

CASOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

MIDIENDO EL SERVICIO AL CLIENTE CON INTELIGENCIA EMOCIONAL

El agua que hedía a azufre era la maldición de **Joban Kosan**, una empresa minera japonesa que afrontaba la extinción durante la década de 1960. El agua burbujeaba bajo gran parte de la tierra propiedad de la compañía, inundaba las galerías de la mina y formaba móviles estanques amarillos. El carbón ya no era un mineral rentable, y Joban, al borde de la quiebra, deseaba usar la enorme extensión de tierra con otros fines. Pero, ¿qué podía hacer con el agua impregnada de azufre? ¿El olor del azufre no expulsaría también a otros usuarios del lugar? ¿Y qué hacer con los trabajadores de la mina de carbón?

Entonces, alguien tuvo un toque de genialidad. No nos desembaracemos del agua, usémosla. En la actualidad Joban es famoso, no por sus minas de carbón (abandonadas hace mucho tiempo) sino como un agradable lugar de descanso caracterizado, sí, por las fuentes termales de azufre.

La *Joban Spa Resort Hawaiian*, a pocas horas de Tokio, es un lugar muy peculiar. Es la principal fuente de ganancias de la Joban Kosan, ahora diversificada, y practica un género muy peculiar de 'administración basada en hechos'. Valora y utiliza constantemente la información extraída de un programa integral de medición detallada que, por lo que se sabe, es quizá único en la industria de servicios. El gerente general del centro de vacaciones es un ex minero del carbón; la persona responsable de la calidad proviene de una fundición anexa.

¿Qué podían saber estos hombres de un centro de descanso? Mucho, por lo que pude comprobar. Visité en 1993 la Joban Spa Resort Hawaiian en las montañas de Honshu. Y pronto comprendí que Joban sabe:

- 1) cómo enterarse de lo que desean los huéspedes, y
- 2) cómo suministrarles lo que piden. De hecho, en 1989 el lugar, que recluta su clientela de la clase media japonesa, se convirtió en la primera empresa en su industria que conquistó el prestigioso Premio Deming por el Control de la Calidad.
- 3)

Susumu Yamada es el jefe de la Oficina de Promoción de la Calidad de la compañía, y fue gerente de calidad de la filial de Joban que produce fundiciones de metal. Cree que el procedimiento para saber lo que los clientes desean y luego satisfacerlos en un hotel de descanso es casi exclusivamente igual al que se usa para saber lo que los clientes desean y suministrarlo en la fundición de metal.

Los expertos en calidad de Joban distinguen entre la **calidad 'física'** y la **calidad 'mental'**. La calidad 'física' es esencialmente lo que he llamado 'calidad del producto' -es decir, lo que uno recibe. **La calidad 'mental' es esencialmente lo que puede llamar 'calidad del servicio'** -es decir, cómo lo recibe. Yamada afirma que las industrias del servicio tienen que atribuir '**más importancia a la calidad mental**'. Pero por lo demás, el procedimiento para satisfacer a los clientes exhibe una sorprendente semejanza en una empresa manufacturera y en una compañía de servicios.

Joban mide todo :

- Ha recogido en video tape la cara de las personas que forman fila para ingresar en el hotel, con el fin de determinar cuánto esperarán antes de comenzar a irritarse. Después, ha definido normas y procedimientos que impiden que jamás deban esperar tanto.
- Ha analizado minuciosamente el nivel y el tipo de música de fondo que agrada a los clientes, y es exactamente lo que suministra.
- Ha creado Círculos de Calidad -pequeños grupos de resolución de problemas- con la participación de todos, desde los empleados de la recepción a los bailarines del club nocturno. Les ha enseñado a medir cada acto, para garantizar que suministren a los clientes lo que éstos desean. Y lo hacen.

*(Richard Whiteley, *The Customer-Driven Company*).

LAS ARTES DE LA INFLUENCIA

La fusión de *Salomon Brothers* y *Smith Barney* creó una de las firmas financieras más grandes del mundo.

A las pocas semanas del anuncio se realizaron una serie de reuniones en ambas firmas, para resolver cómo harían esos dos peso-pesados para convertirse en un solo gigante. Como suele suceder en esos casos, centenares de trabajadores perderían sus empleos, pues había muchas funciones repetidas en ambas compañías.

