

Harvard Business Review

Los límites de la empatía

por [Adam Waytz](#)

trad. Teresa Woods

15.03.2017

Los límites de la empatía



Hace un par de años, Ford Motor Company empezó a pedir a sus ingenieros (en su mayoría hombres) que llevaran puesto el [Empathy Belly](#), un simulador que les permitía experimentar de primera mano los síntomas de un embarazo –el dolor de espalda, la presión sobre la vejiga, los 14 kilos más o menos de peso adicional, etc.–. Hasta pueden sentir "movimientos" que imitan las patadas que dan los bebés de verdad. La idea es conseguir que comprendan los problemas de ergonomía a los que se enfrentan las mujeres embarazadas al conducir, como la movilidad limitada, los cambios en la postura y el centro de gravedad, y la torpeza del cuerpo en general.

No está claro si hacerlo ha mejorado el diseño de los coches de Ford o incrementado la satisfacción del cliente, pero los ingenieros sí que consideran haberse beneficiado de la experiencia. Aún utilizan el dispositivo, y también están simulando la visión borrosa y la

rigidez de las articulaciones de los conductores de la tercera edad con un "traje de envejecimiento". Aunque puede que no consigan nada más, estos ejercicios desde luego representan un intento de "conocer el punto de vista de otras personas", algo que en su día ya dijo Henry Ford que era la clave del éxito.

La empatía está de moda prácticamente en todas partes. No solo en Ford, y tampoco solo dentro de la ingeniería y los equipos de [desarrollo de producto](#). Se encuentra en el corazón del [design thinking](#), y de la innovación entendida de forma general. La empatía también es destacada como una capacidad fundamental de liderazgo, una que ayuda a influir sobre los demás miembros de una organización, adelantarse a las preocupaciones de los accionistas, interactuar con los [seguidores de redes sociales](#) e incluso celebrar mejores [reuniones](#).

Sin embargo, investigaciones recientes (llevadas a cabo tanto por mí como por muchas otras personas) sugieren que todo este entusiasmo podría ser exagerado. Aunque la empatía es esencial para liderar y organizar el trabajo de otras personas –sin ella se toman decisiones desastrosas y se renuncia a los beneficios que acabo de describir–, evitar reconocer sus límites también puede perjudicar el desempeño individual y colectivo.

Aquí enumeramos algunos de los mayores problemas con los que se puede encontrar y recomendaciones para eludirlos.

Problema #1: Agota

De la misma forma que las tareas mentales más complejas, como mantener diferentes tipos de información en mente al mismo tiempo o mantenerse concentrado en un entorno bullicioso, la empatía merma nuestros recursos mentales. Así que los trabajos que requieren una empatía continua pueden dar paso a la "fatiga por compasión", una incapacidad aguda de empatizar causada por el estrés, y el desgaste, una versión gradual y crónica de este fenómeno.

Los profesionales de servicios sanitarios y humanos (médicos, enfermeros, trabajadores sociales, funcionarios de prisiones) son especialmente vulnerables debido a que la empatía es una cualidad central de su trabajo diario. En un estudio con [enfermeros de cuidados paliativos](#), por ejemplo, los predictores claves de la fatiga por compasión eran psicológicos: ansiedad, síntomas de trauma, exigencias vitales y lo que los investigadores denominan un exceso de empatía, esto es, la tendencia a sacrificar las necesidades propias frente a las de los demás (en lugar de limitarse a "sensibilizarse" con la gente). Variables como el número de horas y el exceso de trabajo también influyeron en su estado, aunque menos de lo esperado. Asimismo, en un estudio con [enfermeros y enfermeras surcoreanos](#), la fatiga por compasión autodiagnosticada predijo con gran acierto sus intenciones de abandonar sus trabajos en un futuro próximo. Otros estudios con personal de enfermería demuestran otras consecuencias de la fatiga por compasión como el absentismo y el aumento de errores a la hora de administrar la medicación.

Evitar reconocer los límites de la empatía puede perjudicar el rendimiento.

La gente que trabaja para organizaciones de beneficencia y otras sin ánimo de lucro (los refugios de animales puede ser un ejemplo) son igual de vulnerables. La rotación

voluntaria es extremadamente alta, en parte por la naturaleza empática tan exigente del trabajo y a la que suma una remuneración exigua que exacerba el componente de autosacrificio. Además, la visión tan rigurosa en la sociedad de cómo deber gestionarse una entidad sin ánimo de lucro provoca que se expongan a críticas negativas si actúan como empresas (por ejemplo, invertir en gastos generales o de estructura para lograr que la organización siga funcionando sin contratiempos). La idea más extendida es que si salen adelante, sea gracias a la entrega desmedida de los trabajadores.

