

# LIDERAZGO

EL PODER DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL



DANIEL  
GOLEMAN

**B**



Daniel Goleman, psicólogo de renombre internacional, da conferencias habitualmente a grupos profesionales, auditorios empresariales y estudiantes universitarios. Como periodista científico, escribió durante años en el *New York Times* sobre el cerebro y las ciencias del comportamiento. Su libro *La inteligencia emocional*, publicado en 1995, estuvo en la lista de los títulos más vendidos del *New York Times* durante un año y medio. Aparte de las obras acerca de la inteligencia emocional, Goleman ha escrito libros sobre temas como el autoengaño, la creatividad, la transparencia, la meditación, el aprendizaje social y emocional, la ecoalfabetización y la crisis ecológica.

Goleman, a quien el Accenture Institute for Strategic Change ha incluido en su lista de pensadores empresariales más influyentes, forma parte del consejo de administración del Mind & Life Institute, que promueve el diálogo y la investigación conjunta entre los practicantes de la contemplación y los científicos.

*Continúa en la solapa siguiente* ▶

Diseño de portada: Ediciones B

LIDERAZGO  
EL PODER DE LA INTELIGENCIA  
EMOCIONAL

Daniel Goleman

LIDERAZGO  
EL PODER DE LA INTELIGENCIA  
EMOCIONAL

Daniel Goleman

Traducción de Carlos Mayor



Barcelona • Madrid • Bogotá • Buenos Aires • Caracas • México D.F. • Miami • Montevideo • Santiago de Chile

Título original: *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*  
Traducción: Carlos Mavor  
1.ª edición: abril 2013

© 2011 by Daniel Goleman  
Originally published by More Than Sound LLC  
© Ediciones B, S. A., 2013  
Consell de Cent, 425-427 - 08009 Barcelona (España)  
[www.edicionesb.com](http://www.edicionesb.com)  
[www.edicionesb.com.mx](http://www.edicionesb.com.mx)

ISBN: 978-427-480-435-5  
Depósito legal: B. 33.032-2012

Impreso por Quad/Graphics Querétaro, S. A. de C. V.

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en el ordenamiento jurídico, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del *copyright*, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

## Índice

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| Una sinergia sorprendente .....                  | 9   |
| Mandar con corazón .....                         | 17  |
| ¿Qué hay que tener para ser líder? .....         | 31  |
| Liderazgo que consigue resultados .....          | 53  |
| El coeficiente intelectual colectivo .....       | 83  |
| El liderazgo esencial .....                      | 91  |
| El cerebro social .....                          | 113 |
| Las condiciones ideales para triunfar .....      | 117 |
| El desarrollo de la inteligencia emocional ..... | 137 |
| Apéndice. Las competencias del liderazgo .....   | 143 |
| Notas .....                                      | 149 |
| Autorizaciones .....                             | 161 |

### Una sinergia sorprendente

Recuerdo que, justo antes de que se publicara *La inteligencia emocional*, se me ocurrió que, si un día oía casualmente una conversación en la que dos desconocidos mencionaran las palabras «inteligencia emocional» y los dos comprendieran su significado, habría logrado el objetivo de aumentar la difusión de ese concepto. Ni me imaginaba lo mucho que iban a cambiar las cosas.

El término *inteligencia emocional*, o IE, ha acabado siendo omnipresente. Ha aparecido en contextos tan insólitos como las tiras cómicas *Dilbert* y *Zippy the Pinhead*, así como en los chistes de Roz Chast en *The New Yorker*. He visto cajas de juguetes que prometen estimular la IE de los niños, y en los anuncios por palabras de periódicos y revistas en los que se busca pareja a veces se proclama a bombo y platillo. En una ocasión me topé con una frasecita sobre la IE impresa en un frasco de champú de una habitación de hotel.

Quizá la mayor sorpresa que me he llevado ha sido la repercusión de la IE en el mundo empresarial. La revista *Harvard Business Review* afirmó que se trataba de «una

idea pionera que ha roto paradigmas» y que era uno de los conceptos empresariales más influyentes de la década.

Durante los diez años posteriores a la aparición de *La inteligencia emocional*, en 1995, proliferaron sus aplicaciones en el entorno laboral, en especial en la criba, la selección y el desarrollo del liderazgo. Y junto a ese creciente interés surgió un pequeño sector de consultores y *coaches* que en algunos casos anunciaban sus servicios con afirmaciones que iban mucho más allá de los datos contrastados. Para poner las cosas en su sitio, escribí una nueva introducción para la edición conmemorativa del décimo aniversario de *La inteligencia emocional*. Por entonces se había producido entre determinados psicólogos académicos una reacción comprensible en contra del concepto de la IE (y de las promesas exageradas que se hacían en su nombre). Han tenido que pasar unos años para que, con la llegada continuada de nueva información, gran parte de esas críticas haya menguado, y sólidas investigaciones hayan arrojado una imagen más empírica de las ventajas de la IE.

El Consorcio para la Investigación de la Inteligencia Emocional en la Empresa (CREIO, por sus siglas en inglés), que tiene su sede en la Universidad de Rutgers, ha marcado la pauta del impulso de esa labor científica, colaborando con entidades que van de la Oficina de Gestión de Personal del gobierno federal de Estados Unidos hasta American Express.

Cuando escribí *La inteligencia emocional* me centré principalmente en los nuevos descubrimientos sobre el cerebro y las emociones, en especial sus implicaciones en el desarrollo infantil y las escuelas, pero también incluí un capítulo sobre cómo afectaba aquel concepto, por enton-

ces novedoso, a nuestra concepción del liderazgo: «Mandar con corazón.» El interés de la comunidad empresarial fue tan grande que dediqué los dos libros siguientes a las implicaciones de la inteligencia emocional en el entorno laboral (*La inteligencia emocional en la empresa*) y en el liderazgo propiamente dicho (*El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*). «Mandar con corazón», del que se incluye un extracto en el segundo capítulo de este volumen, recoge consejos prácticos para ofrecer críticas constructivas y habla de las consecuencias de las que, por el contrario, se gestionan mal. Ofrece, asimismo, un ejemplo concreto de la diferencia entre el liderazgo con y sin inteligencia emocional.

En la actualidad son tres los modelos principales de IE, con docenas de variaciones. Cada uno de ellos refleja una perspectiva distinta. El de Peter Salovey y John Mayer se asienta claramente en la tradición de la inteligencia perfilada por el trabajo original sobre el coeficiente intelectual de hace un siglo. El propuesto por Reuven Bar-On surge de sus investigaciones sobre el bienestar. Y el mío se centra en la conducta, en el rendimiento laboral y en el liderazgo en la empresa, fusionando la teoría de la IE con décadas de investigaciones sobre las competencias que hacen que los trabajadores estrella destaquen por encima de la media.<sup>1</sup>

Como propuse en *La inteligencia emocional en la empresa*, las capacidades de la IE (más que el coeficiente intelectual o las habilidades técnicas) se presentan como la competencia «determinante» que mejor predice qué individuo de un grupo de personas muy inteligentes será mejor líder. Si repasamos las competencias que han señalado

independientemente empresas de todo el mundo para distinguir a sus líderes estrella, descubriremos que los indicadores del coeficiente intelectual y la habilidad técnica van bajando hacia el final de la lista cuanto más se sube en el escalafón. (El coeficiente intelectual y la pericia técnica son factores de predicción del rendimiento mucho más fiables en los puestos de categoría inferior.)