Pero, ¿cómo se puede dar esa noticia sin empeorar una realidad ya preocupante ?

Un jefe departamental lo hizo de la peor manera posible. Pronunció un discurso lúgubre, casi amenazante, en el que esencialmente dijo : 'No sé qué voy a hacer, pero no esperen que sea amable con ustedes. Tengo que despedir a la mitad de la gente y no estoy muy seguro de cómo tomar esa decisión. Me gustaría que cada uno me dijera sus antecedentes y su preparación, a fin de comenzar'.

Su colega de la otra compañía lo hizo mucho mejor. Su mensaje fue animoso: 'Creemos que esta nueva empresa será una estimulante plataforma para nuestro trabajo, y tenemos la bendición de contar con personas talentosas en ambas organizaciones. Tomaremos las decisiones tan de prisa como se pueda, pero no sin asegurarnos de haber reunido información suficiente para ser justos. Los mantendremos informados acerca de la marcha de las cosas. Y para decidir tomaremos en cuenta los datos de desempeño objetivo, las aptitudes cualitativas y el trabajo en equipo'.

Los del segundo grupo, según dijo **Mark Loehr**, director gerente de *Salomon Smith Barney*, 'produjeron **más**, pues estaban entusiasmados por las posibilidades. Y sabían que, aun si terminaban despedidos, la decisión sería justa'.

Pero en el primer grupo todos carecían de Motivación. Oyeron decir: 'No se me ha tratado con justicia', y eso provocó un ataque colectivo de amígdala. Estaban amargados, desmoralizados. La gente decía: 'Ni siquiera sé si quiero seguir trabajando para este idiota, mucho menos para la empresa'. Los buscadores de talentos se pusieron en contacto con la gente y se llevaron a algunos de los mejores de ese grupo, pero a ninguno del otro'.

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Ambos jefes departamentales eran influyentes en este sentido, pero de maneras opuestas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de

señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes.

(*La Inteligencia Emocional en la Empresa*, Daniel Goleman)

EL VALOR EMOCIONAL DE LA CREATIVIDAD

Levi Strauss, el enorme fabricante de prendas, se enfrentaba a un dilema con los dos subcontratistas de costureros de Bangla Desh, que estaban utilizando mano de obra infantil. Los activistas internacionales de los derechos humanos presionaban a **Levi** para que no siguiera permitiendo la contratación de menores de edad. Pero los investigadores de la empresa descubrieron que, si los niños perdían el empleo, se verían empobrecidos y probablemente impulsados a la prostitución. ¿Era menester despedirlos, tomando una posición contra la explotación infantil? ¿O conservarlos para protegerlos de un destino peor?

La solución creativa: ni una cosa ni la otra. **Levi Strauss** decidió mantenerles el sueldo mientras asistían a la escuela y reincorporarlos a los catorce años, la edad de la madurez en ese país.

Esa innovadora respuesta ofrece un modelo de pensamiento creativo para las multinacionales que quieren mostrarse responsables en lo social. **Una solución tan original exige concebir ideas que, a primera vista, pueden parecer demasiado radicales o arriesgadas, con el valor de llevarlas a cabo.**

(Stratford Sherman, 'Levi's : As Ye Sew, So Shall Ye Reap', *FORTUNE*, 12/05/1997).

LIDERAZGO CON INTELIGENCIA EMOCIONAL = RESULTADOS POSITIVOS

He aquí un contraste de liderazgos sumamente instructivo: **Ronald W. Allen**, ex director ejecutivo de *Delta Air Lines*, y **Gerald Grinstein**, que desempeñó el mismo cargo en *Western Airlines* y el ferrocarril *Burlington Northern*.

Grinstein, abogado de profesión, es un maestro para establecer entendimiento con sus empleados y utiliza esa afinación emocional para persuadir. Cuando asumió la dirección de *Western Airlines*, en 1985, la compañía estaba en dificultades; él pasó cientos de horas en pequeñas cabinas de vuelo, detrás de los mostradores y en los depósitos de equipaje, a fin de familiarizarse con sus empleados.

La afinidad que construyó entonces fue crucial para que los trabajadores de la empresa aceptaran reducciones de sueldo e hicieran ciertas concesiones en cuanto a las normas laborales; a cambio, él sólo les prometió una compañía solvente, de la que ellos tendrían una mayor porción. Con esas concesiones en la mano, *Western Airlines* aterrizó sólidamente en cifras positivas; pasados apenas dos años, **Grinstein** pudo venderla a *Delta* por 860 millones de dólares.

