

Introducción

Los ángeles y la empresa

El año pasado escribí en mi diario: «Hoy he visto un ángel de Lladró en la oficina del *chairman-presidente del consejo Yasukawa*».

Me refería a mi visita a las oficinas centrales japonesas de mi empresa, Seiko Epson, el mes de marzo de 2004. Mientras estaba en la oficina del *chairman*, mis ojos se fijaron en un ángel de porcelana de Lladró. Le pregunté al señor Yasukawa cómo había llegado ese ángel a su oficina y qué significaba. Me explicó que se lo había dado una gran empresa japonesa llamada Nomura Securities, como regalo por la oferta pública inicial de las acciones de Seiko Epson Corporation en el mercado de valores de Tokio.

Un tanto sorprendido por mi pregunta, el señor Yasukawa me preguntó por qué me interesaba ese ángel. Le expliqué el significado de los ángeles en la cultura europea y el significado del ángel de la guarda en mi país natal. El concepto de ángel de la guarda, le comenté, es bien conocido en España y, para los que creen en él, es a menudo objeto de oración. Un ángel de la guarda es alguien que cuida de nuestra seguridad.

El señor Yasukawa pareció interesado en mis explicaciones, así que seguí narrándole el valor de esta pieza concreta de porcelana, obra de Lladró, un ceramista español. Era una pieza numerada con una decoración floreada especial y con una gran cantidad de detalles refinados. Coincidimos en que lo más probable es que el significado de este

regalo fuera desearle buena suerte en el mercado de valores y expresar la esperanza de que el ángel cuidara el valor de nuestra empresa.

En otra página de mi diario se puede leer: «Hoy, durante una de las reuniones a las que he asistido, un representante de la división de componentes concluyó su presentación con una propuesta desafiante para un anuncio. La imagen que nos mostró me dejó perplejo. Era un grupo de niños representados con alas de ángel. Cuando le pregunté por su significado para el negocio de los componentes, me explicó que querían transmitir el mensaje de que nuestros dispositivos son altamente fiables y están hechos según altos estándares. De esta forma, los ángeles de ese anuncio en concreto se asociaban con la “perfección” o con “volar alto”».

En otra ocasión, durante otra presentación, esta vez sobre un plan de promoción empresarial para comerciales que promueven durante el fin de semana la venta de consumibles Epson, la imagen utilizada para la promoción mostraba a hombres y mujeres atractivos que promovían la venta de artículos bajo el título: «Nuestros gentiles ángeles le atenderán».

En el vuelo de regreso desde Tokio a Ámsterdam, mientras hojeaba la edición japonesa del *Financial Times* del 6 de marzo de 2004, me encontré un anuncio casi a toda página con la fotografía de otro ángel. En aquel momento, me pregunté si habría un ángel que me estaba guiando para que encontrara muchos ángeles en diferentes contextos en un corto espacio de tiempo. En el caso del *Financial Times*, el título del anuncio era: «Los pacientes con cáncer vuelan gratis». En el fondo había una foto de un niño sentado en un avión privado con la siguiente explicación: «Ayudamos a los pacientes con cáncer... Somos una red corporativa angelical.

Una organización benéfica nacional con una única misión: organizar el traslado de pacientes con cáncer al centro de tratamiento usando los asientos vacíos de los aviones de empresa. ¿Necesita ir a algún sitio? Llámenos».

Cuando leí el anuncio con el ángel cuidando a niños con cáncer, me quedó claro de nuevo el papel del ángel de la guarda tal como se lo había explicado al señor Yasukawa. En ese instante empecé a recordar todas las cosas que habían sucedido relacionadas con ángeles durante la última semana. Luego saqué mi agenda y las anoté todas.

Primero recordé que, justo antes de salir de Japón, asistí a varias reuniones sobre el medio ambiente y las normas específicas aplicables. En esas reuniones descubrí la existencia de otro ángel: *Der Blaue Engel* (o el ángel azul). Este logotipo, creado en Alemania en 1977, garantiza que cualquier producto que lo obtenga reúne estándares medioambientales que superan los que se requieren legalmente. De inmediato me di cuenta de que el ángel azul simboliza el reconocimiento de estándares muy altos. En la actualidad, alrededor de cuatro mil productos de más de ochocientos fabricantes distintos llevan el logotipo del ángel azul, desde la industria de la construcción hasta la de telefonía móvil. Tener un ángel azul en un producto nuevo es una garantía para el usuario desde el punto de vista ecológico. Es una herramienta para ayudar a un mundo más sostenible.