En los niveles superiores, los modelos de competencia para el liderazgo suelen estar compuestos entre el ochenta y el cien por cien por capacidades basadas en la inteligencia emocional. Como señalaba el responsable de investigación de una empresa internacional de búsqueda de ejecutivos, «se contrata a los directores generales por su intelecto y su pericia empresarial y se los despide por su falta de inteligencia emocional».

En *La inteligencia emocional en la empresa* propuse también un marco que refleja cómo se traducen los principios básicos de la IE (es decir, la autoconciencia, la auto-gestión, la conciencia social y la capacidad de gestión de las relaciones) en éxito laboral. Ese marco se ilustra con la figura que aparece al final de este capítulo.

La fascinación de la comunidad empresarial por la inteligencia emocional, en especial en el caso de los líderes, llamó la atención de los responsables de la revista *Harvard Business Review*, que me solicitaron que ahondara en el asunto. El artículo que escribí en 1998, «¿Qué hay que tener para ser líder?», ha logrado también una repercusión sorprendente. Enseguida se situó entre los más solicitados de esta publicación en toda su historia y se ha incluido en varias antologías sobre el liderazgo editadas por la propia *Harvard Business Review*, entre ellas una selección de sus

diez artículos imprescindibles. Aparece en el tercer capítulo de este volumen.

David McClelland, mi mentor en Harvard, estudió los motivos que impulsan a los emprendedores de éxito, un grupo en el que puede incluirse él mismo, ya que fue uno de los fundadores de una compañía de investigación y consultoría, llamada McBer, que aplicó el método de definición de competencias al mundo empresarial y que posteriormente pasó a formar parte del Hay Group, compañía de consultoría internacional. La rama investigadora de McBer se transformó en el Instituto McClelland, dirigido por otros antiguos alumnos suyos: Jim Burrus, Mary Fontaine y Ruth Jacobs (actualmente Malloy). A medida que el interés por las competencias de la inteligencia emocional fue creciendo con fuerza, me transmitieron la información que iban reuniendo de miles de ejecutivos sobre el rendimiento empresarial y los estilos de liderazgo, de la que hablé en el artículo de *Harvard Business Review* «Liderazgo que consigue resultados», reproducido en el cuarto capítulo de esta obra.

En una economía impulsada por el llamado *trabajo del conocimiento*, el valor se crea con el esfuerzo de un equipo, lo que nos lleva a fijarnos en el coeficiente intelectual colectivo, concepto desarrollado por Robert Sternberg y Wendy Williams en Yale que representa la suma total de las mejores aptitudes de todos los miembros del equipo en su máxima capacidad. Sin embargo, lo que determina la productividad real del colectivo no es su potencial teórico (es decir, su coeficiente intelectual colectivo), sino la forma de coordinar sus esfuerzos. En otras palabras, la armonía interpersonal. Examiné por primera vez la dinámi-

ca del coeficiente intelectual colectivo en *La inteligencia emocional* y después regresé a la dinámica emocional de los equipos desde la perspectiva de los estilos de sus líderes. Todo eso se recoge en detalle en el quinto capítulo.

*La inteligencia emocional* informaba en gran medida sobre los descubrimientos en un campo por entonces novedoso como la neurociencia afectiva, pero el libro que publiqué en 2003, *Inteligencia social*, surgió a partir de la aparición de apasionantes descubrimientos en otro terreno nuevo, el de la neurociencia social, una rama de la investigación cerebral que empezó a analizar el comportamiento del cerebro cuando interactuamos y obtuvo un torrente de hallazgos sobre los circuitos sociales del cerebro. Esos resultados comportaban grandes implicaciones a la luz de otra serie de descubrimientos sobre la relación entre los centros del pensamiento y las emociones en el cerebro; se verá en el octavo capítulo.

Como señalé en *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*, la desvinculación (epidémica en algunos entornos laborales) y la sobrecarga por exceso de estrés (también epidémica) incapacitan las zonas prefrontales del cerebro, donde se ubican la comprensión, la concentración, el aprendizaje y la creatividad. Por otro lado, como se explica en el séptimo capítulo, en la zona de flujo el cerebro funciona con la máxima eficiencia cognitiva y el individuo obtiene sus mejores resultados.

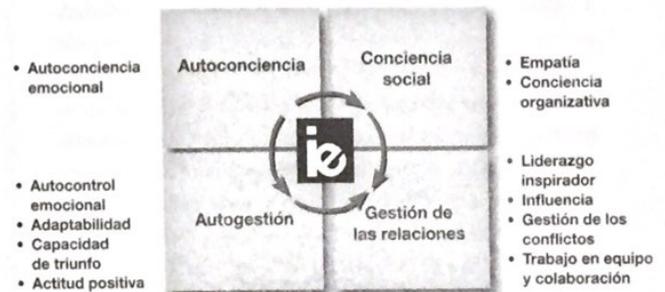
Con eso se redefine la labor esencial del líder: ayudar a la gente a alcanzar la zona cerebral donde puede dar lo mejor de sí, y a permanecer en ella. Como se verá en el sexto capítulo, detallé esa función en el libro *El líder resonante crea más*, escrito con mis colegas Annie McKee y Ri-

chard Boyatzis. Los líderes eficientes, defendíamos, crean un eco en las personas a las que lideran, una armonía nerviosa que facilita el estado de flujo.

Por último tenemos la cuestión de cómo puede el líder desarrollar más la inteligencia emocional. En ese aspecto la buena noticia de los científicos que investigan el cerebro es la neuroplasticidad: el descubrimiento de que el cerebro sigue creciendo y moldeándose durante toda la vida. Un proceso de aprendizaje sistemático, como se describe en el noveno capítulo, extraído de *El cerebro y la inteligencia emocional*, puede facilitar ese desarrollo del liderazgo en cualquier momento de una carrera... o de una vida.

Casi todos los elementos de los distintos modelos de la inteligencia emocional encajan en estos cuatro dominios genéricos: la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones. Las competencias laborales adquiridas que distinguen a los líderes de mayor éxito se basan en esas capacidades básicas.

### El marco de competencias



Si bien la inteligencia emocional determina el potencial de aprendizaje de los principios básicos del autodomínio, por ejemplo, la competencia emocional nos muestra qué parte de ese potencial hemos dominado, de modo que se traduzca en capacidades laborales. Dominar una competencia emocional como la atención al cliente o el trabajo en equipo requiere un dominio subyacente de principios básicos de la IE como la conciencia social y la gestión de las relaciones. Sin embargo, las competencias emocionales se adquieren: no basta con tener conciencia social o facilidad de gestión de las relaciones para garantizar que una persona supere el aprendizaje adicional necesario para tratar adecuadamente a un cliente o para resolver un conflicto. Sencillamente cuenta con el potencial de dominar esas competencias.