En 1987 asumió la dirección de *Burlington Northern*, otra compañía que daba pérdidas, y nuevamente puso a funcionar su magia interpersonal. Hizo venir a la sede principal de *Fort Worth*, para que cenaran con él, a un grupo selecto de trabajadores de mantenimiento, secretarías y tripulaciones de tren. Viajó por los distintos ramales y dialogó con los empleados, mientras intentaba (exitosamente) convencerlos de que aceptaran sus planes para reducir costos.

Un íntimo amigo de **Grinstein** comentó de ese estilo gerencial: 'Para ser duro no hace falta ser un cretino'.

Aunque la empresa ferroviaria cargaba, al asumir él, con 3.000 millones de dólares en deudas, **Grinstein** invirtió la situación. Y en 1995, cuando *Burlington Northern* compró la *Santa Fe Pacific*, creó la red ferroviaria más grande de los EE.UU.

Ahora veamos a **Ronald W. Allen**, quien en abril de 1997 fue separado del máximo cargo ejecutivo por el directorio de *Delta Air Lines*, aunque la compañía estaba disfrutando de un récord de utilidades.

Allen había ascendido por el escalafón hasta llegar a director ejecutivo en 1987; cuando él se hizo cargo del timón se estaba desregulando el tráfico aéreo. Su plan estratégico consistía en lograr una mayor competitividad internacional; en 1991 compró a *Pan American World Airways*, recientemente quebrada, para

lograr acceso a sus rutas europeas. Ese cálculo resultó erróneo: cargó a *Delta* con una enorme deuda, justo cuando el ramo veía caer en picada sus utilidades. *Delta*, que hasta entonces había sido redituable, se endeudó por 500 millones más en cada uno de los tres años siguientes a la adquisición de *Pan Am*

Sin embargo, no fue esa desastrosa decisión financiera la que le costó el puesto a **Allen**. Como reacción a los malos tiempos, el ejecutivo se convirtió en un jefe duro, casi implacable. Se hizo célebre por humillar a los subordinados regañándolos ante otros empleados. Acalló la oposición entre los altos ejecutivos ; hasta llegó a reemplazar al jefe de finanzas, la única persona que se había opuesto abiertamente a la adquisición de *Pan Am*. Otro alto ejecutivo (con quien **Allen** había competido por el puesto máximo) anunció que renunciaba para asumir la presidencia de *Continental Airlines*; se dice que **Allen**, como reacción, le exigió entregar inmediatamente las llaves del automóvil de la compañía, obligándolo a buscar otro modo de regresar a su casa.

Dejando a un lado esas mezquindades, el principal error de **Allen** fue su desalmada reducción de personal: eliminó 12.000 puestos de trabajo, más o menos un tercio del total de *Delta*. Algunos empleos eran grasa, sin duda, pero muchos otros constituían los músculos, los tendones y los nervios de la organización. Esos grandes cortes produjeron una caída en los servicios al cliente, en otros tiempos envidiables. Las quejas contra *Delta* crecieron súbitamente hasta las nubes: desde suciedad en los aviones y demoras en los despegues hasta equipajes desaparecidos. Junto con la grasa, **Allen** había arrancado el espíritu de la compañía.

Los empleados se encontraban en estado de shock; la compañía nunca los había tratado tan mal. La inseguridad y el enojo estaban rampantes. Aun después de acabar con el déficit, merced a los recortes, una encuesta efectuada entre los 25.000 empleados restantes reveló que continuaban escépticos y asustados; la mitad ea hostil al liderazgo de **Allen**.

En octubre de 1996, éste admitió públicamente que su draconiana campaña de economías había tenido efectos devastadores en la fuerza laboral de *Delta*. Pero su comentario fue: 'Sea'. Y eso se convirtió en grito de batalla para las protestas de los empleados: en los uniformes de pilotos, aeromozas y mecánicos brotó por igual un distintivo con la leyenda: 'Sea'.

Cuando llegó el momento de renovar el contrato, el directorio de *Delta* fue más allá de los números para observar la salud general de la empresa. La reputación de *Delta*, en cuanto a las excelencias de su servicio, estaba manchada; los gerentes talentosos la abandonaban. Peor aún : la moral de los empleados estaban en un abismo.