Más tarde, recordé que el sábado, antes de salir de Japón, visité una famosa librería en una de las calles más concurridas de Ámsterdam. Estaba buscando un libro sobre cardiología, así que fui directamente a la sección de medicina. Mientras intentaba encontrar el libro que buscaba, mi mano se detuvo en un volumen titulado *Today's Angels* (Los ángeles de hoy) y le eché un vistazo. El libro describía cómo

los ángeles están presentes en nuestra vida diaria. Recuerdo que me sorprendió descubrir un libro sobre ángeles cuando estaba buscando uno sobre el corazón.

Dado que mis pensamientos seguían centrados en este tema, me vino a la mente que en los últimos años la industria cinematográfica ha realizado varias películas de éxito sobre ángeles. Dichas películas representan a los ángeles como personas muy cercanas a los seres humanos. Fue entonces cuando consideré que, desde un punto de vista muy enraizado en nuestra cultura y aun desde la misma teología, básicamente un ángel debería superar al ser humano. En todas estas películas sobre ángeles, normalmente aparecen representados como responsables de seres humanos y, en algunos casos, parecen desear ser un ser humano más que un ángel, incluso a pesar de nuestras limitaciones, con el objetivo de experimentar la capacidad ilimitada que los humanos tenemos para amar.

Si pensamos en el arcángel Miguel, sus limitaciones son más parecidas a las de un hombre que a las de un espíritu puro. Lo que hace a esas películas atractivas es que ponen de manifiesto las similitudes entre seres humanos y ángeles.

Hablando de cine, las películas basadas en la serie *Los ángeles de Charlie* parecen haber tenido un gran impacto sobre el público. Esta serie de televisión estuvo en antena durante mucho tiempo y, recientemente, se han producido dos nuevas películas. En la serie de televisión aparecían tres mujeres jóvenes, atractivas e inteligentes capaces de resolver situaciones muy complejas. En los diferentes capítulos de *Los ángeles de Charlie* están presentes la belleza, el ingenio, la inteligencia y la pasión. Ahora bien, alguien podría argumentar que la pasión no es una característica propia de un ángel. Sin embargo, si consideramos la teología, encontraremos descripciones de ángeles «caídos» a los que se expulsa

Introducción: Los ángeles y la empresa

del cielo por su afán de rebelarse por su ofuscada pasión. ¡No siempre la pasión es positiva!

Hace ya un tiempo, mientras buscaba libros para las vacaciones de verano en mi librería favorita de Barcelona, encontré un pequeño libro llamado *Angels for new year* (Ángeles para el nuevo año). Lo compré y lo leí rápidamente. Varios meses más tarde y de regreso a Holanda, volví a repasarlo, esta vez con más detenimiento. Señalé las partes más interesantes y aprecié el libro por la forma en que presenta contenidos profundos, un tipo de reflexión sobre la vida diaria realizada de forma muy simple y efectiva. Es divertido, absorbente y fácil de recordar.

A estas alturas, el lector puede preguntarse por qué escribo sobre valores en el trabajo usando como metáfora a los ángeles.

Simplemente porque he estado buscando formas de explicar y promover entre nuestros empleados los valores clave de la empresa. Así que, cuando de repente parecieron entrar tantos ángeles en mi vida de formas tan diversas, pensé que relacionar esos valores clave con ángeles podría ser un medio efectivo de transmitirlos. Tras discutirlo con el departamento de comunicación corporativa, decidimos distribuir cartas sobre ángeles a todos nuestros empleados de la zona EMEA (Europa, Asia, Oriente Próximo), que es la que está bajo mi control desde la oficina de Ámsterdam. De esta forma, podríamos considerar los muchos valores que son importantes para todos nosotros a fin de comprenderlos y ponerlos en práctica en la organización. Valores que todos nosotros, como líderes potenciales, deberíamos comprender e implementar en nuestro trabajo diario.

He seleccionado los ángeles según mi experiencia personal y las dificultades con las que me he tropezado en mi pro-

pia vida. Yo mismo intento encontrar en cada ángel un tipo de compañero que haga mi vida más fácil y agradable.

Espero que estos ángeles les acompañen (y a mí) y ayuden a lograr una mejor armonía y efectividad para todos los miembros de su empresa.

1

El ángel del lenguaje y la comunicación

Ángel significa «mensajero». El que transmite un mensaje. Por tanto, es frecuente representar a los ángeles como mensajeros. Ésta es su misión: comunicarse. Ponerse al servicio de la palabra, hacerse presentes, ser entendidos. No es sorprendente, por tanto, verlos representados en las obras de arte, en las narraciones bíblicas o en las narraciones populares como nexos de comunicación entre el cielo y la tierra. Entre el infinito y el presente, hacen de la palabra el elemento fundamental de su comunicación.