La exigencia de empatía es implacable también en otros sectores. Día tras día, los gestores necesitan motivar a los trabajadores del conocimiento al intentar entender sus experiencias y perspectivas futuros para ayudarlos a encontrar el significado personal de su trabajo. Los profesionales de atención al cliente deben aplacar continuamente las inquietudes de clientes angustiados. La empatía es agotadora en cualquier entorno o posición en la que suponga el componente principal del trabajo.

Problema #2: Es un juego de suma cero

La empatía no se limita a drenar toda la energía y recursos cognitivos, también se agota en sí misma. Cuanta más empatía demuestro con mi mujer, menos me queda para mi madre; cuanta más destino a mi madre, menos puedo mostrar con mi hijo. Tanto el deseo de ser empático como el esfuerzo que supone son finitos, se trate de familiares, amigos, clientes, y compañeros.

Tenga en cuenta este estudio: los investigadores estudiaron las concesiones relacionadas con comportamientos empáticos en el trabajo y en el hogar tras encuestar a 844 trabajadores de diferentes sectores, incluidos peluqueros, bomberos y profesionales de

las telecomunicaciones. Las personas que aseguraban "dedicar tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones del resto" y ayudar a "personas con un exceso de trabajo" se sentían menos capaces de conectar con sus familias; se sentían extenuados emocionalmente y abrumados por las demandas relacionadas con el trabajo.

A veces el problema de suma cero da paso a otro tipo de concesión. Utilizar la empatía con los más próximos –por ejemplo personas de nuestros equipos u organizaciones– puede limitar la capacidad de empatizar con personas ajenas a nuestros círculos más inmediatos. Dedicamos de forma natural más tiempo y energía a comprender las necesidades de nuestros amigos y compañeros cercanos. Simplemente nos resulta más fácil porque, para empezar, nos importan más. Esta dedicación dispar provoca una brecha que aumenta aún más nuestro suministro limitado de empatía. Aunque gastar la mayor parte de nuestra empatía disponible con las personas más cercanas refuerza nuestros lazos con ellos, también reduce nuestro deseo de conectar con personas menos próximas.

La empatía preferencial puede poner en nuestra contra a las personas que consideren que protegemos a los nuestros (un ejemplo es la reacción que hubo cuando el Papa elogió la gestión de los [abusos sexuales](#) en la Iglesia Católica). La empatía preferencial también puede, aunque de forma más sorprendente, desencadenar la agresión de los allegados hacia los de fuera. Por ejemplo, en un estudio que realicé con el profesor de la Universidad de Chicago (EEUU) Nicholas Epley, examinamos cómo dos grupos de participantes –los que se sentaban junto a un amigo (una conexión empática principal) y los que se sentaban junto a un desconocido– tratarían a un grupo de terroristas (personas ajenas con connotaciones especialmente negativas). Tras describir a los terroristas, preguntamos a los participantes hasta qué punto aprobaban considerarlos subhumanos,

torturarlos con el submarino o ahogamiento simulado, y qué voltaje de corriente eléctrica estarían dispuestos a descargar sobre ellos. Simplemente por el hecho de estar sentados en una habitación junto a un amigo, la predisposición de las personas a torturas y deshumanizar otras personas aumentó notablemente.

Aunque este estudio representa un caso extremo, los mismos principios pueden encontrarse en las empresas. La compasión por los trabajadores y colegas de una compañía puede producir respuestas agresivas a los demás. Con más frecuencia, las personas más próximas simplemente carecen de interés por empatizar con “los de fuera”, lo que puede provocar que se ignoren oportunidades para una colaboración de provechoso entre departamentos, líneas e incluso empresas.

Problema #3: Puede minar la ética

Por último, la empatía puede provocar lapsus en el juicio ético. Lo hemos visto en parte en el estudio sobre terroristas. En muchos casos, sin embargo, el problema no nace de una agresión hacia personas ajenas, sino más bien de una lealtad extrema a los cercanos. Al esforzarse y concentrarse para intentar ver y sentir las cosas del mismo modo que las personas con las que mantenemos una relación cercana, también podemos adoptar sus intereses como propios. Esto nos puede predisponer más a perdonar las transgresiones de otros o a comportarnos mal nosotros mismos.