Por lo tanto, el directorio actuó; lo encabezaba nada menos que **Gerald Grinstein**. **Allen**, el hombre que, en la cumbre de su poder, había detentado los

títulos de presidente, director ejecutivo y gerente general, fue despedido a la edad de 55 años, sobre todo por haber matado el alma de la empresa.

Las historias gemelas de **Robert W. Allen** y **Gerald Grinstein** demuestran que el arte del liderazgo no consiste en el cambio por sí solo, sino en la manera de implementarlo. Ambos pasaron por el doloroso proceso de reducir costos, pero uno lo hizo de un modo tal que permitió conservar la lealtad de sus empleados y su buen ánimo, mientras que el otro desmoralizó y apartó de sí a toda la fuerza laboral.

*(Martha Brannigan y Joseph B. White, 'Why Delta Airlines Decided IT Was Time for CEO to Take Off', WALL STREET JOURNAL, 30-31 de mayo, 1997 ; Phyllis Berman y Roula Khalaf, 'Sweet-talking the Board', FORBES, 15 de marzo de 1993).

EL PODER DE LOS SENTIMIENTOS, O UN ERROR MULTIMILLONARIO

Ya era la compañía de seguros de vida que creía 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*’, 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: ‘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).

UN CASO PARADIGMÁTICO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN FORD

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** recuerda 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 auto conocimiento 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 reservorio 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 auto conocimiento 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 FIELD BOOK : STRATEGIES AND TOOLS FOR BUILDING A LEARNING ORGANIZATION). *(‘The Learning Initiative at the Auto Co Epsilon Program, 1991-1994’, George Roth y Art Kliener, información distribuida por el Center for Organizational Learning del MIT, 1995).

APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL

Con más de veinte años de experiencia laboral, el *Grupo Cifra*, una corporación tradicional orientada sobre todo a la productividad, la solidez financiera, la competencia y la administración eficaz, se asoció con el líder mundial en el mercado detallista, *Wal Mart Stores, Inc.* de Estados Unidos. Esta organización, como lo plantea su filosofía, practica varios principios con sus empleados, y tienen su fundamento en la inteligencia emocional; algunos de ellos son:

- Escuchar activamente al empleado (a través de una política continua de puertas abiertas y encuestas de opinión), con lo que se refuerza así la cuarta habilidad de la inteligencia emocional (la Empatía).
- Motivar al empleado, haciéndolo a la vez el único responsable de su puesto y resultados, entusiasmado por los mismos, con lo que se fortalece así la tercera habilidad de la Inteligencia Emocional (la Auto motivación).
- Respeto al individuo y la Regla de los Tres Metros (la cual implica saludar a cualquier persona quien se encuentre a tres metros de uno), los cuales refuerzan la quinta habilidad de la Inteligencia Emocional (Cómo Relacionarse con los Demás).

Al fusionarse dos empresas, como el *Grupo Cifra* y *Wal Mart Stores Inc.*, es lógico que muchos empleados pasaran por una etapa de resistencia al cambio y por un proceso de adaptación, en el que se pudieran experimentar emociones tales como: enojo, resentimiento, agresión pasiva, miedo, preocupación, ansiedad, estrés, tristeza, nostalgia, desesperanza, etc.

En la actualidad, el área de Recursos Humanos Corporativos de la corporación implementó un curso de capacitación para que los trabajadores afectados pudieran: 1) ayudar a los empleados a reconocer y manejar sus emociones negativas (primera y segunda habilidades de la Inteligencia Emocional) y 2) llevar al personal mexicano el conocimiento de la tercera, cuarta y quinta habilidad de la Inteligencia Emocional para reforzar la excelente labor que ya venía practicando *Wal-Mart Stores Inc.*, gracias a su filosofía de motivación, empatía y respeto al individuo.

El plan que se siguió. El curso puso de forma práctica y sistematizada las **5 habilidades de la inteligencia emocional que Daniel Goleman** desarrolla en su libro y en sus seminarios. Además de técnicas creadas por mi experiencia a lo largo de los años para el manejo y canalización de las emociones "negativas" hacia propósitos más constructivos.

La herramienta de "Posturas ante el Trabajo", también creada por mí, basada en los arquetipos universales que tienen sus orígenes en distintas escuelas orientales.