El lenguaje es el elemento básico de la comunicación. A través de él, expresamos nuestras ideas, buscamos la comprensión de los demás, interactuamos en la sociedad y, por lo general, nos relacionamos unos con otros.

Se trata de una comprensión básica y común cuando hablamos de lenguaje. Sin embargo, en entornos multiculturales, el idioma puede ser un elemento de distorsión en la relación entre personas con distintas lenguas maternas. En otras palabras, cuando se produce una situación en la que necesitamos utilizar un segundo idioma, dicho idioma puede convertirse en una fuente de confusión o conflicto. He reflexionado sobre mi caso concreto y sobre cómo las barreras lingüísticas pueden afectar de manera negativa a las relaciones personales dentro de nuestra organización.

Mi lengua materna es el catalán. Nací en una ciudad en la que dos idiomas conviven y se utilizan en la comunicación diaria. Un famoso filósofo español, Julián Marías, describió esta situación en el libro *Consideración de Cataluña* recurriendo a formas muy interesantes e ilustrativas, una de las cuales me viene a la memoria constantemente: «Los catalanes viven con dos idiomas al igual que la gente que vive en casas de dos plantas. De la misma forma en que resulta fácil trasladarse de una planta a otra de la casa, a los catalanes también les resulta fácil cambiar de una lengua nativa a otra».

A pesar de esto, he observado que cuando intento comunicarme en catalán, mi forma de expresarme y mi razonamiento son fluidos. Existe una sincronización perfecta entre mis pensamientos y lo que digo. Al mismo tiempo, logro transmitir al interlocutor cierto significado inferido, es decir, conceptos obvios implícitos en el catalán: expresiones divertidas, sutiles matices, ironías, chistes, etc. Soy capaz de expresarme a la perfección en mi lengua materna y de comunicar exactamente lo que quiero. A su vez, estoy seguro de que mi interlocutor recibirá e interpreta mis palabras y lo que digo de la misma forma en la que me propongo que me entienda e interprete. Cuando hablo en catalán, lo que expreso no se limita sólo al contenido verbal.

En cambio, cuando hablo en castellano, mi forma de expresión se limita al uso correcto de este idioma. A pesar de que esta segunda lengua también es materna, pierdo matices y detalles sutiles que hacen que mi conversación en catalán sea más rica y clara. La razón radica en que a mi castellano le falta una cierta calidad de matices. Mi forma de expresarme se vuelve más directa y dura. El tono pierde detalles. El interlocutor catalán advertirá esta diferencia con total inmediatez.

El ángel del lenguaje y la comunicación

En las oficinas centrales europeas de Epson, nuestro quehacer diario se desarrolla en un entorno multinacional y multicultural, contamos con alrededor de treinta nacionalidades distintas y más de veinte lenguas maternas diferentes. A veces, parece que trabajo en una pequeña Torre de Babel. En las oficinas de Ámsterdam trabajamos juntos y nos comunicamos los unos con los otros en inglés, tanto en comunicación oral como escrita. Obviamente, en la cafetería o en el pasillo, se puede oír una amplia variedad de idiomas, pero la mayor parte del tiempo utilizamos la lengua oficial: el inglés.

Al igual que lo sucedido con la mayoría de mi generación —la de los años cincuenta— en la escuela aprendí una lengua extranjera (en la mayoría de los casos era francés o alemán). En mi caso, el francés era mi tercer idioma y, todavía hoy, entiendo, leo y puedo conversar en francés. El inglés, en cambio, llegó a nuestras vidas cuando recién nos enfrentamos cara a cara con la tecnología. Toda la información tecnológica estaba en ese idioma, principalmente procedente de Estados Unidos. Nos obligaron a contactar con empresas de alta tecnología y, de repente, tuvimos que aprender inglés.

He podido comprobar que esto mismo le ocurrió a la mayor parte de mi generación en la mayoría de los países europeos. Y es esta generación la que hoy ocupa puestos de responsabilidad en muchas empresas en las que el lenguaje y la comunicación son las herramientas de gestión más valiosas.

Debido a esto, es fácil entender que cuando cambio del catalán al inglés, es decir, de mi cultura nativa y mi visión del mundo a una cultura que me es ajena y que he conocido de adulto, se produce de inmediato una distorsión en la comunicación. No se trata de hablar inglés bien o regular, se trata de entender que detrás del idioma hay una cultura. También se trata de comprender que, en este tipo de organización, el nivel de inglés es el denominado «inglés internacional».