Por consiguiente, una capacidad de IE subyacente es necesaria, aunque no suficiente, para manifestar una determinada competencia o habilidad laboral. Una analogía cognitiva sería el alumno con una excelente concepción espacial que no estudia nunca geometría y que, por consiguiente, no podrá ser arquitecto. Del mismo modo, un individuo puede ser muy empático y tener poca facilidad, por ejemplo, para gestionar las relaciones a largo plazo con los clientes.

Los lectores con especial dedicación e interés por comprender cómo encaja en mi modelo actual la docena aproximada de competencias emocionales decisivas para el liderazgo incluidas en los cuatro grupos básicos de la IE pueden consultar el apéndice.

## Mandar con corazón

Adaptado de *La inteligencia emocional*

Melburn McBroom era un jefe autoritario con mucho genio que tenía atemorizados a quienes trabajaban con él, cosa que quizá no habría sido de excesiva importancia si hubiera ocupado un cargo en una oficina o una fábrica, pero el caso es que McBroom era piloto aéreo.

Un buen día de 1978 su avión se acercaba a Portland, en el estado de Oregón, cuando McBroom detectó un problema en el tren de aterrizaje y entró en el circuito de espera. Se puso a dar vueltas sobre la pista de aterrizaje a gran altura para manipular el mecanismo.

Mientras lo accionaba obsesivamente, el indicador del nivel de combustible del avión iba acercándose cada vez más al cero. Sin embargo, los copilotos tenían tanto miedo a la ira de McBroom que no abrieron la boca ni siquiera cuando el desastre se cernió sobre ellos. El avión se estrelló y murieron diez personas.

Actualmente la historia de aquel desastre se utiliza como advertencia en la formación sobre seguridad que re-

ciben los pilotos de avión.<sup>2</sup> En el ochenta por ciento de los accidentes aéreos los pilotos cometen errores que podrían haberse evitado, sobre todo si la tripulación hubiera colaborado con mayor armonía. El trabajo de equipo, los circuitos de comunicación abiertos, la cooperación, la atención a los demás y la sinceridad (nociones básicas de la inteligencia social) se subrayan hoy en día en la formación de los pilotos, junto con la instrucción técnica.

La cabina es un microcosmos que representa cualquier organización laboral, pero, cuando no nos topamos con la dramática bofetada de un accidente aéreo, los efectos destructivos de un estado de ánimo por los suelos, de unos trabajadores amedrentados o de unos jefes arrogantes (o cualquiera de las muchísimas encarnaciones de las deficiencias emocionales en el entorno laboral) pueden ser casi invisibles a ojos de quienes no están directamente implicados. Sin embargo, pasan factura; por ejemplo, con un descenso de la productividad, con un incremento de los retrasos en las entregas, de los errores y de los contratiempos, o con un éxodo de empleados, que prefieren irse a lugares más agradables. Un bajo nivel de inteligencia emocional en el trabajo tiene un coste inevitable en los resultados económicos. Cuando es muy exagerado, las empresas pueden ir a la quiebra y desaparecer.

La rentabilidad de la inteligencia emocional es una idea relativamente nueva en la empresa y puede que a algunos directivos les cueste aceptarla. En un estudio realizado entre doscientos cincuenta ejecutivos se comprobó que en su mayoría tenían la impresión de que el trabajo exigía la implicación de la cabeza, no del corazón. Muchos afirmaban que les daba miedo que sentir empatía o compasión

por sus compañeros de trabajo les supusiera un conflicto con sus objetivos laborales. Uno en concreto aseguró que la idea de prestar atención a los sentimientos de sus subordinados era absurda, ya que en su opinión provocaría que fuera «imposible manejar a la gente». Otros argumentaron que si no marcaran las distancias desde un punto de vista emocional no podrían tomar las decisiones «difíciles» que requiere una empresa, aunque lo más probable es que, en realidad, comunicaran esas decisiones de forma más afable.<sup>3</sup>

Ese estudio se realizó en los años setenta, cuando el mundo empresarial era muy distinto. Yo defiendo que esas actitudes han quedado anticuadas, son un lujo perteneciente al pasado; una nueva realidad competitiva está situando la inteligencia emocional en un lugar muy destacado del entorno laboral y del mercado.

Shoshona Zuboff, psicólogo de la Facultad de Empresariales de Harvard, me dijo lo siguiente: «En este siglo las empresas han sufrido una revolución radical que ha comportado también una transformación del panorama emocional. Hubo un largo período de dominio directivo de la jerarquía corporativa en el que se recompensaba al jefe manipulador que actuaba como si estuviera luchando en la selva, pero esa rígida jerarquía empezó a resquebrajarse en los años ochenta debido a la presión de la globalización por un lado y de la informática por el otro. El luchador de la selva simboliza el pasado de la empresa; el especialista en relaciones interpersonales es su futuro.»

Algunos de los motivos son muy evidentes. Pensemos en las consecuencias que tiene en un equipo laboral el que una persona sea incapaz de contener ataques de ira o ca-

rezca de sensibilidad ante las emociones que provoca en quienes la rodean. Todos los efectos perjudiciales del atropellamiento mental se reflejan también en el entorno laboral: cuando estamos alterados nos cuesta más recordar, prestar atención, aprender o tomar decisiones con claridad. Como señaló un consultor de dirección empresarial, «el estrés atonta a la gente».

Desde una perspectiva positiva, pensemos en las ventajas laborales de un buen dominio de las competencias emocionales básicas; es decir, estar en sintonía con los sentimientos de las personas con las que tratamos, ser capaz de manejar las diferencias de opinión para que no vayan a más y tener la capacidad de entrar en estados de flujo en la actividad laboral. El liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común. Además, centrándonos en la gestión de nuestra trayectoria personal, puede que no haya nada más fundamental que reconocer una profunda conexión emocional con nuestro cometido y saber qué cambios podrían provocarnos una mayor satisfacción laboral.

#### EL ARTE DE LA CRÍTICA

Un ingeniero con amplia experiencia que dirigía un proyecto de creación de software debía presentar el resultado de varios meses de trabajo de su equipo al vicepresidente de la empresa a cargo del desarrollo de productos. Los hombres y mujeres que se habían esforzado durante largas jornadas semana tras semana lo acompañaban, orgullosos de exponer el fruto de su ardua labor.

Sin embargo, cuando el ingeniero terminó la presentación el vicepresidente se volvió hacia él y le espetó con sarcasmo: «¿Cuánto hace que has terminado la carrera? Estos datos técnicos son ridículos. No existe ninguna posibilidad de que dé el visto bueno a este proyecto.»

El ingeniero, completamente hundido y avergonzado, permaneció en silencio durante el resto de la reunión, entristecido. Los miembros de su equipo hicieron unas cuantas observaciones poco entusiastas (en algún caso hostiles) en defensa de su labor. Entonces llamaron al vicepresidente, que tuvo que ausentarse, y la sesión terminó bruscamente, con un poso de amargura e ira entre los presentes.