Antecedentes. En septiembre de **1997** se creó en *Cifra Wal Mart* una nueva dirección corporativa de **Recursos Humanos**, cuyo personal provenía de distintos departamentos. El director me solicitó que integrara a este equipo, a fin de que pudieran trabajar en armonía, y con el enfoque de metas en común. De noviembre de 1997 a abril de 1998, se aplicaron estas herramientas a dicho departamento (25 personas) con el objeto de: mejorar el ambiente laboral; fomentar el trabajo en equipo y el apoyo interdepartamental; incrementar la productividad; ayudar al personal a detectar cuál es su Postura ante el Trabajo más habitual, y propiciar posturas más exitosas. Y sobre todo ayudar al personal a adaptarse a la nueva empresa bicultural.

Metodología y Recursos. Se practicó un pre-test: consistió en sesiones individuales con el personal, para detectar problemas específicos en el ámbito laboral y evaluarlo (en una escala del 0 al 10). Se hizo una evaluación de estas encuestas y se obtuvo un Plan de Acción.

Plan de Acción: dio como resultado un modelo de **"Integración de Equipos en 10 Pasos"**, el cual se muestra a continuación:

- 1) Reunión con el director del área para definir sus objetivos.
- 2) Encuentros con el director y los gerentes del área para definir funciones y objetivos. Reunión con el personal de línea para
 - a) transmitir esta información, **b)** crear un objetivo en común y **c)** evaluar avance logrado en el ámbito laboral.
- 3) Establecimiento de un Programa de Motivación Personalizada, en el que se le da reconocimiento al personal por sus logros profesionales y personales.
- 4) Reunión con Grupo Piloto (muestra representativa de 10 personas -5 mujeres y 5 hombres- de edades distintas) para probar la

veracidad y eficacia de utilizar la herramienta "Posturas ante el Trabajo" en pos propiciar una conducta distinta en el personal.

5) Sesiones individuales con voluntarios para ayudarlos a canalizar sus emociones no deseadas y mejorar su Postura ante el Trabajo.

6) Curso inicial (motivacional, teórico y dinámico) al que asistió el 100% del departamento para enseñar: la resistencia al cambio, el proceso de adaptación, canalización de emociones negativas hacia propósitos más constructivos y las Posturas ante el Trabajo.

7) Evaluación escrita de los participantes que asistieron al curso (calificación promedio: 9.7).

8) Incorporación de "Canalización de Emociones" y "Posturas ante el Trabajo" como piedras angulares de cursos posteriores, con periodicidad mensual, de desarrollo humano, con el fin de que estas herramientas se vuelvan hábitos, por asimilación al estarlas practicando de continuo.

9) Post-test: de aplicación pendiente, ya que se fijó como periodo de evaluación y seguimiento un año. En él se medirán la mejora del ámbito laboral (en una escala del 0 al 10), mediante encuestas escritas y sesiones individuales.

10) Con motivo del éxito que se va logrando en este grupo de 25 personas, a partir de mayo de 1998 se extendió el programa de Posturas ante el Trabajo a un área de mil 300 personas (**Vicepresidencia Ejecutiva de Administración**), tomando como límite un año entero para mejorar el ambiente laboral e integrar a dos empresas de culturas y nacionalidades distintas.

Resultados y Conclusiones. En la **Gerencia de Diseño Humano e Integración**, se mide cada mes el trabajo con base en tres indicadores.

En los últimos seis meses, **dos de estos indicadores reflejan un incremento en la productividad de 50%**. El tercer indicador no refleja productividad, sino horas/hombre de capacitación, las cuales están al máximo de la capacidad del área. Según encuestas provenientes de la **Dirección de Recursos Humanos**, las quejas por ambiente laboral y los conflictos interpersonales disminuyeron en 70 % los últimos seis meses.

Sin que exista un solo parámetro para medir este fenómeno, es común escuchar entre los empleados de otras direcciones su deseo de trabajar en la **Dirección de Recursos Humanos** debido al compañerismo, la energía positiva y el buen ambiente laboral que prevalecen en ella.

