

LD20-11

## Empatía, colaboración y creatividad

Noviembre 2020

Estimados suscriptores:

La empatía, el sentirnos identificados con otras personas, comprender lo que sienten, y buscar apoyarlos, es una gran cualidad humana que en tiempos de crisis es especialmente valiosa. Y no me refiero sólo a la crisis sanitaria y económica originada por el covid-19, sino también a la polarización social que afecta a varias de nuestras sociedades, y que se agrava cuando es fomentada por los respectivos gobernantes de varios países (quienes coincidentemente también subvaloran la importancia de la crisis sanitaria). Tal vez reflejando esas situaciones, titularon "Empatía: el adhesivo que necesitamos para arreglar un mundo fracturado" una entrevista a Jamil Zaki, profesor de psicología de Stanford.

Los conceptos expresados por el profesor Zaki en esa entrevista tienen gran relevancia no sólo en nuestra convivencia personal, sino también en el efecto que la empatía o falta de ella tiene en la productividad de las organizaciones, la toma de riesgos razonables, y el despliegue de creatividad.

Zaki comenta que desde 2012 la compañía Google ha realizado análisis internos para determinar qué hace que los equipos de colaboradores tengan éxito, y suponían que el talento de sus integrantes sería el factor clave. Sin embargo, el factor determinante que identificaron fue la "seguridad psicológica" entre los miembros del grupo y su "sensibilidad interpersonal", la habilidad de "leerse" unos a otros (entender como se sienten otros miembros, aunque no lo expresen verbalmente).

También comenta Zaki que cuando los empleados perciben que su organización o su jefe son empáticos, ellos son más creativos, más productivos, tienen más lealtad y más alta moral, e inclusive están dispuestos a trabajar jornadas más largas. También dice que cuando las personas reciben retroalimentación (inclusive la que señala sus deficiencias) de manera empática, estas personas están más dispuestas a usar positivamente dicha retroalimentación para desarrollarse y crecer, porque no se sienten atacados.

Entre otros temas, el autor también expresa que la empatía organizacional puede promover la innovación, y cita un estudio realizado en Texas A&M University que mostró que cuando los directivos y gerentes son empáticos, los empleados están más dispuestos a tomar riesgos que pueden beneficiar a la empresa: tienen la confianza de que aún si las cosas no salen muy bien, ellos no serán penalizados o regañados.

Zaki sugiere, entre otras acciones, que para promover el comportamiento empático entre el personal de la empresa, este comportamiento debe hacerse visible y dar reconocimiento a quien lo practica. Esto incluye considerar como factor de promoción laboral no sólo los resultados individuales sino la manera en que la persona ha facilitado los buenos resultados de otros integrantes de la empresa.

Ojalá que esta pequeña muestra de conceptos sobre empatía en las organizaciones los interese en el tema y, aún más importante, los motive a emprender acciones en su organización (y en su familia y grupo de amigos) para crear un ambiente más empático que beneficie a todos.

Un cordial saludo.

*Roberto Ley Borrás*

**Postdata.** Les anexo dos fragmentos de la entrevista. El primero incluye distinciones sobre lo que se entiende por **empatía** (incluyendo empatía emocional, empatía cognitiva, y compasión), **bondad**

(cooperación y altruismo), y **amabilidad** o cortesía. El segundo fragmento puede serle útil a quienes están enseñando a distancia y dice que "el salón de clases no es sólo un lugar para aprender, sino un lugar para sentirse parte de una comunidad".

### Referencia

#### **Empathy: The glue we need to fix a fractured world**

Interview with Jamil Zaki

Strategy+Business (Thought leaders). Winter 2020

### Fragments

#### 1.

##### **S+B: Would you explain the differences between empathy, kindness, and niceness?**

ZAKI: **Empathy** is, as psychologists understand it, an umbrella term that captures at least three ways that we connect with one another's emotions. One is **emotional empathy**, which is vicariously catching somebody else's feelings. Maybe someone stubs her toe, and you feel a little jolt of pain yourself; that would be emotional empathy. **Cognitive empathy** is your attempt to understand what someone else is feeling and why. And then **empathic concern or compassion** is your motivation to improve others' well-being.

**Kindness** is an action that we pursue, and it's split into two types. If I help you, but in a way that also helps me, that's **cooperation**. If I help you in a way that doesn't help me, or even involves me sacrificing something, that's **altruism**.

**Niceness, or politeness**, is the avoidance of other people's discomfort.

Kindness and niceness can be the same, but they're not always. For instance, in the workplace, it can feel uncomfortable to give difficult feedback to someone. But if you want the person to improve, the best thing that you can do is to say that difficult thing. This creates a direct conflict between niceness and kindness. Giving polite feedback, in that case, is actually unkind, because it deprives the person of an opportunity for growth.

#### 2.

##### **S+B: What about in an academic setting, like the one you work in and that millions of students, teachers, professors, and parents are reinventing because of COVID-19? How do you keep everyone rowing together?**

ZAKI: When the pandemic started, I was teaching a large introductory psychology class. My students, most of whom were first-year students, had just been asked to return home. They were under enormous stress, and they were lonely.

So what my teaching team tried to do was to send a clear message that *a classroom is not just a place to learn, it's also a place to feel community*. We reshuffled our assignments and lectures to allow students to have more of a voice in the classroom. I cut down the percentage of lectures that were just me yammering on, and I invited much more discussion. We also changed our assignments from one-person assignments to group assignments to give students a chance to connect and work together.

---

La **Lista de Correo Electrónico de Análisis de Decisiones (ListaDecisión)** tiene el propósito de mantener a sus suscriptores informados acerca de conceptos, tendencias y aplicaciones del Análisis de Decisiones. Más información sobre Análisis de Decisiones en: <http://decidir.org>

Si desea suscribirse a este servicio, envíe un mensaje a [listadecision@decidir.org](mailto:listadecision@decidir.org) escribiendo "Suscribir a ListaDecisión" en Asunto, y puede usted proporcionar su nombre y afiliación (universidad, empresa o actividad) en el texto del mensaje. La información proporcionada por usted sólo será usada para enviarle ListaDecisión. Este servicio es sin costo para los suscriptores.

Si ya no desea recibir estos mensajes, por favor envíenos un email con el Asunto "Suspender suscripción".