El ingeniero pasó las dos semanas siguientes obsesionado por los comentarios del vicepresidente. Desanimado y deprimido, estaba convencido de que jamás volvería a recibir ningún otro encargo de importancia en aquella empresa y se planteaba despedirse, aunque le gustaba trabajar allí. Finalmente fue a ver al vicepresidente y le mencionó la reunión, sus críticas y el efecto desmoralizador que habían tenido. A continuación le hizo una pregunta que formuló con mucho cuidado: «No acabo de comprender lo que esperaba conseguir. Supongo que no pretendía únicamente humillarme. ¿Tenía algún otro objetivo?»

El vicepresidente se quedó de piedra. No tenía ni idea de que aquellas palabras, que había dicho sin pensar, hubieran sido tan demoledoras. En realidad, le parecía que el proyecto prometía, aunque había que modificar algunas cosas; no había tenido en absoluto la intención de descartarlo como algo completamente inservible. Aseguró que, sencillamente, no se había dado cuenta de lo mal que ha-

bía expresado su opinión ni de que había herido los sentimientos de los asistentes. Aunque tarde, se disculpó.<sup>4</sup>

Se trata, en el fondo, de saber expresar las reacciones, de saber ofrecer la información esencial para que los demás sigan trabajando por el buen camino. En la teoría de sistemas, el término *reacción* se refería originalmente al intercambio de información sobre el funcionamiento de una parte de un sistema, teniendo en cuenta que esa parte afecta a todas las demás, de modo que si una de ellas empieza a fallar el desvío pueda corregirse. En una empresa todo el mundo forma parte del sistema, de modo que las reacciones de los demás son el alma del conjunto: el intercambio de información permite a los individuos saber si el trabajo que hacen va bien o necesita ajustes, mejoras o un cambio total de dirección. Si nadie le comunica sus reacciones, el individuo no sabe qué sucede, no tiene ni idea de lo que opina de él su jefe, ni sus compañeros, ni puede estar seguro de lo que se espera de él, y los problemas que surjan irán empeorando con el tiempo.

En cierto sentido, la crítica es una de las tareas más importantes de un directivo, pero en la realidad también es una de las más temidas y más aplazadas. Además, como en el caso del vicepresidente sarcástico, son muchos los jefes que no demuestran mucha destreza en el arte decisivo de la comunicación de las reacciones. Esa laguna tiene graves consecuencias: del mismo modo que la salud emocional de una pareja depende de lo bien que sepan expresar las quejas que vayan surgiendo, la eficiencia, el bienestar y la productividad de los trabajadores dependen de cómo se los informe de los problemas que aparezcan. De hecho, la expresión y la recepción de las críticas determina en gran

medida la satisfacción del individuo con su trabajo, con sus compañeros y con sus superiores.

#### LA PEOR FORMA DE MOTIVAR A ALGUIEN

Las vicisitudes emocionales que entran en juego en un matrimonio aparecen también en el mundo laboral, donde adoptan formas parecidas. Las críticas se expresan como ataques personales y no como quejas que puedan dar lugar a un cambio; se trata de acusaciones dirigidas a alguien en concreto con buenas dosis de indignación, sarcasmo y desdén, y en ambos casos dan lugar a reacciones defensivas, a una declinación de la responsabilidad y, en última instancia, a las evasivas o a la resistencia pasiva cargada de rencor que provoca el sentirse tratado injustamente. En concreto, un consultor empresarial señala que uno de los tipos más habituales de crítica destructiva en el trabajo es un comentario generalizado e indiscriminado del tipo «Lo estás haciendo fatal», soltado con un tono agresivo, sarcástico e irritado que no deja abierta la puerta ni a una respuesta ni a una propuesta para mejorar las cosas. El otro se siente impotente y se pone de mal humor.

Desde la perspectiva estratégica de la inteligencia emocional, esas críticas evidencian el desconocimiento de los sentimientos que van a desencadenar en quien las reciba, así como del efecto demoledor que van a tener esos sentimientos en la motivación, la energía y la seguridad en sí mismo del individuo al hacer su trabajo.

Esa dinámica destructiva se hizo evidente en un estudio en que se solicitó a determinados directivos que recor-

dasen ocasiones en las que habían amonestado a algún trabajador y, en un momento de exaltación, habían acabado atacándolo personalmente.<sup>5</sup> Los ataques enfurecidos tenían efectos muy parecidos a los que habrían provocado en un matrimonio: los empleados que los recibían reaccionaban la mayor parte de las veces poniéndose a la defensiva, dando excusas o eludiendo la responsabilidad. O incluso esquivaban al directivo que los había amonestado y trataban de no tener el más mínimo contacto con él. Ante eso, los jefes se enfadaban aún más, lo que daba lugar a un ciclo que en el mundo empresarial concluye cuando el empleado se va o lo despiden, lo que vendría a ser el equivalente de un divorcio.

Así, en un estudio realizado entre ciento ocho directivos y administrativos las críticas mal planteadas aparecieron en la lista de motivos de conflicto en el trabajo por delante de la desconfianza, los choques de personalidades y las luchas por el poder.<sup>6</sup> Un experimento llevado a cabo en el Instituto Politécnico Rensselaer muestra lo devastadoras que pueden ser las críticas hirientes en las relaciones laborales. En una simulación se encargó a una serie de voluntarios que concibieran un anuncio para un nuevo champú. Otro voluntario (confabulado con los organizadores) debía juzgar, supuestamente, los trabajos presentados, pero en realidad los participantes recibieron una crítica preparada anteriormente. Había dos modelos. El primero era una valoración considerada y concreta, pero el otro incluía amenazas y echaba la culpa del resultado a las deficiencias innatas del individuo, como frases como «Ni se moleste; parece incapaz de hacer nada bien» o «Puede que se trate simplemente de incompetencia; se lo encar-

garé a otro». Lógicamente, los que recibieron los ataques se pusieron tensos, se molestaron y se mostraron hostiles; aseguraron que se negarían a colaborar o cooperar en futuros proyectos con la persona que había hecho aquella crítica. Muchos afirmaron que les gustaría evitar cualquier contacto con ella; en otras palabras, preferían evitarla. Aquella crítica destructiva desmoralizó tanto a sus receptores que pasaron a esforzarse menos en el trabajo y, lo que tal vez fuera más perjudicial, señalaron que ya no se sentían capaces de hacerlo bien. El ataque personal tuvo un efecto demoledor sobre su estado de ánimo.