**(Christine Deutsch, Harvard Business Review, Julio-agosto 1998)*

UN CASO DE DIRECCIÓN EMOCIONALMENTE INTELIGENTE EN COCA-COLA

Cuanto mayor es la compañía, **más necesaria es la inteligencia de los ejecutivos para contribuir a la resolución de los problemas**, que suelen venir acompañados de rupturas de la comunicación, y esto puede llevar mucho tiempo. Parece que cada incidente de este tipo es único. El ejecutivo emocionalmente inteligente puede acortar mucho este tiempo encontrando el sentimiento que se oculta detrás del problema, lo subyacente en el contexto. Ahí es donde resulta más fácil sacar a la luz el conflicto esencial. En este aspecto pueden resultar muy prácticas las dotes intuitivas del ejecutivo. El ejecutivo emocionalmente inteligente es capaz de llegar al corazón de la cuestión. Veremos un ejemplo contemporáneo en el caso de una organización muy conocida y con larga trayectoria.

Después de vender con éxito durante casi 100 años un mismo producto invariable, *Coca-Cola* decidió cambiar las cosas. La fórmula secreta de la *Coca-Cola* no había cambiado nunca desde su invención en 1886, salvo en 1903, cuando se le eliminó una cantidad minúscula de cocaína. Pero en 1985, después de unas pruebas de mercado secretas realizadas sobre 190.000 consumidores, la dirección de *Coca-Cola* descubrió que una *Nueva Coca-Cola* más ligera y más dulce podría competir con mayor éxito con la Pepsi.

Todos sabemos lo que sucedió después. *Coca-Cola* había cometido lo que quizá fuera la peor decisión de marketing desde que *Ford* presentó el modelo *Edsel*. Naturalmente, *Coca-Cola* fue capaz de reorganizarse y de convertir el aparente fracaso en lo que algunos consideran que fue una brillante operación de marketing: convirtió en publicidad gratuita la atención por parte de los medios de comunicación, al volver a ofrecer su producto primitivo bajo el nombre de *Coca-Cola Clásica*. La combinación de la *Nueva Coca-Cola* con la *Coca-Cola Clásica* significó una victoria sonada sobre el rival más próximo de *Coca-Cola*, *Pepsi*.

Con independencia del resultado final, la poca precisión de las pruebas de consumo se debía a una falta de inteligencia emocional en este proyecto concreto, dentro de una compañía que tenía éxito en otros sentidos. Las pruebas de consumo estaban bien organizadas, pero les faltaba profundidad en el estudio del componente emocional. El consumidor estadounidense sentía un apego especial a la *Coca-Cola*, y en las pruebas no se consiguió captar este apego profundo. Aunque la *Nueva Coca-Cola* obtuviera mejores resultados en las pruebas de sabor, el abandono de la fórmula original no carecería de consecuencias emocionales.

Según el presidente de *Coca-Cola*, **Roberto Goizueta**, era como la muerte de un padre. 'Sabes que estarás triste- decía-. Nunca sabes lo triste que estará, cuán profunda será tu pena, hasta que se muere'. Si las pruebas de mercado hubieran estado dotadas de mayor inteligencia emocional, si se hubieran asomado

a los sentimientos de los consumidores además de a sus papilas gustativas, podría haberse evitado aquel error monumental.

Los fieles de la *Coca-Cola* se levantaron en armas ante esta decisión de marketing. **Goizueta** y sus compañeros tuvieron que reconocer su error ante los ataques públicos que recibían. Pero **Goizueta** supo reaccionar con rapidez y fue capaz de convertir el fracaso en éxito bautizando el producto antiguo como *Coca-Cola Clásica* y ofreciéndolo al público además de a su nuevo hermano, la *Nueva Coca-Cola*.

Roberto Goizueta, como ejecutivo emocionalmente inteligente, reaccionó con rapidez ante la caída del gráfico de ventas. Su reacción no sólo estuvo dotada de responsabilidad : también, cosa igualmente importante, fue sensible. En vez de adoptar una actitud defensiva, aceptó la nueva realidad y la integró en la curva de éxito constante de *Coca-Cola*.

Una buena parte del éxito de **Goizueta** se debió a su capacidad para comunicarse tanto con su personal, que se vio atrapado en aquel fracaso de marketing, como con el público, a través de los medios de comunicación. Un ejecutivo de menor categoría tal vez se habría distanciado del área problemática y podía haber hecho el vacío a los medio de comunicación en una situación semejante de crisis; pero eso no fue lo que hizo **Goizueta**, experto en comprender las reacciones de los demás y en comunicarse con ellos teniendo presente este conocimiento.