Múltiples estudios de ciencias de la conducta y sobre la toma de decisiones demuestran que las personas están más predispuestas a hacer trampas cuando éstas benefician a otra persona. En varios entornos, con beneficios que varían desde la situación económica hasta la reputación personal, las personas utilizan ese supuesto

altruismo para racionalizar su deshonestidad. La situación empeora si empatizan con las dificultades de otra persona o se internaliza el dolor de alguien que ha sido tratado de manera injusta. En estos casos, las personas tienen más probabilidades aún de mentir o engañar para beneficiar a otra persona.

En el lugar de trabajo, la empatía con otros compañeros puede inhibir las filtraciones y las denuncias; algo que, cuando ocurre, suele preceder a un escándalo mayor. Tan solo pregunte a la policía y el ejército de Estados Unidos, a la Universidad Estatal de Pensilvania (EEUU), a Citigroup, a JPMorgan y a WorldCom si no. Los tipos de problemas que han diezmado esas organizaciones –la brutalidad, los abusos sexuales, el fraude– suelen sacarse a la luz por terceras personas que no se identifican realmente con los malhechores.

En mis investigaciones con los investigadores de la Universidad [Boston College](#) (EEUU) Liane Young y James Dungan estudiamos los efectos de la lealtad en personas que utilizan Mechanical Turk de Amazon, un mercado en línea donde los usuarios ganan dinero a cambio de realizar tareas. Al principio del estudio, pedimos a algunos participantes escribir un ensayo sobre la lealtad y a otros que escribieran sobre la justicia. Más tarde, se le presentó a cada participante un trabajo mal hecho por otro turkero. Los que habían recibido el empujoncito de la lealtad estaban menos dispuestos a destacar el mal trabajo de un compañero. Este descubrimiento complementa las [investigaciones](#) que demuestran que los sobornos son más comunes en los países donde prima el colectivismo. El sentimiento de pertenencia a un grupo y la interdependencia entre sus miembros a menudo lleva a las personas a tolerar lo incorrecto. Les hace sentir menos responsables de ello, y diluye la responsabilidad entre el colectivo en general en vez de atribuirla a una persona individual.

En resumen, la empatía con el círculo inmediato de una persona puede entrar en conflicto con la justicia para todos.

Cómo refrenar el exceso de empatía

Estos tres problemas podrían parecer intratables, pero como gestor puede hacer varias cosas para reducirlos dentro de su organización.

Rearrancar el trabajo

Un buen comienzo sería pedir a cada trabajador que se centre en un conjunto determinado de personas o partes interesadas en lugar empatizar con todo el mundo. Algunas personas pueden centrarse en los clientes, otras en los compañeros; piense en ello como la creación de un grupo de fuerzas especiales para satisfacer las necesidades de distintos actores. Esto hace que la tarea de establecer relaciones y recoger visiones y opiniones sobre algo resulte menos laboriosa para las personas. También se logrará más en términos agregados, al distribuir las responsabilidades "empáticas" entre su equipo u organización. Aunque la empatía es finita para cualquier persona a nivel individual, está menos limitada cuando se gestiona a nivel colectivo.

Hacer que no implique tanto sacrificio

Nuestra percepción mental puede aumentar o reducir propensión al exceso de empatía. Por ejemplo, exageramos los problemas de suma cero cuando damos por sentado que nuestros propios intereses y los de los demás son claramente contrarios. (Esto a menudo

sucede durante la negociación de acuerdos, cuando las partes con diferentes posturas respecto a un tema se atascan porque están obsesionadas con las brechas que las separan). Una mentalidad conflictiva no sólo nos impide entender y responder a la otra parte, sino que también nos hace sentir como si hubiéramos "perdido" cuando no nos salimos con la nuestra. Podemos evitar el desgaste al buscar soluciones integradoras que respondan a los intereses de las dos partes.

