

RSE y la empatía

Por Fernando Solari*



Una cuestión central para la RSE es todo lo relacionado con la empatía; con la capacidad de identificarnos emocionalmente con el estado de ánimo del otro.

Siempre somos personas las que nos vinculamos de mejor o peor forma y obtenemos -como consecuencia- mejores o peores resultados.

Lo que no siempre somos capaces de hacer es ponernos, de verdad, en los zapatos del otro. Ponernos en los zapatos del otro para “sentir” lo que el otro siente, para tomar su lugar en vez de proyectarnos nosotros en la situación que vive la otra persona; lo cual es completamente diferente.

Solemos “ponernos” en lugar del otro; empatizar con el otro imaginando lo que haríamos nosotros en su situación. Y esto suele ser errado por varias razones. Porque nos falta todo lo que no conocemos del otro, porque nuestras vidas -y experiencias- suelen ser realmente distintas, porque nuestros tiempos seguramente difieren. Diferencias que suelen impedirnos siquiera imaginar lo que se siente en la suya, considerando que la imaginación suele no coincidir con la realidad.

La RSE implica tener un vínculo dinámico -generador de valor- con todos y cada uno de los grupos de interés [stakeholders, aquellos cuyo comportamiento influye en la empresa al tiempo que el comportamiento de la empresa influye en el grupo]. Este “todos y cada uno” de los grupos de interés es un abanico muy amplio que incluye a personas de lo más diversas en cada uno de sus aspectos; sexo, edad, educación, residencia, actitudes, deseos... y la lista continúa sin límites hasta llegar a convencernos de que estamos hablando de grupos donde la diversidad termina alejando las chances para nuestra capacidad de empatía.

Esta limitación es el resultado directo de la forma en que pensamos las posibilidades de vínculo. Si creemos que nosotros somos el centro del universo el modelo debe ser el de cada uno de los “otros” girando en derredor nuestro y siendo nuestra responsabilidad la de comprenderlos y atenderlos en la medida de nuestras posibilidades.

Este modelo tiene la trampa de hacernos creer que acertamos en el corto plazo sin que tengamos la paciencia, o la voluntad, para esperar al largo plazo en el que se pondría en evidencia nuestro fracaso. Fracaso porque es un modelo que solo puede generar asistencialismo. Ayuda paternal donde quien la brinda se “pone” en el lugar del otro para actuar con generosidad resolviendo lo que “conoce” como su problema y/o necesidad. Para que, cuando esté ausente, el problema original se agrave por no haber transmitido, ni enseñado a conseguir, la solución.

La trampa a la que hacemos referencia puede ser tan simple de ver como difícil de resolver; porque implica reconocer que no somos capaces de interpretar al otro convenientemente, y hace más simple creer que es el otro el desagradecido que no reconoce nuestro esfuerzo y dedicación.

Lo que le falta -en primera instancia- a este modelo es el diálogo.

La capacidad de ponerse en lugar del otro no funciona en automático, no es lo que nos surge intuitivamente avalado porque ambos somos humanos y finalmente nuestra naturaleza y esencia nos iguala; lo cual no deja de ser cierto en un punto que no toma valor para la capacidad empática.

Los ejemplos sobran y se repiten cada día. Pasa en las situaciones extremas, cuando ocurre un desastre natural [por tomar solo un ejemplo entre muchos] y nuestra empresa reacciona rápida y eficientemente recolectando y enviando frazadas, dinero y alimentos no perecederos. Reacción rápida y oportuna -si fuéramos nosotros los afectados- pero lo cierto es que no hay un llamado previo para chequear la situación, las necesidades de los afectados y las posibilidades ciertas de envío, recibo y gestión de los recursos necesarios. Si hiciéramos este simple llamado tendríamos la oportunidad de descubrir que nuestra intuición no suele coincidir con la empatía.

Llamar antes de actuar

Para hacer ese simple llamado previo es necesario vencer antes a dos grandes enemigos internos; el prejuicio de la desubicación [cómo voy a llamar -y molestar- para preguntar lo evidente] y el prejuicio de la falsa modestia [cómo voy a identificarme como un donante frente a una fatalidad].

Lo “evidente” es una consideración nuestra que solemos no molestarnos en confirmar con el otro, la búsqueda del anonimato suele ser una cuestión personal innecesaria.

Quien se anime a llamar a un sitio que haya sido afectado por un desastre natural, pida hablar con quienes tienen en sus manos la logística de la ayuda recibida se encontrará con que tuvieron que lidiar con más complicaciones de las que hubieran preferido en buena medida debido a que la ayuda suele ser espontánea.

Espontánea significa -en estos casos- que quien ayuda envía lo que creó correcto. El caso típico suele ser el envío de frazadas. Por alguna razón hay una tendencia a enviar frazadas a quienes son víctimas de desastres naturales. La tendencia suele estar tan difundida que llegan frazadas en cantidades inimaginables. Esa superabundancia de frazadas genera complicaciones de todo tipo. Suelen no ser necesarias, los excedentes ocupan demasiado espacio, no es simple manejarlas, es imposible rechazarlas... y es el resultado de la empatía libre de preguntas. Si quien reacciona en automático preguntara antes sobre las necesidades la congestión de frazadas -o lo que sea en cada caso- se evitaría y con ella las complicaciones que frente a semejantes circunstancias son una complicación que todos preferirían evitar.

Una de las características humanas es la emoción y la ayuda -de todo tipo- suele ser conmovedora. La RSE, como modelo de gestión humano, tiene a la emoción como una de sus características inherentes; pero no busca conmover sino ser eficiente.

La eficiencia, en casos como el descrito, suele depender simplemente de un llamado previo. De tener en cuenta al otro de forma tal que, antes de actuar le preguntemos lo que necesita, lo que espera de nosotros y entendamos por donde pasa el mejor camino para tender un puente que nos una en un tránsito de ida y vuelta. Como podemos hacer para comenzar una relación en la que el protagonismo sea intercambiable, tanto como lo es cuando llevamos a cabo un diálogo.

La empatía, finalmente, es la capacidad humana que nos permite generar diálogos donde ambas partes se entienden de forma tal que el resultado es crecimiento para cada uno de los participantes.

*fernando@solariscope.com