciones en la maquinaria, con lo cual se tornarían muy costosos.

“Descubrimos que, si no sabíamos de esos cambios a tiempo, era porque los ingenieros temían pasar vergüenza o ser atacadas”, dice **Zeniuk**. ‘Confiaban en que algún otro admitiera primer el error y asumiera la culpa. Pensaban: *‘Bueno, puedo arreglar el error que cometí en el tablero cuando ellos arreglen el panel lateral; entonces nadie notará mi falla’*. ¿Cómo se hace para que la gente comparta una verdad penosa si tiene tanto miedo?”

Pero el cambio crucial apareció, por ejemplo, en el nuevo estilo de las reuniones. Dice **Zeniuk**: “Cuidamos que todo el mundo tuviera oportunidad de expresar lo que pensaba”, en vez de permitir que se impusieran las viejas costumbres, por las cuales “la gerencia entra en una situación pensando que tiene todas las respuestas y, cuando no sabe algo, no se decide a reconocerlo”. En cambio, “Proponíamos una decisión y preguntábamos: ‘¿Qué les parece esto?’”

En vez de caer en los habituales embustes políticos y los intentos de lucir bien que suelen caracterizar a esas reuniones, se afirmó este enfoque más directo, cuyo efecto fue elevar el autoconocimiento colectivo. Cuando alguien no terminaba de aceptar una decisión, se interrumpía la reunión para utilizar los métodos que habían aprendido, a fin de estudiar atenta y respetuosamente lo que alimentaba esa inquietud. ‘Existe una alta probabilidad de que esa actitud tuviera sus motivos, y a menudo el motivo cambiaba por completo la decisión’, dice **Zeniuk**. ‘Nos llevó un tiempo lograr ese nivel de sinceridad y confianza’.

Apunta una ventaja concreta de este enfoque, dotado de más inteligencia emocional: ‘Vimos que los equipos dejaban de competir por

cumplir con los objetivos en cuanto a costos y calidad; en cambio, empezaban a trabajar de común acuerdo. En vez de operar en islas aparte, había un constante ir y venir. Una vez que vieron el panorama amplio, que el trabajo de cada uno formaba parte del de otro, hubo muchísimo intercambio entre los diversos equipos. Hasta hubo equipos que cedieron parte de su presupuesto a otros, para incrementar el costo y la calidad de sus partes, es algo que nunca sucede en el diseño de automotores’.

¿El resultado final? ‘Logramos **700 cambios en especificaciones 18 meses antes de la producción**, en vez de la habitual oleada de costosas alteraciones a último momento. Eso **nos permitió ahorrar 60 millones de dólares**, sobre un presupuesto de 90, y **terminar con un mes de anticipación, pese a haber comenzado con cuatro meses de retraso**’.

*(**Nick Zeniuk y Fred Simon**, ‘Learning to Learn : A New Look at Product Development’, 1996). *(*OVERCOMING ORGANIZATIONAL DEFENSES*, **Chris Argyris**, Prentice-Hall, 1990). *(Peter Senge, *THE FIFTH DISCIPLINE FIELDBOOK : STRATEGIES AND TOOLS FOR BUILDING A LEARNING ORGANIZATION*). *(‘The Learning Initiative at the AutoCo Epsilon Program, 1991-1994’, **George Roth y Art Kliener**, información distribuida por el Center for Organizational Learning del MIT, 1995).