Nuestro vocabulario es limitado, se pierden los giros de las frases, las expresiones coloquiales y raíces culturales y, a menudo, nuestro interlocutor nos interpreta de forma incorrecta. Esto puede ser el comienzo de un continuo malentendido. La razón es simple: como consecuencia de mi expresión incorrecta, mi interlocutor no entiende ni interpreta mis palabras y pensamientos de manera correcta. Este malentendido empieza a crecer y, a veces, alcanza dimensiones desorbitadas: las peticiones, instrucciones e intenciones se interpretan incorrectamente, los chistes inocentes se vuelven ofensivos, se tergiversan las palabras, etc.

Cerrar este vacío entre idiomas requiere tanto capacidad como humildad. Sólo podemos estrechar o cerrar el vacío que crea el idioma mediante la adopción de una actitud modesta y la repetición y reformulación completa, si es necesario, para, a continuación, comprobar y confirmar que nuestro interlocutor ha entendido el mensaje y, acto seguido, volver a confirmarlo de nuevo. Cuando se trata de información o decisiones muy importantes, es necesario entregarlas por escrito y, seguidamente, comprobar que se ha transmitido y entendido el significado de forma correcta. Sólo evitando frustraciones innecesarias podemos crear una comunicación constructiva y eficaz. Además, se trata de un método válido tanto para hablantes de inglés no nativos como para los nativos. Requiere un esfuerzo mutuo.

Recuerdo un par de anécdotas relacionadas con mi propia comunicación verbal que a veces han sido objeto de diversión entre mi público. Forman parte de un tipo de situaciones que me resultan frustrantes y otras innecesariamente problemáticas. La mayoría de las veces, no tengo intención alguna de crear tales situaciones, simplemente se originan como consecuencia de algún pequeño error que cambia por completo el significado de lo que quiero decir.

En una ocasión, en 1985, escribí una carta dirigida a uno de los directores ejecutivos de Seiko Epson y en ella me refería a uno de los mayores logros de mi vida profesional. Escribí al que en aquel momento era mi jefe, con mucho entusiasmo, para informarle de que habíamos adquirido un nuevo almacén con mucha capacidad para expandir nuestro negocio, satisfacer mejor a nuestros clientes y proporcionarles servicios mejorados y una rentabilidad más buena. Sin embargo, cometí un error ortográfico en la carta. En lugar de escribir *warehouse* («almacén» en inglés), escribí *whorehouse* («burdel»)... El director ejecutivo me contestó simplemente: «Enhorabuena por su nueva actividad empresarial. Por favor, manténgame informado de los resultados». Me sorprendió un poco esta respuesta un tanto brusca y, por eso, le pregunté a mi supervisor financiero irlandés qué podía significar. Cuando leyó las dos cartas, se echó a reír y me explicó el inocente error ortográfico. Incluso ahora, veinte años más tarde, todavía recuerdo aquella anécdota. Ahora la utilizo para poner de manifiesto el tipo de malentendidos que puede conllevar el uso de un segundo idioma.

Otro incidente parecido tuvo lugar durante una rueda de prensa en septiembre de 2003. Estaba explicando a cincuenta periodistas de todo el mundo que nuestras impresoras pueden imprimir sobre cualquier tipo de papel, incluso sobre papel usado, pero en lugar de poner como ejemplo el «papel de seda», dije «papel higiénico»... El auditorio empezó a reírse y uno de los participantes me preguntó si ese papel también se podía imprimir después de usarlo. Me disculpé por el error, diciendo en broma que lamentaba mucho mi *spanglish*. Lo que tenía como objetivo subrayar las ventajas de nuestras impresoras se convirtió en un buen chiste.

Me he dado cuenta de que otro de los problemas que ocasiona el uso de idiomas distintos al propio es que en las

reuniones a las que asisten personas de distintas nacionalidades los hablantes nativos de inglés suelen tomar las riendas. Están menos cohibidos a la hora de hablar y por ello sus opiniones son con frecuencia las únicas que se expresan. En tales ocasiones, es importante recordar que el silencio no se puede identificar con que todos los presentes estén de acuerdo. Es mejor tomarse tiempo para confirmar y volver a confirmar la comprensión y el consenso entre todos los participantes que arriesgarse a que surjan frustraciones posteriormente.

Con estas anécdotas, he intentado explicar la dificultad de vivir en un entorno con tantos idiomas, la importancia de la utilización de los mismos como herramienta de comunicación y la facilidad con la que se pueden superar las dificultades del lenguaje haciendo los esfuerzos necesarios para expresar mensajes de forma correcta y asegurar la comprensión. Todos necesitamos garantizar una comunicación óptima y, para ello, tenemos que realizar el esfuerzo de cubrir este vacío, así como confirmar y volver a confirmar lo que queremos decir.

¡Ojalá que el ángel del lenguaje cuide de nosotros en nuestras comunicaciones diarias con nuestros compañeros de trabajo y nos ayude a promover una mejor comprensión entre nosotros!