Muchos jefes critican con gran facilidad pero escatiman los elogios, con lo que sus subordinados se quedan con la impresión de que solo les dicen algo sobre su trabajo cuando lo hacen mal. Esa tendencia a la crítica se agrava cuando los directivos retrasan durante largos períodos cualquier tipo de comentario. «La mayoría de las veces, los problemas de rendimiento de un trabajador no son repentinos, sino que van apareciendo progresivamente —afirma J. R. Larson, psicólogo de la Universidad de Illinois en Urbana—. Cuando el jefe no dice lo que piensa con rapidez, su frustración va aumentando poco a poco, hasta que un día estalla. Si hubiera expresado la crítica antes, el trabajador podría haber corregido el problema. Con demasiada frecuencia el individuo lanza críticas solo cuando las cosas se salen de madre, cuando está tan enfadado que no puede contenerse. Y en ese momento las vierte de la peor forma posible, con un tono de sarcasmo cáustico, sacando a la luz una larga lista de agravios que había ido guardándose, o profiriendo amenazas. Esos ataques son contraproducentes. Se perciben como una afrenta, de

modo que el receptor también se enfada. Es la peor forma de motivar a alguien.»

#### LA CRÍTICA CON MANO IZQUIERDA

Pensemos en la alternativa. Una crítica planteada con mano izquierda es uno de los mensajes más útiles que puede transmitir un jefe. Por ejemplo, lo que el vicepresidente desdenoso podría haberle dicho al ingeniero de software (pero no le dijo) sería algo así: «La principal dificultad en este momento es que su plan requerirá mucho tiempo, lo que encarecería los costes. Me gustaría que diera más vueltas a la propuesta, en especial en los datos técnicos de diseño de cara al desarrollo del software, para ver si encuentra una forma de hacer el mismo trabajo más deprisa.» Un mensaje así tiene un efecto contrario al de la crítica destructiva: en lugar de generar impotencia, ira y rechazo, ofrece la esperanza de una mejora y sugiere la forma más indicada de empezar a cambiar las cosas.

Una crítica planteada con mano izquierda se centra en lo que ha hecho el individuo y en lo que puede hacer, en lugar de atribuir una mala actuación a un rasgo de su personalidad. Larson apunta: «Los ataques al carácter de alguien (llamarlo estúpido o incompetente) no sirven para nada. El otro se pone de inmediato a la defensiva y deja de ser receptivo a las recomendaciones que tenemos que hacerle para que mejore.» Por descontado, ese consejo es precisamente el mismo que deben recibir los matrimonios que se ponen a ventilar sus problemas.

Además, si pensamos en la motivación vemos que,

cuando alguien cree que sus errores se deben a una carencia de su carácter que no puede corregir, pierde la esperanza y deja de esforzarse. Recordemos que la creencia básica que conduce al optimismo es que los contratiempos o los fracasos se deben a circunstancias que podemos cambiar.

Harry Levinson, psicoanalista que se dedica a la consultoría empresarial, da los siguientes consejos sobre el arte de la crítica, que está íntimamente ligado al del elogio:

- Hay que concretar. Elija un incidente representativo, algún hecho que ilustre un problema clave que haya que solucionar o alguna pauta problemática, como una serie de errores en un aspecto determinado de un trabajo. La persona se desmoraliza si le dicen que está haciendo «algo» mal, sin que le den detalles que permitan mejorar. Hay que centrarse en aspectos concretos y mencionar lo que se ha hecho bien, lo que se ha hecho mal y cómo podría cambiarse. No se ande por las ramas y evite las ambigüedades o las evasivas, que enturbiarían el mensaje que quiere transmitir. Es lo que se conoce como *una exposición XYZ*: diga exactamente cuál es el problema, qué ha salido mal o cómo se siente ante la situación, y qué podría modificarse. «La concreción —señala Levinson— es igual de importante para el elogio que para la crítica. No pretendo decir que una alabanza imprecisa no tenga ningún efecto, pero en todo caso no será mucho y no permitirá aprender nada nuevo.»<sup>7</sup>
- Hay que ofrecer una solución. La crítica, como todo comentario útil, debe apuntar a una forma de resol-

ver el problema. En caso contrario deja al receptor frustrado, desmoralizado o desmotivado. La crítica puede abrir la puerta a posibilidades y alternativas que el individuo no había visto, o sencillamente sensibilizarlo sobre deficiencias que requieren atención, pero en todo caso debe incluir sugerencias sobre la forma de abordar los problemas.

- Hay que estar presente. Las críticas, lo mismo que los elogios, son más eficaces cuando se transmiten cara a cara y en privado. Es probable que quienes se sienten incómodos cuando deben criticar (o alabar) a alguien prefieran hacerlo a distancia para quitarse un problema de encima, por ejemplo mediante una carta. Sin embargo, ese tipo de comunicación es demasiado impersonal y el receptor se queda sin la oportunidad de responder o solicitar una aclaración.
- Hay que ser sensible. Hay que trabajar la empatía, tener en cuenta el efecto que lo que se dice y cómo se dice provocan en el receptor. Según Levinson, los jefes con escasa empatía son los más propensos a hacer comentarios hirientes; por ejemplo, con frases despectivas y fulminantes. El efecto de ese tipo de críticas es destructivo: en lugar de abrir un camino para mejorar las cosas, provocan una reacción emocional en contra que se concreta en resentimiento, amargura, actitud defensiva y distanciamiento. Levinson ofrece, asimismo, recomendaciones emocionales para quienes son objeto de críticas. Una de ellas es entenderlas como información valiosa sobre cómo mejorar, y no como ataques personales. Otra es estar atento a la tendencia a ponerse a la defensiva en

lugar de aceptar la responsabilidad. En cualquier caso, si la situación resulta muy incómoda solicite posponer la reunión, para tener tiempo de asimilar un mensaje difícil y calmarse un poco. Por último, aconseja ver la crítica como una oportunidad de colaborar con quien la emite para resolver el problema, no como un enfrentamiento personal.

### ¿Qué hay que tener para ser líder?

Adaptado de la revista *Harvard Business Review*

Cualquiera que trabaje en el mundo empresarial conoce una historia sobre algún ejecutivo muy inteligente y muy preparado que, tras recibir un ascenso, fracasó en un nuevo cargo que exigía liderazgo. Y también ha oído una historia sobre alguien con una capacidad intelectual y una formación técnica buenas (aunque no extraordinarias) que, tras ser ascendido a un puesto parecido, acabó triunfando. Esas anécdotas respaldan la opinión generalizada de que dar con los individuos que tengan lo que hay que tener para ser líderes es más un arte que una ciencia. Al fin y al cabo, los estilos personales de los líderes extraordinarios pueden variar mucho: los hay contenidos y analíticos, y los hay que gritan sus edictos a voz en grito. Y, lo que es igual de importante, las distintas situaciones también requieren distintos tipos de liderazgo. En las fusiones suele hacer falta un negociador sensible que lleve el timón, mientras que para un dar un golpe de timón lo habitual es que se requiera una autoridad más contundente. No obstante,

la experiencia me ha enseñado que los líderes más eficientes coinciden en un aspecto fundamental: todos poseen un gran nivel de lo que ha dado en llamarse *inteligencia emocional*.

