

Un caso de Inteligencia Emocional en la Empresa

Ya era la compañía de seguros de vida que crecía más rápido, pero 'Vimos un modo de avanzar aún más', dice **Jim Mitchell**, presidente de *IDS Life*, la división aseguradora de *American Express*. **Mitchell** vislumbró una gran oportunidad. Aunque los planes financieros de sus clientes demostraban que estaban en situación de adquirir seguros de vida, más de dos de cada tres se rehusaban a hacerlo. Esta gran pérdida de posibles ventas no era un detalle pasajero: las ventas de varios años seguidos llevaban a la misma conclusión.

El potencial de ventas era tan grande que **Mitchell** estableció su propio '*Skunkworks*' (el famoso grupo de *Lockheed* que se cencerró a producir una serie de prototipos de la aviación, desde el primer avión supersónico estadounidense hasta el bombardero *Stealth*), a fin de obtener 'un descubrimiento que hiciera del seguro de vida algo más atractivo para los clientes'.

El primer paso fue hacer una investigación para saber lo que realmente sentían planificadores y clientes sobre la oferta y la contratación de estos seguros. La respuesta, en una sola palabra, fue: 'Horrible'.

La investigación detectó un asombroso caudal de sentimientos negativos en unos y en otros. El equipo esperaba descubrir grandes fallas en los seguros que la compañía ofrecía; en cambio, descubrieron que el problema estaba en el procedimiento de ventas. Todo se reducía a ineptitud emocional.

Los clientes decían desconfiar de la relación con los asesores: ante la perspectiva de adquirir un seguro se sentían 'impotentes, desinformados, ineptos y suspicaces'. La negatividad reinaba entre los que adquirirían el seguro. El problema no estaba en el miedo a la muerte, en el gasto ni en característica alguna de las pólizas; por el contrario, los clientes decían estar perfectamente conformes con los productos ofrecidos. Antes bien, lo que les sentaba mal era la interacción de la venta. No es de extrañar: muchos asesores confesaban sentirse 'mal preparados, ineptos, insinceros y egoístas' cuando ofrecían un seguro de vida. Algunos manifestaron que la presión de 'efectuar la venta' los inducía a actuar en contra de su ética personal. Ansiaban sentirse más seguros y más rectos. Muchos dijeron que, al trabajar bajo la mala reputación que tienen

los agentes de seguros, acumulaban un reservorio de desesperanza y depresión.

Cuando un cliente manifiesta nerviosismo o intranquilidad, en el ramo de seguros se sostiene que la mejor respuesta no es la empatía, sino un argumento racional. Por ende, a los asesores no les quedaba sino cerrarse a las emociones del cliente, tanto como a las propias. 'Se les había enseñado que, si el cliente manifestaba alguna reacción emocional, eso era una forma de resistencia; por lo tanto, era preciso darle explicaciones lógicas, con más cifras, y no prestar atención a los sentimientos', explicaba **Kate Cannon**, ahora a cargo de los **programas de aptitud emocional** en Asesores Financieros de *American Express*.

En pocas palabras: los sentimientos que bullían en clientes y planificadores establecían un triste tono emocional para la entrevista; según lo expresaba un último informe, 'entre nuestro procedimiento y nuestra cifra mínima se alzaba una montaña de negatividad emocional'.

Los asesores podían establecer un tono emocional más positivo, pero antes sería preciso que resolvieran su propio estado emotivo. Según lo dijo un planificador: 'Podemos gastar millones en la investigación y el desarrollo de un producto, pero si nuestras limitaciones dificultan la oferta de ese producto, ¿qué hemos logrado?'.

*(**Kate Cannon**, directora de desarrollo de liderazgo en **Asesores Financieros de American Express**, en relato a **Daniel Goleman**).