¿Cuál es la moraleja? Es fundamental integrar a todos los departamentos en un esfuerzo de equipo concertado para conseguir el mejor resultado posible. A partir del incidente de la *Nueva Coca-Cola*, la compañía ha invertido muchos esfuerzos con el fin de volverse más activa, y se ha convertido en una de las diez empresas con mejores resultados en los últimos años.

Goizueta fue capaz de asumir la responsabilidad de cualquier problema y de aprovechar ventajosamente los errores aparentes. Participó directamente, se enfrentó con la realidad de los hechos tal como eran, y sin sufrir apenas una caída en las ventas, convirtió en milagro de marketing lo que podría haber sido un desastre bajo un liderazgo dotado de menos inteligencia emocional. Algunos estudiosos de marketing llegaron, incluso, a preguntarse si todo aquello no había sido más que un montaje intencionado. **Goizueta** afrontó el problema con valor y convirtió y convirtió un fracaso aparente en éxito.

Goizueta estaba dotado de la capacidad de sacar lo mejor de los demás, de ayudarles a desarrollarse y a mejorar. Formaba a sus ejecutivos haciéndolos pasar por varios puestos para dotarlos de la experiencia que le parecería que necesitaban. Su interés sincero por los demás engendraba en los miembros de su personal un sentimiento profundo de lealtad. El fomentaba un sentimiento de sinceridad animando a los miembros de su personal a que fueran completamente francos con él. 'Yo discutía con él constantemente', cuenta su antiguo director

financiero, **Sam Ayoub**. 'Lo atrayente que tenía él era que yo podía encerrarme a solas con él y decirle que no estaba de acuerdo con él. No le gustan los cobardes'.

Goizueta era especialmente sensible a la necesidad de ajustar a los miembros de su personal en los proyectos para los que estaban más dotados. 'EL ejecutivo jefe tiene la responsabilidad última de decidir lo que debe delegar y en quién -afirma-. Si eliges a la persona adecuada, al final todo será de color de rosa'.

*(Dr. Steve Simmons, *Measuring Emotional Intelligence*)



DOS EJEMPLOS DE LIDERAZGO EMPRESARIO BASADO EN VALORES EMOCIONALES

El extinto **Sam Walton**, fundador de la enormemente exitosa cadena de bazares *Wal-Mart*, a menudo visitaba sus negocios para tener una charla con los empleados. Recorría los pasillos, hablaba sobre los productos y servicios con los clientes, y conversaba largamente con los gerentes de negocio y departamento sobre el modo de hacer las cosas de *Wal-Mart*. A menudo tomaba el micrófono y estimulaba a todos los empleados con una charla en su propio estilo doméstico. La mayoría de ellos experimentaban una especie de exaltación, de afirmación del valor de lo que estaban haciendo, cuando él 'viejo' aparecía en los lugares de trabajo.

Su mensaje no era muy complicado; no era ciencia espacial ni estadística sobre la participación en el mercado ni reglas y regulaciones. Siempre se trataba de la misma idea simple: estamos aquí para crear valor para nuestros clientes; ustedes pueden enorgullecerse de lo que hacen y de lo que aportan, y si hay algo que sus gerentes o yo tengamos que hacer para que ustedes puedan realizar mejor sus tareas, queremos que nos lo digan.

Sam Walton era un evangelista ejecutivo. Era un 'logotipo humano'. Entre el personal de *Wal-Mart*, su sola presencia se había convertido en un mensaje simbólico que desencadenaba una constelación de ideas y sentimientos. Asociaban el logotipo con el mensaje superior de la creación de valor.

Aunque tenía miles de millones de dólares, prefería desplazarse en una vieja camioneta, y a menudo se lo veía salir de una oficina muy modesta en unos bajos pocos vistosos. No daba la impresión de ser un capitalista distante, rico, de mucho poder; para los empleados de *Wal-Mart* era sencillamente **Sam**. Y su mensaje era simple e indiscutible: **todos estamos aquí para crear valor**.