Piense en esta situación: negociar un salario entre un mánager que está contratando y un candidato prometedor se puede convertir en un tira y afloja eterno si las dos personas tienen distintas cifras en mente y solo piensan en dinero. Pero supongamos que al candidato realmente le importa más la estabilidad profesional y el mánager quiere evitar que se marche al poco tiempo. En ese caso, ofrecer un contrato con mayor seguridad y estabilidad supondría una victoria para los dos partes. Se trata de una muestra de empatía del mánager, pero que no eximiría su reserva de empatía como si hubiera cedido en el salario: retener en la empresa nuevos trabajadores encaja con sus deseos.

Dé un descanso a las personas y permita que se centren en sus propios intereses

Hay una cantidad finita de empatía, pero es posible economizarla de algún modo. Si plantea preguntas en vez de conformarse con suposiciones, también encontrará fórmulas para ello.

Dé un descanso a la gente

Como profesor de gestión empresarial, no puedo evitar una mueca cuando mis alumnos se refieren al currículo de mi departamento –sobre liderazgo, equipos y negociaciones– como "competencias blandas". Entender y responder a las necesidades, los intereses y

deseos de otros seres humanos es el trabajo *más duro* de todos. A pesar de las afirmaciones de que la [empatía](#) es algo que [surge](#) de forma [natural](#), ponerse en la piel de otra persona requiere un gran esfuerzo mental, al igual que responder con compasión en lugar de indiferencia.

Todos sabemos que las personas necesitan descansar cada cierto de trabajos técnicos, analíticos y rutinarios como, por ejemplo, introducir datos. Lo mismo sirve para la empatía. Busque la forma de dar un tiempo de descanso a sus trabajadores. No basta con impulsar a las personas a perseguir proyectos autodirigidos que también beneficien a la empresa (y que a menudo se convierten en más trabajo) como hizo Google con su política de un 20 % de tiempo libre para proyectos personales. Anime a las personas a centrarse únicamente en su propio interés. [Investigaciones](#) recientes han comprobado que las personas que realiza varios descansos para centrarse en sí mismas son capaces de mostrar después más empatía con los demás. Puede parecer una paradoja, pero cuando una persona está descansada también es más capaz de detectar, descifrar y satisfacer las necesidades de los demás.

¿Cómo se da entonces la oportunidad de parar y descansar de pensar y cuidar de los demás? Algunas empresas están comprando cámaras de aislamiento como las [cabinas de bienestar y aprendizaje](#) de Orrb Technologies para que los trabajadores puedan meterse literalmente en una burbuja para relajarse, meditar o hacer lo que sea que les ayude a recuperar fuerzas. McLaren, por ejemplo, utiliza estas cabinas para mejorar la concentración de sus pilotos de F1. Otras empresas, como el distribuidor de piezas eléctricas Van Meter dependen de ideas mucho más sencillas como desactivar las cuentas de correo electrónico de sus trabajadores si están de vacaciones.

Sin embargo, y a pesar de sus limitaciones, la empatía es esencial en el trabajo. Así que los mandos responsables deberían asegurarse de que los empleados la inviertan inteligentemente.

Cuando se intenta empatizar, y como sugiere Nicholas Epley en su libro *Mindwise*, normalmente es mejor hablar con las personas sobre sus experiencias (conocerlas) que imaginar cómo podrían sentirse. Un [estudio](#) sostiene esta idea. En él, se preguntó a los participantes cómo de capaces creían que era una persona ciega para trabajar y vivir de forma independiente. Pero antes de contestar a la pregunta, también se les pidió a algunos que llevaran a cabo tareas físicas complejas con los ojos vendados. Quienes habían simulado padecer ceguera, consideraron que una persona invidente sería mucho menos capaz de valerse por sí sola. La razón es que el ejercicio les llevó a preguntarse "¿Cómo sería si yo fuera ciego?" (la respuesta: ¡muy difícil!) en lugar de preguntarse "¿Cómo es ser ciego para un invidente?". Este resultado explica por qué el uso del Empathy Belly en Ford, aunque bienintencionado puede estar equivocado. Después de llevarlo puesto, los ingenieros podrían sobreestimar o malinterpretar las dificultades experimentadas por conductoras que realmente están embarazadas.

Hablar con la gente –preguntarle cómo se siente, qué quiere y qué piensa– puede parecer simplista, pero es más preciso. También es menos exigente para los trabajadores y sus organizaciones porque implica la recopilación de datos reales en lugar de especulaciones eternas. Es una forma más inteligente de empatizar.

Una versión de este artículo apareció en la edición enero-febrero 2016 (pp.68–73) de *Harvard Business Review*.