No se trata de que el coeficiente intelectual y la formación técnica sean irrelevantes. Tienen su importancia, pero sobre todo como «capacidades umbral»; es decir, como requisitos iniciales para acceder a un puesto ejecutivo. En cambio, mis investigaciones, junto con otros estudios recientes, indican claramente que la inteligencia emocional es la condición indispensable para ejercer el liderazgo. Sin ella, un individuo puede tener la mejor formación del mundo, una mente aguda y analítica y una enorme abundancia de ideas inteligentes, pero le faltará madera de gran líder. Mis colegas y yo nos hemos centrado en el funcionamiento de la inteligencia emocional en el trabajo. Hemos analizado su relación con el rendimiento positivo, sobre todo en los líderes, y hemos observado cómo se manifiesta en el entorno laboral. ¿Cómo podemos saber si alguien tiene mucha inteligencia emocional, por ejemplo, y cómo podemos reconocerla en nosotros mismos? En las páginas siguientes vamos a indagar en esas cuestiones, repasando uno por uno los componentes de la inteligencia emocional: la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y la capacidad social.

Hoy en día casi todas las grandes empresas contratan a psicólogos para desarrollar modelos de competencia que contribuyan a identificar, formar y promover a quien tenga posibilidades de ser una estrella en el firmamento del liderazgo. Los psicólogos también han preparado modelos de ese tipo para puestos de nivel inferior. Para escribir *La*

*inteligencia emocional en la empresa* analicé los modelos de competencia de ciento ochenta y ocho empresas, en su mayoría grandes e internacionales, y de organismos públicos. El objetivo de esa labor era determinar qué capacidades personales impulsaban un rendimiento excepcional en esas organizaciones y en qué grado. Agrupé las capacidades en tres categorías: las habilidades puramente técnicas, como la contabilidad y la confección de planes comerciales; las capacidades cognitivas, como el razonamiento analítico, y las competencias que eran reflejo de la inteligencia emocional, como la capacidad de trabajar en equipo y la eficiencia al dirigir un proceso de cambio. Para crear algunos de los modelos de competencia, los psicólogos habían pedido a los cargos principales de las empresas que señalaran las competencias que caracterizaban a los líderes más destacados de su organización. En otros casos, los psicólogos habían recurrido a criterios objetivos, como la rentabilidad de una división, para diferenciar a los trabajadores estrella de los niveles superiores de los mediocres. A continuación esos individuos pasaron por toda una serie de entrevistas y pruebas, y se compararon sus competencias. Ese proceso dio lugar a la confección de listas de ingredientes necesarios para ser un líder sumamente eficiente. Las listas tenían entre siete y quince puntos; por ejemplo, la iniciativa o la visión estratégica. Algunos de esos ingredientes se referían a capacidades puramente cognitivas, relacionadas con el coeficiente intelectual, o puramente técnicas; otros se basaban en gran medida en capacidades de la inteligencia emocional como la autogestión.

Al analizar aquellos datos obtuve resultados impresionantes. Desde luego, el intelecto era uno de los impulso-

res del rendimiento excepcional, y capacidades cognitivas como el análisis del contexto y el pensamiento a largo plazo eran especialmente importantes. Sin embargo, cuando calculé la proporción de habilidades técnicas y relacionadas con el coeficiente intelectual frente a las de la inteligencia emocional como ingredientes de un rendimiento sobresaliente, el segundo bloque resultó el doble de importante que el primero en todos los niveles laborales. Es más, mi análisis demostró que la inteligencia emocional desempeñaba un papel cada vez más importante en las categorías empresariales más elevadas, donde las diferencias en la preparación técnica tenían una importancia insignificante.

En otras palabras, cuanto más alta era la categoría laboral de una persona considerada trabajador estrella, más capacidades de la inteligencia emocional aparecían como motivos de su eficiencia. Al analizar a los trabajadores estrella en puestos de liderazgo se hacía evidente que casi el noventa por ciento de las competencias que los distinguían de la media eran atribuibles a factores de inteligencia emocional, más que a capacidades puramente cognitivas. Otros investigadores han confirmado que la inteligencia emocional no solo distingue a los líderes sobresalientes, sino que también puede vincularse a un buen rendimiento.

Son buen ejemplo de ellos los resultados obtenidos por el desaparecido David McClelland, eminente investigador de la conducta humana y empresarial. En un estudio de 1996 sobre una multinacional de alimentación y bebidas, McClelland descubrió que cuando los altos directivos tenían excelentes competencias en inteligencia emocional sus divisiones superaban los objetivos de ren-

dimiento anuales en un veinte por ciento. En cambio, los jefes de división sin esas capacidades obtenían unos resultados por debajo de la media, más o menos en el mismo porcentaje. Es interesante mencionar que las conclusiones de McClelland se corroboraron en las divisiones de la empresa en Estados Unidos y también en las de Asia y Europa. En resumen: las cifras nos muestran una realidad convincente sobre la vinculación entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes. Y, lo que es igual de importante, las investigaciones también demuestran que, si la gente da los pasos adecuados, puede desarrollar su inteligencia emocional.

#### LA AUTOCONCIENCIA

La autoconciencia es el primer componente de la inteligencia emocional, algo lógico si tenemos en cuenta que hace miles de años el Oráculo de Delfos ya aconsejaba: «Conócete a ti mismo.» La autoconciencia implica comprender en profundidad las emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos de uno mismo. La gente con una gran autoconciencia no es ni demasiado crítica ni excesivamente optimista, sino sincera consigo misma y con los demás. El individuo que posee un alto grado de autoconciencia reconoce cómo afectan sus sentimientos a él mismo, a los demás y a su rendimiento laboral. Así, una persona autoconsciente que sabe que cuando tiene que correr para entregar un trabajo suelen salirle las cosas mal se organiza cuidadosamente y termina con mucha antelación lo que tiene que hacer. Otra per-

sona con una gran autoconciencia será capaz de trabajar con un cliente exigente: comprenderá cómo afecta a su humor el trato con ese individuo y cuáles son en el fondo los motivos por lo que se siente frustrado. «Nos hace perder el tiempo con tonterías que nos impiden dedicarnos al trabajo de verdad que tenemos que hacer», se dirá, por ejemplo, con lo que podrá ir más allá y transformar la rabia en algo constructivo.

La autoconciencia abarca la concepción que tiene la persona de sus valores y sus objetivos. Una persona muy autoconsciente sabe adónde se dirige y por qué; así, por ejemplo, se mostrará firme al rechazar una oferta laboral que resulte tentadora desde un punto de vista económico pero no encaje con sus principios u objetivos a largo plazo. Una persona que carezca de autoconciencia podrá tomar decisiones que provoquen un conflicto interior por entrar en contradicción con valores soterrados. «Me ofrecían bastante dinero, así que acepté —podría decir alguien dos años después de haber empezado en un nuevo puesto—, pero el trabajo en sí me dice tan poco que me aburro constantemente.» Las decisiones de la gente autoconsciente concuerdan con sus valores; en consecuencia, a menudo el trabajo les resulta estimulante.