Bill Marriott, presidente de la multimillonaria *Marriott Corporation*, pasa hasta la cuarta parte de su tiempo viajando por EEUU, Europa y otros lugares, para visitar a los empleados de los hoteles y los servicios de comida de la compañía. Lo he visto entrar en un hotel y demostrarle al personal que él tiene todo el tiempo del mundo para hablar con ellos y escuchar sus ideas sobre lo que están haciendo. Se introduce en prácticamente todos los departamentos de un hotel, estrecha las manos de los cocineros, las asistentes, los empleados de recepción, los botones, los operarios de mantenimiento y los encargados de la limpieza. El efecto es eléctrico. 'Aquí estoy yo', piensa una ama de casa, 'una persona común y trabajadora, dándole la mano al presidente del directorio de la *Marriot Corporation*'. Quizá les parezca cursi a muchos ejecutivos y personas de mentalidad administrativa, pero, para quien estrecha la mano de *Marriott*, ésa es una experiencia muy potente.

Todas las veces que puede, *Marriott* les dice a sus gerentes: 'Cuiden a los empleados, y ellos cuidarán a los clientes'. Reconoce que una dimensión crítica de su papel es servir como símbolo para el mensaje del valor de cliente. Cuando él aparece, su presencia misma es el mensaje. Lo que diga sólo puede añadir algunos detalles al mensaje básico que es: 'Todos estamos aquí para crear valor'. Otro logotipo viviente.

*(Karl Albretch, *VISIÓN, MISIÓN Y VALOR EN LA EMPRESA*)



Y POR ÚLTIMO: DOS PERLAS...

...DESDE LA SOSPECHA TOTAL...

QUEJAS EN VIDEOTAPE. La *British Airways* estableció cabinas de video para formular quejas en los aeropuertos de **Heathrow de Londres** y **Kennedy de Nueva York**. En lugar de verse obligado a buscar a un representante (que, **sospecha el cliente, no desea escuchar una queja y es improbable que haga nada al respecto**), el pasajero descontento simplemente entra en la cabina, oprime un botón y explica lo que funciona mal.

... HASTA EL SERVICIO TOTAL AL CLIENTE

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ENTRENAMIENTO PARA COMPRENDER AL CLIENTE. Como parte de su entrenamiento en las 'relaciones profesionales con el cliente', grupos de empleados de *Meridian Bancorp*, de **Rading, Pennsylvania**, tuvieron que llenar boletas de depósito con los anteojos manchados de vaselina, o contar dinero con tres dedos de cada mano unidos con tela adhesiva. El banco deseaba que este personal **comprendiese mejor la experiencia bancaria de los clientes más ancianos**, afectados por glaucoma o artritis.

Dueño de mis emociones

Hoy seré dueño de mis emociones.

Si me siento deprimido, cantaré.
Si me siento triste, reiré.
Si me siento enfermo, redoblaré mi trabajo.
Si siento miedo, me lanzaré adelante.
Si me siento inferior, vestiré ropas nuevas.
Si me siento inseguro, levantaré la voz.
Si siento pobreza, pensaré en la riqueza futura.
Si me siento incompetente, recordaré éxitos del pasado.
Si me siento insignificante, recordaré mis metas.

Hoy seré dueño de mis emociones.

Si se apodera de mí la confianza excesiva, recordaré mis fracasos.
Si me siento inclinado a entregarme con exceso a la buena vida, recordaré hambres pasados.
Si siento complacencia, recordaré a mis competidores.
Si disfruto de momentos de grandeza, recordaré momentos de vergüenza.
Si me siento todopoderoso, procuraré detener el viento.
Si alcanzo grandes riquezas, recordaré una boca hambrienta.
Si me siento orgulloso en exceso, recordaré un momento de debilidad.
Si pienso que mi habilidad no tiene igual, contemplaré las estrellas.

En definitiva, hoy seré dueño de mis emociones.

Og Mandino

Las seis palabras más importantes: **'YO ADMITO QUE COMETÍ UN ERROR'**

Las cinco palabras más importantes: **'ME SIENTO ORGULLOSO DE USTED'**

Las cuatro palabras más importantes: **'¿CUÁL ES SU OPINIÓN?'**

Las tres palabras más importantes: **'HÁGAME EL FAVOR'**

Las dos palabras más importantes: **'MUCHAS GRACIAS'**

La palabra más importante: **'NOSOTROS'**

La palabra menos importante: **'YO'**

**. . .y recuerde:
ANTES DEL HONOR ESTÁ LA HUMILDAD**