¿Cómo podemos reconocer la autoconciencia? Lo primero y más importante es que se manifiesta como franqueza y como capacidad de autoevaluación realista. La gente con mucha autoconciencia sabe hablar con certeza y naturalidad (aunque no necesariamente con efusión o intimidad) de sus emociones y de cómo repercuten en su trabajo. Por ejemplo, una directiva que conozco se mostraba escéptica ante un nuevo servicio de asistentes perso-

nales de compras que iba a introducir su empresa, una importante cadena de grandes almacenes. Sin que su equipo o su jefe se lo pidieran, les dio una explicación: «Me cuesta respaldar el lanzamiento de este servicio —confesó— porque me apetecía mucho dirigirlo y no me eligieron. Dadme tiempo para que me lo trabaje.» En efecto, examinó a conciencia sus emociones y una semana después ya estaba apoyando el proyecto al cien por cien. Cuando una persona se conoce así de bien, por lo general se nota en el proceso de selección. Basta con pedir a un candidato que recuerde un momento en el que se dejó llevar por los sentimientos e hizo algo de lo que después se arrepintió. Los candidatos autoconscientes reconocen con sinceridad el error cometido y con frecuencia lo cuentan con una sonrisa. Una de las características principales de la autoconciencia es un sentido del humor autocrítico.

La autoconciencia también puede identificarse durante las evaluaciones de rendimiento. La gente autoconsciente está al tanto de sus limitaciones y sus puntos fuertes, se siente cómoda hablando de ellos y con frecuencia demuestra afán de recibir críticas constructivas. Por el contrario, los que tienen poca autoconciencia interpretan el mensaje de que deben mejorar como una amenaza o un síntoma de fracaso. Los individuos autoconscientes también pueden reconocerse por su confianza en sí mismos. Conocen bien sus capacidades y es menos probable que se pongan en una tesitura en la que puedan fracasar, por ejemplo exigiéndose demasiado al cumplir con un encargo. Además, saben cuándo deben pedir ayuda. Y los riesgos que corren en el trabajo están calculados. No buscan un reto que no pueden superar por sí solos. Sacan partido de sus puntos fuertes.

Pensemos en la actuación de una empleada de nivel medio a la que invitaron a participar en una reunión estratégica con los principales directivos de su empresa. Aunque era la que ocupaba un puesto inferior de todos los presentes, no se limitó a quedarse callada y escuchar a los demás atemorizada. Sabía que se le daba bien la lógica y que podía presentar ideas de forma convincente, así que hizo propuestas decisivas con respecto a la estrategia de la compañía. Al mismo tiempo, la autoconciencia le impidió adentrarse en otros territorios en los que sabía que no destacaba. A pesar del valor que tiene contar con gente autoconsciente en el entorno laboral, mis investigaciones indican que, cuando buscan líderes potenciales, a menudo los altos ejecutivos no confieren a la autoconciencia la importancia que se merece. En muchos casos confunden la franqueza en la expresión de los sentimientos con debilidad y no respetan como se merecen a los trabajadores que reconocen sus limitaciones sin cortapisas. Con frecuencia consideran que esas personas «no tienen lo que hay que tener» para dirigir a otros.

En realidad, lo cierto es lo contrario. En primer lugar, la gente suele admirar y respetar la franqueza. Es más, a los líderes se les pide constantemente que hagan juicios que requieren una evaluación franca de las capacidades de sí mismos y de los demás. ¿Tenemos la experiencia de gestión necesaria para hacernos con un competidor? ¿Podemos presentar un nuevo producto dentro de seis meses? Quienes se valoran con sinceridad (es decir, quienes son autoconscientes) están bien facultados para hacer lo mismo con las empresas que dirigen.

## LA AUTOGESTIÓN

Los impulsos biológicos determinan nuestras emociones. No podemos prescindir de ellos, pero podemos hacer mucho para gestionarlos. La autorregulación, una especie de conversación interior continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de la prisión en la que pueden encerrarnos nuestros propios sentimientos. La gente que entabla ese tipo de conversación tiene momentos de mal humor e impulsos emocionales como todo el mundo, pero encuentra formas de controlarlos e incluso de canalizarlos de forma útil. Imaginémosnos a un ejecutivo que acaba de ver a un equipo de trabajadores a sus órdenes presentar un análisis chapucero al consejo de administración de la empresa. En el ambiente de pesimismo que impera a continuación puede que tenga tentaciones de dar un golpe en la mesa, presa de la ira, o de pegar una patada a una silla. Podría levantarse de repente y ponerse a chillar al grupo. O mantener un silencio adusto y mirar fijamente a todo el mundo antes de marcharse dando un portazo. Sin embargo, si tiene facilidad para la autorregulación elegirá otra salida. Podría decir unas palabras, pensadas detenidamente, para reconocer el fracaso del equipo sin precipitarse con conclusiones apresuradas. A continuación podría retirarse para pensar en los motivos que han llevado a ese traspie. ¿Son personales, ha faltado esfuerzo? ¿Existen factores atenuantes? ¿Qué papel ha desempeñado él en el desastre? Tras tener en cuenta todo eso, podría volver a convocar a sus subordinados, presentar las consecuencias del incidente y poner en común sus impresiones personales. A continuación po-

dría plantear un análisis del problema y una solución ponderada.

¿Por qué es tan importante la autorregulación para los líderes? En primer lugar, quienes controlan sus sentimientos y sus impulsos (es decir, las personas razonables) pueden crear un entorno de confianza e imparcialidad en el que la política y las peleas internas se reducen drásticamente y la productividad es elevada. La gente con talento acude en masa a ese tipo de empresas y no siente tentaciones de marcharse. Además, la autorregulación tiene un efecto goteo. Nadie quiere parecer un exaltado cuando la jefa es famosa por la tranquilidad con la que aborda los problemas. Si hay menos mal humor en las altas esferas, también lo habrá en el resto del escalafón. En segundo lugar, la autorregulación es importante por motivos de competitividad. Todo el mundo sabe que actualmente en el mundo empresarial imperan la ambigüedad y el cambio. Las compañías se fusionan y se dividen a menudo. La tecnología transforma el trabajo a una velocidad mareante. La persona que domina sus emociones puede avanzar con los cambios. Cuando se anuncia un nuevo programa, no se asusta, sino que logra no emitir juicios precipitados, busca información y escucha a los ejecutivos encargados de explicarlo. A medida que la iniciativa progresa, ese individuo está preparado para avanzar con ella. En ocasiones, incluso marca la pauta.

Vamos a analizar el caso de una directiva de una gran empresa del sector industrial. Al igual que sus compañeros, llevaba cinco años utilizando cierto programa informático que había determinado su forma de recabar información y de presentarla y su concepción de la estrategia

de la compañía. Un buen día, sus jefes anunciaron que iba a instalarse un nuevo programa que cambiaría drásticamente la recolección y la evaluación de la información dentro de la empresa. Mientras muchos de los trabajadores se quejaban con amargura de los problemas que provocaría el cambio, ella reflexionó sobre los motivos del nuevo programa y acabó convencida de que podía mejorar el rendimiento. Esperó con ilusión las sesiones de formación (a las que algunos de sus compañeros se negaron a asistir) y acabó recibiendo un ascenso para llevar varias divisiones, en parte por lo bien que aprovechaba la nueva tecnología.

Quiero subrayar aún más la importancia de la autorregulación en el liderazgo defendiendo que fomenta la integridad, que no solo es una virtud personal, sino también un punto fuerte en el campo organizativo. Muchos de los errores que se cometen en las empresas son consecuencia de una conducta impulsiva. Pocas veces se decide con antelación exagerar los beneficios, inflar la cuenta de gastos de representación, meter mano a la caja o cometer un abuso de poder por motivos egoístas. Sin embargo, cuando se presenta la oportunidad la gente con poco control de los impulsos dice que sí sin más. En contraste con esa conducta, pensemos en la de un alto ejecutivo de una gran empresa alimentaria que hacía gala de una honradez escrupulosa en sus negociaciones con los distribuidores locales y tenía la costumbre de explicar al detalle la composición del coste para que estos pudieran entender bien la política de precios de la compañía. Debido a ese modo de actuar, el ejecutivo no siempre sacaba el máximo partido a las negociaciones. Por eso, alguna que otra vez sentía impulsos de incrementar los beneficios ocultando información sobre

los costes, pero los dominaba: se daba cuenta de que eso tenía más sentido a largo plazo. Su autorregulación emocional le dio buenos frutos, ya que consiguió relaciones fuertes y duraderas con los distribuidores que favorecieron más a la empresa que un posible beneficio económico a corto plazo.

Los indicadores de la autorregulación emocional son, por consiguiente, fáciles de ver: tendencia a reflexionar y a meditar, comodidad ante la ambigüedad y el cambio, y también integridad, es decir, capacidad de reprimir deseos impulsivos. Al igual que la autoconciencia, con frecuencia la autorregulación no tiene el reconocimiento que se merece. En ocasiones se considera que la gente capaz de dominar sus emociones es fría, que sus respuestas meditadas denotan falta de pasión. En cambio, se ve a las personas de temperamento fogoso como líderes «clásicos» y sus arrebatos parecen expresiones de carisma y poder. No obstante, cuando esa gente llega a mandar, la impulsividad suele actuar en su contra. En mis investigaciones la demostración exagerada de emociones negativas nunca ha aparecido como impulsora del buen liderazgo.

Si existe un rasgo que poseen prácticamente todos los líderes válidos es la motivación, una variante de la autogestión que consiste en movilizar las emociones positivas para hacernos avanzar hacia nuestros objetivos. Los líderes motivados sienten el impulso de obtener resultados más allá de las expectativas: las suyas propias y las de todos los demás. El concepto clave es el de obtener resultados. Mucha gente se siente motivada por factores externos, como un sueldo elevado o la posición social que comporta ostentar un cargo imponente o formar parte de

una empresa de prestigio. En cambio, quienes tienen potencial de liderazgo extraen su motivación de un deseo muy arraigado de lograr resultados simplemente por la satisfacción de haberlos logrado. Si buscamos líderes, ¿cómo podemos identificar a la gente motivada por el impulso de obtener resultados, y no por las recompensas externas? El primer indicio es la pasión por el trabajo en sí: ese tipo de gente busca retos creativos, siente pasión por aprender y se enorgullece mucho del trabajo bien hecho. También muestra una energía inagotable para hacer las cosas mejor. Con frecuencia quienes la poseen parecen impacientarse con el statu quo y se muestran insistentes al preguntar por qué se hacen las cosas de una forma y no de otra; están ansiosos por explorar nuevas formas de trabajar.

Un directivo de una empresa de cosméticos, por ejemplo, se sentía frustrado por tener que esperar quince días para recibir los resultados de ventas de los comerciales. Al final encontró un sistema telefónico computarizado que enviaba un aviso a los buscapersonas de los comerciales todos los días a las cinco de la tarde. Un mensaje automatizado les pedía que introdujeran la cifra de llamadas y visitas que habían hecho aquel día. Con ese sistema se acortó el tiempo necesario para conocer los resultados de ventas, que pasó de semanas a horas. Esa historia ilustra los otros dos rasgos comunes a la gente con motivación para obtener resultados: suben constantemente el listón del rendimiento y les gusta estar al tanto de las cuentas.

Vamos a ver primero cómo funciona ese listón. Durante las evaluaciones de rendimiento, los individuos con niveles elevados de motivación pueden pedir a sus superiores que les exijan más. Por descontado, el trabajador que

aún una autoconciencia y motivación interna reconoce sus límites, pero no se conformará con objetivos que le resulten demasiado fáciles. Por otro lado, en ese contexto es lógico que la gente que siente el impulso de mejorar también desee conocer el progreso realizado: el suyo propio, el de su equipo y el de su empresa. Mientras que las personas con poca motivación no suelen tener una idea clara de los resultados, los que presentan una gran motivación para obtenerlos suelen estar al tanto de las cuentas controlando factores como la rentabilidad o la cuota de mercado. Es interesante señalar que la gente de ese segundo grupo mantiene el optimismo incluso cuando los resultados no les favorecen. En esos casos, la autorregulación se combina con motivación para obtener resultados con el fin de superar la frustración y la depresión que aparecen tras un revés o un fracaso.

#### LA EMPATÍA

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la que se reconoce con mayor facilidad. Todos la hemos notado en un profesor o en un amigo sensibles; todos nos hemos tropezado con su ausencia en un entrenador o un jefe impasibles. Sin embargo, en el mundo empresarial pocas veces vemos que se elogie, y mucho menos que se recompense, a alguien por su empatía. La palabra en sí ya parece poco profesional, como si desentonara entre las duras realidades del mercado. No obstante, la empatía no equivale a sensiblería: en el caso de un líder, no supone adoptar las emociones de los demás como

propias y tratar de complacer a todo el mundo, lo que sería una pesadilla e impediría actuar. Por el contrario, la empatía implica considerar detenidamente los sentimientos de los subordinados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes. Como ejemplo de empatía en acción podemos comentar el de la fusión de dos gigantes del corretaje, que provocó la necesidad de reducir la plantilla en todas las divisiones. El director de una de ellas reunió a su equipo y pronunció un discurso pesimista que hacía hincapié en la cantidad de gente que iban a despedir al cabo de poco tiempo. El de otra se dirigió a sus subordinados con palabras muy distintas, manifestó con franqueza su preocupación y su confusión, y prometió mantenerlos informados y tratar a todo el mundo equitativamente. La diferencia entre uno y otro fue la empatía. El primer jefe estaba tan preocupado por su destino personal que no tuvo en cuenta los sentimientos de sus colegas, muy angustiados. El segundo se dio cuenta por intuición de qué sentían los miembros de su equipo y verbalizó sus miedos. ¿Debe sorprendernos que la división del primero se desplomara con la salida de muchos trabajadores desmoralizados, en especial los más válidos? En cambio, el segundo directivo siguió siendo un gran líder, sus mejores trabajadores se quedaron y su división continuó tan productiva como siempre.

La empatía es especialmente importante hoy en día como componente del liderazgo como mínimo por tres razones: el incremento en la utilización de equipos, el rápido avance de la globalización y la necesidad creciente de conservar a los buenos trabajadores. Pensemos en el reto que supone dirigir un equipo. Como puede atestiguar todo